

### Frauen, Manager, Paare: wer managt die Familie? Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften

Notz, Petra

Postprint / Postprint

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Notz, P. (2001). *Frauen, Manager, Paare: wer managt die Familie? Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324328>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

*Petra Notz*

**Frauen, Manager, Paare.**

**Wer managt die Familie? Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften**

ISBN 3-87988-543-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2001, 180 S., DM 48.50, EURO 24.80

Mittlere Führungskräfte und ihre Partnerinnen stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit. Hintergrund sind gegenläufige Entwicklungen in den Geschlechterverhältnissen und im Managementbereich: Einerseits werden Männer in Beziehungen zunehmend mit Gleichheitserwartungen konfrontiert. Die Leistungen der Partnerinnen für die Familie können heute weniger denn je als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Andererseits haben die neuen Organisations- und Managementkonzepte in der Industrie dazu geführt, daß Führungskräfte zunehmend zeitlich und mental durch die Arbeit vereinnahmt werden. Die höhere Arbeitsintensität und Verantwortungszuschreibung macht es vielen der meist männlichen Führungskräften schwer, sich von der Arbeit abzugrenzen.

Die vorliegende Studie beschreibt, welche Auswirkungen diese Entwicklungen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften und ihren Partnerinnen haben. Zu Wort kommen mittlere Manager und ihre Partnerinnen, aber auch Verantwortliche in den Unternehmen. Beleuchtet werden die Schwierigkeiten und Lösungsmöglichkeiten, die die Paare im Umgang mit der Vereinbarkeitsproblematik sehen. Die Untersuchung zeigt, daß Paare trotz ähnlicher Außenanforderungen unterschiedliche partnerschaftliche Arrangements ausbilden. In den Firmen wird die Vereinbarkeitsfrage bei Führungskräften dagegen nur als marginales Problem wahrgenommen und bisher kaum thematisiert.

*Petra Notz* ist Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (FATK) in Tübingen.



Petra Notz

# Frauen, Manager, Paare

Wer managt die Familie?

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie  
bei Führungskräften

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Notz, Petra**

Frauen, Manager, Paare : wer managt die Familie? Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften / Petra Notz. - München ; Mering : Hampp, 2001

ISBN 3-87988-543-5

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 2001 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

## INHALT

<b>Dank</b>	.....	<b>9</b>
<b>1. Einleitung</b>	.....	<b>11</b>
<b>2. Gesellschaftliche Veränderungen - ein Dilemma für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?.....</b>		<b>16</b>
<b>2.1 Mittlere Manager zwischen Sekt und Selters.....</b>		<b>16</b>
<b>2.2 Kinder, Küche, Kirche - die drei K's sind ins Wanken geraten .....</b>		<b>19</b>
<b>3. Wer hat bei der Studie mitgemacht? .....</b>		<b>22</b>
<b>3.1 Interviews mit Paaren.....</b>		<b>22</b>
<b>3.2 ExpertInneninterviews in und im Umfeld von Unternehmen ....</b>		<b>28</b>
<b>4. "Wir machen das Beste daraus" - Führungskräfte und ihre Partnerinnen .....</b>		<b>31</b>
<b>4.1 Das streitbare Paar .....</b>		<b>33</b>
4.1.1 Die Seeburgers und die Mertens .....		33
4.1.2 Merkmale des streitbaren Paartyps .....		37
4.1.3 "Gleich verteilt wäre besser" - Die Arbeitsteilung der streitbaren Paare .....		38
4.1.4 Wie helfen sich die streitbaren Paare - praktizierte Lösungswege .....		55
<b>4.2 Das verschweißte Paar.....</b>		<b>58</b>
4.2.1 Die Tillers und die Abels .....		58
4.2.2 Merkmale des verschweißten Paartyps .....		61
4.2.3 "Da rechnen wir nichts auf" - Die Arbeitsteilung der verschweißten Paare.....		63
4.2.4 Wie helfen sich die verschweißten Paare - praktizierte Lösungswege .....		68

---

<b>4.3</b>	<b>Das komplementäre Paar .....</b>	<b>70</b>
4.3.1	Die Hoppes und die Nebergers .....	70
4.3.2	Merkmale des komplementären Paartyps .....	72
4.3.3	"Jeder hat seine Aufgabe" - Die Arbeitsteilung der komplementären Paare .....	74
4.3.4	Wie helfen sich die komplementären Paare - praktizierte Lösungswege .....	88
<b>4.4.</b>	<b>Die Vereinbarkeitsthematik bei den Paaren - ein Zwischenfazit.....</b>	<b>89</b>
<b>5.</b>	<b>"Wenn alles so bleibt, sind wir auch offen für Veränderungen" - Sichtweisen der Unternehmen.....</b>	<b>93</b>
<b>5.1</b>	<b>Das berufliche Spannungsfeld der ExpertInnen.....</b>	<b>94</b>
<b>5.2</b>	<b>Die Partnerinnen aus der Perspektive von ExpertInnen .....</b>	<b>95</b>
5.2.1	Partnerinnen früher: Selbstaufopferung und geliehener Status .....	96
5.2.2	Jüngere Partnerinnen: Weder Hausmütterchen noch Karrierefrau .....	97
5.2.3	Die ideale Partnerin und die ideale Partnerschaft: Von allem ein bißchen .....	100
<b>5.3</b>	<b>Partnerschaftskrisen.....</b>	<b>103</b>
5.3.1	Entfremdung vorprogrammiert? .....	104
5.3.2	Mobil sein, um welchen Preis? .....	107
5.3.3	Führungskräfte haben keine Arbeitszeiten, sondern eine Aufgabe.....	109
<b>5.4</b>	<b>Führungskräfte und Männlichkeitsvorstellungen .....</b>	<b>112</b>
5.4.1	Manager sind stark .....	113
5.4.2	Teilzeit ist nichts für Führungskräfte? .....	116
<b>5.5</b>	<b>Handlungsweisen und -möglichkeiten der ExpertInnen in der Praxis.....</b>	<b>127</b>
<b>5.6</b>	<b>Die Vereinbarkeitsthematik bei den Unternehmen - ein Zwischenfazit.....</b>	<b>130</b>

---

<b>6.</b>	<b>Geteilt in den Köpfen und trotzdem nicht getrennt - Das Verhältnis von Arbeitssphäre und Privatbereich .....</b>	<b>133</b>
<b>6.1.</b>	<b>"Widerstand ist zwecklos, außer es bleibt geheim" - Grenzüberschreitungen aus der Perspektive der Paare .....</b>	<b>134</b>
<b>6.2</b>	<b>"Hauptsache die Leistung stimmt"- implizite Zugriffe der Unternehmen .....</b>	<b>138</b>
<b>6.3</b>	<b>Tabuthema Privatsphäre - Rückwirkungen in die Unternehmen .....</b>	<b>140</b>
<b>6.4</b>	<b>Vorschläge und Wünsche der Paare zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....</b>	<b>141</b>
<b>6.5.</b>	<b>Kostbare, knappe Zeit - ein Zwischenfazit .....</b>	<b>146</b>
<b>7.</b>	<b>Literaturhinweise und Initiativen zum Thema "Vereinbarkeit" .....</b>	<b>149</b>
<b>7.1</b>	<b>Ausgewählte Literatur .....</b>	<b>149</b>
<b>7.2</b>	<b>Betriebliche Initiativen und Projekte.....</b>	<b>151</b>
<b>8.</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>161</b>
<b>9.</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>177</b>





## Dank

Dieses Buch gibt die empirischen Ergebnisse eines Forschungsprojekts unter dem Titel "Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei mittleren Führungskräften im Kontext neuer Organisations- und Managementkonzepte" wieder, das von Juni 1998 bis August 2000 durchgeführt wurde.

Mein Dank gilt Regine Gildemeister (Institut für Soziologie der Universität Tübingen) und Bernd Jürgen Warneken (Ludwig-Uhland-Institut für Empirische Kulturwissenschaft der Universität Tübingen), die das Projekt geleitet haben und die mir bei meiner Arbeit immer zur Seite standen. Susanna Jäger war an der empirischen Erhebung beteiligt und Diana Eichengrün hat für das Projekt eine Zeitschriftenanalyse durchgeführt. Für ihr Engagement möchte ich ihnen herzlich danken. Bettina Seibold schließlich hat durch ihre gewissenhafte Arbeit als wissenschaftliche Hilfskraft wesentlich zum Gelingen des Projekts beigetragen.

Die Untersuchung wurde von der Hans-Böckler-Stiftung finanziell gefördert und hier geht mein Dank insbesondere an Ina Drescher, die unser Vorhaben unterstützt und begleitet hat. Wertvolle inhaltliche Anregungen bekamen wir von den wissenschaftlichen Beiräten und Beirätinnen. Auch ihnen herzlichen Dank.

Anstöße und fruchtbare Diskussionen verdanke ich meinen Kollegen und Kolleginnen des FATK. Dank auch meinen Freundinnen Cornelia Lindenberg, Helga Pommerenke und Magdalena Steiner, die mir wertvolle Hinweise für die Überarbeitung des hier vorliegenden Textes gaben.

Schließlich gilt mein besonderer Dank den interviewten Paaren, die einen Teil ihrer Freizeit für Gespräche mit uns geopfert haben und uns Einsichten in unterschiedlichste Formen des Umgangs mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gaben, sowie den PersonalleiterInnen, den BetriebsrätInnen, Frauenbeauftragten, PsychologInnen und UnternehmensberaterInnen, die sich trotz Zeitknappheit an den Interviews beteiligt haben. Ich hoffe, daß sie sich in dieser Studie wiedererkennen können.

Petra Notz, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (FATK)  
an der Universität Tübingen im November 2000



## 1. Einleitung

Bei Managern - so das Klischee - scheidet die Hälfte aller Ehen. Managerbeziehungen geraten in die Krise, weil Führungskräfte karrieresüchtig ihre Partnerinnen vernachlässigten. "Managergattinnen" - so wird böse gespottet - sind treusorgende Hausmütterchen oder aber verwöhnte Freizeitdamen, die keine beruflichen Ambitionen oder eigenen Interessen haben. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mißlingt, weil die Lebensbereiche des Paares zu weit auseinanderdriften. Oder aber - so ein weiteres Bild - Frauen lassen sich nicht mehr auf eine traditionelle Hausfrauenrolle festlegen, sondern haben partnerschaftliche und berufliche Ansprüche, die mit dem Arbeitsleben eines Managers nur schwer in Einklang zu bringen sind.

Klischees beinhalten immer auch ein Körnchen Wahrheit. Zutreffend ist, daß die zeitliche und mentale Vereinnahmung durch die Arbeit bei Führungskräften enorm ist und dies eine befriedigende Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschwert. Zutreffend ist auch, daß sich in den letzten 50 Jahren die Partnerschaftsvorstellungen bei Frauen und bei Männern verändert haben. Die Unterstützungsleistungen von Partnerinnen können aufgrund eines gewandelten Rollenverständnisses nicht mehr selbstverständlich vorausgesetzt werden. Doch offen bleibt bislang, was daraus für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Managern folgt.

In dieser Studie soll abseits von Klischees der Frage nachgegangen werden, wie es mittlere Führungskräfte und ihre Partnerinnen bewältigen, Arbeit und Privatsphäre in ihre Lebensführung zu integrieren. Manager und Frauen sollen dabei selbst zu Wort kommen, wie sie sich eine gelingende Integration von Beruf und Familie vorstellen und wie sie versuchen, diese im Alltag umzusetzen. Die Frage der Vereinbarkeit ist an der Schnittstelle zwischen Erwerbsphäre und Privatbereich angesiedelt. Der Umgang mit diesem Thema wird nicht zuletzt auch durch die Bedingungen des Arbeitskontextes mitbestimmt. Deshalb werden auch die Vorstellungen und Umgangsweisen der Unternehmen untersucht: Wie nehmen die Firmen die Vereinbarkeitsproblematik bei ihren Leistungsträgern wahr und welcher Umgang resultiert daraus?

Doch was meint "Vereinbarkeit" überhaupt? Keine neue Erkenntnis ist, daß die Beurteilung einer gelingenden Integration von Beruf und Familie subjektiv geprägt ist und von den Vorstellungen und Wünschen der Betroffenen abhängt. Es gibt keine objektiv festgelegte Grenze (z.B. die Länge von Arbeitszeiten), die besagt, ab wann die Vereinbarkeit scheidet und wo sie noch gelingen kann. Grundsätzlich handelt es sich um ein Thema, mit dem in erster Linie Frauen in Verbindung gebracht werden. Und tatsächlich haben weibliche Erwerbstätige erheblich mehr Probleme, Beruf und Familie in ihre Lebensführung zu integrieren. Da sie die Hauptverantwortung für die Familienarbeit tragen, erfahren sie im Alltag massive zeitliche Begrenzungen und Be-

lastungen, die nicht selten zu Abstrichen bei der Erwerbsarbeit führen. Häufig leiden Berufstätige unter einem schlechten Gewissen, weil sie ihren eigenen (zeitlichen) Ansprüchen bei der Familienarbeit nicht genügen.

Solange die Frauen die Hauptlast bei der Kinderbetreuung und im Haushalt tragen, sind Männer spiegelbildlich dazu von den typischen Vereinbarkeitsproblemen entlastet. Schwierigkeiten bei der Alltagsorganisation, wie sie sich etwa durch fehlende Betreuungseinrichtungen für Kleinkinder oder die begrenzten Öffnungszeiten von Kindergärten ergeben, stellen sich für die meisten Männer nicht. Wenn bei Führungskräften von einem Vereinbarkeitsproblem gesprochen wird, dann beziehen sich diese Schwierigkeiten in der Regel weniger auf grundlegende Begrenzungen bei der beruflichen Tätigkeit, als vielmehr auf zu wenig freie Zeit für die Kinder und die Partnerschaft.

Doch es drängt sich die Frage auf, ob Frauen auch weiterhin bereit sind, die Lasten der Vereinbarkeitsproblematik allein zu tragen. In den Geschlechterverhältnissen hat sich in den letzten Jahrzehnten einiges verändert. Je mehr qualifizierte Frauen sich beruflich engagieren wollen, desto mehr drängen sie auf eine Neuverteilung der Familienarbeit. Und auch bei jüngeren Männern hat sich einiges verändert, wie die Diskussionen um die "neuen Väter", um Teilzeitarbeit und Erziehungsurlaub für Männer andeuten. Geraten somit jüngere Manager, die recht häufig auch mit qualifizierten Partnerinnen verheiratet sind, von seiten der Partnerschaft unter Druck?

Wenn dem so wäre, dann würden diese Männer jedoch einem doppelten Druck ausgesetzt werden. Denn auch von seiten der Unternehmen steigen die Ansprüche an die Manager. Die globalen wirtschaftlichen Veränderungen und die internen Rationalisierungsmaßnahmen, denen Führungskräfte seit den 90er Jahren verstärkt ausgesetzt sind, haben zu einer hohen Arbeitsintensität und zu einer starken beruflichen Vereinnahmung geführt. Nicht nur Manager, die hoch hinaus wollen, auch solche, die danach streben, sich im Unternehmen "nur" einen festen Platz zu sichern, werden mit Verfügbarkeitsansprüchen konfrontiert, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren. In der Studie soll untersucht werden, ob Führungskräfte von seiten der Partnerschaft und von seiten der Unternehmen einem erhöhten Anforderungsdruck ausgesetzt werden. Geraten Manager in ein Dilemma zwischen beruflichen und privaten Ansprüchen?

Die hier vorliegende Studie richtet sich nicht nur an KollegInnen aus dem sozialwissenschaftlichen Bereich, sondern darüber hinaus an ein breiteres Publikum: Hier denken wir erstens an Paare, die sich in ähnlichen Lebenslagen befinden und wissen wollen, wie andere zu diesem Thema stehen, zweitens an PraktikerInnen in den Unternehmen und dem Umfeld von Unternehmen, die sich für die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie interessieren. Der Schwerpunkt der Studie liegt auf der Darlegung der Empirie, so daß die Betroffenen selbst zu Wort kommen können. Aufgrund der genannten Zielgrup-

pen haben wir auf eine ausführliche Theoriediskussion sowie auf eine Diskussion des Forschungsstandes bewußt verzichtet. Unser Ziel ist nicht zuletzt, zu mehr Empathie und gegenseitigem Verständnis für die Sichtweisen und Umgangsweisen "der anderen" beizutragen. Keinesfalls sollen hier Perspektiven oder Handlungen einer Gruppe von Befragten als die besseren oder schlechteren qualifiziert werden. Das bezieht sich vor allem auf die unterschiedlichen Arrangements der Paare. Darüber hinaus soll die Studie die Möglichkeit bieten, die getroffenen Lösungen anderer Akteurinnen und Akteure im Alltagsgeschehen zu erfahren.

Um einen tieferen Einblick in die Sichtweisen der Befragten zu bekommen, erschien uns eine qualitative Vorgehensweise angemessen (narrativ geprägte Interviews mit den Paaren und problemzentrierte Interviews in den Firmen und im Umfeld von Unternehmen). Dieses methodische Vorgehen bietet die Möglichkeit, sich auf die Logiken der Befragten einzulassen und deren Alltagspraxis verständlich und nachvollziehbar zu machen. Der Preis für diesen Weg ist, daß die Zahl der zu Befragenden zwangsläufig klein bleiben muß und damit lediglich exemplarische Einsichten gewonnen werden können, eine Repräsentativität im traditionellen Sinne jedoch nicht erlangt werden kann. Umgekehrt hätte eine umfangreiche schriftliche Befragung letzteres zwar zumindest annähernd bieten können, doch die Erkenntnisse hätten nicht in ihrer Tiefe erfaßt werden können.

Zum Aufbau der Studie: Zunächst einmal soll das potentielle Dilemma von Führungskräften - also die Vorstellung, daß diese sowohl seitens der Partnerschaft als auch seitens der Unternehmen unter erhöhten Anforderungsdruck geraten - anhand einiger gesellschaftlicher Veränderungen nachgezeichnet werden (*Kapitel zwei*). Es geht um die Situation im Management und den dortigen Veränderungen in den letzten Jahren sowie um die Wandlungsprozesse in den Geschlechterverhältnissen. Die Entwicklungen deuten auf ein solches Dilemma hin, doch wir werden sehen, daß die verschiedenen partnerschaftlichen Arrangements von Paaren dazu beitragen, von außen kommende Konflikte abzufedern.

Nach einer Darstellung der Untersuchungsgruppe und -methode (*Kapitel drei*), soll es um die Umgangsweisen von Managern und ihren Partnerinnen mit den Themen Beruf, Haushalt und Kindererziehung gehen (*Kapitel vier*). Im Zentrum stehen Paare und deren Bemühungen, Beruf und Familie in ihren Alltag zu integrieren.<sup>1</sup> U.a. wird nach der Verteilung der Hausarbeit und der

---

<sup>1</sup> An der Vereinbarkeit von Beruf und Familie scheiternde Beziehungen, die es zweifelsohne gibt, wurden nicht berücksichtigt, weil sie den Rahmen der Fragestellung gesprengt hätten. Unsere qualitativen Daten geben im übrigen keinen Aufschluß darüber, wie viele Paare im Management sich generell trennen, weil sie die Vereinbarkeits-

Verantwortung bei der Kinderbetreuung und -erziehung gefragt, wie sich der familiäre und berufliche Alltag gestaltet und wie diese beiden Bereiche aufeinander abgestimmt werden. Paare, so ein zentrales Ergebnis, bilden als *soziale Einheiten* jeweils unterschiedliche Beziehungswirklichkeiten aus, die zu verschiedenen Umgangsformen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie führen. Es werden deshalb verschiedene "Managerpaare" und ihre typischen Bewältigungsmuster bei der Integration von Arbeits- und Privatsphäre vorgestellt.

In *Kapitel fünf* richtet sich der Blick auf die Unternehmen. Wir wollten wissen, in welcher Weise diese die Vereinbarkeitsproblematik bei Führungskräften wahrnehmen und welche Erwartungen die Firmen an die Lösungsstrategien der Manager bei der Integration von Beruf und Familie stellen. Das Augenmerk gilt insbesondere den vorherrschenden Männlichkeits- und Weiblichkeitsvorstellungen in den Unternehmen, die den Umgang mit der Vereinbarkeitsproblematik implizit mitbestimmen. Untersucht wird u.a., welche Bilder von "den" Partnerinnen existieren, welche unausgesprochenen Erwartungen an die Frauen "draußen" gerichtet werden, mit welchen Selbst- und Fremdbildern sich Manager auseinandersetzen müssen und welche expliziten und impliziten Zumutungen daraus für sie und für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie resultieren.

In *Kapitel sechs* werden die beiden Stränge der vorhergehenden Kapitel vier und fünf noch einmal aufgegriffen: Sowohl auf seiten der Unternehmen als auch auf seiten der Paare herrscht die Vorstellung und auch der Wunsch vor, Beruf und Familie als getrennte Bereiche zu verstehen. Bei näherer Betrachtung erweist sich die Trennung in den Köpfen jedoch als Fiktion, die letztlich Probleme für beide Seiten aufwirft.

*Kapitel sieben* richtet sich besonders an LeserInnen, die Anknüpfungspunkte in der Praxis suchen. Vorgestellt werden weiterführende Literatur sowie betriebliche und überbetriebliche Initiativen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Männern und Frauen. Kontaktadressen werden jeweils aufgeführt.

Im letzten *Kapitel acht* schließlich, dem Resümee, werden die zentralen sozialwissenschaftlichen Stränge aufgezeigt, in die diese Studie eingebettet ist, sowie der Versuch unternommen, an einige Debatten anzuschließen. Darüber hinaus gehen wir abschließend noch einmal auf zentrale Fragen des Projekts

---

problematik nicht bewältigen. Im Zentrum der Untersuchung steht nicht das *Ob*, sondern das *Wie* der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

ein: Machen Frauen tatsächlich mehr Druck? Wie klappt die Vereinbarkeit?  
Mit welchen Rückwirkungen müssen die Unternehmen rechnen und was heißt  
dies für die Gleichstellungspolitik in den Unternehmen?



## **2. Gesellschaftliche Veränderungen - ein Dilemma für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?**

Es sind wenigstens zwei Stränge, die es zu beleuchten gilt, will man die Situation von Managern und ihren Partnerinnen in einen größeren Kontext einordnen. Zum einen ließen sich in den vergangenen zehn Jahren gravierende Veränderungen im Managementbereich beobachten, die die beruflichen Anforderungen an die Führungskräfte verschärft haben. Das Diktum von "schneller", "effizienter" und "kostensparender" muß von den Managern nicht nur bei der Arbeit, sondern auch im privaten Bereich aufgefangen und verarbeitet werden. Zum zweiten haben in den vergangenen Jahrzehnten in den Geschlechterverhältnissen grundlegende Wandlungen stattgefunden. Es sind die Frauen, die in Bildung und beruflicher Qualifikation aufgeholt haben, was zu egalitäreren Machtverhältnissen innerhalb der Partnerschaft beigetragen hat. Das wirkt sich auch auf die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus.

### **2.1 Mittlere Manager zwischen Sekt und Selters**

Mittleren und unteren Führungskräften wurde in den letzten Jahren stark zugesetzt. Populistisch als "Nieten in Nadelstreifen" (Ogger 1992) abgewertet, als "Lehmschicht" und als "Lähmschicht" diffamiert, die es abzuschaffen gelte, fielen sie zum ersten Mal Restrukturierungsmaßnahmen zum Opfer, für die sie in der Öffentlichkeit nur mit wenig Mitleid bedacht wurden. Mit den hochgejubelten neuen Managementkonzepten - populär geworden unter den Stichworten "lean management", "lean production", "business process reengineering" oder "fraktale Fabrik" - sollte den bürokratischen "Wucherungen" in großen Unternehmen endlich ein Riegel vorgeschoben werden. Das mittlere Management geriet in das Zentrum der Kritik, wurde ihm doch nachgesagt, daß es in besonderer Weise "bürokratische" Eigenschaften ausbilde. Demzufolge müsse es im Zuge der betrieblichen Neustrukturierungen einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt werden. Sonst in der Rolle der Betreiber wurden Führungskräfte damit zum ersten Mal zur Zielscheibe von Rationalisierungsmaßnahmen (vgl. Scarbrough/Burrell 1994; Faust/Jauch/Deutschmann 1994).

Auslöser dieser "Revolution" sind die Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre auftretenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten in den westlichen Industriestaaten. Auf den steigenden Konkurrenzdruck im internationalen Wettbewerb, die Veränderung der Nachfrage weg von Massenprodukten und hin zu hochwertigen, variantenreichen und kurzzyklischen Produkten reagierten die Unternehmen mit organisationsstrukturellen Veränderungen. Damit verließen sie - nicht zuletzt angestoßen durch eine Studie des renommierten Massachusetts Institute of Technology (Womack/Jones/Roos 1990) und durch das "Erfolgskonzept Japan" - die traditionellen Bahnen der technik-zentrierten Mo-

dernisierung. Der punktuellen sich in die vorhandenen bürokratisch-zentralistischen Strukturen einpassenden Rationalisierung im operativen Bereich wurde ein Rationalisierungskonzept entgegengesetzt, das die vertikale und horizontale Arbeitsteilung in den Unternehmen insgesamt in den Blick nahm und in Frage stellte. Die Maßnahmen der "neuen Organisations- und Managementkonzepte" mündeten in der Praxis in eine Vielfalt organisatorischer Neukonstitutionen. Grundlegendes Ziel all dieser Veränderungen war und ist es, die bürokratischen Verkrustungen aufzulösen, die Flexibilität und die Effizienz der Ablaufprozesse zu steigern und damit die Konkurrenzfähigkeit am Markt zu erhöhen.

Zur konkreten Umsetzung zählen typischerweise der Abbau von Hierarchieebenen, die Ausdünnung von Führungspositionen, die Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung nach "unten", die Bildung von selbständigen, ganzheitlich zugeschnittenen Unternehmenseinheiten (Centerbildung, Segmentierung), die Neudefinition der Kooperation zwischen wertschöpfenden Bereichen und Dienstleistungsbereichen als Kunden-Lieferanten-Beziehung, der Abbau produktionsnaher indirekter Bereiche, von Stäben und von Dienstleistungsbereichen, die Einführung von Gruppenarbeit und die Bildung funktionsübergreifender Projektteams oder Organisationseinheiten. Dabei handelt es sich nicht um ein einheitliches Reorganisationskonzept, sondern um eine Richtungsvorgabe, die an eine konkrete Unternehmensrealität angepaßt werden muß. Das Ausmaß der Veränderung und die Konsequenzen für die MitarbeiterInnen sind deshalb sehr unterschiedlich, je nachdem wie heftig die Zerschlagung der alten Strukturen vorangetrieben wird, welche Zeitspannen zwischen dem Gestern und dem Heute liegen, an welchem Ausgangspunkt die Veränderungen ansetzen und wo die Zielmarge liegt, welche Interessengruppen sich formieren und sich im Kampf um die Macht durchsetzen. Neue Management- und Organisationskonzepte werden darüber hinaus in vielen Unternehmen von klassischen Rationalisierungsmaßnahmen (z.B. Kostensenkungsprogrammen) begleitet.

Den Veränderungen gemeinsam ist der dahinter stehende Wertewandel und das damit sich verändernde Rollenmodell für Führungskräfte (Deutschmann u.a. 1995). Das Modell des funktionsorientierten Managers wird durch das Vorbild des unternehmerisch denkenden und handelnden Managers ersetzt. Entsprechend werden auf der organisatorischen Ebene Führungsaufgaben und Aufgabengebiete ganzheitlicher zugeschnitten. Was früher von mehreren Personen innerhalb ihres Zuständigkeitsgebietes erfüllt wurde, obliegt heute einer einzigen Führungskraft, die damit - wie es ein Interviewpartner bildhaft ausdrückte - "mehrere Hüte auf einmal tragen muß". Bürokratische Verkrustungen, die der Prozeßoptimierung entgegenstehen, sollen damit aus dem Weg geräumt werden.

Mittlere (und untere) Manager sind sowohl Profiteure dieser Prozesse als auch Verlierer (vgl. ausführlich hierzu Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995; Kotthoff 1997; Faust/Jauch/Notz 2000). Zunächst einmal gilt: Die Arbeitsplatzsicherheit und Karrierechancen sind insgesamt prekärer geworden. Führungskräfte haben als *Arbeitnehmer* den rauhen Wind der Marktgesetze zu spüren bekommen, was zugleich heißt, daß die über Jahre gewachsene Liaison zwischen den Arbeitgebern - zumeist dem Topmanagement - und den mittleren und unteren Vorgesetzten undefiniert, bei manchen gar erschüttert wurde. Selbst die Profiteure dieses Prozesses, die neuen "Macher", sind teilweise schockiert darüber, wie das Unternehmen mit "seinen" Führungskräften umgegangen ist (z.B. mit älteren Führungskräften).

Man kann generell zwischen zwei Gruppen unterscheiden: den "Gewinnern", die mehr Einfluß, Macht, Kompetenzen und Verantwortung gewonnen haben, und den "Verlierern", die im Vergleich zu früher Einbußen erlitten haben. Die "Gewinner" sind beglückt über ihre neuen Freiräume, die Möglichkeiten "etwas zu bewegen", sich "in neuen Herausforderungen zu beweisen". Sie sehen aber auch, daß sie sich schnell am Rande des Abgrundes bewegen, weil die Kehrseite der Freiheit und die dabei implizierte ungeteilte Verantwortung darin besteht, daß eventuelle Fehlschläge mit allen Konsequenzen ihnen persönlich zugeschrieben werden. Manche Verlierer haben das Pech, das sie einerseits mehr Verantwortung zu tragen haben, andererseits aber nicht mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sind. Einigen ist zudem der Rollenwechsel vom "Bürokraten" zum "Intrapreneur" (Unternehmer im Unternehmen) nicht gelungen bzw. sie konnten nach außen hin nicht vermitteln, daß sie zu den neuen Hoffnungsträgern gehören. Teilweise hatte dies dann Wechsel in ungeliebte Positionen zur Folge, mitunter auch Abstiege mit Besitzstandswahrung.

Schließlich und endlich noch ein Wort zu den Ausmaßen der Veränderungen. Nicht wenige Unternehmen haben sich von den Konzepten, welche die hier nur kurz angerissenen Reorganisationsprozesse beschreiben, inspirieren lassen. Nach einer von der Deutschen Bank und der Wyatt Management Consultants in Auftrag gegebenen Studie über "Trends und Erfahrungen im lean management", in der 118 Vorstände und Topentscheider in multinationalen Unternehmen befragt wurden, verspüren fast 90% dringlichen Handlungsbedarf in Richtung lean management. Davon besteht bei der Hälfte ein "Leidensdruck", weil ihre Profitabilität rückläufig ist. Einen bereichsspezifischen Hierarchieabbau, der zur Straffung von Führungsstrukturen beitragen sollte, haben demzufolge 75% der befragten Unternehmen mit "Leidensdruck" getätigt (ohne "Leidensdruck" 45%). 57% (37%) sorgten für den Abbau einer kompletten Hierarchieebene, 30% (6%) für zwei vollständige Hierarchieebenen, und 6% (0%) haben den Abbau von mehr als zwei Ebenen durchgeführt (Kleb/Svoboda 1994). Eine andere Studie kommt zu dem Ergebnis, daß in

Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern Anfang der 90er Jahre bis Mitte besonders viele Führungspositionen abgebaut wurden, nämlich 33.500. Dieser Abbau ist vor allem dem Hierarchieabbau geschuldet, so auch Bullinger/Wiedmann/Niemeier (1995, 24). Von den in dieser Studie des Fraunhofer Instituts Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) befragten 384 befragten Managern aus sechzehn Branchen geben drei Viertel einen Hierarchieabbau zu Protokoll.

Richten wir nun das Augenmerk auf die Umbrüche, die außerhalb der Firma zu beobachten sind. Die Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen und der Familie haben auch Konsequenzen für die partnerschaftlichen Beziehungen von Managern und ihren Partnerinnen.

## **2.2 Kinder, Küche, Kirche - die drei K's sind ins Wanken geraten**

Patchwork-Biographie, Lebensabschnittspartnerin, multioptionale Lebensführung - neue populärwissenschaftliche Ausdrücke, die man hier und dort - mal ernst, mal ironisierend - hört und liest. Hinter diesen Schlagwörtern verbergen sich mannigfaltige gesellschaftliche Wandlungsprozesse<sup>2</sup> (vgl. von Trotha 1990, Lenz 1997; Peuckert 1999). Doch diese Veränderungen kennzeichnen keinesfalls die gesellschaftliche Wirklichkeit zu Beginn des dritten Jahrtausends. Vielmehr steht mitunter Neues neben Altem, setzen sich Veränderungen in bestimmten gesellschaftlichen Gruppen stärker durch, während in anderen die Beharrungskräfte weiterhin dominieren (Hondrich 1996; Koppetsch/Burkart 1999). Einige Prozesse sollen an dieser Stelle angerissen werden. Es geht im weitesten Sinne um Wandlungen bei den Leitbildern von Männlichkeit und Weiblichkeit und in Verbindung damit auch um eine neue Sichtweise auf Partnerschaft und Erwerbstätigkeit.

Seitdem die politisch-emanzipatorischen Bestrebungen der Frauenbewegung, der 68er-Bewegung und nicht zuletzt die politischen Maßnahmen der Bildungsexpansion ihre Früchte zeigen, haben Frauen weitaus bessere Chancen sich beruflich zu etablieren. Sie haben im schulischen Bereich, d.h. hinsichtlich ihrer beruflichen Ausgangsqualifikation aufgeholt und können sich demzufolge weitaus leichter beruflich etablieren als ihre Mütter und Großmütter es je konnten. Investierten Eltern bis vor wenigen Jahrzehnten nur wenig in die Ausbildung ihrer Töchter, da diese "ja ohnehin einmal Ehefrau und Mut-

---

<sup>2</sup> Aussagen über familiäre und partnerschaftliche Wandlungen erfolgen zumeist implizit in Bezugnahme auf Vergangenes. Über "die Familie" der Vergangenheit bestehen eine Reihe von Mythen, etwa hinsichtlich ihrer Größe (Großfamilie), ihrer Harmonie (Konflikte seien eine Fehlentwicklung der Gegenwart) und ihrer Konstanz (Familien seien schon immer Gefühlsgemeinschaften gewesen) (vgl. Lenz/Böhnisch 1997, 9ff.). Wir beziehen uns hier auf das Leitmodell der "bürgerlichen Kernfamilie" der 50er Jahre und den Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen seit diesem Zeitpunkt.

ter" sein würden, so liegt den meisten heutigen Eltern eine solide berufliche Ausbildung ihrer Töchter am Herzen. Diese Veränderungen verschaffen Frauen nie dagewesene Optionen zur ökonomischen Unabhängigkeit, auch wenn hier einschränkend hinzugefügt werden muß, daß der Arbeitsmarkt segregierte Strukturen aufweist, es also typische - meist schlecht bezahlte - Frauenberufsfelder gibt und auch innerhalb gemischtgeschlechtlicher oder männerdominierter Felder Frauen, aus welchen Gründen auch immer, ausgegrenzt werden. Arbeitsmarktsegregation hin oder her: Der Wunsch von Frauen erwerbstätig zu sein, sich beruflich zu engagieren und wirtschaftlich unabhängig zu sein, hat enorm zugenommen und gehört zu einer neuen Realität. Und auch mit Kindern streben viele Frauen schnell wieder zurück in den Beruf, sehen die Vollzeittätigkeit in der Familie als nur vorübergehende Erwerbspause (Kaufmann 1988; Meyer 1996; Peuckert 1999).

Das Aufholen im Bildungsbereich und die neue wirtschaftliche Unabhängigkeit sind nicht ohne Wirkungen auf das männliche Geschlecht und Partnerschaften geblieben: Erstens zeichnet sich für die letzten Jahre eine Tendenz zur Schließung des Heiratsmarktes ab, d.h. Männer und Frauen weisen in Beziehungen zumeist einen ähnlich hohen Bildungsgrad auf. Damit begegnen sie sich innerhalb der Partnerschaft auf einer weitaus ebenbürtigeren Ebene als es früher häufig möglich war. Diese Ebenbürtigkeit wird auch von beiden Personen als erstrebenswert und für die Beziehung wichtig angesehen. Zweitens sind Frauen, aufgrund ihrer verstärkten Erwerbsneigung, ökonomisch unabhängiger und nicht mehr in gleichem Maße auf eine Versorgungsehe angewiesen. Auch das schafft Raum für Gleichheit. Und drittens - mit oben genannten Entwicklungen eng zusammenhängend - haben viele jüngere Männer ein verändertes Verständnis davon, wie sie ihre Rolle als Vater und Partner ausfüllen wollen. Zumindest in den Köpfen herrscht der Wunsch vor, eine egalitäre Beziehung zu leben und ein aktiv erziehender Vater zu sein (vgl. zusammenfassend Singly 1995, insbes. S. 134-145).

Die bekannten und vielfach beklagten hohen Scheidungszahlen sind kein Indiz dafür, daß Partnerschaft, Ehe und Familie an Wertschätzung verlieren. Sie deuten lediglich an, daß die normative Verbindlichkeit für die "bürgerliche Kleinfamilie" (die vor allem in den 50er Jahren zu ihrer vollen Blüte kam) zugunsten einer Vielfalt von Lebensformen abgenommen hat. Die Toleranz gegenüber Alleinerziehenden, Geschiedenen, Unverheirateten oder gleichgeschlechtlichen Paaren hat in den letzten Jahrzehnten zugenommen. Scheidungen haben damit gerade auch für Frauen ihre stigmatisierende Wirkung verloren. Dies ist sicherlich ein Grund, weshalb sich heute mehr Paare trennen bzw. es wagen, eine als unbefriedigend erlebte Beziehung aufzulösen. Was Männer und Frauen heute im Vergleich zu früher als unbefriedigend erleben, hat sich aber mit Sicherheit gewandelt. Auch wenn man zwischen unterschiedlichen sozialen Milieus differenzieren muß, so zeichnet sich doch ein

Trend zu gesteigerten affektiven Ansprüchen an eine bestimmte Qualität von Partnerschaft ab. Gerade weil die Beziehung zum Partner oder zur Partnerin so wichtig ist, muß sie die emotionalen Ansprüche erfüllen. Unerfüllte Bedürfnisse führen deshalb schneller dazu, die Beziehung insgesamt zu hinterfragen (Kauffmann 1988; Beck/Beck-Gernsheim 1990).

Das Thema Arbeitsteilung gehört zu einem heißumkämpften Feld, in dem sich Ansprüche nach einer gleichberechtigten Partnerschaft festmachen. Dies gilt vor allem für Frauen aus höheren Bildungsschichten mit einer guten Berufsausbildung (Mischau/Blättle-Mink/Kramer 1998; Keddi/Seidenspinner 1991; Koppetsch/Burkart 1999). Auch wenn diese Frauen de facto noch immer zu einem großen Teil für die Betreuung und Erziehung der Kinder zuständig sind, so hat sich zumindest die Grundlage der Zuschreibungslogik zwischen den Geschlechtern geändert. Denn qua Geschlecht kann die Zuweisung von Frauen auf das Heim bzw. von Männern auf die Erwerbstätigkeit kaum noch legitimiert werden.

Betrachtet man die Veränderungen im Managementbereich und in den Geschlechterverhältnissen, so erscheint die Dilemmathese, wonach Führungskräfte sowohl von seiten der Partnerschaft als auch von seiten der Unternehmen zunehmend unter Druck geraten, durchaus plausibel. Wie gehen Paare mit den widersprüchlichen Anforderungen tatsächlich um?

### **3. Wer hat bei der Studie mitgemacht?**

Unsere Untersuchung bestand aus zwei Phasen. In der ersten Phase wurden Paare zum Thema "Vereinbarkeit von Beruf und Familie" befragt. In der zweiten Phase wurden Interviews mit internen und externen ExpertInnen in Unternehmen und im Umfeld von Unternehmen durchgeführt. Der gesamten Studie wurde eine Sekundärauswertung aus einer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Untersuchung über mittlere und untere Führungskräfte in der Industrie vorgeschaltet (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000). Dabei wurden 40 Interviews mit mittleren Führungskräften sowie die Daten von knapp tausend schriftlich befragten mittleren und unteren Managern ausgewertet. Das dort erarbeitete Hintergrundwissen floß in die hier vorliegende Untersuchung mit ein. Darüber hinaus profitierte das Projekt von einer umfangreichen Zeitschriftenanalyse, die Einblick in die in den Medien geführten Diskurse zur Vereinbarkeitsthematik gaben<sup>3</sup>.

#### **3.1 Interviews mit Paaren**

##### **Die Interviewsituation: methodischer Zugang**

Befragt wurden insgesamt vierzehn Paare (vgl. detaillierte Auflistung in der Übersicht 1). Die Interviews fanden zumeist in der Wohnung der Interviewten statt, mitunter aber auch außerhalb (Büro, Gaststätte, Hotel), wenn die Familiensituation es nicht anders zuließ. Die Gespräche mit den Männern und Frauen wurden jeweils getrennt geführt und dauerten in der Regel eineinhalb bis zwei Stunden. Ein lediglich kurzer Leitfaden diente zur Gesprächsstrukturierung und sollte den Beteiligten genügend Raum bieten, selbst Akzente zu setzen. In der Regel wurde eine Person nach dem Gespräch gebeten, die Interviewerin durch die Wohnung oder das Haus zu führen, um einen Gesamteindruck über die Lebenssituation der Paare zu bekommen. Es ging nicht um einen voyeuristischen Blick in die private Sphäre der Befragten, sondern darum, möglichst viele Eindrücke auch jenseits der Erzählungen aufzunehmen und den eigenen Verstehensprozeß zu stützen. Häufig entstanden bei diesen Rundgängen weitere Gespräche. Bis auf eines wurden alle durchgeführten Interviews auf Band aufgezeichnet und verschriftlicht.

##### **Die Kriterien für die Auswahl der Befragten: Branche und Alter**

Zwei Kriterien galten als Voraussetzung für die Auswahl der Paare. Zum einen die Branche, in denen die mittleren Manager tätig waren, und zum anderen das Alter der Männer und Frauen.

---

<sup>3</sup> Die Zeitschriftenanalyse wurde von Diana Eichengrün durchgeführt (vgl. Fußnote zwölf, Kapitel 5).

### *Branche*

Beabsichtigt war, für die Interviews Führungskräfte aus Branchen zu gewinnen, von denen angenommen werden konnte, daß auf die Führungsorganisation bezogene Umstrukturierungen im Gange waren bzw. stattgefunden haben. Dazu zählen u.a. die Automobilindustrie, die Chemieindustrie, die Elektrobranche und die Stahlbranche. Unsere Interviewpartner sind vorwiegend in der Elektrobranche und der Automobilbranche tätig. Bei zwei Managern konnte dieses Kriterium nicht eingehalten werden: Einer ist Geschäftsführer eines Handelsunternehmens, ein anderer Geschäftsführer einer Weiterbildungsinstitution.

### *Alter*

Gesetzt war eine Altersgrenze bis 40 Jahre, um die Vergleichbarkeit der Paare zu gewährleisten. Diese Grenze konnte weitgehend eingehalten werden. Die jüngste Befragte ist 24 Jahre alt, der älteste 46. Die Mehrzahl konzentriert sich auf die Spanne zwischen 34 und 40 Jahren. Wenn es überhaupt einen Altersabstand zwischen Männern und Frauen innerhalb der Partnerschaft gibt, dann ist er in der Regel gering (zwischen ein bis vier Jahren), bei einem Paar sind es sieben Jahre. Fast immer ist der männliche Part älter.

## **Weitere Merkmale: Bildung, Berufssituation der Partnerin, Lebenssituation und Familienverhältnisse**

### *Bildung*

Der Großteil der Befragten hat einen akademischen Abschluß. Lediglich ein Mann besitzt keinen akademischen Abschluß, fünf Frauen haben nicht studiert, aber eine qualifizierte Ausbildung absolviert. Die gesamtgesellschaftlich zu beobachtende Tendenz zur Schließung sogenannter bildungshomogamer Ehen und Partnerschaften (Wirth 1996), die sich mittlerweile dominierend neben das traditionelle Muster der männlichen Partnerwahl nach "unten" schiebt, läßt sich bei der Mehrheit der befragten Paare zeigen. Relevante Bildungsunterschiede können nur bei einem Paar tatsächlich beobachtet werden, bei den übrigen Befragten herrscht "intellektuelle Gleichheit" und deren Akzeptanz vor ("Ich bin froh, daß meine Frau ein starkes Gegenüber ist", "mit einem 'Heimchen am Herd' könnte ich nichts anfangen")<sup>4</sup>. Die Tendenz, eine/n intellektuell ebenbürtige/n PartnerIn zu suchen, läßt sich mit Individualisierungsprozessen in modernen Gesellschaften erklären. Da sich die Abgrenzung zwischen den Lebenswelten von Männern und von Frauen in spätmo-

---

<sup>4</sup> Spiegelbildliche Formulierungen von Frauen gab es nicht, was damit zusammenhängt, daß Frauen typischerweise nicht nach "unten" heiraten. Wenn Männer mit geschlechtsbezogenen Stereotypen belegt werden, dann zielen diese auf ein männliches Dominanzverhalten ab (z.B. Patriarch, Macho), bei Frauen hingegen handelt es sich um "Unterlegenheitsbilder" (z.B. "Hausmütterchen").



deren Gesellschaften auflöst und damit auch maßgebliche und geschlechtlich getrennte Einbindungs- und Bezugsgruppen für Männer und Frauen an Bedeutung verlieren, werden Ehepartner und -partnerin sich zum hauptsächlichen Gegenüber, sie werden sich gegenseitig zum "signifikanten Anderen" par excellence. Bei einem Paar führte die drohende "intellektuelle" Auseinanderentwicklung zu einer Umdefinition des weiblichen Lebenskonzeptes, insofern die Partnerin ein Studium nachholt und sich im Gespräch, ebenso wie ihr Mann, eindeutig von der 'Rolle des Heimchens am Herd' distanziert. Bei einem anderen Paar deuteten sich im Gespräch Spannungen an, die auf die geringere Bildungsherkunft der Frau und ihren derzeitigen Bildungsstand zurückzuführen sind. Ein dritter Befragter trennte sich von seiner früheren Frau, weil er sich im Gegensatz zu ihr in seinem Job nach seinem eigenen Bekunden "geistig weiterentwickelte" und die dadurch entstandene Diskrepanz nicht mehr überbrückt werden konnte.

#### *Berufssituation der Partnerin*

Von den vierzehn befragten Frauen sind sieben Familienfrauen, d.h. ganztags zu Hause, drei Frauen sind Teilzeit beschäftigt und vier Vollzeit (Studium wird hier mit eingeschlossen). Nur bei letzteren finden sich zwei Frauen ohne Kinder.

#### *Lebenssituation und Familienverhältnisse*

Von den vierzehn Paaren sind zwölf verheiratet, ein Paar ist geschieden<sup>5</sup>, und ein Paar ist noch unverheiratet, beabsichtigt aber ein Haus zu bauen und anschließend zu heiraten. Elf Paare haben Kinder, davon haben sieben Paare zwei Kinder, drei Paare haben drei Kinder und ein Paar hat ein Kind. Nur eine Familie hat einen Sohn mit achtzehn Jahren (sowie einen mit acht Jahren), bei den übrigen sind die Kinder im Alter zwischen einem halben Jahr und elf Jahren. Zwei Frauen sind zum Zeitpunkt des Interviews schwanger, ein Mann hat aus erster Ehe bereits einen Sohn mit zwölf Jahren, der aber nicht im Haushalt des Paares lebt.

Die Mehrzahl bevorzugt es, auf dem Land oder in kleineren Städten zu leben (sieben Paare), in mittelgroßen Städten leben drei Paare und die übrigen vier in Großstädten. Zwei Drittel besitzen entweder eine Eigentumswohnung oder - mehrheitlich - ein Haus.

---

<sup>5</sup> Um die Varianz der Untersuchungsgruppe zu erhöhen, haben wir dieses geschiedene Paar in die Untersuchung mit einbezogen. "Anhand von Extremfällen", so Kelle und Kluge (1999, 51), "lassen sich ... soziale Strukturmuster oft besonders gut verdeutlichen. ...." Tatsächlich hat uns dieses Paar wichtige Hinweise auf die Logik von partnerschaftlichen Arrangements gegeben.

## Übersicht 1: Kurzdarstellung der Paare\*

Paare	Alter Fam.stand Wohnort**	Berufliche Position des Mannes	Branche	Ausbildung bzw. berufliche Tätigkeit der Frau	Anzahl der Kin- der in der Haus- haltsgemeinschaft
Paar I	er: 42 J. sie: 35 J. verheiratet Mittelstadt	Geschäftsführer einer international tätigen Personal- und Organisationsberatung; Kleinunternehmen***	Dienstlsg.	Diplomübersetzerin; heute sporadische Übersetzungstätigkeiten; seit der Geburt des ersten Kindes in erster Linie Familienfrau.	2 (6 u. 8 J.)
Paar II	er: 40 J. sie: 39 J. verheiratet Kleinstadt	Leiter Aus- und Weiterbildungsabteilung in einem Großunternehmen	Elektro	Erste Ausbildung: Fremdsprachenkorrespondentin; nach der Geburt des ersten Kindes Familienfrau; später zweite Ausbildung als Heilpraktikerin; praktiziert mehrere Stunden pro Woche.	3 (7, 9 u. 11 J.)
Paar III	er: 46 J. sie: 43 J. verheiratet Kleinstadt.	Geschäftsführer in einem mittelständ. Unternehmen	Handel	Dipl. Mathematikerin; Gruppenleiterin in einem EDV-Unternehmen, nur kurze Familienpause; Vollzeit beschäftigt.	2 (8 u. 18 J.)
Paar IV	er: 39 J. sie: 38 J. verheiratet Dorf	Vertriebsleiter bei einem mittelständischen EDV-Unternehmen	Elektro	Angelernte Bürokraft; Familienfrau seit der Geburt des zweiten Kindes.	3 (5, 7 u. 9 J.)

\* Die Übersicht über die Paare wurde möglichst knapp gehalten, damit Rückschlüsse auf Personen nicht möglich sind.

\*\* Bei der Gemeindegröße wurde folgende Einteilung vorgenommen: Als Großstadt gelten Städte ab 100.000 Einwohner, als Mittelstadt 50.000 - 100.000, alles was darunter liegt gilt als Kleinstadt bzw. als Dorf.

\*\*\* Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten werden hier als Großunternehmen gefaßt; Firmen, die zwischen 500 bis 1999 Mitarbeiter beschäftigen als mittelständische Unternehmen, Unternehmen mit weniger Beschäftigten als Kleinunternehmen.

<b>Paare</b>	<b>Alter Fam.stand Wohnort*</b>	<b>Berufliche Position des Mannes</b>	<b>Branche</b>	<b>Ausbildung bzw. berufliche Tätigkeit der Frau</b>	<b>Anzahl der Kin- der in der Haus- haltsgemeinschaft</b>
Paar V	er: 34 J. sie: 34 J. verheiratet Großstadt	Teamleiter EDV-Abteilung	Elektro	Erste Ausbildung: Ergotherapeutin; anschließend Studium Sprachwissenschaft; kurze Familienpause nach Geburt des ersten Kindes; gibt seitdem Sprachkurse auf Honorarbasis (ca. 20 Stunden/Woche).	1 (4 J.)  zweites Kind ist unterwegs
Paar VI	er: 41 J. sie: 41 J. geschieden beide: in Kleinstädten	Stabsstelle im Zentraleinkauf eines Großunternehmens	Elektro	Promovierte Tierärztin; erste Familienpause nach der Geburt des zweiten Kindes; derzeit Amtsleiterin in einem Veterinäramt; Vollzeit beschäftigt.	beide Kinder (4 u. 8 J.) leben bei der Mutter.
Paar VII	er: 42 J. sie: 38 J. verheiratet Großstadt	Leiter einer Forschungsabteilung in einem Großunternehmen	Automobil	Dipl. Chemikerin; kommissarische Abteilungsleiterin in der Forschungsabteilung eines Chemieunternehmens; seit Geburt des ersten Kindes Familienfrau.	2 (6 u. 8 J.)
Paar VIII	er: 38 J. sie: 37 J. verheiratet Mittelstadt	Mittlere Führungskraft im Vertrieb eines mittelständischen Unternehmens	Elektro	Erzieherin; Familienpause nach Geburt des zweiten Kindes; derzeit Familienfrau; macht nebenbei eine Fortbildung für eine Therapieausbildung.	2 (2 u. 11 J.)  drittes Kind ist unterwegs
Paar IX	er: 36 J. sie: 32 J. verheiratet Mittelstadt	Projektleiter in der Entwicklung in einem mittelständischen Unternehmen	Maschinenbau	Biologin; seit der Geburt des ersten Kindes Familienfrau.	3 (2, 4 u. 5 J.)  viertes Kind ist unterwegs

<b>Paare</b>	<b>Alter Fam.stand Wohnort*</b>	<b>Berufliche Position des Mannes</b>	<b>Branche</b>	<b>Ausbildung bzw. berufliche Tätigkeit der Frau</b>	<b>Anzahl der Kinder in der Haushaltsgemeinschaft</b>
Paar X	er: 39 J. sie: 35 J. verheiratet Dorf	Vertriebsleiter in einem mittelständischen Unternehmen	Elektro	Lehrerin; hat eine Wochenarbeitszeit von ca. 30 Arbeitsstunden.	1 (12 J.), nicht im Haushalt lebend; Paar denkt über Fam.gründ. nach
Paar XI	er: 33 J. sie: 27 J. verheiratet Großstadt	Mittlere Führungskraft im Einkauf eines Großunternehmens	Elektro	Erste Ausbildung als technische Zeichnerin; derzeit Fernstudium in Betriebswirtschaftslehre; Nebenjob mit ca. zehn Stunden/Woche.	Keine Kinder; die Kinderfrage ist noch offen
Paar XII	er: 34 J. sie: 37 J. verheiratet Dorf	Mittlerer Manager im Vertrieb eines mittelständischen Unternehmens	Elektro	Lehrerin; nach der Geburt des ersten Kindes Erziehungsurlaub, anschl. Wiedereinstieg; baldiger Wiedereinstieg nach dem zweiten Kind geplant.	2 (3 u. 5 J.)
Paar XIII	er: 29 J. sie: 24 J. ledig Großstadt	Selbständiger Projektleiter im Softwarebereich als Entwickler	Elektro	Restaurantfachfrau; Vollzeitbeschäftigung.	noch keine Kinder; Familiengründung ist geplant
Paar XIV	er: 40 J. sie: 40 J. verheiratet Kleinstadt	Projektleiter in der Entwicklung bei einem Großunternehmen	Elektro	Lehrerin; anschließend im Weiterbildungsbereich einer großen Firma tätig; Ausstieg nach der Geburt des ersten Kindes, derzeit Familienfrau.	2 (3 u. 5 J.)

### 3.2 ExpertInneninterviews in und im Umfeld von Unternehmen

Im zweiten Teil der Untersuchung wurden mit weiteren vierzehn Personen Interviews geführt. Es handelte sich zum einen um Gespräche aus dem *Umfeld von Unternehmen* (vgl. Übersicht 3.2). Beteiligt waren hier fünf ExpertInnen: eine Personalleiterin, die aus einem mit einem Preis ausgezeichneten familienfreundlichen Betrieb stammt, eine zweite Personalleiterin, die bei der Umsetzung von Chancengleichheit insbesondere Maßnahmen für Männer im Blick hat (z.B. Teilzeit), zwei Psychologen, die aufgrund ihrer theoretischen und praktischen Arbeit mit den Problemen von Managerpaaren vertraut sind, und eine Unternehmensberaterin, die an der Entwicklung von Konzeptionen zur Verbesserung von Familienfreundlichkeit in Unternehmen beteiligt ist. Die Auswertung dieser auf Band aufgezeichneten Interviews floß in die Untersuchung als Hintergrundwissen ein.

Übersicht 3.2: Befragte aus dem Umfeld von Unternehmen

InterviewpartnerIn*	Tätigkeitsfeld
Personalleiterin	Frau Schmitz ist u.a. verantwortlich für die Umsetzung von "familienfreundlichen" Maßnahmen im Unternehmen; das Unternehmen ist hierfür mittlerweile mehrfach mit Preisen ausgezeichnet worden.
Personalleiterin	Frau Scherer ist u.a. Initiatorin und Verantwortliche für die Umsetzung von Chancengleichheit in einem Dienstleistungsunternehmen; ihr besonderes Anliegen ist es, Männern mehr Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu eröffnen, etwa durch die Inanspruchnahme von Teilzeit.
Unternehmensberaterin	Frau Frommer ist Projektleiterin für ein Programm, das familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb begleitet und auditiert.
Psychologe	Herr Oßwald ist als freiberuflicher Psychologe tätig; er macht u.a. Einzel- und Paartherapien mit Managerpaaren und führt in Unternehmen Coachingprojekte durch; von ihm liegen einige Veröffentlichungen zum Thema "Vereinbarkeit von Beruf und Familie" vor.
Psychologe	Herr Oppermann ist als freiberuflicher Psychologe tätig und leitet ein Coachingbüro; u.a. bietet er Eheseminare für Manager und Unternehmer an.

\* Originalnamen abgeändert

Zum zweiten wurden neun Interviews *in Unternehmen* geführt. Ziel war es, Personalverantwortliche, BetriebsrätInnen oder Frauenbeauftragte aus denjenigen Firmen zu gewinnen, aus denen auch ein Teil der oben befragten Manager stammt. Es handelt sich um drei Firmen, die alle der Elektroindustrie zuzurechnen sind (vgl. Übersicht 3.3). Mehrheitlich wurden dabei Personalverantwortliche (sechs) interviewt. Darüber hinaus konnten eine Frauenbeauftragte und zwei BetriebsrätInnen gewonnen werden (vgl. Übersicht 3.4).

Übersicht 3.3: Kurzbeschreibung der Unternehmen

<b>Unternehmen*</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>
WATT	Multinationaler Konzern mit ca. 200.000 Beschäftigten weltweit. Der Konzern ist u.a. in den Bereichen Stromverteilung und Automationstechnik tätig. Der Umsatz beträgt ca. 50 Mrd. DM.
PATERNA	Multinationaler Konzern mit knapp 200.000 Beschäftigten weltweit. Das Unternehmen ist u.a. in den Bereichen Kraftfahrzeugausrüstung und Kommunikationstechnik tätig und macht einen Umsatz von rund 50 Mrd. DM.
SATELLO	Das Unternehmen hat weltweit etwas weniger als 3.000 Mitarbeiter und ist im Kommunikationsbereich tätig. Der Umsatz beträgt ca. 2 Mrd. DM.

\* Originalnamen abgeändert

Übersicht 3.4: Befragte in den Unternehmen

<b>Unternehmen*</b>	<b>Unternehmenseinheiten</b>	<b>Funktion**</b>
WATT WATT WATT WATT	Holding Deutschland Gesellschaft A Gesellschaft A Gesellschaft B	Personalverantwortlicher Betriebsrat Personalverantwortliche Personalverantwortlicher
PATERNA PATERNA PATERNA	Zentrale Standort 1 Standort 2	Frauenbeauftragte Personalverantwortlicher Personalverantwortliche
SATELLO SATELLO	Hauptstandort Hauptstandort	Personalverantwortlicher Betriebsrat

\* Originalnamen abgeändert

\*\* Auf die genaue Funktionsbezeichnung wurde aus Datenschutzgründen verzichtet. Die zitierten Aussagen, die die Befragten aus den Unternehmen machten, sind nicht näher spezifiziert, d.h. es wurde darauf verzichtet die Position, das Geschlecht und das Unternehmen mit einer Aussage zu verbinden. Die Gruppe wurde allgemein unter dem Label "ExpertInnen" gefaßt.

#### 4. "Wir machen das Beste daraus" - Führungskräfte und ihre Partnerinnen

Es gab u.a. drei Beweggründe, warum Paare sich an unserer Studie beteiligten: Erstens halten viele die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für schwierig. Sie wissen aus Gesprächen mit anderen, daß sie nicht die einzigen sind, die mit solchen Problemen zu kämpfen haben. Sie wollten daher Anstöße zur Diskussion und zu möglichen Verbesserungen geben. Zweitens wollten sie anhand ihrer eigenen Lebensführung aufzeigen, wie sie im Alltag mit der Vereinbarkeitsthematik umgehen, welche Probleme, aber auch Chancen sie sehen und sind umgekehrt daran interessiert zu hören, wie es denn andere machen. Drittens wollten einige der Männer und Frauen die Gesprächssituation nutzen, um über ihre Situation zu reflektieren und dabei auch "mal Dampf abzulassen".

Ein zentrales Ergebnis der Studie ist, daß die Integration von Beruf und Familie nicht nur an den Arbeitsbedingungen der Führungskräfte und der Partnerinnen liegt. Bei diesen Größen - etwa den Arbeitszeiten und -belastungen - handelt es sich in erster Linie um Außeneinflüsse, die es in einer Beziehung mal mehr oder mal weniger schwierig machen, die Familie und die Arbeit zu vereinbaren. Entscheidend ist vielmehr, *wie* die Paare mit den Zumutungen von außen *innerhalb* der Beziehung umgehen, also ob sie beispielsweise lange Arbeitszeiten des Mannes als problematisch empfinden oder nicht. Konkreter: Jedes Paar einigt sich auf ein bestimmtes *partnerschaftliches Arrangement*, von dem ausgehend es dann seinen je eigenen Umgang mit der Vereinbarkeitsfrage findet.

Wenn zwei Menschen als Paar zusammenfinden, erschaffen sie sich eine neue Beziehungswirklichkeit, die als objektive Größe auf das Paar zurückwirkt. Soziologisch gefaßt handelt es sich hierbei um einen sehr komplexen Prozeß zur "sozialen Konstruktion von Wirklichkeit" (Berger/Kellner 1965; Lenz 1998). Diese "Wirklichkeitskonstruktion" ist nie abgeschlossen, sondern muß fortlaufend bestätigt werden. Das "Gespräch" stellt dabei ein zentrales Medium dar. Wir fassen die Ausgestaltung einer solchen "Beziehungswirklichkeit" unter der Metapher des "Drehbuchs"<sup>6</sup>: Paare haben Drehbücher, die beide, Partner und Partnerin, kennen, wenn auch nicht bewußt. Das Drehbuch bietet eine von beiden implizit getragene Orientierungsfolie, auf deren Basis das

---

<sup>6</sup> Mit dem Begriff Drehbuch sind nicht einzelne und zukünftige Handlungen gemeint. Vielmehr soll damit ein Set von Orientierungsmustern und von Handlungsschemata gefaßt werden, auf die sich jedes Paar zumindest implizit bezieht.

Die Entstehung der "ehelichen Wirklichkeit", wird in diesem Buch ausgeklammert. Sie soll an anderer Stelle untersucht werden. Im Zentrum hier steht die *Ausprägung* eines solchen Drehbuchs



Paar Handlungen, Forderungen, Wünsche oder Kritik des/der jeweils anderen auf ihre Berechtigung hin überprüfen kann. Die Drehbücher bilden sozusagen einen Filter, auf den Umwelteinflüsse treffen und durch den diese in die Beziehung eingelesen werden.

Weil verschiedene Paare unterschiedliche Drehbücher haben, werden bei den einen unter bestimmten Bedingungen Probleme wahrgenommen, während dies bei anderen unter denselben Bedingungen nicht der Fall ist. Die meisten Männer und Frauen finden zueinander und bleiben beieinander, *weil* sie innerhalb der Beziehung ähnliche partnerschaftliche Orientierungen haben oder ihre Orientierungen an die des/der anderen anpassen. Umgekehrt befinden sich Paare in einer prekären Beziehungskonstellation, wenn sie sich an unterschiedlichen Drehbüchern ausrichten bzw. kein gemeinsames entwickeln können.

Ausgehend von diesen Überlegungen soll der Umgang mit der Vereinbarkeitsproblematik anhand der Drehbücher von Paaren dargestellt werden: Es sind verschiedene *Paartypen*, die es zu beschreiben gilt und die recht unterschiedliche Vorstellungen und Alltagspraxen haben, Beruf und Familie zu vereinbaren. Diese Typen kristallisierten sich über die Gespräche mit den Paaren heraus. Deshalb sollen die Drehbücher auch anhand einzelner Paare und deren Einstellungen veranschaulicht werden<sup>7</sup>. Allerdings darf dabei nicht der Eindruck entstehen, Menschen würden Abziehbildern oder Stereotypen gleichen. Es geht um eine typische Form des Umgangs mit der Vereinbarkeitsproblematik. Die Offenlegung der Lebensumstände einzelner Paare sollte vermieden werden. Deshalb wurden persönliche Daten verändert, damit keine Rückschlüsse auf Personen möglich sind.

Es sind insgesamt drei Paartypen, die hier vorgestellt werden: Das "*streitbare Paar*", das "*verschweißte Paar*" und das "*komplementäre Paar*". Die Unterschiede beim Umgang mit der Vereinbarkeitsproblematik beruhen darauf, in welcher Weise sich Mann und Frau *zueinander in Beziehung* setzen, welchen Stellenwert *der Beruf im Verhältnis zur Partnerschaft* einnimmt und schließlich wieviel Raum innerhalb der Beziehung der *Außenwelt* eingeräumt wird.

Noch ein Wort zur Sprache: Wir verwenden im folgenden aus stilistischen Gründen nicht laufend die an sich korrekte Bezeichnung "Frauen/Männer, die zum Typus des streitbaren/verschweißten/komplementären Paares zählen", sondern sind so frei, auch kürzere Formen zu wählen: "die streitbaren Frauen", "Männer des verschweißten Typs", "die komplementären Paare", "die

---

<sup>7</sup> Die vorgestellten Drehbücher sind als *Beispiele* von Drehbüchern zu verstehen. Aufgrund der begrenzten Fallzahl erheben wir selbstverständlich nicht den Anspruch, die Palette von empirisch möglichen Drehbüchern hier erschöpfend aufgezeigt zu haben. Zentral ist, daß Paare immer eine gemeinsame Wirklichkeit herstellen, also ein gemeinsames Drehbuch finden müssen.

Streitbaren" etc.. Angemerkt sei ebenfalls, daß hier zum Teil Alltagspraxen der Paare beschrieben werden. Die Handlungsebene haben wir jedoch nicht untersucht, sondern wir übernehmen die Beschreibungen der Paare über ihre eigenen Praxen im Alltag.

Um die partnerschaftlichen Arrangements nicht als abstrakte Typologien erscheinen zu lassen, werden zu Beginn jeweils zwei Paare vorgestellt. Anschließend werden die Merkmale des jeweiligen Typus abstrakt beschrieben. Schließlich kommen die Partnerinnen und die Führungskräfte jeweils aus ihrer Perspektive zu Wort: Wie sieht es mit der Verrichtung von Hausarbeit aus, wer ist vorwiegend für die Kindererziehung zuständig und welchen Stellenwert nimmt demgegenüber die Erwerbsarbeit von Frauen und Männern ein? Stimmen partnerschaftliche Vorstellungen und Alltagspraxis nach Ansicht der Befragten überein? Diese Themen finden ihren Abschluß in einer kurzen Darstellung von praktizierten Lösungswegen der einzelnen Paare zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Im Zwischenfazit am Ende des Kapitels schließlich werden die Ergebnisse kurz rekapituliert.

#### **4.1 Das streitbare Paar**

Zunächst soll der Typus des streitbaren Paares vorgestellt werden. Die Darstellung dieses Typus wird nicht nur besonders großen Raum einnehmen, weil die streitbaren Paare mehr als alle anderen um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ringen, sondern auch, weil hier bereits allgemeine Themen (z.B. die Problematik von Zeitknappheit) aufgegriffen werden, die dann bei den anderen beiden Paartypen nur noch kurz angerissen werden.

##### **4.1.1 Die Seeburgers und die Mertens<sup>8</sup>**

###### **Die Seeburgers**

Stefan Seeburger (36 J.) ist Führungskraft im Vertrieb einer großen Automobilfirma. In seiner Position als Teamleiter ist er für fünf Ingenieure und eine Assistentin zuständig. Er hat sich zur derzeitigen Position rasch hoch gearbeitet und gilt als einer der Hoffnungsträger im Unternehmen. Seine Arbeit macht ihm Spaß und er genießt das Ansehen, das er bei seinen Kollegen und Vorgesetzten hat.

Sabine Seeburger (35 J.) ist ausgebildete Mathematikerin und arbeitet in einem Ingenieurbüro als Gruppenleiterin. Der Beruf macht

---

<sup>8</sup> Die Namen aller Paare wurden anonymisiert.

ihr Spaß, sie wird von den Kollegen anerkannt und hat gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Die Seeburgers haben zwei Kinder, die Tochter (6 J.) besucht die erste Klasse, der Sohn (3 J.) geht in den Kindergarten.

Die Seeburgers haben unterschiedliche Hobbies: Sabine ist eine gute Sängerin und hat sich dem ortsansässigen Chor angeschlossen, in dem sie mittlerweile eine tragende Rolle spielt. Sie nimmt u.a. an Chorprojekten teil, bei denen sie ein paar Tage oder eine Woche verreist. Außerdem gibt sie einigen Kindern im Alter ihrer Tochter Flötenunterricht. Stefan ist leidenschaftlicher Motorradfahrer und versucht, sich eine Woche im Jahr für eine Tour mit einem Freund Zeit zu nehmen. Über verschiedene nachbarschaftliche Kontakte hat er andere Männer kennengelernt, mit denen er sich regelmäßig zu einem Stammtisch trifft. In der Gruppe herrscht ein sehr offenes und vertrauensvolles Klima, in dem man auch private Themen oder Probleme ansprechen kann. Sabine und Stefan halten es beide für wichtig, daß der/die andere eigene Freundschaften pflegen kann und Hobbies hat, die ihm/ihr Spaß machen.

Nach der Geburt der Tochter steigt Frau Seeburger für eineinhalb Jahre aus dem Beruf aus. Der Wechsel von der Erwerbstätigen zur "nur" Hausfrau und Mutter fällt ihr sehr schwer. Da die hierdurch entstehende Arbeitsteilung nicht ihren partnerschaftlichen Vorstellungen entspricht, überlegt sich das Paar, ob nicht auch Herr Seeburger einen Teil des Erziehungsurlaubs übernehmen kann. Stefan wird im Unternehmen signalisiert, daß ein solcher Schritt negative Konsequenzen für seine weitere berufliche Laufbahn mit sich bringen würde. Nach einigem Hin und Her und vielen Diskussionen entscheiden sich die Seeburgers, diese Möglichkeit doch nicht wahrzunehmen.

Nach eineinhalb Jahren steigt Sabine wieder halbtags beruflich ein. Die nach dieser Phase anstehende Kinderbetreuungsfrage lösen die Seeburgers mit Hilfe einer Tagesmutter. Sabine arbeitet bis zur Geburt des zweiten Kindes wieder in der alten Firma, allerdings nicht mehr in der Position einer Gruppenleiterin. Anstrengend für sie ist, daß die neue Position nicht ganz so befriedigend ist, und daß sie gleichzeitig für den Haushalt und die Kinderbetreuung weitgehend allein verantwortlich ist. Nach der Geburt des Sohnes unterbricht sie erneut ihre Erwerbstätigkeit für drei Jahre. Ein Wiedereinstieg ist jedoch geplant.

Auch wenn es für Stefan letztendlich ganz bequem ist, daß seine Frau die Rolle der Familienfrau übernommen hat, so hält er ihre Kritik an dieser Form der Arbeitsteilung doch für legitim. Beide haben sich zu Beginn der Beziehung implizit auf eine partnerschaftliche Basis geeinigt, in der die Verantwortlichkeiten für die Familienarbeit und die Versorgerfunktion nicht getrennt sein sollten. Da diese Trennung de facto aber nun existiert, müssen Stefan und Sabine Wege finden, um dennoch ihrer partnerschaftlichen Orientierung gerecht zu werden. Das schließt etwa ein, daß Herr Seeburger sich am Wochenende ebenfalls bei den noch anstehenden Hausarbeiten beteiligt, daß er sich um die Kinder kümmert oder daß Frau Seeburger wieder in den Beruf einsteigen kann. Sabine geht es vor allem darum, daß Stefan die anstehenden Arbeiten in der privaten Sphäre "sieht" und diese, ohne Anweisungen ihrerseits, "einfach erledigt". Als Stefan die Möglichkeit hat, einen weiteren Karriereschritt zu machen, opponiert sie. Beide kommen schließlich zu dem Entschluß, daß es die Familiensituation im Moment nicht zuläßt, wenn er sich weiter dem Beruf verschreibt und Sabine noch mehr bei der Familienarbeit alleine läßt.

Der Alltag ist mitunter schwierig, und die Diskussionen um die Alltagsorganisation belasten. Doch Stefan ist froh, daß seine Frau "kein Hausmütterchen" ist, daß es zwischen beiden keine kulturelle Trennwand gibt, weil sie sich über berufliche Themen und generelle Anforderungen bei der Arbeit austauschen können. Sabine wünscht sich von Stefan allerdings mehr Verständnis und größeres Engagement für die täglich zu bewältigende Doppelbelastung.

### **Die Mertens**

Manfred Mertens (39 J.) ist mittlere Führungskraft in einem großen EDV-Unternehmen in der Entwicklung. Er betreut insgesamt 15 Mitarbeiter. Er ist in dem Unternehmen "groß geworden", hat innerhalb der Firma strategisch wichtige Wechsel vollzogen und ist kontinuierlich aufgestiegen. Sein Know-how und sein eigener Anspruch an gute Arbeit machen ihn zu einem hoch geschätzten Mitarbeiter mit besten Aufstiegschancen.

Monika Mertens (36 J.) ist von Beruf Kinderkrankenschwester. Sie ist recht froh, daß sie nach der Geburt des ersten Kindes aussteigen kann, weil sie ihre Tätigkeit als sehr anstrengend empfindet. Ihre Erwerbstätigkeit nimmt sie nach zwei Jahren wieder auf, allerdings bewußt in einem fachfremden Bereich. In der Zwischenzeit ist ihr zweites Kind geboren. Frau Mertens will nicht mehr in ihrem alten Beruf arbeiten. Sie möchte sich deshalb in einem anderen Bereich beruflich fortbilden.

Sowohl Manfred als auch Monika schätzen die Eigenständigkeit in ihrer Beziehung. Manfred treibt regelmäßig Sport und trifft sich jeden Monat mit Freunden zum Stammtisch. Monika engagiert sich im kirchlichen Bereich.

Beide sind unzufrieden über die klassische Form der Arbeitsteilung, die sie als Paar praktizieren, auch wenn zwischen Monikas und Manfreds Einkommen ein großer Abstand besteht und Manfred im Gegensatz zu Monika reale Karrierechancen hat. Obwohl Manfred die Familie mit seinem Einkommen ernährt und Monika ihm an dieser Stelle nichts entgegensetzen kann, steht für beide außer Zweifel, daß sich Manfred auch für die Haus- und Familienarbeit einsetzen muß. Manfred will nicht in die Rolle des "klassischen Familienernährers" schlüpfen, und Monika möchte nicht ganz und gar in der Mutter- und Hausfrauenrolle aufgehen. Deshalb ist es gemäß ihrer Paarkonzeption legitim, sich über häusliche Zuständigkeiten zu "streiten". Die Orientierung beider trägt dazu bei, daß sie Diskussionen um Zuständigkeiten und Ansprüche an Partnerschaft, häusliche Arbeitsleistung und Kindererziehung nicht auf der Basis der traditionellen Arbeitsteilungsformel - er Ernährer, sie Hausfrau - in ihr Drehbuch "einlesen" und verhandeln. Deshalb kann Frau Mertens einfordern, daß Herr Mertens am Wochenende an einem Tag für das Essen der Familie zuständig ist. Probleme gibt es, weil bei beiden oft die Nerven blank liegen und Zeit fehlt sich zu regenerieren. Somit können sie mitunter ihren eigenen Ansprüchen nicht gerecht werden. Manfred Mertens, der, wie gesagt, zu den Leistungsträgern des Unternehmens zählt, hat sich mittlerweile entschieden, die Firma zu verlassen und sich beruflich neu zu orientieren. Die Verluste im außerberuflichen Bereich rechtfertigen den durchaus vorhandenen Spaß und die Erfolge im Beruf nicht mehr. Seine Frau begrüßt diesen Schritt und erhofft sich dadurch mehr Zeit für die Partnerschaft und Entlastung bei der Familienarbeit.

Die Mertens und die Seeburgers sind Paare mit unterschiedlichen Ausgangsbedingungen. Gemeinsam ist ihnen jedoch, daß sie aufgrund ihrer partnerschaftlichen Orientierung mit den Problemen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ähnlich umgehen und mit ähnlichen Problemen und Konflikten zu kämpfen haben.

#### **4.1.2 Merkmale des streitbaren Paartyps**

Wie sieht das partnerschaftliche Arrangement aus, das den Typus des streitbaren Paares prägt?

Stefan, Sabine, Manfred und Monika legen großen Wert auf die Eigenständigkeit ihrer Persönlichkeiten. Sie wollen als Paar jeweils nicht im harmonischen "Wir" aufgehen, sondern sehen die Attraktion der Beziehung darin, daß sie sich als zwei gleichwertige und unabhängige Personen - "Ich" und "Du" - begegnen. Ob Arbeit oder Freizeitbetätigungen: Beide - Partner und Partnerin - wünschen für sich und für den/die jeweils andere/n, daß sie noch genügend Raum für etwas Eigenes haben. Auch wenn sie jeweils am Leben des anderen teilhaben wollen, so gehört es doch auch zu den ungeschriebenen Gesetzen der Beziehung, daß man nicht alles teilen kann und muß, daß es eigene Erfahrungen gibt und auch Zeiten, in denen man Abstand von der Partnerschaft braucht. Deshalb räumen diese Paare Freunden einen besonderen Stellenwert ein. Nicht nur innerhalb der Beziehung, sondern auch mit Außenstehenden, kann man sich austauschen, aussprechen und sich Impulse für die Beziehung holen.

Eigenständigkeits- und Gleichwertigkeitsprinzip verlangen, daß beide, Partner und Partnerin, das Recht haben, von der jeweils anderen Person dasselbe einzufordern: "Ich koche für dich, wenn du spät heimkommst, dann ist es klar, daß auch du für mich kochst", "Ich habe auf meine berufliche Entwicklung verzichtet, jetzt bist du mal dran". Dabei handelt es sich um die Forderung nach einem gerechten und gleichwertigen Tausch.

Unterschiedliche Vorstellungen, Meinungen oder Konflikte werden nicht unter den Teppich gekehrt. "Streiten" gehört dazu und stellt die Beziehung nicht in Frage, man muß es aushalten können und das "Sich-Reiben" an der anderen Person auch als reinigendes Gewitter und als Verstehensfortschritt erleben können. Bei Auseinandersetzungen ringen Partner und Partnerin mehr um für beide akzeptable Kompromisse, als um einen Meinungskonsens.

Die Offenheit gegenüber der Umwelt und das Verfolgen eigener Interessen kann bei beiden Personen in einer hohen Berufsorientierung und besonderem beruflichen Engagement münden. Dies gestehen sie sich gleichermaßen zu. Zugleich haben beide das "Recht", etwaige Verletzungen einer "gerechten" Arbeitsteilung im Haushalt und bei der Kindererziehung anzuprangern und auf Veränderungen zu insistieren. Damit handelt es sich folglich um eine Be-

ziehung, in der die Berufstätigkeit der jeweils anderen Person sehr ernst genommen wird und sich die Partner hier - zumindest affektiv - auch gegenseitig unterstützen. Allerdings können sich die PartnerInnen auch als begrenzend in ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten erfahren, da sie, einer "Gerechtigkeitslogik" folgend, die Pflichterfüllung des/der anderen im außerberuflichen Bereich einfordern.

#### **4.1.3 "Gleich verteilt wäre besser" - Die Arbeitsteilung der streitbaren Paare**

Die Bedingungen des Arbeitsmarkts (z.B. Flexibilitätsanforderungen) und sonstige Rahmenbedingungen (z.B. fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten) erschweren es den Streitbaren mehr als den "anderen Paartypen", ihre partnerschaftlichen Vorstellungen mit der Alltagspraxis in Einklang zu bringen. Deshalb müssen sie bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ganz besonders viele Klippen und Hürden überwinden, um zu annehmbaren Lösungen für beide zu kommen.

Auf der ideologischen Ebene schreibt das partnerschaftliche Drehbuch vor, daß die Trennung von beruflicher Arbeit und Familienarbeit keine geschlechtsspezifische ist. Das Band, das die beiden verbindet, ist das von gleichen Rechten und gleichen Pflichten im Haushalt und im Beruf. Demnach haben sie beide einen Anspruch darauf, sich - auch mit Kindern - beruflich zu engagieren, und sie teilen sich beide die Familienarbeit. Wenn - wie in den meisten Partnerschaften - die Frau tatsächlich weitgehend für den Haushalt und die Kinder zuständig ist, dann kommen die Paare in Begründungszwang. Es finden sich natürlich immer "gute" Argumente, warum sie ihre Arbeitsteilung jetzt so und nicht anders gestalten. Doch gleichzeitig stoßen sie im Alltag immer wieder auf diese Inkonsistenz zwischen ihrer ideologischen Ausrichtung und ihrer Praxis, so daß hier sehr viel Reibungsfläche besteht.

Die Verteilung der Hausarbeit wird zuerst aus der weiblichen Perspektive beleuchtet, anschließend kommen die Führungskräfte zu Wort. In der selben Reihenfolge verfahren wir bei dem Thema Kindererziehung.

#### **Der Hausarbeit aus der Sicht der streitbaren Partnerinnen**

Natürlich wägen auch die streitbaren Paare zwischen ihrer Orientierung und deren Umsetzbarkeit im Alltag ab. Das heißt, wenn es um die Verteilung der Hausarbeit geht, geht es grundsätzlich nicht um eine Gleichverteilung der zu verrichtenden Arbeit. Alle befragten Frauen - Familienfrauen ebenso wie Erwerbstätige - rechnen ihren Partnern keineswegs ihre geleisteten Arbeitsstunden für die Hausarbeit vor, in der Erwartung, daß diese die geleisteten Stunden ausgleichen. Es geht lediglich um eine Beteiligung am Haushalt im Rahmen des zeitlich Machbaren. Es geht um eine innere Haltung zur Hausarbeit.

Es geht den streitbaren Frauen um eine selbstverständliche Teilhabe an den Dingen, die einfach gemacht werden müssen. Sie müssen gemacht werden, auch wenn und obwohl Feierabend oder Wochenende ist.

*Ein alter Hut: Die Verrichtung der Hausarbeit erfährt kaum Anerkennung*

Die Verrichtung von Hausarbeit erfordert Anerkennung. Das ist eine alte Erkenntnis, der wohl auch niemand widersprechen würde. Allerdings ist sie trotzdem aktuell: denn zwischen der Einsicht und dem konkreten Verhalten im Alltag tut sich ganz schnell eine Schere auf. Gerade weil die Verrichtung der Hausarbeit als Gradmesser für die Verwirklichung von Gleichberechtigung innerhalb der Beziehung gilt, ist es für die streitbaren Partnerinnen bedeutsam, daß die Führungskräfte sich darüber bewußt sind, daß die erbrachten Leistungen im Hintergrund nicht selbstverständlich sind. Die streitbaren Männer müssen ihren Frauen glaubhaft vermitteln, daß beide trotzdem gleichrangige Partner bleiben, auch wenn *sie* die gesellschaftlich weniger anerkannte Arbeit macht. Manager des streitbaren Typs, die durchblicken lassen, daß Verträge mit wichtigen Kunden abzuschließen oder Entwicklungen in der Firma voranzutreiben eine bedeutsamere Arbeit darstellen (die auch mehr Freizeit legitimiert), als etwa Essen zu kochen oder das Klo zu putzen, verstoßen mehr als bei allen anderen Paartypen gegen ein Grundprinzip der Beziehung: die Gleichrangigkeit von Mann und Frau.

Nicht umsonst kämpfen die streitbaren Partnerinnen ganz besonders um Anerkennung für diese Arbeitsleistung. Sie fordern etwas ein, was ihnen verbal zugesichert wird, was aber im Alltag häufig konterkariert wird. Es geht ihnen - wie oben schon erwähnt - nicht darum, die Arbeitsteilung grundsätzlich in Frage zu stellen, sondern darum, daß ihre Arbeit, ihre Zeitinvestitionen nicht zu selbstverständlichen, kostenlosen Leistungen degradiert werden.

"Dadurch, daß ich nicht berufstätig bin im Moment, sehe ich es schon auch einfach als meinen Job an, hier bestimmte Sachen zu machen, also eben die Kinder zu erziehen, größtenteils, und eben zu schauen, daß es im Haushalt läuft. <...> Allerdings, <...> ich finde es nicht unbedingt eine Selbstverständlichkeit. Also, <...> da steige ich schon öfter auf die Barrikaden. <...> Also, ich habe das Gefühl, ich werde für meinen Job, den ich als Hausfrau und Mutter leiste, wenig anerkannt."

Der Streit um die Hausarbeit symbolisiert mehr als "nur" eine ungeliebte Form von Alltagsorganisation, die sich eben so herausgebildet hat: Wenn Männer und Frauen um die Hausarbeit streiten, dann tapfen sie häufig in die Falle, daß sie mit unterschiedlichen Logiken argumentieren. Aus der Perspektive von Männern dreht sich der Ärger der Frauen oft um die konkreten Handgriffe: daß er den Tisch nicht abgewischt hat, die Spülmaschine nicht eingeschaltet oder den Pullover mal wieder im Wohnzimmer achtlos liegen



gelassen hat. Aus der Perspektive der Frauen aber handelt es sich meistens um grundsätzlichere Dinge: Die einzelnen Handgriffe bzw. Nicht-Handgriffe verdichten sich zu einem Sinnbild, das eine Einstellung gegenüber der Partnerin offenbart.

Frau Seeburger beklagt sich darüber, daß sie "hinter ihrem Mann alles her-räumen" muß und fühlt sich damit als Person degradiert.

"Was mir dann halt stinkt, ist, wenn ich nachts nach Hause komme und dann in der Küche erstmal fertig aufräumen muß, weil noch nicht alle Gläser in der Spülmaschine sind und noch nicht der Tisch abgewischt ist. Dann sag' ich immer: 'Menschenskind, mach 's doch wirklich ganz fertig. Das sind doch zwei Handgriffe.' Und ich find' das <...> so degradierend. Wenn ich nach Hause komme und es dann so klar ist: Das ist jetzt mein Job, das zu Ende zu bringen. <...> Weil da hat man das Gefühl, es gibt unterschiedliche Wertigkeiten. Der Beruf hat die hohe Wertigkeit und das Zuhause hat die ganz niedrige. Und das heißt ja auch, das, was ich hier mach', wird damit abqualifiziert."

Für Frau Mertens hingegen hat die ungleiche Verteilung an Pflichten im Haushalt vor allem etwas mit Manfreds Abwesenheit zu tun. Seine langen Arbeitszeiten verhindern, daß er sie abends entlastet. Auch hier sind nicht die einzelnen Handgriffe ausschlaggebend, sondern die Tatsache, daß sie sich in Konkurrenz zur Erwerbsarbeit gestellt fühlt.

"Ja, also ich finde eigentlich schon, daß ich das meiste gemacht habe und auch jetzt noch mache so im Haushalt, weil einfach Manfred oft sehr spät heimkommt. <...> Und ich habe schon das Gefühl, daß er [bei der Arbeit] sich da sehr engagiert hat und einfach auch, ja, das sehr genau genommen hat, <...> ehrgeizig auch ein Stück weit. Die Sachen, die er gemacht hat, die wollte er dann auch sehr gut machen. Aber eben schon zum Teil auf Kosten von der Beziehung und auch von den Kindern."

Was die Bedeutungsgebung, die Frau Mertens und Frau Seeburger mit dieser Praxis verknüpfen, verbindet, ist, daß sie sich verletzt fühlen in ihrem Selbstwertgefühl als Partnerinnen. Ihre (Vor-)Leistungen für die Beziehung werden nicht äquivalent beantwortet. Sabine möchte, daß Stefan ihre Leistungen ernst nimmt, denn sie empfindet ihr Daheimsein oder ihre Doppelbelastung als Zugeständnis an ihn. Und Monika möchte, daß Manfred sich Zeit nimmt für die Beziehung und die Kinder, denn für sie ist ihre Arbeitsleistung nicht zuletzt auch Arbeit für die Beziehung.

#### *Zu wenig Sanktionsmöglichkeiten für die Nichteinhaltung von Absprachen?*

Daß sie sich bei der Hausarbeit beteiligen müssen, ist für die streitbaren Männer kein Thema. Es gelingt ihnen jedoch häufig nicht, getroffene Absprachen über häusliche Verpflichtungen einzuhalten. Aber anders als bei ihrer eigenen

Arbeit im Unternehmen zieht deren Nichteinhaltung keine wirklichen Folgen nach sich. Vielmehr müssen die Partnerinnen die nicht erreichten "Zielvereinbarungen" dann selbst erfüllen und handeln sich an Stelle einer Entlastung eine Strafarbeit ein:

"Aber dann schaut er einfach nicht auf den Kalender. Und dann quillt der Mülleimer über von Windeln, weil er nicht geleert worden ist. Das hab' ich wieder auszubaden. Oder der gelbe Sack: Den muß man wieder irgendwo lagern, steht überall im Weg rum, dann zerreißt er wieder. Wer sammelt 's wieder ein? Das bin auch wieder ich. Dann hat sich das halt wieder so eingeschlichen. Ich hab's dann noch ein paarmal gesagt, aber irgendwann kommt man sich auch so doof vor."

Es gibt zwei Arten, partnerschaftliche - bleiben wir in Managementbegrifflichkeiten - "Zielvereinbarungen" nicht einzuhalten: Die eine ist, die Arbeit nicht zu machen, sie zu "vergessen", die andere, sie einfach mangelhaft auszuführen. Die Partnerinnen haben jedoch keine wirklichen Sanktionsmöglichkeiten: Sie sind gegenüber ihren Männern allenfalls "weisungsbefugt", können aber keine "disziplinarischen" Maßnahmen ergreifen, die Konsequenzen haben. Im Gegenteil: In beiden Fällen müssen die Leistungen dann von den Frauen nachgearbeitet oder gänzlich selbst gemacht werden.

Es wäre zu weit gegriffen, hinter dieser männlichen Praxis böse Absicht oder ein ausgeklügeltes System zu vermuten. Dennoch drückt sich darin tatsächlich eine Wertigkeit aus: Vereinbarungen mit der Partnerin sind nicht so bedeutsam wie die, die man im Berufsleben eingeht. Vergessen, ignorieren oder ungenau arbeiten, das würde man(n) sich im Unternehmen nicht leisten. Es widerspräche dem eigenen Selbstbild. Was die betroffenen Frauen zusätzlich als verletzend empfinden ist, daß der Ort, an dem sie sich wesentlich aufhalten, ihr Arbeitsplatz, nicht als solcher respektiert wird. Sie können nicht die Tür hinter sich zumachen und sagen: "Das ist nicht mein Bier". Sie können nicht die Augen verschließen und dreimal über die Unordnung drüber steigen oder den Windelsack tatsächlich liegen lassen, denn der stinkt irgendwann mal. So empört sich Frau Seeburger:

"Es geht einfach nicht an, daß Du Deine Post aufreißt und den Umschlag dahin wirfst und die Blätter dorthin wirfst und dann verschwindest für 2 Tage, und es dann meine Sache ist, das wieder wegzuräumen. Weil mich stört es, ich muß mich hier wohlfühlen können, weil ich hier viel mehr Zeit verbring'."

Durch die Mißachtung dieses Arbeitsbereiches verletzen die Männer des streitbaren Typs das Partnerschaftsprinzip. Sie stellen das Selbstwertgefühl und damit die Gleichrangigkeit der anderen Person in Frage.

### **Die Hausarbeit aus der Sicht der streitbaren Partner**

Um die obige Bemerkung nochmals aufzugreifen: Der von den streitbaren Frauen kritisierten Praxis bei der Hausarbeit liegt keine geplante oder böswillige Strategie der streitbaren Männer zugrunde. Vielmehr kämpfen und bemühen sich diese Manager, den eigenen und fremden Ansprüchen gerecht zu werden. Es entspricht vielfach nicht ihrem Selbstverständnis als "modernem Mann", daß die Trennungslinie zwischen Arbeitssphäre und Privatbereich so strikt verläuft, wie dies noch in den Generationen davor selbstverständliche Praxis war.

"Also, wenn ich jetzt so zurückdenk': Meine Frau hat damals noch halbtags gearbeitet. <...> Wir hatten relativ schnell auch, sag ich mal, so 'ne klassische Trennung, was so Haushalt usw. angeht, was für meine Partnerin eigentlich immer belastend war, auch heute noch ist. Ja, weil ich einfach damals auch noch stärker unterwegs war als heute und eigentlich relativ wenig im Haushalt mitgemacht habe. Ich habe dann aber auch immer wieder probiert, das Ganze so ein bißchen systematischer anzugehen, indem ich mir einfach Zeit für die Familie reserviert hab' und dann auch im Haushalt ein bißchen mehr gemacht habe. Aber sicherlich [ist es] auch heute noch so, daß das irgendwo 'ne Schwachstelle an der ganzen Geschichte ist."

#### *Warum sind die kleinen Handgriffe so schwer?*

Um dem Verhalten der oben so heftig kritisierten Männer gerecht zu werden, ist es notwendig, ein wenig auszuholen: Die streitbaren Männer wandern tagtäglich zwischen zwei Welten hin und her, die ihnen unterschiedliche - zum Teil sich widersprechende - Bilder von Männlichkeit nahelegen und mit denen sie sich unterschiedlich identifizieren. Eines der Bilder, denen sie entsprechen *möchten*, ist das des anerkannten Leistungsträgers im Unternehmen. Um diesem Bild gerecht zu werden, müssen sie sich, wie alle anderen Manager auch, in das "System" einfügen und die Spielregeln einhalten. Regel Nummer eins heißt: Demonstration von Loyalität, einerseits durch Leistung (Zielvereinbarungen), andererseits durch zeitlichen Einsatz. Dem anderen Bild des engagierten Vaters und Partners wollen (und sollen) sie ebenfalls genügen. Dieses Selbstbild können sie auch im Unternehmen gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern oder Kollegen artikulieren. Kaum jemand hat ein Problem damit, wenn sich eine Führungskraft dazu bekennt, am Wochenende staubzusaugen. Solange dieses Selbstbild dem Loyalitätsanspruch nicht in die Quere kommt, ist alles in Ordnung. Regelmäßig Besprechungen um 17 Uhr zu problematisieren, weil man noch Essen für die Familie einkaufen will oder das Kind vom Schülerhort abholen muß, das allerdings kommt bei Vorgesetzten, Kollegen etc. nicht gut an, selbst wenn man erkennbar hohe Leistungen erbringt. Das heißt also: Das "neue männliche Selbstverständnis" erfährt keine

Verfestigung oder Unterstützung durch das Arbeitsumfeld. Man darf es allenfalls als Girlande vor sich her tragen, sollte daraus jedoch keine Einschränkung der Verfügbarkeit ableiten (ausführlicher vgl. Kapitel 5).

Die angebotenen Männlichkeitsbilder haben also unterschiedliche Zugkraft. Männer definieren sich über die Erwerbsarbeit - dies ist eine ungebrochene Vorstellung, allen gesellschaftlichen Veränderungen zum Trotz. Deshalb erscheinen die Anforderungen an die Managerrolle immer bedeutsamer als die Anforderungen an das Vatersein oder an Partnerschaft. Bei den streitbaren Paaren kommt hinzu, daß der Lohn und die Anerkennung, die die Männer von ihren Partnerinnen für ein besonderes Engagement im Haushalt erhoffen könnten, vergleichsweise spärlich ausfiele, da dieses von den Frauen weniger als besonderes Geschenk, sondern vielmehr als selbstverständliche Leistung bewertet würde. Zudem haben die meisten Führungskräfte die Verantwortung für den Unterhalt der Familie übernommen und können sich somit nicht beliebig bei der Arbeit und gegenüber den dortigen Zumutungen verhalten.

### *Neues steht neben Altem*

Das Drehbuch verbietet es den streitbaren Partnerinnen sich mit dem beruflichen Prestige des Mannes zu schmücken. Dadurch, daß die erreichte - aber auch die nicht erlangte (!) - berufliche Position des Managers nicht als Maßstab im Mittelpunkt der Beziehung steht, sind die streitbaren Führungskräfte von einem unnötigen Leistungsdruck befreit. Ob sie nun Karriere machen oder nicht, ihre Frauen werden es ihnen nicht vorwerfen. Das wissen die Manager auch. Das gefällt ihnen an ihren Partnerinnen. Sie sind deshalb bestrebt, das Leitbild des engagierten Partners und Vaters zu erfüllen, doch da nehmen sie es mit der Leistung mitunter nicht mehr so ganz genau. Dafür gibt es auch immer gute Gründe. Das schlechte Gewissen aber bleibt. Denn die streitbaren Männer erachten die Anforderungen ihrer Partnerinnen als legitim und nicht zurückweisbar.

"Wenn ich die Woche über so spät abends nach Hause komm', hab ich einfach keinen Bock mehr <...> und keine Energie, irgendwas zu machen. Wenn ich mich auspowern kann durch Sport oder so, dann ist's danach noch was anderes. Und ich merke eben auch jetzt, wenn ich Urlaub habe oder am Wochenende, macht's mir eigentlich überhaupt nichts aus, im Gegenteil macht's mir manchmal sogar Spaß, in der Küche zu stehen, ins Hellertal hinauszublicken und zu spülen. <...> Es ist einfach so der Faktor Zeit. Es ist aber immer wiederum 'ne Quelle gewissen Stresses in der Paarbeziehung miteinander."

Die streitbaren Manager haben es vergleichsweise am schwersten, ihrem Selbstbild und dem partnerschaftlichen Arrangement gerecht zu werden. Heimkommen heißt für sie, genauso wie für andere Führungskräfte, sich von

der Arbeit räumlich zu entfernen. Feierabend evoziert deshalb die Vorstellung von "Beine hochlegen" und weniger von "Tisch decken".

Um dennoch den partnerschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden, suchen sie sich Arbeitsgebiete, die ihnen "mehr liegen". Diese Strategie der "Aufgabenteilung nach gusto", die die streitbaren Männer einschlagen, wird auch von ihren Partnerinnen toleriert. Das kann wie bei der folgenden Führungskraft in direkter Abgrenzung zur Hausarbeit erfolgen.

"Wir haben noch ein kleines Grundstück, daß ich dafür vielleicht mal was mache, oder mit den Fahrrädern, oder für die Jungen mit Holz was bastel. Und das mache ich dann auch ganz gerne, weil ich das dann nicht als Belastung oder als Arbeit empfinde, sondern einfach als Ausgleich. Da habe ich dann auch Spaß dran. Und bei der Hausarbeit im klassischen Sinne, ja, da verdrücke ich mich ganz gern, so gut wie's geht."

Selbstverständlich können die Dinge, die "einem mehr liegen", von der Partnerin als Ergänzung zu den eigenen Fähigkeiten gesehen werden, und deshalb wird eine solche Verteilung z.T. auch als Erleichterung empfunden.

"Und ich sag mal, was wir heute leben, also kritisch gesagt oder negativ ausgedrückt: Es ist eine sehr klassische Trennung, so in Haushalt, und ich mache so Schriftkram, Finanzen, Steuererklärung, Organisation von irgendwelchen Dingen so nach außen hin, Wohnungsfinanzierung, solche Sachen. Also, sehr extrem die Trennung. Positiv ausgedrückt halt: Sie macht das, was ihr mehr liegt, und ich mache das, was mir mehr liegt."

### **Die Kindererziehung aus der Sicht der streitbaren Partnerinnen**

Ähnlich wie bei den Haushaltsangelegenheiten besteht auch bei der Kindererziehung Konsens darüber, daß sich beide Partner die Verantwortung teilen (sollten). Wohlgemerkt: "teilen sollten", denn de facto sind es die Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit einschränken oder ganz auf Null reduzieren. Daß die Männer weiterhin im Beruf bleiben und die Frauen aussteigen, liegt am höheren Verdienst. Doch nicht ausschließlich. Auch die Paare, die zum Zeitpunkt der Familiengründung noch dasselbe Einkommen beziehen, entscheiden sich für eine solche Form der Arbeitsteilung. Die partnerschaftliche Grundvorstellung verbietet es jedoch, daraus auch eine selbstverständliche Trennung der Arbeitsgebiete von Mann und Frau abzuleiten. Zwei getrennte Welten sollen sich gerade nicht auf tun. Unabhängig davon, wie stark sich die Partnerinnen mit ihrem Beruf identifizieren, sie fordern das Recht ein, bei der Kinderbetreuung und -erziehung Unterstützung zu bekommen. Und dies entspricht auch der männlichen Sichtweise. Die moralische Verpflichtung des Mannes, dem Bild des engagierten Vaters gerecht zu werden, wächst in dem Maße, wie der berufliche Ausstieg der Frau als Zugeständnis ihrerseits definiert wird. Denn schließlich hat diese Unterbrechung weitreichende Folgen für sie: Wäh-

rend es für ihren Partner durch Kontinuität immer weiter nach oben geht, bezahlt die Frau diesen Schritt mit beruflichen Nachteilen, sei es, daß sie nicht mehr vorwärts kommt, daß sie einen ungeliebten neuen Job annehmen muß oder gar nicht mehr ins Erwerbsleben einsteigen kann. Darüber hinaus verliert sie ihre ökonomische Unabhängigkeit, die sich am Monatsende in der Gehaltszahlung ausdrückt. Besonders prekär erscheint der berufliche Ausstieg, weil sich damit parallel auch eine Umverteilung der Zuständigkeiten für die Hausarbeit vollzieht.

### *Die Verlagerung der Zuständigkeiten auf die Frauen*

Die Familiengründung und der Ausstieg aus dem Erwerbsleben sind für die streitbaren Partnerinnen häufig problematisch: Immer haben sie sich dagegen gewehrt, "nur" Hausfrau und Mutter zu sein. Sie sehen sich hierdurch auf *eine* - wenngleich wesentliche - Rolle reduziert. Das eigene Selbstbild bekommt insbesondere dann Kratzer, wenn die Frauen zwischen dem Gestern und dem Heute eine tiefe Kluft empfinden: Statt Spaß und Anerkennung im Beruf zu erhalten, sitzen sie nun zu Hause und müssen Arbeiten erledigen, bei denen sie sich unterfordert fühlen. Verständlich, daß diese Partnerinnen enttäuscht und unzufrieden reagieren, zumal sie sich die Arbeitsteilung im Vorfeld anders vorgestellt hatten.

"Dann kam die Simone auf die Welt, und das war für mich nicht ganz einfach, weil ich war dann völlig rausgerissen aus meinem Umfeld, beruflich und persönlich, dadurch, daß ich jetzt auf einmal Mutter geworden bin. <...> Und ja, wenn man schon 'ne ganze Zeit gearbeitet hat und seine Befriedigung daraus zieht und auch sein eigenes Geld auf dem Konto hat, ist das nicht ganz so einfach, jetzt zu akzeptieren: Man sitzt zu Hause, man hat den ganzen Haushalt zu machen, man hat sich um das Kind zu kümmern, und die Befriedigung muß man da jetzt rausziehen."

Offenbar setzen sich schnell "neue" Zuständigkeiten durch, die gar nicht abgesprochen bzw. intendiert waren. Quasi unter der Hand etablieren sich genau die Strukturen, gegen die sich die streitbaren Partnerinnen immer gewehrt haben.

"Es hat sich so langsam immer mehr verschoben, <...> daß ich 's immer direkt sagen mußte: 'Mach' bitte das!'. Aber es war nicht mehr selbstverständlich, daß er 's auch gemacht hat. Das ganze Drandenken, das war immer meins dann. Und das war vorher anders. Da war 's eher gemeinschaftlich."

Bei den streitbaren Paaren ist eine solche Wendung deshalb so prekär, weil sie den partnerschaftlichen Basisvorstellungen grundlegend widerspricht. Zu diesen Vorstellungen gehört auch, daß die streitbaren Partnerinnen weiterhin Interessen verfolgen können, die jenseits der Pflichten für die Familie stehen.

Die meisten engagieren sich in einem Verein, in der Kirche oder treiben Sport. Sie wehren sich dagegen, ganz und gar in ihrem Mutterdasein aufzugehen, wollen dem ständigen Verfügbarkeitsanspruch der Kinder Grenzen setzen. Das ist natürlich leichter möglich - und gehört zur partnerschaftlichen Absprache, - wenn sie zumindest abends oder am Wochenende durch den Partner entlastet werden.

"Und dann ab fünf [Uhr] hoffen: 'Hoffentlich kommt er bald', daß man nicht mehr der einzige Ansprechpartner ist für die Kinder"

Die streitbaren Frauen "warten innerlich" auf ihren Mann, "hoffen ab fünf: kommt er wohl bald?". Was hier durchscheint, ist eine Variation des Dauerbrenners "Zeit".

### *Zeit - das große Thema*

Das Thema Zeit liegt quer zu allen Themen, die hier behandelt werden. Immer wieder scheint es auf, ist es Ursache mannigfaltiger Konflikte. Wir wollen uns an dieser Stelle damit befassen, weil sich gerade bei der Kindererziehung die Zeitprobleme häufen.

Zeit hat viele Dimensionen. Sie ist nicht nur eine meßbare Größe. Zeit ist "Lebenszeit", eine endliche Ressource, die uns lieb und teuer - ja sprichwörtlich "Geld" - ist. Bei zeitlichen Investitionen handelt es sich um ein Nullsummenspiel. Das Mehr im einen Bereich bedeutet gleichzeitig ein Weniger im anderen. Zeitinvestitionen symbolisieren folglich, wo und wie wir unsere Prioritäten setzen. Denn für das, was uns wichtig ist, nehmen wir uns Zeit. Und weiter: Wer sich mit seinen Zeitmustern durchsetzen kann, definiert auch, wessen Zeit kostbarer ist.

Da das Drehbuch der streitbaren Paare vorschreibt, daß beide für die Familie zuständig sein sollten und beide das Recht haben, sich beruflich zu engagieren, sind sie auf die gegenseitigen Zugeständnisse an Zeit auch besonders angewiesen.

Problematisch ist aus der Perspektive der streitbaren Frauen, wenn sie erstens unter der mangelnden *Pünktlichkeit* ihres Partners leiden, wenn zweitens die eigenen *Planungen* erschwert werden und wenn drittens damit Zumutungen an die eigene *Flexibilität* einhergehen.

Erstens die *Pünktlichkeit*. Auch wenn die meisten streitbaren Frauen die Zeitmuster der männlichen Erwerbstätigkeit grundsätzlich akzeptieren, so sehen sie - mit individuellen Verschiebungen - doch auch Grenzen der Zumutbarkeit. Dazu zählt, daß die von den Führungskräften immer wieder betonte Freiheit bei der Arbeitszeitgestaltung ("Manager haben keine Arbeitszeit, sondern eine Aufgabe") häufig dann *nicht* zum Einsatz kommt, wenn es um Termine der Ehepartnerin geht. Da etwa Pünktlichkeit bei Kundenkontakten

sehr wichtig ist, erbittert es ganz besonders, wenn die Termine der eigenen Frau - zumindest scheinbar - nicht so wichtig genommen werden wie die mit den Geschäftspartnern.

"Da haben wir auch viel Streit drüber gehabt, auch jetzt immer wieder. Gestern z.B. da wollte ich weg. Da habe ich um acht [Uhr] einen Termin gehabt, und er kam dann halt erst um acht, und eigentlich hätte ich um Viertel vor acht weg sein sollen. Das ist aber ganz oft so bei uns, daß er das dann nicht geregelt bekommt, auch wenn das vorher klar ist."

Äußerst unbefriedigend ist für die Partnerin, wenn sie nur durch eine List, z.B. die "Vorverlegung" eines Termins, zu ihrem Recht auf Pünktlichkeit kommt.

"Und manchmal ist 's auch so, da sagt er, er ist um die und die Uhrzeit zu Hause. <...> Daß ich dann oft weiß, er kommt zu spät, und daß ich dann schon sag': 'Du ich muß 'ne halbe Stunde früher gehen'. Nur, daß es klappt, daß er dann auch wirklich da ist."

Pünktlichkeit ist vor allem so wichtig, weil die Kinderbetreuung daran hängt. Die Väter verlassen sich offenbar darauf, daß die Mütter die Kinder nicht allein zurück lassen und auf ihre Ankunft warten.

Pünktlichkeit hat zweitens auch immer mit der *Planbarkeit* zu tun. Wer nicht pünktlich ist, greift auch in die Planungen von anderen ein, setzt diese außer kraft. Wenn die streitbaren Mütter mit dem Abendessen warten, damit der Vater auch "noch was von den Kindern" hat, er aber später kommt und sie womöglich nicht informiert, dann geraten die ganzen Planungen der Frauen durcheinander. Die Kinder werden künstlich wachgehalten, sie gehen später ins Bett, und der Feierabend der Frau wird nach hinten verschoben.

"Und wenn er spät gekommen ist, so daß er gerade zum Essen gekommen ist, war auch klar: Hinterher tobt er mit den Kindern noch herum, dann wird 's später bis sie im Bett sind. Wenn er schon früher gekommen ist, war auch klar: Sie sind dann ein bißchen früher im Bett, und es ist früher Schluß. Und für mich war immer der Zeitpunkt: Beide sind versorgt, und jetzt kann ich aufatmen, jetzt kann ich Zeitung lesen oder mal in Ruhe ein Telefonat führen oder auch fortgehen."

Planungen schließen aber nicht nur den engsten Familienkreis ein. Nicht selten bauen sich Frauen ein soziales Netzwerk mit Nachbarinnen und Freundinnen auf, die sich gegenseitig bei der Kinderbetreuung aushelfen. Das tun sie nicht zuletzt deshalb, weil sie sich (zeitlich) nicht auf ihre Partner verlassen können. Wenn Außenstehende bzw. die Väter die Zeitabsprachen hier nicht einhalten, dann bringen sie das gesamte System durcheinander. Ausbaden tun sie das Durcheinander aber nicht selbst, sondern wiederum ihre Partnerinnen.



"Oder was ich noch kritischer find', ist, wenn <...> ich das Kind dann irgendwo unterbring' und dort sag': 'Mein Mann holt ihn um halbacht ab'. Und er kommt eben erst um acht. Und das heißt dann dort, deren Kinder sind dann 'ne halbe Stunde länger auf, das bringt deren Ablauf mit durcheinander. Das heißt, für mich ist es beim nächsten Mal schwieriger zu fragen: 'Ist das möglich um so 'ne Uhrzeit?'. Das sieht mein Mann aber alles gar nicht. Der sieht, die haben da gut gespielt, das war gar kein Problem, und die Frau sagt dann da natürlich auch nicht: 'Herr 'Soundso', Mensch, Sie sind 'ne halbe Stunde zu spät dran', sondern empfängt den auch nett. Und ich bad' es nachher wieder aus. So was kann ich ihm nicht klar machen. Da sagt er: 'Das siehst Du zu stur, und das siehst Du zu verbissen'. Aber daß das mein ganzes System ins Wackeln bringt, wenn er unzuverlässig ist, das sieht er nicht."

Zu mangelnder Pünktlichkeit und Planbarkeit gesellen sich drittens *Flexibilitätsumutungen*: Manager erwarten, daß ihre Partnerinnen sich flexibel auf ihre Zeitmuster einstellen. Das kann heißen: "Ich komme heute früher, laß uns doch noch einen Mantel kaufen gehen", oder aber: "Du, ich schaff es jetzt doch nicht, wir können den Kinobesuch vergessen". Und auch am Wochenende kann sich dies fortsetzen, sei es, daß der Partner zu Hause noch etwas "fürs Büro" machen muß, also wenig Zeit für die Familie hat, sei es, daß er - durchaus als Entlastung gedacht - eine spontane Idee für die Freizeitgestaltung mit den Kindern hat oder aber auch nur einfach müde ist von der anstrengenden Arbeitswoche und deswegen ausspannen will. Dabei verlangen auch Kinder im Alltag von den Frauen eine ganze Menge an zeitlicher Flexibilität: Sie werden krank, sie sind schlecht gelaunt oder sind sprunghaft bei ihren Wünschen und Bedürfnissen.

"Und [mein Mann sagt zu mir]: <...> 'Du willst immer alles planen!'. Dann sag' ich: 'Helge, Du mußt auch alles planen. Deine ganzen Kundentermine. Du kannst auch nicht zu Deinen Kunden sagen: 'Morgen komme ich!', [und hältst den Termin nicht ein], aber mit mir machst du es.' Aber das versteht er nicht, daß es das Gleiche ist. Das ist was ganz anderes. Und dann sieht er mich als völlig unflexibel. Dabei erleb' ich mich als total flexibel, weil ich muß mich ja ständig danach richten, was die Kinder jetzt bringen. <...> Ich muß mich immer wieder darauf einstellen, daß er anruft und sagt: 'Heute komm' ich 'ne Stunde später.' Oder daß er vielleicht irgendwann mal anruft und sagt: 'Oh, ich kann heute früher kommen, gehen wir hinterher ins Möbelhaus.' Also, alles, was ich mir an Vorstellungen gemacht hab', umwerfen, um mit ihm ins Möbelhaus zu fahren."

Die Zumutungen an die Partnerinnen, sich zeitlich flexibel umzustellen, symbolisieren nicht zuletzt eine Dominanz der männlichen Zeitmuster. Die berufliche Zeit des Mannes wirkt in die Familie hinein und bekommt eine höhere Bedeutung als die der Frau, die "ja sowieso zu Hause ist". Gleichzeitig wissen

die Partnerinnen sehr wohl, daß sich hinter den zeitlichen Zumutungen keine bösen Absichten verbergen. Auch ihre Partner werden mit beruflichen Anforderungen konfrontiert, die sich dann u.a. auf der zeitlichen Ebene in der Familie niederschlagen. Die streitbaren Frauen ziehen ihre Männer deshalb nicht wirklich zur Verantwortung, bringen Verständnis für deren Situation auf. Dadurch wird einiges abgemildert, was sich durch die zeitlichen Zumutungen tagtäglich auflädt.

"Ein Stück weit ist es einfach so, daß er sehr gewissenhaft auch ist in seinem Job und das gut machen will. Und ein anderer Teil ist, daß auch vieles verlangt wird einfach, also in einer bestimmten Position. <...> Er hat einfach viel Verantwortung. <...> Wenn du in einer gewissen Stufe bist in der Industrie, dann wird es einfach verlangt, egal ob du Familie hast oder nicht."

Die hier angesprochenen Problematiken haben wesentlich mit der in den Köpfen existierenden Trennung zwischen Beruf und Familie zu tun (vgl. Kap. 6).

#### *Erziehungsurlaub und Teilzeit gewünscht und doch nicht durchsetzbar?*

Die partnerschaftlichen Vorstellungen der Streitbaren drängen Fragen nach einer neuen Verteilung von beruflicher Arbeit und Familienarbeit förmlich auf. Man kann diese Fragen nur dann schnell vom Tisch wischen, wenn sich die Einkommen von Mann und Frau extrem unterscheiden oder wenn die Partnerin in ihrem Beruf nicht (mehr) Fuß fassen kann oder will. Idealtypisch würde sich das Paar also die Erziehungsaufgaben bzw. -zeiten teilen und damit eben auch die Risiken, die ein beruflicher Ausstieg mit sich bringt. Die Realität sieht aber ganz anders aus. Hier treten neben die partnerschaftlichen Vorstellungen von Gleichheit gesellschaftliche Vorstellungen von Männlichkeit und Weiblichkeit, welche die Verwirklichung von Gleichberechtigung erschweren. Männern - insbesondere in herausragenden Funktionen - wird ein zeitweiliger familienbedingter Ausstieg aus dem Beruf nicht verziehen. Gerade in männlich dominierten Arbeitsbereichen verstößt dies gegen zentrale Grundsätze wie Leistung, Karriereambitionen und Loyalität. Aber auch Teilzeit - etwa eine Vier-Tage-Woche - käme einer kleinen Revolution gleich. "Führen in Teilzeit" - in den Köpfen so mancher Personalverantwortlicher ein Widerspruch in sich (vgl. Kap. 5.4.2). Frauen haben es da "leichter". Sie zahlen allerdings ihren Preis, indem sie quasi spiegelbildlich mit einer antizipierten Mutterschaft und Familienverantwortung konfrontiert werden, was sich auf ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten einschränkend auswirkt.

Es ist diese Folie, auf der auch die streitbaren Paare überlegen, wie sie es mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie halten wollen. Neben dem Zwang, das Familieneinkommen zu sichern, spielen bei dieser Entscheidung folglich gesellschaftliche Männlichkeitsvorstellungen hinein, die Männern ein berufli-

ches Engagement nahelegen. Da die streitbaren Führungskräfte eigene Interessen, die meist auch berufliche umfassen, sehr wichtig nehmen, kommt ihnen ein solches Männlichkeitsbild auch ein Stück weit entgegen. Das kann, muß aber nicht zwangsläufig der Fall sein. Gleichzeitig gestehen sie solche Interessen durchaus auch ihren Partnerinnen zu. Entscheidungen verlaufen also auf der Basis einer Mixtur von individuellen Präferenzen und Interessen, partnerschaftlichen Vorstellungen, unternehmensbezogenen Leitbildern und gesellschaftlichen Vorgaben. Zu den gesellschaftlichen Vorgaben zählen auch Mütterlichkeitsvorstellungen (eine "gute" Mutter bleibt bei den Kindern).

Nur eine der Frauen, eine Angehörige des streitbaren Typs, regt einen Rollenwechsel innerhalb der Beziehung an.

"Ich hab' ihm damals, als der Jan auf die Welt kam, gesagt: 'Weißt Du, eigentlich ist das nicht selbstverständlich, daß ich den Erziehungsurlaub nehme. Das kann man nämlich auch teilen. Du könntest den auch 'ne Zeitlang nehmen.' Und dann hat sein Chef ihm also gesagt: 'Natürlich, wenn das gesetzlich so vorgeschrieben ist, dann ist das für Sie auch möglich', und dann aber das 'Aber': 'Dann bekommen Sie keinen Job, wo solche Entwicklungsmöglichkeiten für Sie da sind'. <...> Das war ziemlich schnell damit abgehandelt."

Trotz ihrem Wunsch, wieder in das Erwerbsleben einzusteigen, verfolgt die eben zitierte streitbare Partnerin ihre eigenen Interessen letztlich doch nicht konsequent. Sie nimmt Rücksicht auf die berufliche Entwicklung ihres Mannes und verzichtet, weil sie nicht will, daß ihr Partner nach dem Erziehungsurlaub in einem "ungeliebten" Job arbeiten muß. Damit wird ihre Karriere jedoch gleichzeitig an die zweite Stelle gesetzt, die Stagnation in ihrer beruflichen Entwicklung als weniger wichtig eingestuft. An dieser Stelle wird deutlich, daß die partnerschaftliche Ideologie von gleichen Rechten und Pflichten auch bei den streitbaren Paaren - von beiden - unterlaufen wird. Neue männliche und weibliche Leitbilder lösen eben alte nicht einfach ab. Vielmehr steht Altes neben Neuem und erzeugt damit Brüche in der Praxis. Die streitbaren Paare sind mehr als alle anderen Paartypen für solche Ungereimtheiten sensibilisiert, doch auch sie können sich nicht einfach davon frei machen.

### **Kindererziehung aus der Sicht der streitbaren Partner**

Die Familiengründung hat auch für die Männer einen radikalen Bruch mit dem bisherigen Leben als Paar zur Folge. Allerdings ist dieser für sie nicht so folgenschwer wie für ihre Partnerinnen. Während diese aus ihrem bisherigen Rhythmus vollkommen herausgerissen werden, setzt sich das Leben der Männer in halbwegs kontinuierlichen Bahnen fort. Es verwundert deshalb nicht, daß in den Erzählungen der Manager die Geburt des ersten Kindes weitaus weniger dramatische Formen annimmt. In ihrer Rolle als Ernährer verspüren

die streitbaren Führungskräfte - wie alle befragten Männer - jedoch einen Schub. Sie fühlen sich verpflichtet, die Familie finanziell abzusichern und Frau und Kind einen angemessenen Lebensstandard zu bieten. Sie werten damit die Familiengründung als Signal, sich stärker für den Beruf und die Karriere einzusetzen. Ihre Vorstellungen von gelebter und aktiver Vaterschaft werfen sie nicht über Bord, doch sie sind weniger einlösbar als gedacht. Durch diese Kluft handeln sie sich ein latent schlechtes Gewissen ein.

### *Zeitengpässe*

Zeitliche Dimensionen nehmen die Männer ganz anders wahr als ihre Partnerinnen. In erster Linie hat Zeit etwas mit Verteilung von Zeit zu tun und damit, den verschiedenen Ansprüchen gerecht zu werden. Priorität kommt dabei in der Regel den Arbeitsanforderungen zu, allerdings wissen die streitbaren Männer sehr wohl, daß sie auch zu Hause den Bogen nicht überspannen dürfen. Anders als Führungskräfte der beiden anderen Paartypen müssen die streitbaren Männer abwägen, inwieweit sie sich ein zeitliches Engagement, das auf Kosten von Partnerschaft und Familie geht, tatsächlich erlauben können. Auch wenn sich die streitbaren Führungskräfte in ihrer Praxis de facto vielleicht nicht sehr von anderen Männern unterscheiden, so nehmen sie die Wünsche und die Kritik ihrer Partnerinnen hinsichtlich Zeit doch sehr ernst. Diese können nicht einfach als unzumutbare Ansprüche zur Seite geschoben werden.

"Also, ich hab Kollegen, die sogar deutlich mehr arbeiten, also, zeitlich mehr investieren, wo das Familiäre ganz eindeutig geklärt ist in dem Sinne, daß die Frau zu Hause ist und wenig Ansprüche hat, und der Mann den Job hat, die Entwicklung, Karriere macht und auch das Geld verdient. Also bei mir ist's schon klar so, daß ich mit meiner Partnerin einen starken Gegenpart hab', wo ich dann versuche, auch der Situation einfach gerecht zu werden."

Dabei potenzieren sich die Probleme um Zeit, je kürzer die Entwicklungszyklen sind und je dichter die Produktinnovationen aufeinander folgen, je größer die Forderungen nach Umsatzsteigerungen werden und je mehr Arbeit auf immer weniger Schultern verteilt wird. Da der Tag nach wie vor nur 24 Stunden umfaßt, heißt das: schneller und intensiver arbeiten und nicht selten im Gegenzug Abstriche bei der Zeit für die Familie machen. Den Wünschen der Frauen nach Pünktlichkeit und Planbarkeit nachzukommen, erscheint unter der Perspektive des eigenen Zeitdrucks dann recht blaß, selbst wenn man diese Wünsche an sich ganz gut verstehen kann.

"Ja der Büroalltag ist sehr farbenreich, sehr unterschiedlich. Und dann verbringe ich dort halt meine Zeit. Und dann wird 's abends sieben, halbacht, acht, manchmal auch sehr spät, je nachdem, was ansteht. Und dann

komme ich nach Hause, und da gibt es organisatorische Dinge, Zeit für die Beziehung, mal mehr, mal weniger. Und es ist permanent 'ne gewisse Unzufriedenheit bei mir vorhanden mit der Situation, weil auch an ihr [der Frau] halt verdammt viel hängt."

Als Ausgleich für die Versäumnisse unter der Woche muß dann das Wochenende erhalten. Um gelegentlich auch eigene Interessen zu verfolgen (eine kleine Motorradtour, ein Fußballspiel mit Freunden), unternehmen die Führungskräfte und ihre Partnerinnen auch getrennt Aktivitäten. Sie unterstützen sich hier gegenseitig, indem sie die Kinderbetreuung aufteilen. Diese gegenseitige Entlastung birgt als Schattenseite die Gefahr, daß die beiden als Paar wenig Zeit füreinander finden.

#### *Heimkommen - ein Wechsel zwischen unterschiedlichen Welten*

Heimkommen und Wochenende heißt für Führungskräfte - anders als für ihre Partnerinnen -, sich räumlich von der Arbeit zu entfernen. Das "Zuhause" hat für sie ganz unterschiedliche Bedeutungen: Zum einen ist die räumliche Trennung vom Arbeitsplatz per se mit dem Gedanken an "Freizeit" verbunden. Zum anderen heißt heimkommen, sich auf ein anderes "System" einstellen zu müssen und dort mit Erwartungen von Frau und Kindern konfrontiert zu werden. Je nachdem wie belastend der Arbeitstag war, kann man sich auf diese Anforderungen freuen, diesen Wechsel als Bereicherung erleben oder aber sich überfordert fühlen. Eine Führungskraft beschreibt die Anforderungen, die er mit dem Nachhausekommen verbindet so:

"Das sind Forderungen sachlicher Art und dann natürlich auch Forderungen emotionaler Art, die einfach die Partnerschaft angehen. Und ja, das ist manchmal streßbehaftet, <...> von wegen nach Hause kommen und dann einfach so umschalten können, in die andere Welt einsteigen können. <...> Dann komme ich natürlich nach Hause, und dann soll ich jetzt plötzlich für meine Frau da sein als der einfühlsame Partner, der voll auf ihre Bedürfnisse eingeht. Vom Verstand her will ich das auch sein, aber von der Realität her ist es halt verdammt schwer, diesen Anspruch zu erfüllen."

Was die streitbaren Partner an der Haustüre erwartet, kann sehr unterschiedlich sein. Generell gilt, daß sie sich den Anforderungen des Familienlebens, den Erwartungen der Partnerin und der Kinder nicht selbstverständlich entziehen können. Das Drehbuch schreibt vor, daß dies zwischen Partner und Partnerin kommuniziert werden muß. So beschreibt eine der Befragten, daß sie ihrem gestreßten Mann mitunter vorschlägt, daß er, statt mit der Familie Abend zu essen oder mit den Kindern zu spielen, einen Abendspaziergang machen könnte. Es wäre allerdings ein Verstoß gegen die partnerschaftliche Logik, wenn sich der Mann dieses Recht selbstverständlich und ohne Absprachen herausnähme. Ob man also nun müde und angespannt ist oder auch nur

in Gedanken noch bei der Arbeit, all dies sind keine guten Argumente für mehr freie Zeit. Schließlich stehen die Partnerinnen unter dem selben Belastungsdruck und hätten ebenso ein Anrecht auf Entlastung und Freizeit.

Eins ist also sicher: Man(n) wird zu Hause nicht als müder Krieger oder heimkehrender König empfangen, sondern muß die Arbeit hinter sich lassen und sich als Partner und Vater auf den Familienalltag einstellen. Man ist nicht mehr Führungskraft, die wichtige Verträge abschließt oder an MitarbeiterInnen Detailarbeit delegiert. Die streitbaren Partnerinnen gönnen ihren Männern die Erfolge bei der Arbeit, deren Positionen flößen ihnen jedoch keinen besonderen Respekt ein. Schon gar nicht würden sie gelten lassen, daß die berufliche Arbeitsposition den Managern am Abend das Recht auf "Beine hochlegen" verbürgen würde, zumal sie selbst dieses Recht trotz Kinderbetreuung, Haushalt und zum Teil auch eigener Erwerbstätigkeit ebenfalls nicht zugestanden bekommen.

"Meine Frau hat schon mal gesagt, ich soll sie nicht so ansprechen wie meine Sekretärin, also in so einem, ja Befehlston. <...> Aber ich glaub' das kommt auch ganz selten vor. Aber so ein bißchen trägt natürlich der Job auch in die Familie rein, klar. Oder auch, wenn Sie – sagen wir einmal – den ganzen Tag über in der Firma recht wichtig sind oder auch mit recht wichtigen Leuten zu tun haben, <...> dann bringen Sie natürlich aus solchen Gesprächen oder solchen Kontakten auch irgendwas mit nach Hause und fühlen sich dann auch mal irgendwie ganz besonders wichtig."

Der Wechsel von der "wichtigen" Führungskraft zum "normalen" Partner und Vater erscheint zwar nicht selten als schwierig, er ist jedoch unabdingbar, da damit häufig Verhaltensweisen gekoppelt sind, die sich die streitbaren Partnerinnen nicht bieten lassen.

Da keine Unterteilung in "mein Job" (Geldverdienen) versus "dein Job" (Familienarbeit) gemacht werden darf, vergleichen die streitbaren Partner und Partnerinnen gegenseitig ihren Arbeitsalltag. Das kann heißen, daß beide sich bestätigen, daß der/die andere viel Streß hat, es kann auch bedeuten, daß – gerade wenn Konflikte um Zeit und familiäres Engagement bestehen – sie sich den Streß wechselseitig vor Augen führen: "Bitte sieh, wie ich mich anstrenge und entlaste mich ein wenig." In anderen Paarkonstellationen würden solche Vergleiche seltsam anmuten, denn jede/r hat seinen/ihren Aufgabenbereich und weiß, was er/sie zu tun hat.

"Daß meine Frau natürlich, wenn ich heimkomme, gewisse Ansprüche an mich hat, erwartet, daß ich irgendwelche Aufgaben mit übernehme, und ich dann schon auch mal ganz gerne sage, daß ich sehr wohl erkenne und anerkenne, daß sie den ganzen Tag einen stressigen Job hat [mit den Kindern], <...> aber ob sie denn vergißt, daß es bei mir nicht auch stressig ist."

Insgesamt beschränkt sich die Erziehung und Betreuung der Kinder bei den Führungskräften im wesentlichen auf das Wochenende und die Abende. Die streitbaren Männer halten ihren erzieherischen Einfluß für wichtig. In ihrer Rolle als Väter begreifen sie sich jedoch weniger als dominante Erziehungsfigur - die zwar selten da ist, aber dennoch weiß, wo es lang geht -, sondern als einen Teil des Familienverbundes, der sich immer wieder in die Familienstruktur hineindenken muß, um dort anschlussfähig zu sein. Ein solches Selbstverständnis erfordert zusätzlichen Einsatz: Die streitbaren Führungskräfte setzen ihre Akzeptanz als Väter nicht einfach als selbstverständlich voraus, sondern begreifen sie als Folge eines beständigen Auseinandersetzungs- bzw. Kommunikationsprozesses. Damit sind die streitbaren Väter auch zeitlich mehr gefordert. Umgekehrt kann man sagen: Wenn sie dies aufgrund ihrer Arbeit nicht schaffen, dann leiden sie ganz besonders unter einem schlechten Gewissen und stellen sich schneller als andere Väter die Frage nach einer "guten" Vaterschaft.

"Wenn ich fünf Mal die Woche, fünf Tage die Woche zwölf Stunden arbeite und am Wochenende auch noch ein bißchen was mache und abends mir Gedanken durch den Kopf gehen, und ich vielleicht nachts <...> wach werde und irgendwas aufschreib', was mich einfach gedanklich nachts beschäftigt hat, dann bin ich eigentlich rund um die Uhr für meinen Arbeitgeber im Einsatz. Und es gibt halt noch ein paar andere Dinge. Die haben mit Partnerschaft zu tun, die haben mit Leben genießen zu tun, die haben mit Familie zu tun, die haben mit Vater-Sein-Wollen zu tun."

#### *Erziehungsurlaub und Teilzeit - wenn die Konsequenzen kalkulierter wären*

Auch wenn die streitbaren Männer durch den Erziehungsurlaub ihren Vorstellungen von Vaterschaft tatsächlich nachkommen könnten, so schrecken viele - wie wir oben bereits gezeigt haben - aus unterschiedlichen Gründen doch davor zurück. Diese bilden eine Gemengelage, die insgesamt schwerer wiegt als die Gründe dafür. Die partnerschaftlichen Vorstellungen der Streitbaren legen es jedoch nahe, daß sich die Führungskräfte zumindest mit der Frage nach anderen Zeitmustern, sei es Teilzeit oder eben Erziehungsurlaub, beschäftigen. Eine streitbare Führungskraft beschreibt die beruflichen Hindernisse, mit denen er sich konfrontiert sieht:

"Ich hab' zum Beispiel versucht, so 'ne Art Teilzeitjob zu machen. Also, ich will nicht sagen, konkret zu machen, aber mal vorzuschlagen. Da hab' ich versucht, mich mit zwei bis drei Kollegen zusammen zu tun, die in einer ähnlichen Situation sind, sprich, durchaus 'ne in Führungszeichen aufstrebende Karriere machen, <...> aber auch kleine Kinder zu Hause haben. Also wo dieser Zwiespalt einfach so da ist. <...> Ich hätte eigentlich versucht, mit denen gemeinsam dann auch und mit der Personalabteilung ein Konzept zu erarbeiten. Letztendlich hat's dann konkret an Mut gefehlt,

da mehr zu machen <...>. Also ich hab' auch meinem Chef mal angedeutet, daß ich auch die Möglichkeit hätte, auf Erziehungsurlaub von heute auf morgen schlagartig zu wechseln. <...> Und er hat dann natürlich mit der nötigen Erfahrung <...> reagiert: 'Wenn das Gesetz ist, dann steht es Ihnen ja auch zu, dann dürfen Sie das auch machen.'. Aber es war auch zwischen den Zeilen eindeutig zu lesen, daß wenn ich's machen will, müßte ich auch nicht glauben, daß ich den Job wieder hätte, wenn ich zurückkomme."

Es ist nicht nur ein finanzielles Problem, das die meisten der streitbaren Männer davon abhält, Erziehungsurlaub zu nehmen oder die Option der Teilzeit zumindest mal im Unternehmen ins Spiel zu bringen. Da sie ihre Arbeit als sinnstiftend erleben und sich dort einer hohen sozialen Anerkennung sicher sein können, erscheint die Arbeit mit den Kindern häufig begrenzt attraktiv. Hausmänner genießen weder privat noch öffentlich dasselbe Prestige wie Manager. Zudem schreibt das partnerschaftliche Drehbuch den Frauen nicht vor, daß diese sich für diesen Rollentausch besonders dankbar zeigen müßten, denn ein Wechsel wäre im Grunde nur gerecht. Die Gratifikationen, die den streitbaren Männern also erwachsen würden, wären folglich begrenzt.

#### **4.1.4 Wie helfen sich die streitbaren Paare - praktizierte Lösungswege**

Die praktizierten Lösungswege der streitbaren Paare richten sich nach ihrem partnerschaftlichen Drehbuch. Sie versuchen auf der Basis ihrer Grundorientierungen, Wege zu finden, um Beruf und Familie leichter in ihre Lebensführung zu integrieren.

Die streitbaren Paare lösen ihre Probleme, indem sie erstens *offen Dinge ansprechen*, Kritik äußern, Ärger ausdrücken, sich streiten. All das wirft die Beziehung nicht aus der Bahn. Lieber ein reinigendes Gewitter als ein schwelendes Unbehagen.

"Es gibt jetzt schon auch immer mal wieder erhitzte Unterhaltungen und auch ein bißchen Streß. Wir streiten uns dann auch schon mal, weil ich dann wieder Dinge hab einschlafen lassen oder nicht mehr nachkomm', meine Frau sich nicht ernst genommen fühlt, weil ich einfach meine Sachen liegen lasse, nicht aufräume, kleinen, wenigen, einfachen Handgriffen nicht nachkomme. Dann gibt's schon auch mal Streit. Meistens ist es dann so, daß es eine Zeitlang danach dann besser ist, daß ich mir 'ne Zeitlang vornehme, es auch zu tun."

Grundvoraussetzung innerhalb der Beziehung ist, daß Kritik nicht nur legitim ist, sondern auch produktiv gewendet wird. Souveränität ist nötig, um Kritik annehmen zu können sowie Empathie, um die Logik des anderen auch zu verstehen.



Manche versuchen den Verstehens- und Kommunikationsprozeß zu unterstützen, indem sie sich als Familie bewußt zusammensetzen, um sich über Probleme, Alltagsbelange und Wünsche innerhalb der Familie auszutauschen und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.

"Was wir jetzt eingeführt haben, <...> sind sogenannte Familienkonferenzen, wo wir uns als Familie zusammensetzen, am Samstagnachmittag, die immer jemand anderes dann organisiert. Auch unsere 9-jährige Tochter organisiert [die schon]. Wo wir dann einfach mal Dinge besprechen: Wie machen wir es mit dem Urlaub in dem Jahr, und wie ist das mit dem Frühstücksbrot von Elena und so weiter, also einfach so happy-daylife-Themen, aber gezielt im Familienkreis besprechen. Darüber bekomme ich relativ viel auch [von den Kindern] noch mit. Im Normalfall, im Alltag, bekomme ich eben von den Kindern selber fast nichts mit, und von meiner Frau eben durch ihre Brille, durch ihr Erleben, sicherlich dann auch bewertet und gefiltert."

Zweitens einigen sich die Paare häufig darauf, *Zuständigkeiten im Haushalt zu verteilen*, um die Alltagsorganisation zu erleichtern und um Endlosdiskussionen über die Hausarbeit zu vermeiden.

"Wobei wir vor zwei Jahren dazu übergegangen sind, feste Ämter zu verteilen, was auch <...> einigermaßen gut klappt. Wo jeder so seinen festumrissenen Aufgabenbereich hat."

"O.k., einmal am Wochenende koche ich dann sonntags und mach' die Küche komplett. Und ansonsten helfe ich ihr so zwischendrin auch mal."

Diese Lösungen funktionieren jedoch nur dann, wenn sie strikt eingehalten werden. Die Führungskräfte müssen sich - ebenso wie bei der Arbeit - auch verantwortlich zeigen, und die Partnerinnen dürfen trotz mancher Fehlschläge nicht aufgeben. Ein solcher Lösungsweg kann nicht nur zur Konfliktvermeidung beitragen, sondern vermittelt der Partnerin Achtung und Respekt.

Drittens sind *Arbeitszeitreduzierung oder Rollenwechsel* Optionen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus der Logik von streitbaren Paaren wesentlich vereinfachen würden. Das setzt natürlich voraus, daß auch die Partnerin ein regelmäßiges und ausreichendes Einkommen bezieht.

Tatsächlich denkt das eine oder andere Paar über Erziehungsurlaub oder die Inanspruchnahme von Teilzeit nach, doch bislang konnte sich keines der streitbaren Paare dazu durchringen, es auch tatsächlich anzugehen.

"Also, wenn man jetzt die Gesetzgebung, was Erziehungsurlaub angeht, sich anhört <...>, dann sind das schon interessante Perspektiven, wenn man <...> den Rechtsanspruch hat als Mann, auch den Erziehungsurlaub auf 'ner halben Stelle dann auch gleichzeitig [zu machen]. Und das ist durchaus 'ne Sache, wo ich sagen könnte: Ja, wenn es finanziell insgesamt

geht, dann ja. Also, ich kann's mir durchaus vorstellen auch zu Hause zu bleiben."

Viertens halten beide, Partner und Partnerin, es für wichtig, daß sie *Interessen jenseits der Familie* wahrnehmen. Sie bemühen sich deshalb, sich solche Freiräume gegenseitig zu ermöglichen. Auch wenn es mitunter schwierig ist, Absprachen einzuhalten, gerade wenn berufliche Termine private Pläne durchkreuzen, so gehört es zur Grundüberzeugung des Paares, daß sie bei diesen Absprachen aufeinander zählen können.

Daneben muß fünftens aber auch noch *Zeit für die Familie* sein. Die Zeit bewußter planen, ist nicht nur ein Anliegen der streitbaren Paare.

"Und ich hab dann, wie das so für mich auch klar war, einfach ein bißchen mehr Struktur in mein Leben in der Art reingebracht, daß ich stärker geplant habe, wann habe ich Zeit für meine Frau und die Familie."

Der Blick ins Schulheft oder Unterstützung für die Klassenarbeit tragen ebenfalls dazu bei, daß die väterliche Abwesenheit ausgeglichen wird. Auf diese Weise klinken sich die Führungskräfte behutsam in den Familienalltag ein.

"Also, mir geht's so, daß ich nach Hause komm' und meine Frau hat halt tagsüber die beiden Kinder, und da gibt's so viel an vor allem emotionalen Dingen, die sie einfach mitteilen will, die mich auch sehr interessieren, betreffen. Und so viel auch an Sachinformation: Anmeldung zum Kindergarten, und der Tobi will reiten gehen, und der Tobi hat heut 'ne schlechte Arbeit geschrieben oder hat 'ne ganz gute Arbeit geschrieben - einfach so Sachinformationen, die auch gemanagt und ausgetauscht werden müssen, daß ich mich da auch ganz wohl dabei fühle, das so eigentlich im Vordergrund sehe."

Sechstens schließlich entscheiden sich manche Paare dafür, eine *bezahlte Haushaltskraft* einzustellen. Meist geschieht dies, wenn beide Partner Vollzeit arbeiten oder wenn die Kinder klein sind und die Alltagsorganisation schwierig wird.

"Ganz klar war, wenn sie ganztags gearbeitet hätte, dann hätten wir das Ganze nur mit 'ner Haushaltshilfe machen können und wollen. Das hatten wir auch 'ne Zeitlang dann gehabt."

Eine Haushaltshilfe können sich auch die anderen Paartypen bei Bedarf vorstellen. Für weniger sinnvoll halten die komplementären und auch die verschweißten Paare jedoch die Möglichkeit, eine/n *BabysitterIn* zu engagieren. Sind die Kinder zufrieden, sehen die streitbaren Paaren hier in der Regel kein Problem.

## 4.2 Das verschweißte Paar

Die verschweißten Paare haben von außen betrachtet mit ähnlichen Problemen zu kämpfen wie die streitbaren Paare. Allerdings gehen sie, aufgrund ihrer partnerschaftlichen Einstellungen, ganz anders damit um. Im folgenden sollen zwei dieser Paare vorgestellt werden:

### 4.2.1 Die Tillers und die Abels

#### Die Tillers

Thomas Tiller (33 J.) ist Führungskraft in einem Geschäftsbereich eines Elektrokonzerns. Die drei Positionswechsel, die er innerhalb des Unternehmens in verschiedenen Geschäftsbereichen vollzogen hat, waren jedesmal mit einem Aufstieg verbunden. Zum Zeitpunkt des Interviews hat Herr Tiller eine Stabsstelle in einem Zentralbereich des Unternehmens inne.

Tanja Tiller (27 J.) absolviert derzeit ein Fernstudium in Betriebswirtschaft. Für dieses Fernstudium haben sich die Tillers gemeinsam entschieden, weil sie dadurch als Paar örtlich nicht gebunden sind. Denn Thomas und Tanja sind bereit, einen Auslandswechsel zu wagen, der Thomas Karriere zugute käme.

Die Tillers sind schon seit ihrer Jugendzeit befreundet. Alle wegweisenden Entscheidungen beschließen sie gemeinsam. Dazu gehört etwa, daß sich Tanja - gemeinsam mit Thomas - für eine berufliche Ausbildung entschieden hat, die ihr ermöglichen sollte, später einmal Beruf und Familie leichter zu vereinbaren. Als Medizintechnische Assistentin, so die damaligen Überlegungen, hätte sie die besten Chancen, wieder einzusteigen und auch halbtags zu arbeiten. Nach der Ausbildung merkt sie jedoch schnell, daß sie mit ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten an die Decke stößt, während es bei Thomas immer steil nach oben geht.

Mit dem betriebswirtschaftlichen Fernstudium eröffnet sich Tanja nicht nur neue berufliche Optionen, die Tillers vermeiden dadurch auch, daß sich zwischen beiden eine intellektuelle Kluft auftut. Wichtig ist ihnen, sich geistig auf derselben Ebene zu begegnen. Sie bezweifeln, daß dies möglich wäre, wenn Frau Tiller sich ausschließlich auf die Rolle der "Nur-Mutter-und-Hausfrau" konzentriert hätte.

Die Kinderfrage haben die Tillers im Moment ganz nach hinten geschoben. Tanja will all die Opfer, die ihr Studium mit sich bringt, nicht einfach für ein Kind wieder über Bord werfen. Sie kann sich nicht vorstellen, berufstätig und gleichzeitig Mutter zu sein. Sie würde in diesem Fall dann ganz zu Hause bleiben wollen. Thomas könnte sich einen begrenzten Rollentausch vorstellen, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt wären: Die finanzielle Basis müßte durch das Einkommen Tanjas gesichert und er müßte als Selbständiger - eine Möglichkeit, die ihm für sein berufliches Fortkommen vorschwebt - in der Lage sein, seine Zeit selbst einzuteilen.

Die Tillers haben nur gemeinsame Hobbies: Sie reiten beide, und sie sind Mitglied in einem Computerclub. Am liebsten pflegen sie zusammen Kontakte zu (wenigen) guten Freunden und Bekannten. Da sie sich selbst am wichtigsten sind und sich genügen, leiden sie nicht darunter, daß sie am neuen Wohnort in Großstadt nicht sehr viele Bekannte haben.

Die Tillers legen großen Wert darauf, viel Zeit miteinander zu verbringen. Das Gespräch ist ihnen sehr wichtig. Sie diskutieren alles aus, um anschließend zu einer gemeinsamen Entscheidung zu kommen, die sie beide mittragen. Dabei handelt es sich nicht um einen Kompromiß, sondern um einen Konsens. Konflikte um die Hausarbeit stehen allerdings nicht im Mittelpunkt dieser Diskussionen, denn das würde ihrem partnerschaftlichen Ideal nicht entsprechen. Demnach sind beide bestrebt, die andere Person im Alltag möglichst zu entlasten und nach besten Kräften zu unterstützen. Frau Tiller beklagt sich deshalb nicht, daß sie den Haushalt fast ausschließlich alleine macht. Im Moment schätzen beide die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als ausgewogen ein. Herr Tiller achtet bewußt darauf, daß ihn die Arbeit nicht "auffrißt", denn dazu ist ihm seine Beziehung zu wichtig.

### **Die Abels**

Achim Abel (38 J.) ist in einem großen Softwareunternehmen Abteilungsleiter der Aus- und Weiterbildung. Er hat 35 Mitarbeiter unter sich. In seinem Verantwortungsbereich hat er viele Freiräume

und Gestaltungsmöglichkeiten. Konkrete Aufstiegswünsche hegt er derzeit keine, weil er seine Arbeit inhaltlich interessant und ausfüllend findet.

Anne Abel (37 J.) ist von Beruf Rechtsanwaltsgehilfin. Nach ihrer Ausbildung hat sie einige Jahre in ihrem Beruf gearbeitet. Allerdings handelte es sich nie um ihren Traumjob, weil ihr die Tätigkeit zu trocken und bürokratisch erscheint.

Achim und Anne kennen sich schon seit sie sechzehn sind. Für das Paar steht bereits mit dem Abschluß des Abiturs "fest, daß wir auf jeden Fall gucken, daß wir zusammenbleiben können". Gemäß dieser Maxime gestalten sie auch im weiteren Verlauf ihre Partnerschaft: Anne sucht sich ihren Ausbildungsplatz gezielt in derselben Stadt, in der auch Achim sein Studium an der Berufsakademie absolviert. Als das erste Kind kommt, bleibt Frau Abel zu Hause, weil die Abels es für wichtig halten, daß eine elterliche Bezugsperson immer für die Kinder da ist. Anne hat mit diesem Rollenwechsel keine Probleme. In der Zwischenzeit hat die Familie drei Kinder (sechs, acht und zehn Jahre). Frau Abel möchte nicht mehr in ihren früheren Beruf zurück.

Nach Jahren als Familienfrau entscheidet sich Anne, eine Ausbildung im Gesundheitsbereich zu absolvieren. Sie wählt gezielt Wochenendkurse aus, damit die Kinder nicht ohne Betreuung sind. Als es notwendig wird, daß Anne auch an den Freitagen Kurse besucht, treffen die Abels die Entscheidung, daß Achim auf 80% reduziert und damit eine Teilzeittätigkeit anstrebt. Wäre dies nicht möglich gewesen, hätte Anne auf ihren Abschluß verzichtet. Weder sie noch ihr Mann wären bereit gewesen, die Kinder nachmittags unbeaufsichtigt zu lassen oder in fremde Hände zu geben.

Die Abels sind sehr stark partnerschafts- und familienzentriert. Anne hält die Fäden in der Familie zusammen und Achim sorgt für das Familieneinkommen. Sie leben ihre Beziehung sehr bewußt und verstehen diese als ein besonderes Geschenk. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sehen sie insofern als ausgewogen an, als Herr Abel in der Lage ist, nach außen hin ganz klar Grenzen zu ziehen. Frau Abels beruflicher "Wiedereinstieg" tangiert die Familie insofern wenig, als Anne diesen ganz bewußt als "Bereicherung" zur Familienarbeit deklariert, die nur dann Sinn macht, wenn sie weder die Kinderbetreuung und -erziehung noch die Hausarbeit tangiert.

Die Tillers und die Abels sind in bezug auf ihre Lebensumstände sehr unterschiedliche Paare. Sie verfügen jedoch über ein ähnliches Drehbuch. Anders als Paare des streitbaren Paartypus haben die Verschweißten es leichter, mit den Problemen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzugehen. Nicht weil sie objektiv weniger Alltagsstreß erfahren, sondern weil ihr Drehbuch keinen ausgewogenen Leistungsausgleich vorsieht. Vielmehr muß eben jede/r auf seinem/ihrer Platz zum guten Gelingen der Beziehung mit allen Kräften beitragen.

#### **4.2.2 Merkmale des verschweißten Paartyps**

Anders als bei den streitbaren Paaren, die Wert auf die Entfaltung der eigenständigen Persönlichkeiten legen, richtet sich der Blick von Paaren wie Abels und Tillers in erster Linie auf die Beziehung. Nicht das "Ich" und das "Du" stehen im Vordergrund, sondern das "Wir". Die Zweisamkeit ist es, die die Beziehung attraktiv macht. Die Verschweißten suchen im jeweils anderen ein gleichrangiges Gegenüber, mit dem sie durch "dick und dünn" gehen können. Eine gewisse Autonomie der Lebensführung wird von keinem/r der beiden angestrebt. Natürlich wünscht sich Achim Abel, daß seine Frau mit ihrer neuen Ausbildung einen Beruf ausüben kann, der ihr Spaß macht, und Tanja Tiller will nicht im Wege stehen, wenn Thomas Tiller seine Karriereoptionen über einen Auslandswechsel verbessern kann. Doch solche Entscheidungen werden in besonderem Maße in Abstimmung mit dem/der PartnerIn und der Familie getroffen. Was nicht mit der Beziehung in Einklang zu bringen ist, steht außer Diskussion. Da verzichtet man/frau lieber.

Die Zweisamkeit der verschweißten Paare setzt eine bewußte Abschließung nach außen voraus. Die Beziehung stellt etwas ganz Besonderes dar, das die Paare ihrem Umfeld gegenüber bewußt demonstrieren. Damit sind soziale Kontakte außerhalb der Paarbeziehung immer nur zweitrangige Beziehungen; ein Grund, weshalb beide es vorziehen, Freundschaften gemeinsam zu pflegen. Das Drehbuch gestattet es zwar beiden, eigene Freundschaften zu haben und Hobbies intensiv zu betreiben, allerdings schreibt es gleichzeitig vor, daß diese keinen Eigenwert bekommen dürfen.

Die streitbaren Paare orientieren sich in ihrer Beziehung an dem Prinzip der "Partnerschaftlichkeit", das Zugeständnisse immer unter der Prämisse von Gerechtigkeit betrachtet. Jede/r kann von der anderen Person dasselbe erwarten und einfordern. Ganz anders denken da die verschweißten Paare: Eine solche Logik halten sie für zu abstrakt und wenig praktikabel. Jede/r tut schließlich alles freiwillig für den/die andere/n und für die Beziehung. Aufrechnen müssen sie sich nichts, denn eine Säule des partnerschaftlichen Arrangements bildet die Gewißheit, daß sich beide am jeweiligen Platz für den/die andere/n und für die Beziehung einsetzen. Diskussionen oder gar Streitereien um die Verteilung der Hausarbeit oder die Kinderbetreuung erscheinen deshalb

schnöde und nicht thematisierungswürdig. Diese altruistische Logik wird in der wissenschaftlichen Literatur als "Liebesprinzip" (in Abgrenzung zum oben genannten Partnerschaftsprinzip) bezeichnet (vgl. Leupold 1983; Koppetsch 1998).

Konflikte und Probleme werden beim verschweißten Paar keineswegs unterdrückt oder unter den Teppich gekehrt. Sie werden reflexiv und intensiv ausgehandelt bis ein einheitlicher Konsens gefunden wird. Das Streben nach Harmonie verbietet es, Differenzen zu groß werden zu lassen. Während bei den streitbaren Paaren die Suche nach einem Kompromiß mehr durch eine Sachlogik gekennzeichnet ist, lassen sich die Verschweißten durch eine Harmonielogik leiten. Disharmonien lösen beim verschweißten Paar weitaus größere Ängste aus als beim streitbaren Paar, das in der Auseinandersetzung mit dem Gegenüber durchaus auch einen Reiz erkennen kann.

Wie das verschweißte Paar Arbeit, Beziehung und Familie integriert, hängt nicht von einer abstrakt formulierten Berufs- oder Familienorientierung des Mannes oder der Frau ab, sondern von der konkreten Situation, in der sich das Paar befindet. Denn grundsätzlich gilt: Im Vordergrund stehen die Beziehung und die Familie, erst an zweiter Stelle kommt der Beruf. Lassen sich Beruf und Partnerschaft problemlos, also nicht auf Kosten der Beziehung, miteinander verbinden, so steht einer beruflichen Verwirklichung und hohem beruflichen Engagement beider Personen nichts im Wege. Partner und Partnerin unterstützen sich dabei auch gegenseitig. Doch eine Doppel-Karriere-Beziehung streben sie nicht an. Das würde die Grundkonstellation der Beziehung, den Einheitscharakter, unterhöhlen. Konsequenterweise identifiziert sich deshalb eine Person weniger stark mit ihrer eigenen beruflichen Tätigkeit, ist bereit zurückzustecken und weist der Arbeit der anderen Person eine höhere Bedeutung zu. Häufig ist es die Frau, die dazu bereit ist. Wenn also die Frage ansteht, wer die Kinder betreut, entstehen keine Konflikte darüber, wer zu Hause bleibt und sich für die Familienarbeit engagiert. Die "Vereinbarkeitsproblematik" ist deshalb für verschweißte Paare leichter zu bewältigen als für streitbare Paare.

Bei den streitbaren Paaren war es notwendig, zwischen *seiner* und *ihrer* Perspektive zu unterscheiden. Eine solche Differenzierung würde den verschweißten Paaren nicht gerecht werden. Da beide Partner in ihren Sichtweisen weitgehend übereinstimmen - was angesichts der Paarlogik nicht verwunderlich ist -, sollen diese also im folgenden gemeinsam dargestellt werden.

### 4.2.3 "Da rechnen wir nichts auf" - Die Arbeitsteilung der verschweißten Paare

Anders als die streitbaren Paare schlagen sich die verschweißten Paare nicht mit der Frage "Wer-macht-was im Haushalt" herum. Eine solche Diskussion würde gegen das partnerschaftliche Drehbuch verstoßen. Egal wer was macht: Jede/r bemüht sich an seinem/ihrem Platz, das Notwendige für die Beziehung und die Familie zu tun. Da diese implizite Absprache das Grundgerüst der Partnerschaft bildet, würden sich die verschweißten Paare selbst aus dem Gleichgewicht bringen, wenn sie sich mit Gerechtigkeitsfragen auseinandersetzen würden.

#### Die Hausarbeit

Es verwundert also nicht, daß sich die Verschweißten einig sind: Bei der Verichtung der Hausarbeit gibt es keine Probleme. Generell ist zwar denkbar, daß es bei den Paaren nicht darauf ankommt, ob *er* viel im Haushalt macht oder *sie*. Dennoch ist es bei den verschweißten Paaren der vorliegenden Studie immer die Partnerin, die diese Arbeiten weitgehend und klaglos übernimmt. Beide, Partner und Partnerin, betonen, daß sie mit der derzeitigen Aufteilung sehr zufrieden sind und auch wissen, daß der/die jeweils andere das genauso sieht.

So gibt einer der männlichen Befragten zu Protokoll:

"Wir haben da auch klare Spielregeln, zum Beispiel, also was heißt Spielregeln: Meine Frau macht die Wäsche, das ist überhaupt kein Thema. Das ist keine Aufgabe für mich, und ich mach' das auch nicht. Ich brauch's aber auch nicht zu machen. <...> Im Prinzip schmeißt meine Frau den Haushalt, ohne daß ich da große Aufgaben habe. Und sie übernimmt tagsüber die Erziehung der Kinder."

Und seine Frau bestätigt:

"Und bei meinem Mann ist es so, der ist den ganzen Tag weg. Wenn der abends kommt, dann will ich ihn nicht noch vollstopfen mit Aufgaben. Und ich bin da auch nicht so der Typ, daß man sagt, jetzt teilen wir uns das. <...> Das mach' ich nicht. Alles, was ich machen kann, mach' ich und wenn halt dann noch die Wäsche in der Maschine ist oder die Spülmaschine voll [ist] oder so, und er sieht das, dann macht er das. Also so wie sich's ergibt. Auf der anderen Seite hab' ich oft schon abends den Tisch gedeckt, wenn er kommt, einfach, weil ich's gern mach' und weil ich denk', er freut sich, wenn er kommt und es ist alles schon schön gerichtet. Also, und da ist mir das überhaupt völlig egal, ob ich jetzt mehr mach', oder er mehr macht."



Die Themen, die die streitbaren Paare beschäftigen, etwa, daß die Partnerin sich für ihr Hausarbeitsengagement nicht anerkannt sieht oder daß die Männer sich schwertun, die kleinen Handgriffe im Haushalt zu vollbringen, kommen den verschweißten Paaren gar nicht in den Sinn. Das soll aber nicht heißen, daß es hier - übernimmt man einmal die Perspektive eines streitbaren Paares - mehr Gerechtigkeit bei der Verteilung der häuslichen Pflichten gäbe. Die Bemerkung des oben zitierten Interviewpartners: "Die Wäsche...das ist keine Aufgabe für mich" signalisiert, daß sich auch die Männer, die dem verschweißten Paartyp zuzurechnen sind, bei der häuslichen Arbeit zieren. Ein anderer bügelt seine Hemden selbst, weil seine Frau nicht gerne bügelt, ihre Blusen jedoch läßt er liegen: "Sie hat einen Haufen so Seidenblusen und Jerseydinger und so was, und bei mir muß das zackzackzack gehen, und ich möcht's nicht kaputtmachen. Na gut, vielleicht auch ne Ausrede, klar, will ich natürlich nicht abreden, daß es auch ein bißchen damit zu tun hat." Streitbare Frauen würden sich über solche Bemerkungen und Praxen ärgern. Doch den verschweißten Partnerinnen geht es weniger um die realen Handgriffe im Alltag. Im Vordergrund steht das Symbol des guten Willens. Wenn etwa Herr Abel sieht, daß seine Frau keine Zeit fand, die Spülmaschine auszuräumen oder die Betten zu beziehen, dann muß sie ihn nicht lange bitten. Er betrachtet es als Selbstverständlichkeit, ihr zu helfen. Allerdings fühlt er sich nicht verantwortlich, was etwa von streitbaren Männern erwartet wird. Frau Abel und Frau Tiller genügen Symbole der Unterstützung, weil sich bereits daran Liebe und Solidarität offenbaren. Sie hielten es jedoch für einen schweren Verstoß gegen das partnerschaftliche Drehbuch, wenn ihnen ihre Partner gestehen würden, daß sie gerne mal mit dem Motorradclub oder mit alten Studienkollegen in Urlaub fahren wollten, um mal Abstand von der Familie zu bekommen und um wieder aufzutanken. Die streitbare Frau Seeburger würde dies genau umgekehrt bewerten.

### **Die Kindererziehung**

Viele Themen, die die streitbaren Paare bewegen, wenn sie eine Familie gründen, sind für verschweißte Paare entweder schon im Vorfeld geklärt oder gar nicht diskussionswürdig. So ärgern sich die verschweißten Partnerinnen nicht darüber, daß sich die Verrichtung der Hausarbeit mit dem ersten Kind völlig auf sie verlagert, denn über solche Themen wollen sie nun wirklich nicht mit ihrem Partner streiten. Genauso wenig problematisch ist die Überlegung, wie es denn mit der eigenen Berufstätigkeit weitergehen soll, wenn die Kinder da sind. Diese Frage haben sie meist schon bewußt im Vorfeld getroffen: Beruf und Familie lassen sich nicht gleichzeitig realisieren, insbesondere nicht mit Kleinkindern. Deshalb ist klar, eine/r - die Partnerin - bleibt zu Hause. Die verschweißten Frauen haben - wenn sie die Familienarbeit verrichten - nicht das Gefühl, daß sie in beruflicher Hinsicht Verzicht üben müssen und

damit Zugeständnisse an ihren Partner machen. Somit fällt ihnen der Wechsel von der Berufstätigen zur Mutter und Hausfrau vergleichsweise leicht. Sie entscheiden sich als Paar auch relativ autonom für diesen Schritt. Was andere Frauen und Männer denken und tun, ist im Grunde zweitrangig. Wichtig ist lediglich die gemeinsam getroffene Entscheidung mit dem Partner.

*Das Familienideal: Kinderbetreuung ist Aufgabe der Eltern*

Die Beziehung und die Familie bilden bei verschweißten Paaren den Lebensmittelpunkt. Während streitbare Paare versuchen, Beruf und Familie zu vereinbaren und gleichzeitig individuelle Interessen nicht zu vernachlässigen, fühlen sich verschweißte Paare einem Elternideal verpflichtet, das die Betreuung der Kinder durch die Eltern vorschreibt. Kinder in die Welt zu setzen, um sie dann Tagesmüttern oder Kindergruppen zu überantworten, das halten die verschweißten Eltern für verwerflich, zumindest wenn es um ihre eigenen Sprößlinge geht.

"Das war von vorneherein klar: Wir wollen Kinder! Wenn wir Kinder wollen und Kinder kriegen, dann bleibt meine Frau zu Hause. Also, das war von vornerein klar, daß das so ist. Insofern ganz traditionell, aber auch klar von dem, was wir wollten"

Und spiegelbildlich zu Achim Abels Einschätzung antwortet Anne Abel:

"Ja, das war für mich aber schon immer klar. Weil <...> meine Mutter war auch immer da, und das war einfach 'ne normale Familie. Und das war uns beiden schon immer klar: Wenn wir Kinder wollen, daß wir dann auch für die Kinder da sind und die nicht irgendwo hinten anstellen, sondern daß die wirklich auch wichtig sind. Und so haben wir's bis jetzt immer gehalten."

Umgekehrt ist Tanja Tiller am Zweifeln, ob sie überhaupt Kinder in die Welt setzen sollen. Denn das würde heißen, daß sie ihre beruflichen Ambitionen über Bord werfen müßte. Für Kinder - so Tanja - würde sie ihre Karriere aufgeben. "Schlüsselkinder" will sie auf keinen Fall großziehen, das empfindet sie als zu egoistisch.

"Also, es [die Entscheidung auf Kinder zu verzichten] lag auf jeden Fall nicht an meinem Mann, der unterstützt mich in jeglicher Hinsicht. Wenn ich jetzt Kinder haben möchte, ist das kein Thema, das bekommen wir dann auch hin. Allerdings - habe ich so rausgearbeitet - wenn ich Kinder habe, dann möchte ich mich auch 100%ig um die kümmern können. Ich möchte keine Schlüsselkinder haben! Ich möchte sie nicht weggeben, <...> nur weil ich meine Karriere dann weitermachen möchte. Das haben die Kinder nicht verdient. <...> Ich bin egoistisch, wenn ich Kinder habe und trotzdem meine Karriere machen möchte und die Kinder deswegen vernachlässige."

Der problemlose Rollenwechsel von der Berufstätigen zur Familienfrau ist nachvollziehbar, wenn man sich diese Grundüberlegungen vor Augen führt. Die verschweißten Partnerinnen haben nicht das Gefühl, jenseits der Kinderbetreuung etwas zu verpassen, sie vermissen weder ihre Kollegen und Kolleginnen noch die inhaltlichen Aufgaben. Sie haben sich voller Überzeugung für diese Aufgabe entschieden und müssen deshalb nicht mit ihrem Schicksal hadern.

"Gar kein Problem [der Übergang vom Beruf in die Familie]. Überhaupt nicht. Ich hab' das sehr genossen. Und <...> ich hab' mich mit dem Kind beschäftigt und hab', wenn ich Zeit gehabt hab', was gelesen oder sonstwas gemacht. Hab's genossen und hab' dann auch 'ne Freundin gefunden, mit 'nem Kind im gleichen Alter."

Damit einher geht, daß sich eigene Interessen und Familieninteressen weitgehend decken. Freunde, Hobbies, Sport etc. haben zwar ihre Berechtigung, man kennt Leute, engagiert sich vielleicht sogar in einem Chor oder geht mit Freunden regelmäßig wandern. Doch diese Aktivitäten haben nicht den Eigenwert, den etwa die Streitbaren solchen Interessen zuweisen. Familie und Partnerschaft dürfen nicht in Konkurrenz zu diesen Aktivitäten stehen.

"Ich nehm' aber für mich in Anspruch, daß ich viel Zeit mit den Kindern verbringen kann, wenn ich zu Hause bin, sprich abends und am Wochenende. Also, ich hab wenig eigene Zeiten, die jetzt speziell für mich verplant sind. Gibt's praktisch keine. Weil für mich einfach Familie und Kinder Priorität haben in der Freizeit, die ich hab'. <...> Meine Frau hat zwei [fixe] Termine. <...> Und ich hab' halt höchstens mal, sagen wir mal, Nebenaufgaben. Ich bin zum Beispiel Elternsprecher in der Schule, meine Frau ist das auch. <...> Ich spiel Fußball samstags, aber das mach' ich mit meinem Sohn. Und insofern ist das auch gemeinsam."

Die Interessen der verschweißten Mütter decken sich weitgehend mit den Anwesenheitsansprüchen der Kinder ("Mal brauchen die Kinder mich, mal weniger. Da bin ich eigentlich immer abrufbar."). Sie empfinden dies keinesfalls als heroisches Familienopfer. Es handelt sich um eine gewollte Entscheidung, mit der sie bewußt demonstrieren, daß Kinder keine Belastung darstellen. Während die streitbaren Frauen Freizeitaktivitäten u.a. unternehmen, weil sie das Dasein als "Nur-Familienfrau" als Rollen*reduzierung* wahrnehmen, empfinden es die verschweißten Mütter als Verstoß gegen ihr Drehbuch, wenn ihnen ihr Beziehungs- und Familienglück unzureichend erschiene.

#### *Erziehungsurlaub und Teilzeit - pragmatische Lösungen*

Auch die verschweißten Paare beschäftigen sich mit den Grenzen und Möglichkeiten von Teilzeit und Erziehungsurlaub. Dabei steht aber nicht unbedingt der abstrakte Wunsch nach "Gleichberechtigung von Mann und Frau"

im Mittelpunkt, sondern die Frage: Was ist für uns und unsere Familie jetzt gerade sinnvoll? Wegweisende Entscheidungen fällen die verschweißten Paare, indem sie die Vor- und Nachteile ausdiskutieren und sich dann gemeinsam auf eine Lösung einigen. Bei ihren Entscheidungen steht das zukünftige Ziel im Mittelpunkt. Das partnerschaftliche Drehbuch erlaubt es nicht, vergangene Zugeständnisse ins Spiel zu bringen, um damit Entscheidungen zu beeinflussen. Denn es wird nichts aufgerechnet. Mit der strikten Orientierung auf ein "Wir-wollen-das-Beste-für-die-Familie" vermeiden die verschweißten Paare viele potentielle Konflikte. Probleme werden dann, wenn sie anstehen, ausdiskutiert und gelöst. Dabei gehen die Verschweißten nicht orthodox vor: Entscheidungen können notfalls auch wieder revidiert werden. Für ungewöhnliche Lösungen sind die Paare offen, wenn diese für die Partnerschaft und die Familie nützlich erscheinen. So ist z.B. das Thema "Teilzeit", das für viele Führungskräfte und ihre Partnerinnen als nicht umsetzbares Unterfangen gilt, kein Tabuthema.

Die Abels etwa entscheiden sich dafür, daß Achim seine Arbeitszeit reduziert, damit Anne Freitag nachmittags an einem Ausbildungskurs teilnehmen kann. In der ersten Ausbildungsphase hat Anne sich bei der Auswahl eines Weiterbildungsangebotes ganz bewußt auf Wochenendkurse fixiert, damit sie die Kinder in guten Händen bei ihrem Mann weiß. Dadurch hat ihre Ausbildung länger gedauert. Die Entscheidung, einen Vorbereitungskurs am Freitag nachmittag zu machen, will sie nur durchsetzen, wenn auch dann die Kinder gut betreut sind. Fremde wollen die Abels nicht in Anspruch nehmen und für ein paar Stunden alleine lassen wollen sie die Kinder auch nicht. Also entscheiden sich die Abels dafür, daß Achim von einer Fünf- auf eine Vier-Tage-Woche reduziert, falls dies bei seinem Vorgesetzten durchsetzbar ist. Diese Entscheidung beruht auf einem gemeinsam getroffenen Lösungsweg:

"Das hat auch bedeutet, daß Anne sich intensiv für 'ne Prüfung vorbereitet hat, nach 'ner Grundlagenausbildung, und da mußte sie dann Freitag nachmittags in eine Schule gehen, um sich vorzubereiten. Dann hab' ich gesagt, was machen wir? Wir wollen, daß sie das macht, wir wollen aber auch die Kinder an und für sich nicht in fremde Hände geben, und dann haben wir entschieden, daß ich Teilzeit mache <...>. Also, das einfach so als ein Beispiel, wo ich denk', da taucht 'ne Situation auf, und dann regelt man das, und dann macht man das."

Frau Abel erinnert sich nur noch an das Ergebnis, weniger daran, wer die Idee hatte:

"Und dann im Wald oder so auf Spaziergängen haben wir uns überlegt, daß das eigentlich 'ne gute Lösung wär. Und daß er dann einfach mal fragen muß. <...> Das weiß ich jetzt nicht mehr, wer auf die Idee gekommen ist. Da ist einfach so der Gedanke entstanden."

Herr Abel genießt den freien Tag und die Freizeit, die er für sich gewinnt. Morgens nutzt er die Zeit "ganz bewußt für sich", macht Wanderungen im Taunus oder treibt Sport, während Frau Abel lernt und auch das Mittagessen kocht, so daß die Familie nur noch den Tisch abräumen muß. Mittags schließlich ist er für die Kinder da. Anne freut sich sehr, daß Achim die Arbeitszeitreduzierung genießt. Sie erwartet nicht, daß er sie in der freien Zeit im Haushalt unterstützt. Sicherlich würden streitbare Partnerinnen dies anders bewerten. Anne betreibt die Ausbildung als zusätzliche Arbeit und als Bereicherung "auf eigene Kosten" - wie sie es ausdrückt. Ihre Arbeit im Haushalt und die Kindererziehung erfüllt sie auch weiterhin im vollen Umfang.

#### 4.2.4 Wie helfen sich die verschweißten Paare - praktizierte Lösungswege

Erstens *Teilzeit* und *Erziehungsurlaub*: Wie bereits erwähnt, fördert die Pragmatik der verschweißten Paare im Umgang mit Problemen die Bereitschaft, auch einmal unorthodoxe Lösungen zu suchen. So haben die Abels die Möglichkeiten, die das Softwareunternehmen ihnen bietet, genutzt. Dabei haben sie sich im Vorfeld sehr genau überlegt, welche Einbußen (Rentenabzüge, Reduzierung des Anspruchs auf Arbeitslosengeld, Kürzung der Urlaubstage etc.) mit der Teilzeitarbeit verbunden sind und ob sie mit dem reduzierten Einkommen zurecht kommen. Darüber hinaus hat Herr Abel klare Vorstellungen über die mögliche Einteilung seines Arbeitspensums entwickelt: Welche Arbeitsgebiete können an Mitarbeiter delegiert werden, wo kann er selbst reduzieren, welche Projekte laufen aus etc. Schließlich hatte Herr Abel einen toleranten Vorgesetzten, der für dieses "Experiment" offen war. Achim konnte die zeitliche Befristung der Teilzeitmöglichkeiten sogar noch einmal verlängern.

Sicherlich hat die Tatsache, daß Achim in seinem Arbeitsbereich als sehr kompetenter und beliebter Kollege, Mitarbeiter und Vorgesetzter gilt, dazu beigetragen, diese Option in Erwägung zu ziehen. Zudem ist er zufrieden mit der derzeitigen Position und strebt nicht um jeden Preis weiter nach oben. Gelassenheit in bezug auf die eigenen Fähigkeiten und die Position im Unternehmen trägt folglich dazu bei, sich als männlicher Pionier in die Teilzeit vorzuwagen.

Zweitens schreibt das partnerschaftliche Drehbuch der verschweißten Paare vor, daß die Beteiligten *Entscheidungen gemeinsam fällen* und zu einem *Konsens* kommen. Solche Entscheidungen müssen immer mehr sein als nur Kompromisse. Sie müssen beiden das Gefühl geben, daß sie auch ihren eigenen Wünschen entsprechen, und sei es auch nur als Liebesbeweis der anderen Person gegenüber. Selbst dann, wenn eine der beiden Personen implizit und unbewußt mehr Durchsetzungsmacht hat, so werden Entscheidungen doch auf dieser Folie verarbeitet und interpretiert.

Drittens, auch wenn Führungskräfte, die dem verschweißten Typus zuzurechnen sind, Vielarbeiter sein können und Karriere machen wollen und können, so schreibt das Drehbuch ihnen doch vor, daß der Beruf und die Arbeit eben "nur" Geldverdienen sind. Im *Mittelpunkt ihres Daseins steht die Beziehung*, die man wegen der Karriere nicht aufgibt.

"Für mich ist ganz klar, das weiß meine Frau auch, wenn mich der Beruf auffrißt, wenn meine Frau zu mir sagt, unsere Beziehung leidet unter dem Beruflichen, dann werde ich diese Aufgabe abgeben. Nicht von heute auf morgen, das ist klar, weil von irgendwas muß man leben, aber dann würde ich ernsthaft nach einer Alternative suchen, ganz klar, und zwar nicht irgendwann mal in drei Jahren oder fünf, sondern in dem Moment, wo meine Frau das sagt."

Die "Vereinbarkeitsfrage" basiert bei den verschweißten Paaren auf einer völlig anderen Logik als bei den streitbaren. Während letztere Beruf und Familie als Recht und als Pflicht für beide gleichermaßen in Anspruch nehmen und sich zugestehen, steht bei den verschweißten im Vordergrund, wie es möglich ist, Beruf und Familie zum Wohle der Beziehung zu integrieren. Legen die Streitbaren Wert darauf, sich als Individuen mit ihren Bedürfnissen und Wünschen ernst zu nehmen, steht bei den Verschweißten das gemeinsame Glück im Vordergrund.

Tanja Tiller entscheidet sich für ein Fernstudium, weil ihr die räumliche Flexibilität für einen etwaigen Umzug und damit das Beisammensein mit ihrem Mann wichtiger sind, als der Kontakt und Austausch zu Kommilitonen und der Spaß, den das "Studentenleben" verheißt. Herr Abel verzichtet auf durchaus vorhandene weitere berufliche Aufstiegsmöglichkeiten, da er keine weiteren zeitlichen Abstriche bei der Familie machen möchte. Das partnerschaftliche Drehbuch schreibt vor: Der Beruf soll (beiden) Spaß machen, beide sollen sich hier engagieren können, aber die Arbeit muß - zumindest ideologisch - dennoch einen geringeren Stellenwert als die Partnerschaft einnehmen.

"Auf der anderen Seite stelle ich schon fest, daß die Beziehung zu meiner Frau wichtiger ist als die Karriere und ich aus diesem Grund sicherlich zu Kompromissen bereit wäre. Wenn ich merke, sie macht 'ne super Karriere, das macht ihr Spaß, und dann kann ich mir gut vorstellen, daß ich dann auch sage, o.k. dann stecke ich mal zurück."

Viertens schließlich *streiten* die verschweißten Paare *nicht um* "Kleinigkeiten" wie die *Alltagsarbeit*. Zwar impliziert dieser Typus nicht, daß es stets die Frauen sind, die die Kinderbetreuung und die Hausarbeit abdecken, doch bei den von uns untersuchten Paaren war dies stets der Fall. Das liegt natürlich auch an unserem Untersuchungsgegenstand, nämlich mittleren Führungskräften und ihren Partnerinnen. Wer hier beruflich engagiert ist, ist damit schon vorgezeichnet. Insgesamt gilt also: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

wirft an dieser Stelle keine partnerschaftlichen Konflikte auf, da sich Mann und Frau gegenseitig dort unterstützen, wo sie ihren Platz sehen.

### 4.3 Das komplementäre Paar

Auch die komplementären Paare müssen sich mit Problemen bei der Vereinbarkeit auseinandersetzen. Ihr Drehbuch weist andere Ausprägungen auf als bei den beiden bisher beschriebenen Paartypen.

#### 4.3.1 Die Hoppes und die Nebergers

##### Die Hoppes

Helmut Hoppe (40 J.) ist Führungskraft im Forschungsbereich einer Elektrofirma. Er führt zehn ausschließlich akademisch ausgebildete Mitarbeiter. Seine Arbeit macht ihm Spaß, nicht zuletzt, weil er sich dort relativ frei entfalten kann und weitreichende Kompetenzen besitzt. Da sich sein Vorgesetzter nicht am selben Standort befindet, hat er in vielen Dingen freie Hand und größere Entscheidungsbefugnisse als in dieser Position üblich. Ein deshalb auch von ihm gewünschter weiterer Aufstieg würde diese Freiheiten absichern. Helmut erscheint als ein aktiver, lebenslustiger Mensch, ehrgeizig und selbstkritisch. Er ist der "Macher" in der Beziehung mit Hanna Hoppe.

Hanna Hoppe (38 J.) ist von Beruf Physikerin und arbeitet einige Jahre in einer Firma in der Forschungsabteilung. Zeitweilig übernimmt sie kommissarisch die Leitung der Abteilung.

Helmut und Hanna lernen sich im Studium kennen und leben seit Beginn ihrer Beziehung zusammen. Lediglich einmal führen sie mehrere Monate lang eine Pendelbeziehung, weil Helmut's Abteilung in eine andere Stadt verlegt wird.

Während Herr Hoppe noch studiert, schließt Frau Hoppe ihr Studium ab und arbeitet anschließend in der oben genannten Firma. Die kommissarische Leitung wird ihr kurz bevor sie schwanger wird übertragen. Die Geburt des ersten Sohnes kommt ihr jedoch nicht ungelegen, weil sie sich weniger von den fachlichen Anforderungen als vielmehr von der Führungsaufgabe überfordert fühlt. Die erste Zeit als Familienfrau erlebt sie als schwierig und isoliert, und sie sehnt sich nach der Arbeit und der damit verbundenen Anerkennung. Nach und nach freundet sie sich mit der Rolle der Familienfrau an und verzichtet bewußt auf einen beruflichen Wiedereinstieg

bei der alten Firma, zumal sie ohnehin an einem vom Wohnort weiter entfernten Firmensitz eingesetzt worden wäre.

In der Zwischenzeit hat das Paar zwei Kinder (6 und 9 Jahre). Hanna bezeichnet sich als eher stillen und zurückhaltenden Typ. Sie sucht sich ihre Nischen, in denen sie sich entfalten kann. In den ersten Jahren ihrer Beziehung, als beide studierten, dominierten Helmut soziale Kontakte und Aktivitäten in der Beziehung. Am neuen Wohnort hingegen ist sie, aufgrund ihrer zeitlichen Möglichkeiten, für die Außenkontakte zuständig.

Helmut und Hanna sind mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zufrieden. Hanna beabsichtigt in einem anderen Berufsfeld einen Wiedereinstieg ins Erwerbsleben zu versuchen, doch erst wenn die Kinder größer sind. Kurzzeitig geht sie einer Teilzeitbeschäftigung auf der 630-Mark-Basis im Dienstleistungssektor nach, bricht den Job jedoch wieder ab, weil sie sich dort nicht ausgelastet fühlt und die Befriedigung durch die Arbeit den Streß bei der Organisation der Kinderbetreuung nicht aufwiegen kann. Helmut ist heute im Vergleich zu früher, als er an einem Forschungsinstitut eine Promotionsstelle innehatte, mit einer 50-Stundenwoche sogar häufiger zu Hause.

### **Die Nebergers**

Norbert Neberger (36 J.) ist Führungskraft in einer großen Elektrofirma im Bereich der Automation. Er ist Gruppenleiter von fünf weiteren Ingenieuren im Entwicklungs- und Konstruktionsbereich. Mit seinem Team ist er nicht nur für die Entwicklung und die Konstruktion von Anlagen verantwortlich, sondern auch für die Kundenbetreuung. Deshalb ist er auch im In- und Ausland unterwegs, wengleich er das wegen seiner Frau und den Kindern zu vermeiden versucht.

Nina Neberger (32 J.) hat Chemie studiert, aber nie in ihrem Beruf gearbeitet. Mit Abschluß ihres Studiums wird sie schwanger und verpaßt dadurch den Einstieg in die Erwerbswelt. In der Zwischenzeit haben die Nebergers vier Kinder, und Nina hat alle Hände voll damit zu tun, Hausarbeit und Kinderbetreuung zu managen. Beruf-



liche Perspektiven kann sie sich im Moment keine aufbauen, weil die Kinder (1 Jahr, 3 Jahre und Zwillinge im Alter von 6 Jahren) noch sehr klein sind. Norbert legt Wert darauf, möglichst viel Zeit für die Familie aufzubringen. Das kann er, aufgrund seiner beruflichen Belastungen, häufig nicht verwirklichen. Lange Arbeitszeiten oder Reisetätigkeiten erschweren ein geregelter Familienleben. Die zeitlichen und räumlichen Erfordernisse von Norberts Arbeit wirken direkt in den Arbeitsalltag von Nina hinein. Sie sieht sich gezwungen, flexibel auf die von dort kommenden Zwänge zu reagieren. Ihre eigenen Planungen und ihre Autonomie werden hierdurch beeinträchtigt. Sie sieht jedoch wenig Möglichkeiten für Veränderungen.

Bei den Hoppes und bei den Neuberger dominieren die Männer in der Beziehung und ihre Partnerinnen akzeptieren das. Die komplementären Paare bemühen sich nicht wie die streitbaren Paare darum, für beide die selben Rechte und die selben Pflichten durchzusetzen, und sie streben auch nicht nach einer harmonischen Einheit wie die Verschweißten. Was kennzeichnet also die komplementären Paare?

#### **4.3.2 Merkmale des komplementären Paartyps**

Was die komplementären Partner und Partnerinnen füreinander attraktiv macht, ist gerade nicht die Gleichheit wie bei den anderen beiden Paartypen. Vielmehr suchen sie ein andersartiges Gegenüber. So findet beispielsweise die schutzsuchende Person bei dem/der PartnerIn Geborgenheit und Sicherheit in Alltagsdingen und die schutzbietende Person zieht aus dieser Rolle Bestätigung. Hanna etwa profitiert von Helmut's vielen sozialen Kontakten, weil sie selbst ein zurückhaltender Mensch ist. Und Helmut muß sich umgekehrt nicht mit ihren Freunden auseinandersetzen, sondern freut sich, daß sie sich gemeinsam in seinem Freundeskreis aufgehoben fühlen.

Beide profitieren also von diesem Arrangement. Doch die Ergänzung kann auch die Gefahr in sich bergen, daß die "schwächere" Person ihre Interessen nicht durchsetzen kann und sich die "stärkere" Person in manchen Punkten auf sich selbst gestellt sieht. Denn ein - mitunter auch nur subtil wirkendes - Machtgefälle ist in dieser Paarkonstellation nicht zu übersehen. Auf Machtungleichheit stoßen wir realiter auch bei den anderen beiden oben vorgestellten Paartypen. Während sie dort jedoch für die Beziehung nicht konstitutiv ist, ist sie beim komplementären Paartyp ein charakteristisches Merkmal.

Während also bei den Streitbaren das "Ich und das Du" und bei den Verschweißten das gemeinsame "Wir" im Vordergrund der Beziehung steht, zeichnet die Komplementären ein "einseitig definiertes Wir" aus. Nach außen hin erscheint die Beziehung als geschlossene Einheit. Doch die komplementäre Zusammensetzung des Paares schließt eine Selbstinszenierung aus, wie sie für die Verschweißten typisch ist.

Beide pflegen getrennt, aber auch gemeinsam Freundschaften. Bedeutung für die Partnerschaft erhalten aber vor allem die Außenbeziehungen, die über den dominanten Part zu wichtigen Sozialkontakten "erklärt" werden, während den durchaus vorhandenen Freundschaften des Schwächeren innerhalb der Beziehung wenig Bedeutsamkeit zukommt und auch seltener gemeinsam gepflegt werden. Dies wird etwa bei Hannas Kontakten als Familienfrau deutlich, für die sich Helmut nur bedingt interessiert und die er nur teilweise korrekt zuordnen kann. Während die Streitbaren im Austausch mit anderen nicht zuletzt auch nach Impulsen suchen, die sie in ihre eigene Beziehung hineinbringen können, wird diese Möglichkeit von den Komplementären so nicht gesehen oder gewünscht. Dies könnte - gerade unter der Prämisse des gesellschaftlichen Gleichheitsdiskurses - das getroffene Arrangement gefährden.

Sowohl bei der Austragung von Konflikten als auch bei anstehenden Entscheidungen kann der oder die "Stärkere" die eigenen Interessen wesentlich leichter durchsetzen. Dieses Paar zeichnet sich weder durch das Streben nach Harmonie (verschweißte) noch durch den Wunsch aus, in Diskussionen mit dem Gegenüber einen gemeinsamen Standpunkt zu finden (streitbar). Daß Entscheidungen gemeinsam besprochen und diskutiert werden, ist einem gesellschaftlichen Gleichheitsdiskurs geschuldet und entspricht gerade nicht der internen (ungleichen) Beziehungsstruktur. Durchsetzen kann sich die stärkere Person, da sie mit einer höheren Definitionsmacht ausgestattet ist. Allerdings setzt der schwächere Part dort Grenzen, wo er seine elementaren Interessen berührt sieht und zeigt hier durchaus auch Durchsetzungswillen. Daß Entscheidungen häufig zugunsten des Mächtigeren ausfallen, liegt nicht zwangsläufig an dessen Durchsetzungsvermögen, sondern an subtiler wirkenden Mechanismen. So erfahren die Wünsche, Bedürfnisse, Einstellungen und Meinungen des Mächtigeren bei beiden Partnern eine höhere Wertschätzung. Dies drückt sich beim Schwächeren häufig darin aus, daß er oder sie in vielen Bereichen keinen eigenen Standpunkt vertritt und den des anderen übernimmt. Offen bleibt dabei, ob die eigenen Bedürfnisse nicht (mehr) wahrgenommen werden oder ob ein eigener Standpunkt aus Bequemlichkeit nicht entwickelt wird.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hängt wesentlich von den Vorstellungen und Wünschen der dominanten Person, hier also dem Mann, ab. Je nach beruflicher und familiärer Orientierung empfindet eine komplementäre Führungskraft ihre zeitlichen Möglichkeiten für die Partnerschaft und Familie

als ausreichend oder aber als zu eingeschränkt. Die Partnerin, der schwächere Part, übt hier nur wenig Druck auf ihn aus. Vielmehr arrangiert sie sich mit seinen Entscheidungen und nimmt die beruflichen Zwänge als gegeben und wenig beeinflussbar hin. Ohnehin liegt die familiäre Alltagsorganisation in ihren Händen. Ein Mehr an zeitlichem Engagement des Mannes für die Familie ist zwar für die Frau entlastend, doch es ist nicht zwingend notwendig, weil die Partnerin den Haushalt und die Kindererziehung allein im Griff hat.

### **4.3.3 "Jeder hat seine Aufgabe" - Die Arbeitsteilung der komplementären Paare**

Die komplementären Paare haben es leichter, ihr partnerschaftliches Drehbuch mit den Außenbedingungen der Berufswelt in Einklang zu bringen, als die anderen Paare: Relativ früh ist klar, daß es Aufgabe des Mannes ist, sich im Beruf zu engagieren und Aufgabe der Frau, sich auf die Familienarbeit zu konzentrieren, ganz egal, ob sie nun weiter berufstätig ist oder nicht. Ausgemachte Sache ist, daß die Partnerinnen den Managern den Rücken freihalten und diese nicht mit Kinderbetreuungsaufgaben und Haushaltsdingen behelligen. Zum Vergleich: Auch die von uns befragten verschweißten Partnerinnen unterstützen ihre Männer in dieser Hinsicht so gut es nur geht. Sie definieren sich jedoch als autonome Einheit und treffen deshalb auch - wie der Fall Abel zeigt - unorthodoxe Entscheidungen, wenn es notwendig erscheint. Die komplementären Paare hingegen sind stärker ihren gesellschaftlichen Rollen verhaftet und trennen ihre Aufgabengebiete tendenziell voneinander ab.

Das Thema Hausarbeit soll nur kurz und aus der Perspektive von beiden Geschlechtern gleichzeitig behandelt werden. Damit tragen wir der Tatsache Rechnung, daß die Paare sich über eine solche Arbeitsteilung einig sind. Bei der Kindererziehung werden die Perspektiven allerdings wieder getrennt dargestellt.

### **Die Hausarbeit**

Für die komplementären Paare stellt die Hausarbeit kein Reizthema dar, wie es etwa bei den streitbaren Paaren der Fall ist. Hausarbeit muß eben getan werden. Und vielfach orientieren sich die Frauen, die ja in unserem Fall durchgehend den schwächeren Part spielen, an einem traditionellen Weiblichkeitsbild, das ihnen dann "automatisch" die Verrichtung der Hausarbeit nahelegt. Die meisten Manager sind sich angesichts der Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen - zum Teil mehr, zum Teil weniger - bewußt, daß eine solche Arbeitsteilung nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann.

*Kontinuität bei der traditionellen Arbeitsteilung*

Schon recht früh stellen sich die Weichen, ob und wie stark sich in einer Beziehung traditionelle Muster bei der Verteilung der Hausarbeit durchsetzen. Bei den Hoppes etwa hat Hanna diese Tätigkeiten wie selbstverständlich übernommen, ohne sich jemals darüber zu beklagen. Dabei stecken zu dieser Zeit beide noch im Studium und haben keine Kinder. Und auch als Hanna arbeitet und Helmut noch studiert, ändert sich dieses Muster nicht. Helmut gibt auch unumwunden zu, daß Hanna sich für den Haushalt verantwortlich fühlte.

"Ich kann das eigentlich zusammenfassen: Das hat im wesentlichen die Hanna gemacht. Und wenn nicht, dann in Verantwortung. <...> Ich will damit sagen, wenn's was zum Einkaufen gegeben hat, hat sie gesagt: 'Bring das und das mit', oder: 'Fahr und besorg und mach'. Das hab ich dann schon gemacht, aber sozusagen es im Blick und im Griff gehabt, wann man was noch besorgen muß, das hat sie gemacht."

Die meisten komplementären Männer idealisieren ihre Beiträge zur Hausarbeit nicht. Sie nehmen die Leistungen ihrer Partnerinnen aber in Anspruch, die einen bewußt und augenzwinkernd, die anderen ohne groß nachzudenken. Einer der Befragten muß scharf nachdenken, wie das denn in der Anfangszeit der Beziehung gelaufen ist. Fast erstaunt stellt er fest, daß seine Frau wohl das meiste im Haushalt bewältigt haben muß.

"Ich erinnere mich nicht mehr genau, wer da was gemacht hat. So wie ich meine Frau kenne, würd' ich sagen, hat sie sicherlich, zum Teil auch stillschweigend, mehr gemacht. Das könnte sein, aber ich erinnere mich nicht, wir hatten eigentlich aus meiner Sicht da nie Konflikte darüber jedenfalls."

Anders als die streitbaren Männer sind die komplementären keinem Selbstbild verpflichtet, das es schwierig machen würde, diese Form der Arbeitsteilung zu gestehen. Die streitbaren Männer, die ebenfalls froh sind, wenn ihnen das Kloputzen erspart bleibt, ringen sich eher beschämt zu einem solchen Bekenntnis durch, weil dieses Verhalten nicht ihrem Selbstbild entspricht. Schon gar nicht entspräche es ihrem eigenen Anspruch, wenn die Lebensumstände eine solche Arbeitsteilung gar nicht plausibel machen.

Aber auch Hannas Selbstbild läßt die ungleiche Arbeitsteilung im Haushalt zu Studienzeiten nicht ganz zu. Der gesellschaftliche Gleichheitsdiskurs schlägt sich hier offenbar nieder: Gerade in Bildungskreisen möchte man den Eindruck vermeiden, man sei nicht "genügend emanzipiert". In Hannas Erinnerung war die häusliche Arbeitsteilung deshalb auch "ausgewogen" und "eigentlich verteilt".

Auch eine andere Befragte ist der Ansicht, daß sie als kinderloses Paar vieles im Haushalt gemeinsam gemacht hätten. Beim Aufzählen, was die Mithilfe,

das gemeinsame Tun im Haushalt umfaßte, schmelzen die Tätigkeiten dann aber schnell auf ganz wenige Dinge zusammen.

"Doch, da haben wir schon noch viel zusammen, ja, manches zusammen gemacht. Also, ich mein wie Bügeln, das war schon immer so meine Aufgabe, aber mein Mann kocht gern, von daher hat er schon mitgeholfen. Auch mal Blumen gießen oder einkaufen. Ja, das hat er da noch eher gemacht als jetzt."

Es ist aber nicht nur das eigene Selbstbild, das durch eine solche Praxis in Frage gestellt wird und das es notwendig macht, die Dinge ein wenig zurecht zu biegen. Der Blick verstellt sich auch tatsächlich. Denn den Tätigkeiten und kleinen Handgriffen der Männer wird besondere Aufmerksamkeit zuteil, weil sie *nicht* selbstverständlich erscheinen und eben immer besondere Geschenke darstellen. Das hängt u.a. mit den geschlechtsbezogenen Normalitätsvorstellungen zusammen. Zum einen wird Hausarbeit ungebrochen - je nach sozialem Milieu offen oder latent - als weiblicher Kompetenzbereich definiert (vgl. Kauffmann 1994; Koppetsch/Burkart 1998). Zum zweiten erfährt weibliche Arbeit gegenüber männlicher tendenziell eine Abwertung (Gildemeister/Robert 1998). Drittens schließlich orientieren sich die meisten Männer und Frauen hinsichtlich ihrer Leistungen an für sie maßgeblichen sozialen Bezugsgruppen (Hochschild/Machung 1993). Wenn kochende oder putzende Männer im sozialen Nahraum eher die Ausnahme bilden, dann werden diejenigen, die sich hier dennoch engagieren als besonders hilfsbereite Partner wahrgenommen. Sie "beschenken" ihre Partnerinnen mit Gaben, die sie nicht erbringen müßten. Umgekehrt heißt dies, daß die häuslichen Leistungen der Frauen in den Augen beider Ehepartner weniger Wertschätzung genießen, da sie nicht die Ausnahme, sondern die Normalität bilden.

### **Die Kindererziehung aus der Sicht der komplementären Partnerinnen**

Auch die komplementären Eltern hängen dem Idealbild nach, daß beide Elternteile sich gleichrangig um die Kindererziehung kümmern sollten. Allerdings verstehen sie darunter keine "Gleichverteilung", wie sie etwa die streitbaren Paare als Ideal formulieren. Vielmehr lehnen sich ihre Vorstellungen an die realen Verhältnisse an: Die Mutter übernimmt den Hauptteil der Betreuung, weil sie zu Hause ist, während der Vater sich in seiner Freizeit intensiv mit den Kindern beschäftigt.

Während der Ausstieg aus dem Erwerbsleben bei den streitbaren Paaren als Zugeständnis der Frau bewertet wird, haben die komplementären Partnerinnen an dieser Stelle kein Pfand, das sie in die Waagschale werfen könnten. Frauen, die gute berufliche Optionen haben, aber nicht arbeiten *wollen*, lehnen sich mit Forderungen an ihre Männer nicht allzuweit aus dem Fenster. Ebenso Frauen, die ganz schlechte berufliche Aussichten haben, etwa weil sie

in ihrem Berufsfeld noch nicht erwerbstätig waren oder weil es wenig offene Stellen gibt: Sie *können* sich mit Anforderungen an ihre Partner nicht zu weit hervorwagen. Dazwischen stehen diejenigen, die eher ambivalent sind: Einerseits wollen sie den Kindern zuliebe noch zu Hause bleiben, andererseits könnten sie sich einen Wiedereinstieg schon irgendwie vorstellen. Für die komplementären Männer ist allesamt klar: Ein Rollenwechsel ihrerseits ist nicht erwünscht und eine Reduzierung der Arbeitszeiten halten sie für nicht machbar. Dies wird von ihren Frauen aber auch nicht forciert und von manchen auch nur bedingt gewünscht.

### *Der Wechsel von der Berufstätigen zur Familienfrau*

Die Familiengründung wird - ganz anders als etwa bei den streitbaren Frauen - nicht mit der Verlagerung der Hausarbeit auf die Partnerin in Verbindung gebracht und beklagt. Das hat den bereits erwähnten Grund, daß die komplementären Frauen diese Tätigkeiten ja auch schon erledigt haben, als noch keine Kinder da waren.

Im Vordergrund steht vielmehr der Rollenwechsel. Selbst wenn die Grundorientierung dieser Frauen stets eher familienorientiert war, so sind sie dennoch gezwungen, sich mit anderen möglichen Lebensmodellen auseinandersetzen. Weil es nicht mehr selbstverständlich ist, daß Frauen mit Kindern bewußt auf eine Erwerbstätigkeit verzichten, wird das Zuhausebleiben begründungsbedürftig. Keine der komplementären Partnerinnen argumentiert hier mit dem Geschlecht, d.h. daß sie biologisch bedingt ihren Platz eben zu Hause bei den Kindern sähen. Vielmehr legitimieren sie ihren eigenen Lebensentwurf, indem sie sich von berufstätigen Frauen und Müttern abgrenzen.

"Ich hab <...> während der Schwangerschaft schon immer gesagt: 'Sobald ich dieses Kind abgestillt hab', komm ich zurück. Ohne Job - kann ich mir nicht vorstellen, dann fall' ich in ein tiefes Loch', und was man eben so alles erzählt, wenn man schwanger ist. Und dann war dieses Baby da, und meine Meinung hat sich 100 Prozent verändert. Also, ich wollte es auf keinen Fall weggeben und konnte mir auch plötzlich nicht mehr vorstellen, jeden Morgen ins Büro zu fahren."

"Und wir haben uns für die Kinder entschieden, und das war dann schon klar also, daß ich dann daheim bleib'. Und ich find's auch richtig, also, und ich seh' sie jetzt aufwachsen und kann doch da mit was machen. Und wenn ich selber zum arbeiten gehen würde, dann würd' ich mich wahrscheinlich verwirklichen, aber den Kindern geht doch manches ab."

Bei der Rechtfertigung setzen sich die komplementären Frauen, ebenso wie die verschweißten Partnerinnen, mit angeblichen Wünschen und der unterstellten Logik von erwerbstätigen Frauen auseinander. So wird etwa die Berufstätigkeit mit einem gewissen "Selbstverwirklichungsdrang" in Verbindung

gebracht, die dann den Kindern etwas wegnimmt, was ihnen eigentlich zusteht. Das vergleichsweise schmale Gehalt wiege nicht auf, was sie als Mutter zu Hause erleben können. Die Inhalte der Arbeit könnten niemals soviel Sinn vermitteln wie das Betreuen der Kinder.

Da die komplementären Frauen sich aber bis dato selbst als Berufstätige definiert haben, die gerne zur Arbeit gingen, suchen sie sich für diesen Gesinnungswechsel Bestätigung aus dem sozialen Umfeld. Sie tun sich mit anderen Frauen zusammen, die sich in der selben Lebensphase befinden. In diesen Zusammenhängen bestärken sie sich gegenseitig darin, daß die Kinder sie brauchen und diese Aufgabe Sinn macht und daß sie nicht die Welt auf den Kopf stellen müssen, nur um die Kinderbetreuung über "Fremde" zu regeln.

"Also, einfach aus Erfahrung von meinen Freunden. Daß die allermeisten <...> eben um mich rum, die Kinder bekommen haben, alle gesagt haben: 'Meinen Job geb' ich nie auf, und es macht soviel Spaß, und ich brauch' das, und ja, brauch' auch das Geld, und ich würd' nie an das Konto von meinem Mann gehen.' Und also, neunzig Prozent um mich herum <...> ändern ihre Meinung."

Einer Rückkehr in den Beruf stehen die komplementären Frauen ambivalent gegenüber. Sie betrachten einen solchen Schritt zwar als notwendig, allerdings nicht, weil sie selbst den inneren Drang danach verspüren. Solange die Kinderbetreuung ihre Anwesenheit zu Hause noch nötig erscheinen läßt, warten sie gerne mit einer Rückkehr. Grundsätzlich wird ein Wiedereinstieg aber von den meisten angestrebt, weil sie sich vor der Empty-Nest-Phase und der damit häufig einhergehenden Sinnkrise schützen wollen.

"Das [eine Rückkehr in die Erwerbstätigkeit] ist jetzt noch zu früh. Der Henrik ist ja jetzt erst in die Schule gekommen. Ich hab's Gefühl, die brauchen mich noch, und das ist auch o.k. Auf den Zeitpunkt kann man da warten, daß es einmal nicht mehr so ist."

#### *Die Familienarbeit vermittelt mehr Befriedigung als die Erwerbstätigkeit*

Zweifelsohne würde der Haussegen schiefhängen, wenn die komplementären Frauen sich plötzlich auf ihr Recht besinnen würden, berufstätig zu sein und damit auch die Hintergrundarbeit neu verteilen wollten. Sie tun es nicht, weil sie in dem gegenwärtigen partnerschaftlichen Arrangement Freiheiten entdecken, die sie bei einer anderen Aufgabenteilung nicht hätten. Der Lebensstandard ist hoch und macht es nicht erforderlich, daß sie arbeiten. Würden sie arbeiten wollen, dann könnten sie es tun, müßten aber einen in ihren Augen hohen Preis bezahlen: Sie hätten weniger Zeit für die Kinder und müßten ihren Alltag neu strukturieren. Mehr Streß würde in jedem Fall auf sie zukommen, da sie von ihren Partnern wenig Unterstützung bekämen und sich auf Hilfen

von außen verlassen müßten. Anders als die streitbaren Frauen könnten sie sich aber nicht darüber beklagen.

"Ich hab das Glück, mir zu überlegen: Will ich arbeiten, wieviel möcht' ich arbeiten? <...> Viele Frauen haben da gar nicht die Wahlmöglichkeiten, die müssen arbeiten und müssen es irgendwie hinkriegen. Und ich bin zum Glück in der Situation, daß ich das für mich entscheiden kann und mein Mann mich da unterstützt, egal wie ich mich entscheid."

Die Entscheidung, zu Hause zu bleiben, erfolgt auch in Abgrenzung von den Anforderungen und Belastungen, die sie im Falle einer Erwerbstätigkeit erwarten würden. Lieber lassen sie sich "nur" von den Kindern stressen, haben aber keinen antreibenden Chef oder Kunden im Nacken sitzen. Sie betonen, daß sie es genießen, jederzeit eine kleine Kaffeepause einlegen, sich nachmittags mit einer Freundin treffen zu können und nicht von einem Geschäftstermin zum anderen hetzen zu müssen.

"Ich möchte nicht mit meinem Mann tauschen. Also wenn ich mitkrieg, was da [bei seiner Arbeit] läuft, dann muß ich sagen, sind meine Tage nach wie vor Honigschlecken. <...> Es gibt Freundinnen von mir, die sagen: 'Ja, der macht sich's ja locker und geht in die Kantine und hat zwei Stunden Mittag, und ich weiß nicht, was der arbeitet'. Und: 'Der hat's gut, der kann hier die schreienden, streitenden Kinder morgens da lassen.' <...>. Also ich bewundere ihn eher, wie er mit diesem Streß umgehen kann, Tag für Tag. Ich kann meine Zeit einfach viel freier einteilen als er. Also allein meine Vormittage, es liegt ja an mir, ob ich jetzt zwei Stunden einkaufen fahr' oder sag': 'Heut' morgen besuch' ich eine Freundin, und dann trinken wir 'nen gemütlichen Tee zusammen.' Ich hab die Möglichkeit, die hat er nicht. Und von daher kann ich mich glücklich schätzen."

Daß sie sich auf dieses Arrangement einlassen können und wollen, hat aber nichts mit Bequemlichkeit zu tun. Sie sehen, daß ein solches Leben zu Hause als Familienfrau *auch* Vorteile hat. Doch das ist nicht der Grund, warum sie sich hierfür entschieden haben. Vielmehr tun sie das für ihre Kinder. Die Kinder geben ihnen eine Form von Anerkennung, die die Anerkennung, die sie im Beruf erhielten - gerade auch im Rückblick - recht blaß erscheinen läßt.

"Das Mich-Selber-Achten, daß ich jetzt nicht unbedingt ins Büro gehen muß, um Anerkennung zu bekommen. Das ist ja immer das, was einem daheim ja fehlt. Die Kinder dann, die schenken einem ja auch gewisse Anerkennung, einfach daß sie ankommen und einen drücken."

Das gewählte Arrangement hat auch noch andere attraktive Seiten. Die komplementären Frauen haben über ihre ständige Familienpräsenz einen intensiven Kontakt zu den Kindern, den ihre Partner am Abend oder Wochenende nicht so ohne weiteres aufholen können. Damit haben sie ein Feld besetzt, wo sie außer Konkurrenz stehen. Sie sind es, die den Vätern den Brückenschlag



zu den Kindern vermitteln. Sie erfahren, was die Kinder erleben, kennen die kleinen Sorgen und Geheimnisse, sie sind es, die gebraucht werden, wenn es irgendwo weh tut.

"Und Carlo weiß, die Mama ist da: 'Wenn ich Hausaufgaben gemacht hab', guckt sie gleich.' Und er kann erzählen. Und an den Tagen, wo ich ihn eben <...> erst um vier hol', bekomme ich nichts mehr von ihm mit. Also die Schule ist dann soweit weg, der erzählt nichts mehr: 'Mama, weiß ich nicht mehr'. Und das vermiß ich dann an so Tagen, weil beim Mittagessen da plappern die halt und erzählen mir alles. Und darum beneidet mich auch zum Beispiel der Christoph. Weil er bekommt das halt nicht mit. Wenn er abends heimkommt, dann ist das gelaufen, die erzählen da nichts mehr. Und von daher bin ich nach wie vor relativ zufrieden."

Führungskräfte, die viel unterwegs sind und für die Kinder wenig Zeit haben, sind darauf angewiesen, daß die Mütter sie immer wieder auf den neuesten Stand bringen. Diese präsentieren ihnen nacherzählend die Alltagswelt, um die die Männer sie manchmal beneiden. Das ist das eigentliche Pfund, mit dem die komplementären Partnerinnen wuchern können.

Umgekehrt würde die Anerkennung, die die komplementären Frauen innerhalb der Partnerschaft für ihre *berufliche* Arbeit erhalten könnten, immer in Konkurrenz zur Arbeit einer Führungskraft stehen. Sie hätten im Vergleich zu ihren Partnern immer eine unterlegene Position, die gekennzeichnet wäre durch weniger Gehalt, weniger Macht, weniger Prestige.

Zum Vergleich: Auch andere Mütter - verschweißte und streitbare - fungieren als Brücke zwischen Vater und Kindern. Doch die streitbaren Frauen sehen sich darin nicht in ihrer Position innerhalb der Partnerschaft und Familie bestärkt. Sie haben andere Maßstäbe. Und bei den verschweißten Partnerinnen gehört dies zur Basis des partnerschaftlichen Arrangements unabdingbar dazu. Es stellt damit kein Überlegenheitsfeld dar.

### *Die Bedeutung von Netzwerken*

Für die komplementären Frauen haben soziale Netzwerke eine sehr hohe Bedeutung. Sie suchen sich Freundinnen zum Austauschen und zur gegenseitigen Unterstützung. Sie treffen sich am Sandkasten, trinken zusammen Kaffee, bilden Fahrgemeinschaften, tauschen sich über Krankheiten und Erziehung aus und entlasten sich gegenseitig bei der Betreuung der Kinder. Damit bauen sie sich eine kleine eigene Welt auf, die die Männer außen vor läßt und die diese meist nicht durchschauen.

"Also, ich muß gucken, daß ich es mit meinen Freundinnen hier organisier' [wenn etwas ansteht]. Und das hab' ich hier wirklich total toll. Also jederzeit <...> können die Kinder zum Mittagessen kommen: 'Ich muß

heut' arbeiten, bring sie mir um sechs wieder.' Das Netz hier ist wirklich toll, und das ist einfach Gegenseitigkeit."

Die Ziele, die demgegenüber etwa die streitbaren Frauen mit den Netzwerken anvisieren, sind pragmatischer. Für sie steht im Vordergrund, sich gegenseitig bei der Betreuung der Kinder zu unterstützen. Da sie beides vereinbaren wollen, Familie und Beruf oder zumindest Familie und Interessen jenseits davon, suchen sie keine Mütter, mit denen sie am Sandkasten plaudern können, sondern praktische Hilfe. Verschweißte Mütter schließlich wollen sich nur begrenzt auf diese Sozialkontakte einlassen. Sie klinken sich weniger in Netzwerke ein und sind auch weniger davon abhängig. Die Beziehung und die Familie stehen im Zentrum, andere Mütter haben daneben einen geringeren Stellenwert.

Für die komplementären Frauen sind diese Netzwerke so wichtig, weil sie auf ihre Männer nicht zählen können. Darüber beklagen sie sich nicht. Das ist eben so und deshalb arrangieren sie sich anders.

"Er unterstützt das [daß sie sporadisch etwas freiberuflich arbeitet], indem daß er sagt: 'Toll, daß du das machst.' Aber ich kann ihn überhaupt nicht einplanen, daß er mich da irgendwie [unterstützt], was die Kinder angeht oder Haushalt, oder daß er einen Großeinkauf macht, also da muß ich ihn einfach total raushalten."

"Ja, aber verlassen kann ich mich nicht unbedingt drauf. Also oft ist mal Elternabend, ja ausgerechnet da ist er halt dann nicht da. Das weiß man womöglich zwei Wochen vorher und: 'Nein, das geht halt nicht'. Und wenn ich jetzt sauer wär', das würde auch nichts nützen."

Die Netzwerke sind für sie aber auch wichtig für den sozialen Austausch. Die Frauen unterstützen sich emotional und geben sich Halt bei den vielen Fragen der Kindererziehung. Sie haben ansatzweise den Stellenwert von "signifikanten Anderen".

### *Ein Arrangement mit Einschränkungen*

Trotz der positiven Einschätzung, die die komplementären Partnerinnen dem partnerschaftlichen Arrangement insgesamt zollen, gibt es im Alltag auch eine Reihe von Zumutungen, bei denen sie ihren Ärger großzügig herunterschlucken müssen.

Entsprechend der Logik des partnerschaftlichen Drehbuchs wird der berufliche Ausstieg der Partnerinnen nur bedingt als partnerschaftliches Zugeständnis bewertet, anders als etwa bei den streitbaren Paaren. Die komplementären Männer tragen zwar keinen Heldenmythos vor sich her, weil sie durch ihre Arbeit die Familie ernähren, doch implizit gilt, daß *deshalb* ihren Vorgaben,

Wünschen und Bedürfnissen innerhalb der Familie ein besonderer Stellenwert eingeräumt wird.

Am Thema "Zeit" soll dies erneut gezeigt werden. Man kann hier unterscheiden zwischen *erstens* Pünktlichkeit, wenn es um die Bedürfnisse und Interessen der Partnerin geht, und *zweitens* den Zumutungen an die Partnerinnen durch Unpünktlichkeit.

Das *Erste* fordern die komplementären Partnerinnen für sich *nicht* oder nur wenig ein. Entweder sie verzichten auf sportliche Aktivitäten und Hobbies, oder sie finden andere Wege, das Problem der Kinderbetreuung zu lösen, und sind damit unabhängig vom Partner. Ihre "Frauennetzwerke" sind für Planungen wesentlich besser kalkulierbar als die vagen Versprechungen der Führungskräfte.

"Was ich dann auch morgens mach', sind eben meine Sprachkurse. Ich mach' Französisch nebenher. Und da guck ich halt auch, daß ich vormittags die Kurse beleg', weil abends eben auch da mein Mann nicht zur Verfügung steht. Also, ich kann nicht sagen, Donnerstag abend ist mein Abend, da mach' ich Sprachkurs oder geh' in Sport, geht bei uns einfach nicht."

"Bis zum Jahresende bin ich noch ins Aikido gegangen. Jetzt ist das einfach zuviel. Mein Mann ist oft nicht da, und dann kann ich oft nicht gehen oder möcht' ich nicht gehen, wenn die Kinder allein sind. Allein möcht' ich sie nicht lassen."

Das *Zweite*, die *Zumutungen durch Unpünktlichkeit*, zu ertragen, ist schon schwieriger, weil es in der Regel mit Zusatz- oder Mehrarbeit verbunden ist. Wenn Frauen etwa ihre Kinder länger wachhalten, damit die heimkehrenden Väter diese noch sehen können, dann verschiebt sich auch ihr Feierabend zeitlich nach hinten.

"Wenn ich weiß, er kommt gar nicht, dann kann ich schauen, ob sie müde sind oder nicht, kann das machen, wie ich will und wie die Kinder wollen. Und dann sind sie meistens auch früher im Bett ohne Probleme. Aber wenn niemand weiß, wann er kommt, und sie sind müde und wollen warten, und das ist mir manchmal zuviel. Das wird dann auch so spät abends. Weil wenn die Kinder nicht im Bett sind, dann hab' ich auch meistens keinen Feierabend. <...> Ja, er weiß [wie ich darüber denke], ihm gefällt das selber nicht. Er ist da auch unzufrieden, glaube ich, daß er so wenig von den Kindern hat und so spät heim kommt."

Die komplementären Partnerinnen können sich nur leise darüber beklagen, daß ihre eigenen Zeiteinteilungen von den zeitlichen Vorgaben ihrer Ehemänner dominiert werden, aber sie können nicht offen dagegen opponieren. Schließlich sind sie froh, daß ihre Partner engagierte Väter sind. Ohnehin gibt es de facto keine Adressaten, an die sie ihren Ärger richten könnten. Die ei-

genen Partner - das sehen sie - bemühen sich redlich. Diese fühlen sich selbst als Opfer der beruflichen Zwänge und können - aus dieser Perspektive heraus - auch nicht zur Verantwortung gezogen werden.

*Drittens* schließlich werden die Frauen mit einer Reihe von *Flexibilitätsanforderungen* konfrontiert. Erstens müssen sie sich auf die Vorgaben einstellen, die aus der männlichen Berufswelt an sie herangetragen werden. Auf die Länge der Arbeitszeiten, auf Reisetätigkeiten und kurze Einsätze im Ausland etwa haben sie keinen Einfluß. Zweitens richtet sich die Gestaltung des Familienlebens im Urlaub oder am Wochenende häufig an den Bedürfnissen der Männer aus. Diese sind selten zu Hause und freuen sich, endlich einmal den Zwängen bei der Arbeit zu entkommen. Dadurch wird aber der normale Arbeitsablauf und Familienrhythmus der Partnerin und der Kinder außer Kraft gesetzt. Das kann für die Partnerinnen durchaus mit Mehrarbeit verknüpft sein, und das, obwohl sie selbst ja gewissermaßen auch im Urlaub ist.

"Mit den Kindern ist es manchmal anstrengender [im Urlaub], aber auch mein normaler Rhythmus, so tagsüber, der kommt erst vollkommen durcheinander dann, wenn er da ist. Er will dann gemütlich frühstücken und Zeitung lesen. Und meistens ist es so, daß es im Urlaub wesentlich chaotischer ist, als wenn er arbeiten geht. Dann kriegt man meistens überhaupt nichts mehr geregelt. Das kann auch schön sein, man macht ja auch dann wieder schöne Sachen und so. Aber es ist meistens, zumindest am Anfang, bis man sich mal darauf eingestellt hat, daß er jetzt mal da ist, ist es anstrengender."

Daß die Manager im Urlaub Muse und Spaß haben wollen, ist sicherlich kein überzogener Wunsch. Für die Partnerinnen ist jedoch problematisch, daß sie selbst solche Ansprüche für sich nicht gleichermaßen geltend machen können. Da sie sich räumlich nicht von ihrem Arbeitsplatz entfernen, können sie sich von den dortigen Verantwortlichkeiten auch weniger distanzieren. Während für die komplementären Männer tendenziell gilt, daß sie in ihrer knapp bemessenen Freizeit die Gelegenheit haben sollten, das zu tun, was ihnen Spaß macht, impliziert dies spiegelbildlich für die komplementären Frauen die Verpflichtung, daß sie dazu beitragen sollten, ihren Männern dies auch tatsächlich zu ermöglichen. Die Partnerinnen selbst sind ohnehin "immer zu Hause" und haben dadurch das ganze Jahr über vermeintlich größere Freiräume bei der Gestaltung ihrer Zeit. Ihre Wünsche und Bedürfnisse rücken somit automatisch an die zweite Stelle.

"Ich kann mir z.B. für den Urlaub fast nie was Besonderes vornehmen, was zu nähen oder was weiß ich, was Besonderes. Irgendwie, ich komm' auch fast nicht mehr zum Lesen im Urlaub manchmal. Ja, weil da ist alles irgendwie viel chaotischer dann. Also wenn er Urlaub hat, dann kann er mal da 'n Gemüsehaus bauen - das kommt ja auch der Familie zugute - a-

ber es ist auch was, was ihm dann Spaß macht. Das ist klar, das kann er nur im Urlaub machen. Aber irgendwie denk' ich manchmal von mir, ich bin ja sowieso immer zu Hause, da wird dann eher so gedacht, daß ich das ja halt irgendwann auch mal machen kann, da muß ich ja jetzt nicht extra für Urlaub haben."

Es ist nicht unbedingt von Vorteil, wenn der Arbeitsplatz räumlich mit der Privat- und Freizeitsphäre zusammenfällt. Die Bedürfnisse, die Erwerbstätigen selbstverständlich unterstellt und zugestanden werden, werden denjenigen, die es "gut haben und immer zu Hause sind" nicht im selben Maße zuerkannt. Es ist ein altbekanntes Thema, daß Arbeit gemeinhin mit bezahlter Erwerbsarbeit assoziiert wird, die mit einer entsprechenden Anerkennung honoriert wird. Zwar würde keiner der komplementären Partner behaupten, ihre Frauen würden nicht arbeiten, doch Anspruch auf Gratifikationen, die mit der Berufsarbeit verbunden sind, wie auf einen geregelten Feierabend oder auf Urlaub, den "erwerben" sich Erwerbstätige.

Das partnerschaftliche Drehbuch schließt eine Diskussion zwischen den Eheleuten über diese Teilung von Rechten und Pflichten aus. Allerdings schützt dies die Partnerinnen nicht vor einem Gefühl des Unbehagens, ausgelöst durch eine als nicht ganz gerecht empfundene Lastenverteilung und Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung.

"Und vor allem am Wochenende <...> da kommt halt immer seine Müdigkeit raus. Und wenn ich am Wochenende mal Lust hab', was zu machen, dann will er halt mit den Kindern Mittagsschlaf machen, und das stinkt mir manchmal. Da hab' ich keine Lust zu. Weil ich denk', das Wochenende ist so kurz, und man hat so wenig Zeit. Und dann mittags sich auch noch zwei Stunden ins Bett zu legen, das gefällt mir nicht immer. Aber er braucht das. Die ganze Woche hat er keine Mittagsruhe und so. Aber das hab' ich auch nicht."

Nur leise problematisieren die komplementären Partnerinnen ihre empfundenen Benachteiligungen. Doch gerade der letzte Satz der eben zitierten Frau läßt kurz aufhorchen. Im Grunde rebelliert sie hier gegen ein typisches Merkmal des komplementären Drehbuchs: die ungleichen Durchsetzungschancen bei Wünschen oder Bedürfnissen der beiden Eheleute. Dennoch dürfte ihr verletztes Gerechtigkeitsgefühl nicht zu partnerschaftlichen Diskussionen oder Konflikten führen.

## Die Kindererziehung aus der Sicht der komplementären Partner

*Erziehungsurlaub und Teilzeit - vages Wunschdenken, doch eigentlich eher nicht gewollt*

Einen Rollenwechsel, durch die Inanspruchnahme von Erziehungsurlaub, können sich die komplementären Männer nicht wirklich vorstellen. Zwar sind die meisten von ihnen äußerst engagierte Väter und verbringen sehr bewußt Zeit mit ihren Kindern, doch zu Hause wollen sie deshalb nicht bleiben. Nicht nur aufgrund des zumeist höheren Verdienstes und der besseren beruflichen Position kommt ein solcher Rollenwechsel nicht in Frage. Darüber hinaus entspräche dieser nicht den Männlichkeitsvorstellungen der komplementären Führungskräfte. Dabei unterscheiden sich die inneren Grundüberzeugungen dieser Männer vielleicht nicht wesentlich von denen anderer Führungskräfte. Doch das Selbstbild der komplementären Manager läßt es zu, dies auch offen zu artikulieren. Implizit entspricht dies auch den Erwartungen ihrer Partnerinnen. Diese würden einen Rollentausch nicht einfordern.

"Es war nie ein Punkt, der ernsthaft erwogen wurde. Erstens, ich war dann schon, sag ich mal, höher qualifiziert, wollen wir 's mal so sagen. Aber unabhängig davon, ich hätte mir 's, ehrlich gesagt, nicht vorstellen können. Also, wenn die Hanna das ernsthaft hätte durchsetzen wollen, dann hätte sie, dann hätte ich ein Problem gekriegt."

"Und damals hab' ich ne Aussage gemacht, zu der ich auch heute noch stehe. Ich hab' gesagt: 'Ich hab' das ja ein Jahr miterlebt, als selbständige Tierärztin mit einem Sechzehnstudentag, an sieben Tagen in der Woche und die restlichen acht Stunden Dauerbereitschaft, jedesmal wenn's Telefon klingelt, egal wann in der Nacht, stehst du auf und fährst wohin, egal wozu. Also so können wir auf jeden Fall keine Familie gründen'."

Die zweite Aussage macht besonders deutlich, daß in den Köpfen nach wie vor Mannsein mit Erwerbsarbeit verknüpft wird. Bei diesem Paar steht die berufliche Orientierung der Partnerin und ihr Engagement für ihre - wohlge-merkt - eigene Praxis zur Diskussion. Es liegt demnach in ihrer Hand, ob man(n) mit ihr eine Familie gründen kann oder nicht. Wie will sie, so die dahinterstehende Logik, der Partnerschaft und den Kindern gerecht werden bei so langen und flexibel zu leistenden Arbeitszeiten? Die Erwerbsarbeit dieses komplementären Mannes, seine berufliche Orientierung, wird von beiden, Partner und Partnerin, hingegen nicht hinterfragt. Das ist deshalb bemerkenswert, weil zwischen den beiden zu diesem Zeitpunkt nicht nur ein Einkommensgefälle, sondern auch ein Statusgefälle zu Gunsten der Frau besteht. Ihr Partner hat zwar gerade promoviert, doch er steht noch *vor* dem beruflichen Eintritt in die Industrie. Die Partnerin könnte also genau mit den Argumenten

aufwarten, mit denen Männer ihre berufliche Tätigkeit in der Regel begründen. Das tut sie aber nicht. Vielmehr "versteht" sie, daß sie eben nicht beides haben kann, oder nur dann, wenn sie geklärt hat, wie sie Familienarbeit und Berufstätigkeit in Einklang bringt. An dieser Stelle wird deutlich, warum die Vereinbarkeitsfrage weiterhin und überwiegend mit Frauen in Verbindung gebracht wird und de facto auch ein typisches "weibliches Problemfeld" darstellt.

An einer Reduzierung der Arbeitszeit hätten aber einige komplementäre Führungskräfte durchaus Interesse. Es sind vorwiegend die engagierten Väter sowie Führungskräfte, die mit dem beruflich Erreichten zufrieden sind und ihre weitere Karriere gelassen sehen. In konkrete Schritte setzen sie ihre Anliegen jedoch kaum um. Vielmehr werten sie diese selbst als nicht umsetzbare Wunschvorstellungen. "Mit einem solchen Vorgesetzten" oder bei "der Firma", so die Befürchtungen, seien diese unpopulären Ansprüche nicht durchsetzbar. Doch auch die Führungskräfte, welche reale Chancen zur Reduzierung von Arbeitszeiten haben, tun sich schwer, sich von den Arbeitsanforderungen abzugrenzen. Den beruflichen Anforderungen wird eine höhere Legitimität zugesprochen als den privaten Ansprüchen.

"Was ich schon versucht hab', zwischendurch mal, ist, meine Arbeitszeit auf vier Tage zu reduzieren. Weil <...> im Schnitt arbeite ich so zwölf bis vierzehn Stunden am Tag. <...> Das fängt so an, daß ich mir den Freitag blocke und sage: 'Da bin ich nicht da'. Und dann gibt es Gespräche während der Woche und dann sucht man nach Terminen. <...> Ich komm' dann in Versuchung zu sagen: 'O.k., komm, dann machen wir es am Freitag morgen schnell'. Und dann sind Sie eh' schon im Büro und dann wird es mindestens Mittag bis Sie wieder wegkommen. So, deshalb funktioniert es nicht. Also, wenn ich rigoroser dann 'nein' sagen würde, könnte es funktionieren, aber das ist dann eben immer auch 'ne Abwägung - und die geht oft zu Gunsten der Firma aus."

Dabei könnten die komplementären Männer durch eine Arbeitszeitreduzierung innerhalb der Partnerschaft nur gewinnen: Dieses würde sowohl von ihm als auch von ihr als ein besonderes Zugeständnis für die Familie gewertet werden. Die Frauen würden, anders als bei den streitbaren Paaren, Teilzeit nicht unter der Rubrik "ausgleichende Gerechtigkeit" verbuchen. Deshalb könnten die komplementären Partner auch das "Recht" für sich in Anspruch nehmen - etwa bei einer 4-Tage-Woche, - "ihren freien Tag" nach eigenem Gutdünken einzuteilen und zu genießen und müßten nicht im Wohnzimmer abstauben oder Wäsche bügeln. Und sie könnten mehr Zeit mit den Kindern verbringen. Das partnerschaftliche Arrangement, das, stärker als bei den anderen Paaren, getrennte Arbeitsgebiete von Mann und Frau vorsieht, könnte allerdings etwas durcheinander geraten.

*Vaterschaft und Partnerschaft - Geschenke an die Familie*

Wie viele der beruflich stark involvierten Väter befürchten auch die komplementären Männer, daß sie wesentliche Entwicklungsprozesse der Kinder zu wenig mitbekommen.

"Und bei der Gerda hab' ich <...> gemerkt, daß mir was abgeht. <...> In der Zeit ist mir das bewußt geworden, daß ich irgendwo gewisse Zeiten mit den Kindern intensiv verbringen muß, und hab' auch versucht, gewisse Zeiten für die Kinder zur Verfügung zu stellen, also intensiv am Wochenende für die Kinder da zu sein."

Dennoch fühlen sich die komplementären Männer in ihrer Rolle als Väter sicher, auch wenn sie an vielen Prozessen in der Familie und im Alltag gar nicht teilhaben. Anders als die streitbaren Väter, die sich schneller in Frage gestellt sehen, wenn sie wenig Zeit für die Kinder haben, zweifeln die komplementären Väter nicht an sich. Dabei kommt ihnen die Dominanz zugute, die sie in der Partnerschaft einnehmen.

"Wir diskutieren es [Einschulung des Sohnes], aber die Entscheidung letztendlich, hab' ich dann in dem Fall meiner Frau überlassen. Ich kann nicht den Anspruch erheben, daß ich jetzt mich da durchsetz' und die Entscheidung da treff'. Ganz früher hab' ich mal gesagt, wir haben gleiches Stimmrecht, meine Frau und ich. Sie hat 49% und ich 51. Klar einer muß ja dann paritätisch sagen: 'Jetzt machen wir links rum oder rechts rum'."

Auch wenn dieser komplementäre Partner offenbar Entscheidungen für die Kinderbetreuung und -erziehung seiner Frau überläßt, da sie dafür im wesentlichen zuständig ist, so macht er doch gleichzeitig deutlich, daß er aus Einsicht auf sein Entscheidungsrecht verzichtet. Er weiß, daß er sich keineswegs daran halten müßte, wenn er nicht wollte.

Gerade *weil* die komplementären Partner die Freiheit hätten, sich auch auf ihre Rolle als Ernährer zu beschränken, erwarten sie, daß ihr zusätzliches familiäres Engagement wahrgenommen und honoriert wird. Das partnerschaftliche Drehbuch schreibt somit vor, daß die Partnerinnen im Gegenzug die Wünsche und Vorstellungen der Männer bezüglich der Gestaltung des Familienlebens gut heißen und unterstützen.

"Einmal pro Wochenende machen wir meistens schon, entweder zu viert oder zu dritt was. Also, es kommt durchaus auch vor, nicht zu knapp, daß ich mit den Kindern was mach' und meine Frau keine Lust oder auch keine Zeit hat oder auch keine Zeit sich nehmen will, in der gleichen Weise wie ich."

"Weil bei meiner Frau da das Energieniveau schon ziemlich Richtung Keller geht. Und ich mich halt auch nochmal aufrappeln muß neben dem, was dann ohnehin noch für den Abend ansteht, für die Firma irgendwie zu gu-



cken. Daß ich so ein, zwei Stunden mit ihr oder so hab. Und das ist nicht immer ganz einfach. Da haben wir oft auch schon Gespräche, Auseinandersetzungen gehabt und zwar, daß ich gesagt habe: 'Ja, wenn ich schon extra sozusagen heim komm' und finde dann nur müde Personen, dann <...>'. Ja, das macht's nicht ganz einfach."

Die Enttäuschung der eben zitierten komplementären Männer ist verständlich, wenn man sich vor Augen führt, daß diese mit ihren Angeboten den Partnerinnen ein nicht selbstverständliches Geschenk machen. Im Grunde genommen stellt die Ablehnung und der Rückzug dieser Frauen einen Verstoß gegen das partnerschaftliche Drehbuch dar. Da die Partnerinnen im Alltag weitgehend ohne ihre Männer zurecht kommen müssen, haben sie sich jedoch eine eigene Welt aufgebaut, die sie von den Zugeständnissen ihrer Männer unabhängig macht. Sie sind auf die spontanen "Geschenke" der Führungskräfte nicht angewiesen. Wenngleich diese komplementären Führungskräfte froh sind, daß ihre Partnerinnen den Alltag ohne sie gut managen, sind sie über die verhaltene Freude an den zeitlichen und spontanen Zugeständnissen doch betroffen. Offenbar kann sich das Arrangement der getrennten Welt zu einem Selbstläufer für die Führungskräfte entwickeln.

#### 4.3.4 Wie helfen sich die komplementären Paare - praktizierte Lösungswege

Die komplementären Paare vereinbaren Beruf und Familie, indem sie erstens die *Arbeitsgebiete*, die jede/r zu bewältigen hat, *stark voneinander abtrennen*. Die Partnerinnen stellen sich bei der Alltagsorganisation darauf ein, daß sie von den Führungskräften keine verlässliche Unterstützung bekommen. Die Frauen sind somit für die Kinderbetreuung und den Haushalt weitgehend alleinverantwortlich zuständig.

"Ich misch' mich in die Erziehung erstmal nicht ein. Es kann nicht angehen, daß in der Erziehung der Kinder meine Frau gewisse Regeln aufstellt, um das hauptsächliche Zusammenleben zu organisieren, und dann komm' ich heim und dann sagt einer von den Kindern: 'Die Mutter hat das und das nicht erlaubt. Jetzt komm' ich zu Dir, weil Du mußt ja Dein Plus-und-Minus-Konto verbessern, erlaub' mir das mal'. Das kann 's prinzipiell mal nicht sein. Das ist auch klar so festgelegt, weil sonst würden die Kids einem auf dem Kopf rumtanzen."

In komplementären Partnerschaften besteht zweitens ein stillschweigender Konsens darüber, daß das *berufliche Engagement* des Mannes als gegeben hingenommen wird. Während streitbare Partnerinnen Anpassungsleistungen der Manager im Beruf, die ihnen zu hoch erscheinen, offen zu kritisieren wagen, arrangieren sich die komplementären Partnerinnen mit den zugemuteten beruflichen Bedingungen. Sie orientieren sich an dem Motto: "Es ist eben so,

egal ob es mir gefällt oder nicht". Durch diesen stillen Konsens können sich die Paare viele Konflikte ersparen.

"Aber meine Frau weiß auch, ich denk', daß sie im wesentlichen halt auch ohne mich die Kinder durchbringen muß. Also, sie weiß, daß ich jederzeit mal vier Wochen weg sein kann vom Beruf her. Und das ist zwar dann schwierig, aber das weiß sie, daß das sein kann."

Da drittens berufliche Anforderungen Vorrang vor den familiären haben, bauen sich die komplementären Frauen *soziale Netzwerke* auf, die sie von den unkalkulierbaren Unterstützungsleistungen ihrer Partner unabhängig machen. Dies ist für beide Partner auch emotional entlastend. Potentielle Unstimmigkeiten und Enttäuschungen werden hierdurch schon im Vorfeld umgangen. Allerdings birgt diese Strategie zur Bewältigung der Vereinbarkeitsproblematik die Schattenseite, daß Partner und Partnerin teilweise in sehr getrennten Welten leben.

Viertens schließlich kompensieren manche Paare die erwähnte Trennung in unterschiedliche Welten, indem sie versuchen, die *Zeit, die ihnen als Familie bleibt, ganz besonders zu nutzen*. Diese Strategie finden wir auch bei den beiden anderen Paartypen.

"Ich versuch' der Zeit, die ich in der Familie bin, 'ne gewisse Intensität zu geben. Also, ich bin selten dann nur daheim und tu irgendwas für mich. <...> Ich versuch' einfach die Zeit auch wirklich aktiv mit den Kindern zu verbringen."

"Ich steck' dann die Zeit <...> während der ich daheim bin, daß ich die dann halt sinnvoll mit meinen Kindern ausfüll' und nicht irgendwo jetzt heimkomm' und dann Füße hochleg' und Zeitung les' oder sowas. Ich beschäftige mich dann schon nur mit den Kindern. Daß wir noch zusammen Abendessen und noch irgendwas machen, bevor 's dann ins Bett geht.

"Und das Wochenende ist eigentlich zu 90% dazu da, um mit den Kindern was zu machen, mit der Frau dann halt."

#### **4.4. Die Vereinbarkeitsthematik bei den Paaren - ein Zwischenfazit**

Wenn wir die verschiedenen Paarkonstellationen Revue passieren lassen: Was bedeutet dies dann für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie allgemein?

Erstens haben wir versucht zu zeigen, daß die häufig vage Vorstellung von *dem* - in bestimmten Konstellationen lebenden - *Managerpaar* zu wenig differenziert ist. Es gibt trotz einer ähnlichen Ausgangsbasis bei der beruflichen Position der Männer recht unterschiedliche partnerschaftliche Arrangements. Will man den Umgang von Männern und von Frauen mit der Vereinbarkeitsthematik systematisch beschreiben, ist es u.E. sinnvoll, als Ausgangsbasis das

Paar in den Blick zu nehmen und dieses als soziale Einheit zu betrachten. Denn in einer Beziehung entwickeln Partner und Partnerin ihre Wünsche und Vorstellungen nicht unabhängig voneinander, sondern in einem wechselseitigen Validierungsprozeß, der die Herstellung einer gemeinsamen Welt befördert. Paare leben im Alltag somit auf der Basis einer beiden implizit bekannten Logik (Drehbücher), die wiederum den Umgang mit den Themen der Vereinbarkeit bestimmt. Die drei vorgestellten Paartypen<sup>9</sup> sollten dies beispielhaft zeigen. Je nach Drehbuch fühlen sich Paare von Außenanforderungen und Zwängen unterschiedlich belastet.

Zweitens haben die Drehbücher gezeigt, daß die Paare bei aller Unterschiedlichkeit in der Lage sind, die außerfamilialen Anforderungen und Zwänge aufzufangen. Dies ist nicht zuletzt möglich, weil die Partnerinnen zu hohen Anpassungsleistungen bereit sind. Selbst die streitbaren Partnerinnen setzen ihre Interessen nur begrenzt durch, auch dann, wenn sie, einer Gerechtigkeitslogik folgend, das legitime Recht dazu hätten und sie sich tatsächlich auch gegenüber ihren Partnern durchsetzen könnten. Hier entfalten traditionelle Geschlechternormen ihre Wirkung.

Drittens stellt sich die Vereinbarkeitsfrage für Männer völlig anders dar als für Frauen. Während letztere mit den praktischen Problemen der Doppelbelastung von Erziehung, Haushalt und Beruf zu kämpfen haben und sich mitunter gezwungen sehen, der Kinder wegen berufliche Abstriche zu machen, haben Führungskräfte ein Vereinbarkeitsproblem, das sich eher im abstrakten Bereich abspielt. Sie sind unzufrieden mit der Zeitaufteilung und den Verlusten, die sie in der außerberuflichen Sphäre empfinden. Es geht kaum um schmerzhafte Einschnitte im Berufsleben oder um ernsthafte Organisationsprobleme bei der Bewältigung der familiären Aufgaben. Das Gros der Hausarbeit ist und bleibt in dieser sozialen Gruppe offenbar weiterhin im weiblichen Verantwortungsbereich. Damit einher geht, daß viele Partnerinnen auf ihre Männer keinen empfindlichen Druck ausüben, damit diese sich an der Familienarbeit beteiligen. Lediglich die streitbaren Partnerinnen stellen klare Forderungen, doch auch sie ziehen die Schraube nicht allzu fest an. Schließlich geht es hier nicht nur um kalkulierte Interessen, sondern auch um Gefühle wie Liebe und Harmonie.

Wenn Führungskräfte somit viertens ein Vereinbarkeitsproblem wahrnehmen, dann weniger, weil der partnerschaftliche Druck zu hoch ist, sondern vielmehr, weil die (jüngeren) Männer selbst mit dem Verhältnis der beiden Sphären zueinander unzufrieden sind. Sie werden ihren eigenen Ansprüchen an

---

<sup>9</sup> Nicht eingegangen sind wir hier auf Paare, die "Mischformen" aufweisen oder auf "prekäre Paare", die mit besonderen Reibungen zu kämpfen haben, weil sie kein gemeinsames Drehbuch finden. In einer weiteren Veröffentlichung werden auch solche Paarkonstellationen untersucht werden.

Zeit für Partnerschaft, Familienleben und Freizeitgestaltung nicht gerecht. Selbst wenn ihre Partnerinnen wenig Druck ausüben und die Führungskräfte sich weitgehend problemlos der Arbeit hingeben können, so sind doch einige am Zweifeln, ob ihnen ein solch einseitig definiertes Leben auf Dauer genügt.

Fünftens wirken auf die Drehbücher eine Reihe von Außenfaktoren. Die Zeit etwa bzw. die Zeitknappheit und die daraus resultierenden Belastungen, sowohl bei der Arbeit als auch im privaten Bereich, gelten gemeinhin als *die* zentralen Vereinbarkeithemmnisse. Das ist auch in der Tat so. Führt man sich jedoch noch einmal die Logik von Drehbüchern vor Augen, dann versteht man, weshalb die absolute Länge von Arbeitszeiten noch nichts darüber aussagt, ab wann denn nun das Verhältnis von Arbeit und Privatsphäre problematisch wird. Umgekehrt gilt aber sehr wohl, daß eine als zu umfangreich erlebte zeitliche Beanspruchung durch den Beruf sich auf die Partnerschaft niederschlägt und dort zu Reibungen führt. Paare orientieren sich dabei an antizipierten Normalitätsstandards ihres sozialen Umfeldes. Wenn etwa untere Führungskräfte das Verhältnis von Arbeit und Freizeit als unausgewogen beurteilen, dann mag vielleicht genau diese zeitliche Aufteilung einem Geschäftsführer traumhaft erscheinen. Auch mittlere Führungskräfte und ihre Partnerinnen haben solche Normalitätsvorstellungen. Da sich in den letzten Jahren die Arbeitszeiten kontinuierlich verlängert, sich auch die Arbeitsintensität und der Zeit- und Termindruck in allen Branchen stetig gesteigert haben (vgl. Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995; Faust/Jauch/Notz 2000; ULA<sup>10</sup>-Nachrichten 7/8/2000), kann man nicht davon ausgehen, daß die Arbeitsbedingungen zu einem ausgewogeneren Verhältnis von Beruf und Familie geführt hätten. Eher das Gegenteil dürfte der Fall sein. Die Vereinbarkeit klappt, weil die Paare und hier insbesondere die Frauen in der Lage und bereit sind, Anpassungsleistungen zu erbringen.

Doch erfolgreiches Anpassen darf nicht mit Zufriedenheit gleichgesetzt werden. Nahezu einhellig beklagen die befragten Männer und Frauen, daß die Firmen gegenüber den Verpflichtungen der Partner und Väter im privaten Bereich keine Rücksicht nähmen. Gleichwohl schlägt bei vielen der Ärger sofort in Resignation um. Es herrscht die "Einsicht" vor, daß die globalen Marktgesetze den Firmen keine oder nur begrenzte Spielräume ermöglichten, den Wünschen hinsichtlich des Privatbereichs entgegen zu kommen. Da überall die gleichen Zwänge des "Schneller, Effizienter, Besser" vorherrschten, er-

---

<sup>10</sup> Die Unternehmen werden fit, die Führungskräfte werden krank? Strukturwandel belastet Manager, in: ULA-Nachrichten, Heft 7-8, 2000, S. 2.

hoffen sich die Manager durch einen Firmenwechsel keine "Rettung" aus dem System.

## 5. "Wenn alles so bleibt, sind wir auch offen für Veränderungen" - Sichtweisen der Unternehmen

Im vorigen Kapitel ging es darum, wie die Führungskräfte und ihre Partnerinnen es bewältigen, Familie und Beruf zu vereinbaren. Im Zentrum standen also die Sichtweisen und die Praxen im privaten Raum. Nun richtet sich der Blick auf die Unternehmen. Zu Wort kommen Personalverantwortliche, BetriebsrätInnen und Frauenbeauftragte. Durch ihre Brille soll dem Wissen, den Vorstellungen und Maßnahmen der Unternehmen im Umgang mit der Vereinbarkeitsproblematik nachgespürt werden. Dabei geht es nicht um konkrete gesetzliche oder betriebliche Regelungen, die die Unternehmen umsetzen, sondern um die Vorstellungen und die Bilder, die die innerbetrieblichen "ExpertInnen"<sup>11</sup> von Frauen und Männern, von Partnerinnen und von Führungskräften haben. Diese schlagen sich auch in der täglichen Arbeit dieser Gruppe nieder. Etwa dann, wenn Führungskräfte an einen anderen Standort versetzt werden sollen und man stillschweigend davon ausgeht, daß die Familie mitzieht.

Gleichwohl bestimmen natürlich nicht allein die jeweiligen Vorstellungen und Bilder der BetriebsrätInnen, der Personalverantwortlichen oder der Frauenbeauftragten darüber, wie diese ihre Arbeit gestalten. Vielmehr besteht alles, was die ExpertInnen in den Gesprächen darlegen, aus einer Mischung von persönlicher Meinung, beruflichen Vorgaben und Ansprüchen sowie professionellen Erfahrungen. Dieses Gemenge ist zudem eingebettet in die Kultur "ihres" Unternehmens. Die Äußerungen der ExpertInnen spiegeln ein Spannungsfeld unterschiedlicher Anforderungen wider, in dem die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ihren Platz finden muß. Diesem Aspekt soll ganz zu Anfang Aufmerksamkeit geschenkt werden (5.1).

Unser Augemerck richtet sich des weiteren auf die Partnerinnen und Partnerschaft: Wie werden die Frauen von Managern von den ExpertInnen wahrgenommen und welche partnerschaftlichen Idealvorstellungen lassen sich daraus ableiten (5.2)? Anschließend untersuchen wir, wie die ExpertInnen Partnerschaftskrisen und deren Ursachen wahrnehmen (5.3). Weiterhin sollen die unternehmensbezogenen Männlichkeitsvorstellungen beleuchtet werden und die Konsequenzen, die daraus für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie folgen (5.4). Schließlich wenden wir uns den Handlungsweisen und -möglichkeiten

---

<sup>11</sup> Für die verschiedenen Gruppen, die in dieser Phase des Projekts befragt wurden, soll der Begriff "ExpertInnen" verwendet werden. Die kleine Auswahl der Befragten in den Betrieben macht es erforderlich, daß weder die Firmengröße, die Funktion noch das Geschlecht der Interviewten genannt werden. Hierdurch bleibt die Anonymität unserer GesprächspartnerInnen gesichert.

der ExpertInnen bei der Vereinbarkeitsthematik zu (5.5). Das Kapitel wird wieder mit einem zusammenfassenden Fazit abgeschlossen (5.6).

### **5.1 Das berufliche Spannungsfeld der ExpertInnen**

Bei dem Thema "Vereinbarkeit von Beruf und Familie" denkt man in der Regel zuerst an Frauen. Tatsächlich sind es auch in erster Linie weibliche Mitarbeiter, die gesetzliche und betriebliche Leistungen zur besseren Vereinbarkeit einfordern und in Anspruch nehmen. Dennoch war die Bereitschaft der angesprochenen ExpertInnen groß, bei der vorliegenden Studie mitzumachen, auch wenn - oder vielleicht gerade weil - der Blickwinkel hier ein anderer sein sollte. Angesichts des Zeitdrucks, dem diese Gruppe unterliegt, signalisiert ihre Teilnahme nicht zuletzt auch Offenheit und Sensibilität gegenüber den Problemen von männlichen Leistungsträgern, Arbeit und Familie zu vereinbaren. Hinzu kommt, daß die meisten der Befragten selbst Familie haben und teilweise auch persönlich von eben diesem Thema betroffen sind.

Will man die Einschätzungen und Meinungen der ExpertInnen zu Themen wie "Führungskräfte und ihre Partnerinnen", "Krisen in Managementbeziehungen" oder "Teilzeitmöglichkeiten für Führungskräfte" nachvollziehen und verstehen, dann darf man den beruflichen Kontext der Befragten nicht aus den Augen verlieren. Dieser prägt zwangsläufig die Einschätzungen und die Argumentationen der ExpertInnen.

Das Tätigkeitsfeld von Personalverantwortlichen etwa umfaßt u.a. die Einhaltung von Gesetzen (z.B. Erziehungsurlaub für Mütter und Väter), die Begleitung und Umsetzung betrieblicher Regelungen (z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, Frauenförderung) und die Entwicklung von personalpolitischen Maßnahmen (z.B. Personalabbau). Auch die Unternehmenskultur selbst prägt, begrenzt oder erweitert die Spielräume der ExpertInnen: In rigide geführten Unternehmen sieht die Personalarbeit anders aus als in Firmen, in denen Methoden der sogenannten modernen Personalführung (z.B. Weiterbildung, (Motivations-)Förderung der Mitarbeiter etc.) zur Maxime erhoben werden. Gerade in Betrieben, bei denen der sozialreformerische Geist des Firmengründers noch (nach)wirkt, können Ideen zur besseren Vereinbarkeit mit Hinweis auf dessen Vermächtnis leichter legitimiert werden. Schließlich und endlich drücken die ExpertInnen durch ihre Stärken, Schwächen, Vorlieben und Abneigungen den Arbeitszielen und -ergebnissen ihren persönlichen Stempel auf. Ihre Werte und Normen fließen in ihre Tätigkeit mit ein.

Kurzum: Die Anforderungen, die an die Arbeit unserer GesprächspartnerInnen gerichtet werden, sind in diesem Spannungsfeld angesiedelt: Die ExpertInnen sollen die betrieblichen Kostenbegrenzungen im Kopf behalten, die Aufgaben nach den gesetzlichen, betrieblichen oder informellen Vorschriften und Regeln erfüllen und den eigenen Maßstäben und ethischen Vorstellungen sowie den Zumutungen und Anfragen der MitarbeiterInnen gerecht werden.

Selbst wenn also die ExpertInnen persönlich offen sind für Wünsche oder Neuerungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit auch bei Männern, so sind ihre Handlungsmöglichkeiten doch häufig begrenzt.

"Ich weiß nicht, ob Sie sich vorstellen können, was das heißt: Personalarbeit. Wenn Sie hier Menschen sitzen haben, die Ihnen sagen: 'Ich bin verschuldet, ich hab' Kinder, die studieren, ich hab' 'ne kranke Frau, ich hab' pflegebedürftige Eltern, meine Rentenbeiträge stimmen nicht, weil das und das und das und das.' Es ist schon bitter. Und Sie haben ja den Druck. Sie müssen runter [mit den Kopffzahlen], egal wie. Und der Druck wird ja immer stärker, das heißt, die Geschäftsführung kommt und sagt: 'Ja, wieviel Köpfe haben Sie denn? Ach, Sie sind nicht in der Lage, die Köpfe abzubauen? Ja, dann sind Sie für den Platz nicht tauglich!'"

## 5.2 Die Partnerinnen aus der Perspektive von ExpertInnen

Die Partnerinnen: Wer sind sie? Diese Frage bleibt irrelevant, so lange diese Gruppe für das Unternehmen keine Rolle spielt. Die Partnerschaft ist eigentlich Privatsache, doch immer wieder betonen die Unternehmen, daß ihnen die Institutionen Ehe und Familie wichtig sind, werden diese doch als *die* Regenerationsräume für ihre Leistungsträger wahrgenommen.

Dennoch gilt zunächst einmal: Der Blick der ExpertInnen ist nach innen gerichtet, auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens. Die Partnerinnen von Führungskräften hingegen spielen aufgrund der Trennung von Arbeit und Privatsphäre, zumindest vordergründig, keine Rolle für deren Arbeit. (Wir werden sehen, daß dies z.T. implizit unterlaufen wird.) Auch wenn man den Respekt vor dem privaten Bereich als selbstverständlich unterstellt, so handelt es sich dabei doch um eine sehr junge Errungenschaft. So beschreibt eine Studie aus den fünfziger Jahren aus den USA, daß der berufliche Aufstieg von männlichen Führungskräften immer auch mit der stillschweigenden Überprüfung der Partnerin einherging: War sie nicht gesellschaftsfähig im Sinne des Unternehmens oder wurde befürchtet, daß sie ihren Mann zu wenig unterstützte, so erlitt auch sein Ansehen Schaden. Eine Praxis, die die Partnerin unter enormen persönlichen Druck setzte (Whythe 1951a,b, 1952, 1958). Noch in den siebziger Jahren war dies gängige Unternehmenslogik, allerdings wurden jetzt "nur" noch die Frauen von Männern der höheren Hierarchieebenen unter die Lupe genommen (Kanter 1977).

Wie sehen also die ExpertInnen die jüngere Generation von Partnerinnen im Hintergrund? Eine Möglichkeit, sich ihre Sichtweisen zu erschließen, ist es zunächst einmal, Äußerungen über Managerehefrauen der vorangegangenen Generationen zu erbitten. Denn diese bieten eine Folie, auf der die heutigen Ehepartnerinnen eingeschätzt werden. Deshalb interessiert zunächst einmal die ältere Generation von Frauen: wie werden diese im Rückblick wahrge-



nommen und bewertet? Und was heißt das für die jüngere Generation von Managerpartnerinnen?

### 5.2.1 Partnerinnen früher: Selbstaufopferung und geliehener Status

Früher lebten die Managerehefrauen - so der Tenor - in der Regel nach dem Muster der "two-person-single-career" (Papanek 1973): Sie hatten das glückliche Los getroffen, einen sehr gut verdienenden Mann geheiratet zu haben. Sie hielten ihm im Hintergrund den Rücken frei und unterstützten ihn in seiner Karriere. Im Gegenzug profitierten sie von einem angemessenen bis hohen Lebensstandard und von seinem beruflichen Status, der auch auf sie abstrahlte. Diskussionen um eine andere Verteilung von Aufgaben und Pflichten waren in diesem Lebensmuster nicht vorgesehen.

"Ich würd' ganz klar sagen: Vor 'zig Jahren war der Ehefrau klar, daß sie ihre Interessen den Interessen oder den Gegebenheiten ihres Mannes unterordnen muß, und darum hatte der Mann auch weniger Probleme. Das war einfach keine Diskussion. Und <...> im Laufe der letzten 20 Jahre, ganz sukzessive, stellen die Frauen höhere Ansprüche an ihren Mann. Aus meiner Sicht verständlich."

Es wundert nicht, daß das Bild, das die ExpertInnen von der älteren Generation zeichnen, weitaus homogener ausfällt, als das von den jüngeren Partnerinnen. Darin spiegelt sich die Dominanz wider, die dem traditionellen Familienmuster vor allem in der Nachkriegszeit bis Mitte der siebziger Jahre zukam: der Mann war primär Familiernährer und die Frau Hausfrau. Auch wenn natürlich nicht alle Frauen so gelebt haben oder so leben wollten, so stellte dieses Muster doch *den* Bezugspunkt dar, an dem sich Lebensmodelle ausgerichtet haben.

Doch das Bild, das die ExpertInnen von der früheren Ehefrau zeichnen, hat seinen Glanz im Rückblick verloren. Man betrachtet die Begleiterscheinungen, die durch das Aufgeben oder den Verzicht auf eigene Interessen hervorgerufen werden, mittlerweile mit gemischten Gefühlen. Zwar gebührt diesen Frauen für ihre Selbstlosigkeit besondere Wertschätzung. Sie haben es ihren Männern leicht gemacht: Es gab - idealtypisch - keine Diskussionen um seine versus ihre Berufstätigkeit, um häusliche Zuständigkeiten oder Kinderbetreuung und auch nicht um eheliche Machtpositionen. Die Wohnung repräsentierte in diesem Bild das Heim, in das man(n) nach getaner Arbeit als müder Krieger gerne zurückkam. Hier konnte man wieder neue Kraft und Mut für das feindliche Leben draußen finden. Doch die ExpertInnen stehen diesem Bild mittlerweile eher distanziert gegenüber und weinen der "guten alten Zeit" nicht nach. Spöttisch berichten sie von älteren Frauen, die sich mit dem Titel oder der Position ihres Mannes schmückten und die im Umgang Wert auf die "richtige" Anrede gelegt hätten.

"Ein Teil des Glanzes des Mannes schwappt ja auf die Frau über. <...> Früher gab 's ja die 'Frau Doktor'. Die war nicht promoviert, aber <...> beim Metzger ist sie so angesprochen worden. Wir haben im Bekanntenkreis jemand, da legt die Frau sehr großen Wert darauf. Daß ganz klar [ist], <...> daß sie die Frau vom Geschäftsführer ist. Die jammert zwar auch, aber letzten Endes ist sie nicht bereit, auf den Mann zu verzichten und mit diesem Statussymbol, dem geliehenen, da herumzulaufen. Aber ist in Ordnung, wenn 's ihr Spaß macht."

"Ältere Frauen, die sind natürlich stolz drauf, daß der Mann diese Karriere hat: 'Ich bin die Frau Dr. Soundso' oder: 'Ich bin die Frau von dem Herrn Soundso', und so. Und dann wird da der Hof gemacht und dann die Visitenkarte irgendwo hingereicht. <...> Und ja, die sind dann ganz happy. Bei jüngeren ist das halt anders."

Die Distanz, die die ExpertInnen mit ihrem Spott gegenüber dem Bild der "Geschäftsführergattin" zur Schau tragen, ist dem sozialen Wandel geschuldet. Ein Ergebnis der Individualisierung und der Demokratisierung innerhalb der Gesellschaft besteht darin, daß man es durch eigene Leistung selbst zu etwas bringen muß. Die Aussagen machen darüber hinaus deutlich, daß sich die Frauenbilder in der Gesellschaft grundlegend gewandelt haben. Es erscheint jedoch fast zynisch, daß diese ältere Generation von Partnerinnen, die zu früheren Zeiten auf eine bestimmte Rolle in der Ehe festgelegt wurden, im nachhinein für ihre - vielleicht überzogenen - Anpassungsleistungen belächelt werden.

Dennoch bleibt festzuhalten, daß die Männer in einer solchen Konstellation "weniger Probleme" hatten, wie der/die oben zitierte Befragte formuliert, da die Partnerinnen von früher berechenbarer erschienen als die von heute.

### **5.2.2 Jüngere Partnerinnen: Weder Hausmütterchen noch Karrierefrau**

Wie sehen die ExpertInnen also die jüngeren Frauen? Anders als bei den älteren besteht hier kein einheitliches Bild. Daran zeigt sich, wie unterschiedlich mittlerweile die Lebensmuster von Frauen wahrgenommen werden und wie sich die Möglichkeiten für Frauen tatsächlich im Vergleich zu früher erweitert haben. Auch wenn es in der Nachkriegszeit bis Mitte der sechziger Jahre ebenfalls keine einheitliche soziale Gruppe von Frauen gab, so existierte doch zumindest in den Köpfen noch eine einigermaßen klare Vorstellung über *das* erstrebenswerte Lebensmuster von Frauen: nämlich Hausfrau und Mutter zu sein und von einem Mann finanziell versorgt zu werden. Managerehepartnerinnen hatten demzufolge besonders gute Chancen, sich ein solch erstrebenswertes Leben leisten zu können und werden im Rückblick auch genau mit einer solchen Ehekonstellation in Verbindung gebracht. Jüngere Frauen kann

man demgegenüber nicht mehr so leicht einordnen, sie sind "irgendwie anders":

"Ich denk' mal, jüngere Frauen, <...> die sind irgendwie anders als ältere Frauen. Gucken Sie doch auch mal die Scheidungsrate an. <...> Weil die meisten Frauen heut' einen Beruf haben und weil die sich das einfach nicht mehr bieten lassen."

Was ist bei den heutigen Partnerinnen aus der Perspektive der ExpertInnen anders? Im folgenden sollen mehrere Bilder von Frauen verglichen werden. Dabei fällt eine recht eigentümliches Nebeneinander von "modernen" und "traditionellen" weiblichen Eigenschaften und Vorgaben auf. Denn einerseits wird - wie oben gezeigt wurde - die "traditionelle Managergattin" mit ambivalenten Vorstellungen belegt, und man fühlt sich eher den "modernerer" Frauen zugeneigt. Andererseits geht man davon aus, daß der Mann im Berufsleben steht und daß seine Partnerin ihn in seinem beruflichen Werdegang und bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt. Die jüngeren Partnerinnen sollten also ihren Männern den Rücken ebenfalls freihalten, doch sie sollen dies *anders* tun als es von den älteren Partnerinnen erwartet wurde.

Dieses Nebeneinander von Altem und Neuem in den Bildern der ExpertInnen spiegelt die gesellschaftlichen Umbrüche wider. Einerseits sind Manager (und auch die Unternehmen) darauf angewiesen, daß die Partnerinnen weiterhin die Familienarbeit leisten, andererseits prägen Vorstellungen von gut ausgebildeten und beruflich engagierten weiblichen Erwerbstätigen zunehmend die maßgeblichen gesellschaftlichen Leitbilder. Diese Widersprüche führen dazu, daß die gezeichneten Bilder nie eindeutig sind, sie haben immer eine positive und eine negative Seite.

### **Vier Bilder von jüngeren Partnerinnen**

Bild Nummer eins: *Die Berufsfrau - die Karrierefrau.*

Die positive Seite dieses Frauenbildes besteht darin, daß diese Partnerin ihren Mann versteht. Sie wartet nicht mürrisch auf ihn zu Hause, wenn er noch etwas Dringendes erledigen muß, und nörgelt nicht, wenn er gestreßt am Wochenende auf dem Sofa Erholung sucht, da sie doch selbst die beruflichen Zwänge recht gut kennt. Allerdings ist das Verständnis größer, wenn sie in einem Bereich arbeitet, der den Bedingungen in der Industrie nahekommt. Die Berufsfrau steht intellektuell auf der selben Stufe wie ihr Partner. Mit ihr kann er niveauvolle Gespräche über seine Arbeit führen, da sie an seine Erzählungen anknüpfen kann und diese einzuordnen versteht.

Die negative Seite dieses Bildes nimmt auf ein übermäßiges berufliches Engagement Bezug. Das Bild der "Karrierefrau" erscheint. Diese Frau nimmt ihren Beruf sehr ernst, so ernst, daß sie Unterstützungsleistungen im Hinter-

grund nicht erfüllen kann und will. Der heimkehrende Manager kann nicht mit einem schön bereiteten Heim rechnen, hätte seine Frau doch selbst Anrecht auf eine solche Unterstützung. Durch ihr berufliches Engagement setzt sie Grenzen, etwa wenn es um einen Ortswechsel ihres Mannes geht oder wenn die Kinderfrage ansteht.

"Ich denk', daß heute bei den ganz jungen [Frauen] vielleicht das Verständnis eher da ist, weil die Frauen ja auch oft im Beruf drin stehen, auch wenn der Mann Karriere macht. <...> Dann hat sie auch mehr Verständnis als 'ne Frau, die losgelöst von Gegebenheiten der Wirtschaft, einfach sagt: 'Ich kann gar nicht verstehen, was der solange im Büro treibt.' <...> Gut, wenn jetzt die Frau Lehrerin ist, und die ist mittags um eins oder um zwei daheim, da wird 's dann schwierig."

Bild Nummer zwei: *Die Unterstützende - die Nörgelnde:*

Diese Ehepartnerin stellt ihren eigenen Beruf nicht in den Vordergrund. Sie übernimmt die Familienarbeit und kümmert sich um die Alltagsorganisation. Wenn sie arbeitet, dann hat dies keinen Eigenwert. Sie hat die kulturellen Kompetenzen, die dem Lebensstandard entsprechen, den ihr Mann ihr bietet. Schlecht ist es, wenn sie einerseits von diesem Lebensstandard profitieren möchte, andererseits aber die damit verbundenen Opfer nicht tragen will und etwa unzufrieden über die langen Arbeitszeiten ihres Mannes ist. Sie will "alles haben", und das kann ein Manager nicht leisten.

'Ne Frau, die ist auch mal im Schleudern, grundsätzlich. Einerseits versteh' ich, wenn sie bedauert, daß ihr Mann nicht zu Hause ist. Andererseits, wenn sie halbwegs intelligent ist, sagt sie, der Lebensstandard, den sie hat, hängt davon ab, daß der Mensch den Job hat. Natürlich hätt' sie gern den öfter auch zu Hause, aber teure Urlaube, teures Auto, Zweitauto, Klamotten, ist ja klar, daß das auf dem Mist ihres Mannes gewachsen ist. Und wenn sie dann vernünftig ist, sagt sie: 'Da muß ich halt auch Zugeständnisse machen'."

Bild Nummer drei: *Die Engagierte - die Antreiberin:*

Die engagierte Partnerin hält ihrem Mann vorbehaltlos den Rücken frei. Sie ist bestens informiert über seine Tätigkeit, die beruflichen Anforderungen und das soziale Drumherum in der Firma. Sie ist die ideale Gesprächspartnerin, weil sie durch ihr Kontextwissen auch eine gute Ratgeberin abgibt. Seine Karriere ist wichtiger als ihre eigene Berufstätigkeit. Negativ gewendet fungiert sie als Antreiberin. Sie setzt ihren Mann unter Leistungsdruck. Aus falsch verstandenem Ehrgeiz neigt sie sogar dazu, ihn zu mehr anzuspornen, als tatsächlich für ihn leistbar ist.

"Ich denk', auf der einen Seite gibt's Partnerinnen, die wollen unbedingt, daß der Mann Karriere macht, und die setzen ihre Männer zum Teil enorm

unter Druck. So unter Druck, daß die also probieren Stellen zu bekommen oder zu bekleiden, die einfach 'ne Nummer zu groß sind."

Bild Nummer vier: *Die Familienfrau - das Hausmütterchen*:

Die Hausfrau und Mutter erscheint zunächst einmal als neutrale, eher positive Figur. Gerade wenn die Kinder klein sind, ist es aus der Perspektive der ExpertInnen normal, daß die Frau zu Hause bleibt. Dieses Bild dreht sich zum Negativen, wenn sich die Partnerin in ein Hausmütterchen verwandelt. Anders als der "Unterstützenden" oder der "Engagierten" fehlt es ihr an kulturellen Kompetenzen. Sie ist eine graue Maus, die nichts aus sich zu machen weiß. Geistig hat sie längst abgehängt. Ihr Mann hat kein Gegenüber, mit dem er sich auf seinem Niveau unterhalten kann.

"Ich hab' also mal auch so 'n Fall gehabt, und da hab' ich gesagt: 'Sagen Sie mal, wieso sitzen Sie eigentlich abends immer so lang im Büro?' <...> 'Ah', sagt er, 'wissen Sie, meine Frau zu Haus, hach, die geht mir so auf die Nerven. Und irgendwie ist die stehengeblieben. Die hat sich nicht weiterentwickelt. Und hier ist es irgendwie toll. Man hat ein Umfeld, man hat Menschen, die geistig auf dem gleichen Niveau sind, und man kann sich gut unterhalten.' <...> Ich hab' dann die Frau auch mal kennengelernt, mußte da innerlich auch so ein bißchen grinsen."

Daß die Befragten solche Bilder von den Partnerinnen formulieren, hängt natürlich auch damit zusammen, daß nach einer Gruppe gefragt wird, von der sie relativ wenig wissen. Das führt zwangsläufig zu etwas holzschnittartigen Äußerungen, die den ExpertInnen nicht unbedingt zum Vorwurf gemacht werden können. Dennoch vermitteln ihre Darstellungen im Kern die Bilder, die sie von den Partnerinnen mit sich herumtragen.

Das Interessante sind nicht die Skizzen oder Klischees, die von den Frauen gezeichnet werden, sondern die negativen Konnotationen, die alle Bilder kennzeichnen. Unvermeidlich stellt sich die Frage, wie sie denn nun sein sollte, die ideale Partnerin. Die ExpertInnen haben durchaus Interesse daran, daß ihre Leistungsträger sich zu Hause wohlfühlen, damit sie dort wieder für die harte Arbeit auftanken können.

### **5.2.3 Die ideale Partnerin und die ideale Partnerschaft: Von allem ein bißchen**

Die ideale Partnerin bietet heutzutage alles: Sie ist berufstätig, aber sie ist keine karriereorientierte Berufsfrau. Sie arbeitet, am besten in Teilzeit und in derselben Branche wie ihr Mann (also keine Kinderkrankenschwester oder Lehrerin), aber sie ist nicht denselben Anforderungsstrukturen ausgesetzt (sie kann z.B. immer pünktlich nach Hause gehen). Sie hält ihrem Mann den Rücken frei und trägt die Gesamtverantwortung für die Familienarbeit, aber sie sinkt nicht auf das Niveau eines Hausmütterchens herab. Sie läßt sich äußer-

lich nicht gehen, selbst wenn sie sich wegen den Kindern nur wenig in gesellschaftlichen Kreisen bewegt. Sie hat vielfältige eigene Interessen, gehört aber nicht zu der Sorte "verwöhnte Tochter" (die sich dem schönen Leben hingibt) oder "antreibende Ehefrau" (die den Mann unter Leistungsdruck setzt). Sie ist Berufsfrau, Mutter, Hausfrau, Ratgeberin, Unterstützerin und Liebhaberin in einem.

Anders ausgedrückt: Die ideale Partnerin leistet ebenfalls Unterstützungsarbeiten im Hintergrund, aber sie ist gleichzeitig eine eigenständige, selbstbewußte Frau, die mit beiden Beinen im Leben steht. Eigene Interessen und Berufstätigkeit sind eine Möglichkeit, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Wir stellten den ExpertInnen die Frage, ob eine Frau zum Erfolg ihres Mannes beitragen kann und zielten dabei auf Idealvorstellungen. Die Antworten der ExpertInnen richten sich deshalb auf das Maximum des Wünschbaren aus und dürfen somit nicht überinterpretiert werden. Allerdings neigen die einzelnen Befragten dazu, in ihrem Wunschkatalog widersprüchliche Anforderungen nebeneinander zu stellen: Einerseits bemühen sie traditionelle Weiblichkeitsvorstellungen, andererseits orientieren sie sich an Bildern von Frauen, die sich davon abgrenzen. Das läßt sich am Beispiel der Aussagen eine/r der ExpertInnen veranschaulichen.

Anforderung 1: *Berufstätigkeit*: Wenn die Frau berufstätig ist, und zwar im selben Berufszweig wie ihr Partner, dann trägt ihr Kontextwissen dazu bei, daß sich das Paar besser über Erlebnisse, Anforderungen oder gar Entscheidungen unterhalten kann.

"Wenn jetzt z.B. zwei vom Berufszweig ähnlich sind, dann können die sich viel eher auch in so ein anderes Leben von einer Führungskraft reinversetzen. <...> Dann kann man sich auch oft über Problematiken unterhalten und manchmal vielleicht auch gemeinsam Entscheidungen treffen. Oft ist es doch so, daß man nach Hause geht und sagt: 'Mensch, ich hab' heut' so was schlimmes erlebt', oder: <...> 'Ich weiß nicht, wie ich mich da entscheiden soll. Kannst du mir da mal 'n Rat geben?'"

Anforderung 2: Die gerade zitierte Vorstellung des/der Experten/in steht neben dem Bild einer *eigenständigen Familienfrau*: Partnerinnen sollten in der Lage sein, zu Hause alles im Griff zu haben, ohne ihre Männer damit zu belasten.

"Also, positiv sag' ich ganz einfach, daß viele Frauen, ja dann sehr eigenständig sind. Es gibt ja Frauen, die brauchen für jegliche Entscheidung oder für alles brauchen die die Entscheidung von dem Mann. Und es gibt natürlich Frauen, die sagen: 'Ich halte meinen Mann da raus.' <...> Daß sie einfach sagen: 'Mein Mann ist so engagiert, daß ich das zu Hause selbst abfedere'."

Anforderung 3: Nahtlos fährt der/die Befragte fort, das Bild einer Frau zu zeichnen, die sich in die Bedürfnisse ihres Mannes einfühlte: Sie läßt ihm Zeit, wenn er nach der Arbeit Zeitung lesen will, und sie insistiert nicht darauf auszugehen, sondern *wünscht* sich, daß man etwas gemeinsam unternimmt. Sie ist "feinfühlig" und legt Wert auf Harmonie. Kurzum, hier wird das Bild der "*Gefühlsfrau*" vermittelt.

"Oder wenn er abends nach Hause kommt und sagt: 'Du, ich möcht' jetzt erstmal meine Zeitung lesen, 'ne Viertelstunde, halbe Stunde Ruhe', daß man dann nicht sagt: 'Jetzt komm', jetzt hab' ich ein Programm'. <...> Und nicht immer: 'Ich muß den ganzen Tag zu Hause sitzen, und jetzt kommst Du abends nach Hause und hast noch schlechte Laune, jetzt können wir noch nicht mal ins Theater gehen!' Also, ich denke, die müssen sehr feinfühlig sein. Und auch manchmal so das Gespür haben. Oft ist es doch so, manchmal hat man hier 'n Tag, <...> man ist gereizt, <...> und wenn man dann noch nach Hause kommt und 'n Partner oder 'ne Partnerin steht da, die einen dann auch noch nervt, dann gibt 's natürlich Aggressionen und dann gibt 's Streit und Krach. Und dann kann das Leben halt nicht harmonisch verlaufen, und ich find', da ist die Frau sehr gefragt."

Anforderung 4: Schließlich ist die *Hausfrau* wichtig. Sie sollte die Wohnung oder das Haus "heimelig" gestalten und sich darüber hinaus, und das ist Anforderung Nr. 5, nicht gehen lassen - keine "Lockenwickler", keine "Jogginghose", nicht nach "Küche riechen" -, also *attraktive Frau* sein und bleiben.

"Auch so dieses Heim ein bißchen heimisch zu machen, daß der sich halt auch wohl fühlt. Und ich denk' halt auch, daß auch 'ne Partnerin zu Hause sich so 'n bißchen anstrengen muß: Wie ist das Outfit. Es gibt ja Frauen, die sind zum Weglaufen zu Hause. Und hier bei uns im Büro, jeder ist einigermaßen gut angezogen, jeder gibt sich Mühe, daß er nicht grad' aussieht, wie wenn er aus dem Lumpensack kommt. Und wenn dann die Männer nach Hause kommen und vielleicht, ja, 'ne Frau vorfinden mit Lockenwicklern, stinkt nach Küche, läuft drei Tage schon im gleichen T-Shirt oder in so Jogging-Hosen rum, da denk' ich manchmal auch: Das trägt vielleicht dann auch dazu bei, daß dann vielleicht manche Männer sagen: 'Oh nein, da bleib' ich doch lieber abends im Büro sitzen, da hab' ich 's doch besser'."

Wenn die Ehe aber trotzdem scheitert, wenn die Frauen allzu selbständig sind, allzuviel einfordern, vielleicht zu wenig Geduld haben für einen Partner, der zu häufig unterwegs ist, dann ist die Partnerin eben die "falsche" Partnerin gewesen.

"Und die Beziehung ist also auch auseinandergegangen. <...> Also, ja und dann sagt der auch: 'Was soll ich denn machen?' Und dann hab' ich gesagt: 'Ja, Du hast halt ganz einfach die falsche Partnerin gehabt.' Sag' ich: 'Guck

mal, wir haben hier sehr viele Führungskräfte, die enorm viel unterwegs sind, und die Scheidungsrate ist gar nicht so hoch'."

Dabei sei dem/der Experten/in zugestanden, daß er/sie unterschiedliche Partnerschaftskonstellationen vor seinem/ihrem geistigen Auge hat. Dennoch haben alle diese Bilder etwas Gemeinsames: die Anforderung an die Frauen insgesamt, sich auf die Männer und deren Bedürfnisse einzustellen.

Daß die Befragten dazu neigen, Neues quasi bruchlos neben Altes zu stellen, hat durchaus eine Logik. Denn die ExpertInnen haben die beruflichen Anforderungen von männlichen Führungskräften im Hinterkopf, die eine bestimmte Form von Arbeitsteilung voraussetzen. Gleichzeitig fühlen sie sich unter dem Druck des gesellschaftlichen Gleichheitsdiskurses dem Ideal der gleichberechtigten Partnerschaft verpflichtet. So müssen sie einerseits dem traditionellen Partnerschaftsmodell das Wort reden und andererseits der egalitären Beziehungsform.

Die Bilder, die die ExpertInnen von den Frauen haben, wären bedeutungslos, würden sie nicht in ihre Arbeit, genauer in die Zumutungen mit einfließen, die sie an die Führungskräfte und damit indirekt auch an die Partnerinnen richten.

### 5.3 Partnerschaftskrisen

Immer wieder greifen die Medien das Thema "Manager und Partnerschaften" auf: Sind Managerehen gefährdeter als andere Beziehungen? Was kann zu Problemen führen, wie schützt man sich dagegen und - wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist - worauf sollten Führungskräfte im Scheidungsfall achten, damit sie nicht über den Tisch gezogen werden?<sup>12</sup> Die ExpertInnen, allen voran die Personalverantwortlichen, stehen solchen Artikeln in den Printmedien kritisch gegenüber. Sicherlich haben sie mit ihrer Wahrnehmung nicht ganz Unrecht, daß hier auch mit Blick auf die Auflagenstärke Klischees bedient werden. Relativierend wenden sie ein, daß gar nicht so viele Partnerschaften von Führungskräften scheiterten. Häufig stünden die Topmanager im

---

<sup>12</sup> Vgl. etwa *manager magazin* 9/1999, 208-228 und 10/1994, 212-227; *managementberater* 10/1997, 8f.; *Wirtschaftswoche* 20/1997, 103-108; 22/1997, 110; 9/1995, 52-64; 21/1995, 82-89. In unserem Projekt wurde von Diana Eichengrün eine ausführliche Zeitschriftenanalyse durchgeführt, um einen Einblick in die Thematisierung der "Vereinbarkeitsfrage" bei Managern in der Öffentlichkeit zu erhalten. Untersucht wurden folgende Zeitschriften der Jahrgänge 1994 bis 1998: *Der Arbeitgeber*, *Personalführung*, *Harvard Business Manager*, *Manager Magazin* und *Wirtschaftswoche*. Das Analysespektrum wurde bewußt weit gefaßt und schloß neben Artikeln, die sich auf den engen Themenkreis bezogen, auch solche ein, die die Themen Karriere, Auslandsaufenthalt, Mobilität, Restrukturierungsmaßnahmen und berufliche Anforderungen aufgriffen. Zwar werden - so Diana Eichengrüns Fazit - die angesprochenen Themen in den Zeitschriften behandelt, doch ein wirkliches Problembewußtsein liege nicht vor.



Zentrum der Ausführungen und die seien nicht vergleichbar mit den mittleren und unteren Führungskräften.

Daß es aber insgesamt Eheprobleme geben könne bei mittleren Führungskräften, stehe außer Zweifel. Verantwortlich für Spannungen seien einmal die Arbeitsbedingungen, die Manager teilweise so absorbieren würden, daß für die Familie wenig Zeit und Energie übrig bleibe. Allerdings - so wird zugleich eingeschränkt - seien partnerschaftliche Spannungen dennoch selbstverschuldet<sup>13</sup>. Es komme wesentlich darauf an, daß man sich in einer Beziehung an bestimmte Regeln halte. Bei dieser Einschätzung kommt auch zum Tragen, daß sich die Personalverantwortlichen als Vertreter der Unternehmensleitung wahrnehmen. Würden als Ursachen von Krisen zu sehr die Arbeitsbedingungen ins Spiel gebracht werden, würden sie sich damit selbst auf die Anklagebank setzen.

Will man die genannten Problemfelder, die die ExpertInnen ansprechen, analytisch trennen, dann drängen sich drei Blickrichtungen auf. *Erstens* Spannungen, die in der Beziehung selbst angelegt sind. Die Befragten führen hier vor allem Entfremdungserscheinungen zwischen Partnerin und Partner an. *Zweitens* werden Beziehungsprobleme genannt, deren Ursachen auch auf die Arbeitsbedingungen zurückgeführt werden können. Veranschaulichen kann man das am Beispiel der Mobilitätsanforderungen. Beim *dritten* Punkt geht der Blick etwas ins Leere. Hier geht es um das Thema Arbeitszeiten versus Zielvereinbarungen. Führungskräfte haben nach Auffassung der Unternehmen keine Arbeitszeiten, sondern eine Aufgabe zu erfüllen. Deshalb können Krisen, die aufgrund langer Arbeitszeiten entstehen, nicht als Gründe für partnerschaftliche Krisen geltend gemacht werden.

### 5.3.1 Entfremdung vorprogrammiert?

Nach Auffassung der ExpertInnen sind Führungskräfte gehalten, ihre partnerschaftlichen Beziehungen nicht zu vernachlässigen. Der Ehefrau selbst und ihren Leistungen im Hintergrund sollte entsprechend Respekt gezollt werden. Die von den Partnerinnen erbrachte Arbeit gilt nicht zuletzt auch als Voraussetzung für einen relativ unbegrenzten beruflichen Einsatz. Spannungen entstehen also dann, so die ExpertInnen, wenn Manager dieser partnerschaftlichen Grundregel nicht entsprechend Genüge tun. Offenbar sind Führungskräfte besonders gefährdet, diese Vorstellung der gegenseitigen Wertschätzung zu mißachten.

---

<sup>13</sup> BetriebsrätInnen bezogen Probleme von Führungskräften etwas stärker auf die betrieblichen Umstände, etwa die "familienunfreundliche Firmenpolitik" oder die schwierigen Arbeitsbedingungen von Führungskräften, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschwerten.

"Eine Frau, die grundsätzlich Verständnis aufbringt und sagt: 'Mein Mann wird das schon richtig machen', wobei dazugehört, daß der Mann auch wirklich den Eindruck nachhaltig vermittelt, daß ihm an der Familie was liegt. Man kann sich auch so verhalten, hab' ich auch schon Führungskräfte gesehen, die relativ offen zugegeben haben, erst sie, dann lang' lang' nichts und dann irgendwo die Familie hinten. Wenn das 'ne Frau merkt, dann hätt' ich auch wieder Verständnis, daß sie kein Verständnis hat. Aber wenn die merkt, sie spielt in dem Leben des Mannes wenigstens die zweite Rolle, dann können viele Frauen noch mit leben."

Daß manche Manager ihren Frauen vermitteln, sie spielten noch nicht einmal die "zweite Rolle" in ihrem Leben, kann - so die ExpertInnen - damit zusammenhängen, daß sich durch eine bestimmte Form der Arbeitsteilung eine intellektuelle Kluft zwischen ihm und ihr aufbaue: Er entwickle sich, aufgrund der vielfältigen Anregungen im Beruf, persönlich weiter, sie hingegen bleibe intellektuell stehen, weil sie nicht (mehr) arbeite oder einen Beruf habe, bei dem sie geistig zu wenig gefordert werde. Das heißt, daß die Partnerinnen, wenn sie Pech haben, für die oben angesprochenen Leistungen im Hintergrund den Preis zahlen, daß sie nicht mehr ernst genommen werden.

"Ich denke, daß bei Managerehen, je höher die Hierarchiestufe des Mannes ist, 'ne viel größere Rolle spielt, daß sich der Mann weiterentwickelt, die Frau stehen bleibt. Die Gefahr ist viel größer als die Belastung des Mannes, und er kümmert sich nicht um die Frau."

Managerehen können nach Ansicht der ExpertInnen darüber hinaus gefährdet sein, wenn sich die Partner neben dieser intellektuellen Kluft, auch durch häufige räumliche Trennungen fremd werden. Die Welten, in denen er und sie leben, sind sehr unterschiedlich und müssen der anderen Person, mitunter mühsam, vermittelt werden. Die Ansprüche und Erwartungen aneinander, wenn die Familie beisammen ist, können weit auseinandergehen, weil die Interessenlagen zu unterschiedlich sind.

"Also, wir (sind) ein internationales Unternehmen, <...> und 'n Teil der Führungskräfte ist relativ viel, <...> ja oft wochenlang, unterwegs im Flieger von Hotel zu Hotel. Da <...> ist manchmal 'n vernünftiges Familienleben gar nicht mehr möglich. <...> Dann kommen die zurück, sind 'ne Woche hier, brauchen erst mal zwei, drei Tage zum Regenerieren. <...> Und dann <...> haben sie den Kopf so voll, daß sie - selbst wenn sie wollten - gar keinen Nerv haben für Familie. Also, dieses viele Reisen <...> greift <...> schon wahnsinnig ins Familienleben ein."

Ganz deutlich aber der Tenor, daß Manager selbst schauen müßten, wo sie bleiben: Sie sind individuell für ihr Glück oder Unglück zuständig. Es gäbe Spielregeln, die es innerhalb der Beziehung zu beachten gelte, und wer die nicht einhalte, müsse dafür bezahlen. Und - gemäß des Selbstbilds von Füh-

rungskräften - Manager seien autonom bei ihren Entscheidungen und wüßten demzufolge auch sehr genau, was sie täten. Wenn sie ihre Beziehung zerstören, wenn sie sich jenseits der Arbeit keine Perspektive offenhalten würden, dann müßten sie sich selbst an der Nase fassen.

"So, und ich denke, daß das auch wichtig ist für jeden Menschen, auch für 'n Manager, und das kann er nur selbst machen, <...> daß es noch andere Dinge im Leben gibt. Warum stürzen manche Manager, wenn sie abgelöst werden, ins Bodenlose? Weil sie sich nur auf ihren Job fixiert haben, nur auf ihre Karriere. Hätten die noch irgendeinen anderen Sinn im Leben, würden sie mit dem Thema besser zurecht kommen. <...> Und solche Gedanken sollte sich jeder im Leben, und auch 'n Manager, machen, und nicht meinen, er wär' der Nabel der Welt und nur er und nur die Arbeit - was übrigens auch nicht verlangt wird. Ich hab' noch nie erlebt, daß einer gesagt hat: 'Verkaufen Sie Ihre Seele dieser Firma!'"

Sicherlich hat diese/r Experte/in recht: Niemand verlangt, daß eine Führungskraft ihre "Seele der Firma verkauft", erwartet wird hingegen, daß sie noch "irgendeinen anderen Sinn im Leben" jenseits der Arbeit für sich findet. Allerdings ist diese Argumentation auch zweischneidig. Denn zu den Selbstzuschreibungen von Führungskräften gehört, daß sie sich in ein bestimmtes Verhältnis zum Unternehmen setzen: Sie definieren sich gerade nicht darüber, daß sie lediglich ihre Arbeitskraft für ein - wenngleich hohes - Entgelt verkaufen, sondern sie weisen eine "Identität als Teilnehmer einer Unternehmung auf" (Kotthoff, 1997, 35). Es geht nämlich gerade nicht in erster Linie um einen ökonomischen Tausch, der auf einer genauen Aufrechnung innerhalb eines kurzen Zeitintervalls beruht. Im Vordergrund der Beziehung zwischen Unternehmen und Führungskraft steht der soziale Austausch. Geben und Nehmen sind auf Langfristigkeit hin ausgelegt. "Der soziale Austausch" - so Kotthoff - ist eine unspezifische, diffuse persönliche Verpflichtung, die ein wechselseitiges Loyalitäts- und Treueverhältnis begründet" (ebd. 17f.). Zwar haben die Restrukturierungsmaßnahmen in den 90er Jahren dieses Loyalitäts- und Treueverhältnis bei vielen Führungskräften zum Teil erheblich erschüttert, doch die Arbeitsidentität von Führungskräften wird dennoch wesentlich durch ein solches Verhältnis geprägt. Einerseits sind also Führungskräfte verpflichtet, sich loyal zu verhalten und, wenn es brennt, auch stets zur Verfügung zu stehen (also beispielsweise aus dem Urlaub zurückzureisen), andererseits sind sie selbst schuld, wenn sie sich zu sehr auf dieses Spiel einlassen. Daß es sich hier um widersprüchliche Anforderungen der Unternehmen handelt, mit dem die Führungskräfte zurecht kommen müssen, kann durch die oben beschriebene Zuschreibungslogik der individuellen Verantwortung von Führungskräften für ihre Lebensführung wieder aufgelöst werden: Manager müssen persönlich in der Lage sein, die unterschiedlichen Ansprüche von Beruf und Familie in einem ausgewogenen Maße in ihren Alltag zu integrieren.

### 5.3.2 Mobil sein, um welchen Preis?

Bei Spannungen in der Partnerschaft, die wesentlich durch die Arbeitsbedingungen verursacht werden, haben die ExpertInnen, insbesondere die Personalverantwortlichen, eine gespaltene Position. Einerseits ist ihnen die Problematik bestens bewußt, und sie beschönigen nichts, andererseits sind sie zum Teil selbst gehalten, in ihrer Position als Personalverantwortliche eben gerade solche - potentiell Probleme verursachenden - Leistungen von den Managern einzufordern.

Besonders deutlich wird dies am Beispiel von Mobilitätserfordernissen. In international tätigen Unternehmen ist die potentielle Bereitschaft zu Mobilität geradezu Einstellungsvoraussetzung. Das kann kürzere oder längere *Auslandseinsätze* beinhalten, *Standortwechsel im Inland* und *Reisetätigkeiten*, die sich auch über mehrere Tage erstrecken können. Gerade bei der Einstellung neigen Neulinge dazu, Zugeständnisse zu machen, ohne jedoch im Vorfeld genaue Vorstellungen über das Ob, das Wie-lange und Wie-häufig von Reisetätigkeiten oder längeren Auslandsaufenthalten zu haben. Die jüngeren Leistungsträger sehen sich also gezwungen räumliche Flexibilität zu signalisieren; möglicherweise tun sie das in der Hoffnung, diese später nicht unter Beweis stellen zu müssen. So rät auch eine/r der Personalverantwortlichen:

"Der Witz ist, daß wir immer wieder formulieren: 'Wer nicht bereit ist, ins Ausland zu gehen, macht hier keine Karriere mehr!'. Die Wirklichkeit sieht aber so aus: So viele Auslandsstellen haben wir gar nicht. Und wenn wir morgen unbedingt jemand brauchen für 'ne bestimmte Stelle, und der war nicht im Ausland, kriegt der den Job doch. Insofern würd' ich jedem Nachwuchsmann empfehlen: 'Tu Dich grundsätzlich bereit erklären. Die Wahrscheinlichkeit, daß es eintritt, ist 50/50.' Und dann kann man immer noch versuchen sich durchzumogeln."

Natürlich wird niemand gezwungen, ins Ausland zu gehen, und man ist grundsätzlich frei, sich dagegen oder dafür zu entscheiden. Doch das halbe Versprechen, das man ursprünglich gegeben hat, ist nun die Ausgangsbasis, von der aus man das "commitment" gegenüber der Firma prüfen kann. Eine Absage ist einfach(er), wenn das Angebot attraktiv ist und genügend bereitwillige Bewerber zur Verfügung stehen. Wenn dies aber nicht der Fall ist und das Unternehmen sich händeringend an jemanden wendet, dann ist es schwierig, sich zu entziehen. Eine Absage "in so einem dringenden Fall" merkt man sich an den entsprechenden Stellen, was angesichts des Drucks, den man auch dort verspürt, durchaus verständlich erscheint.

"Es kommt auch drauf an, wie sehr die Firma unter Druck steht. Wenn Sie unbedingt jemanden brauchen: Jetzt fragen Sie fünf und alle fünf sagen 'nein'. Dann ist man einfach verärgert, weil man das Problem nicht lösen kann. Wenn [die Situation nicht so dringlich ist]: 'Habt Ihr einen?', und

wenn nicht, ist es auch nicht schlimm, dann ist es mit den Repressalien auch nicht so. <...> Thema erledigt. Aber wenn die Stelle unbedingt besetzt werden muß, denken Sie an ein Projekt, das Sie haben. Hier! Da muß einer hin. Und da werden Sie nicht beim Kunden anrufen: 'Tut uns leid, das Projekt können wir nicht machen, wir finden keinen, der da rausgeht'."

Wenngleich in der Regel gewünscht wird, daß die Partnerinnen die Führungskräfte ins Ausland begleiten, so kann es durchaus sein, daß die Personalverantwortlichen ihren Leistungsträgern das Gegenteil vermitteln müssen. In diesem Fall wird dem Paar eine räumliche Trennung nahegelegt, weil in manchen Ländern eine Begleitung durch die Partnerin nicht erwünscht ist. Dann gilt also nicht mehr: keine Entsendung *ohne* Familie, sondern keine Reise *mit* Partnerin. Daß auch hier partnerschaftliche Spannungen entstehen können, ist unmittelbar einleuchtend.

"Wenn 's geht - je nach Land, Gegebenheiten, dürfen Sie die Familie mitnehmen, das ist dann auch erwünscht. Einfach aber auch, nicht weil wir so nett sind, sondern weil das zu weniger Problemen führt. Und wo 's nicht geht, da sagen wir: 'Frau Meier, verstehen Sie, in Saudi Arabien, Sie als Frau, das geht nicht, geht Ihr Mann alleine hin und darf hier alle halbe Jahr auf Kosten der Firma einfliegen. Und an Weihnachten ist er auch zu Hause, versprechen wir Ihnen. Und für die Karriere Ihres Mannes ist es sehr gut, wenn er mal nach Saudi Arabien geht'."

Immerhin: Bei langfristigen Auslandseinsätzen haben die Paare die Möglichkeit sich dafür oder dagegen zu entscheiden. Bei Standortwechsel oder häufigen Reisen wird ihnen dieses Vetorecht nicht eingeräumt. Letzteres birgt deshalb nicht weniger Konfliktpotential. Die Partnerin ist der Firmenlogik und deren Anforderungen genauso ausgeliefert wie die Führungskraft selbst. Auslandsaufenthalte schließlich bergen in vielerlei Hinsicht problematische Seiten für die Partnerschaft. Sagt *er* wegen ihr ein attraktives Angebot ab oder geht *sie* gezwungenermaßen mit, kann der Ärger eines der Partner über das Verlorene immer wieder als Hypothek ins Spiel gebracht werden. Aber auch unerfüllte Erwartungen im Gastland selbst – etwa, wenn die Partnerin sozial zu wenig Anschluß findet, während ihr Mann durch die neue Aufgabe stark beansprucht ist - können zu herben Enttäuschungen und zu einer Zerreißprobe der Beziehung führen.

Das Beispiel der örtlichen Mobilität macht deutlich, daß es äußerst schwierig ist, partnerschaftliche Krisen als Konsequenz individueller und selbstverschuldeter Problemlagen zu bewerten, wenn die Initialzündung dazu von den Unternehmen bzw. den dortigen Arbeitsbedingungen ausgeht. Da in den Köpfen aller Beteiligten, auch auf seiten der Partnerinnen und der Führungskräfte, zwischen Privat- und Arbeitssphäre eine Trennlinie besteht, erscheint die Selbstverschuldungslogik dennoch als plausibles Erklärungsmuster, das kaum hinterfragt wird.

"Gut, daß das [nämlich Krisen] sicher vorstellbar ist, wenn <...> diese Manager sehr viel außer Haus sind, <...> sehr viel unterwegs sind, sehr viel reisen. <...> In aller Regel arbeiten sie auch noch relativ lang, daß dann natürlich Beziehungen <...> darunter leiden, glaub ich, liegt auf der Hand. Die Frage ist, wie verhalten sich die Menschen, also die beiden Partner in dem Fall, wie verhalten die sich, wie gehen sie mit so was um. Da gibt es sicherlich sehr unterschiedliche Situationen. Daß es dann hier und da zu Krisensituationen kommt, das glaub ich, ist nachvollziehbar. Aber es muß nicht zwangsläufig dazu kommen, bin ich der Überzeugung."

Der/die hier Befragte hat mit dieser Einschätzung nicht unrecht: Wie in Kapitel vier gezeigt wurde, lesen Paare Anforderungen aus der Arbeit in das partnerschaftliche Drehbuch ein und verhandeln diese dort in der Lesart ihrer je eigenen Paarlogik. Dieselben Auslöser können also zu ganz verschiedenen Ergebnissen führen. Dennoch darf nicht außer acht gelassen werden, daß hier Arbeitsanforderungen massiv in den privaten Bereich hineinwirken und damit auch die Autonomievorstellung der Führungskräfte bei partnerschaftlichen Entscheidungen und Problemen konterkariert wird.

### **5.3.3 Führungskräfte haben keine Arbeitszeiten, sondern eine Aufgabe**

Zum dritten schließlich soll der Blick auf mögliche Ursachen von partnerschaftlichen Problemen gerichtet werden, denen keine wirkliche Legitimität zuerkannt wird. Es geht um Arbeitszeiten versus Zielvereinbarungen. Das "versus" spielt auf die in den letzten Jahren zu beobachtende Delegitimierung langer Arbeitszeiten an. Führungskräfte haben keine Arbeitszeiten, sondern eine Aufgabe, sie sind arbeitszeitsouverän. Auch wenn lange Arbeitszeiten aufgrund der Arbeitssituation notwendig sind: Wer es jetzt nicht mehr schafft, rechtzeitig nach Hause zu kommen, der ist selbst schuld.

Lange Arbeitszeiten führen in nicht wenigen Beziehungen zu häuslichen Diskussionen. Bei Partnerschaften von Managern sind die Voraussetzungen für solche Probleme bestens gegeben, arbeiten doch mehr als vier Fünftel der mittleren Führungskräfte mindestens 47 Stunden pro Woche, mehr als die Hälfte hat eine Arbeitswoche, die mindestens 52 Stunden lang ist (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000). Gibt es partnerschaftliche Krisen, die sich an langen Arbeitszeiten festmachen, dann können Abwesenheitszeiten als zählbare und damit meßbare Beweise für schuldhaftes Verhalten ins Feld geführt werden. Dabei ist allen Beteiligten klar, daß es nur vordergründig um die Stunden geht, sondern vielmehr um deren symbolische Bedeutung: Wem schenke ich meine kostbare Zeit, wem fühle ich mich besonders verpflichtet, wo investiere ich meine Energie?

Wenngleich die ExpertInnen durchaus Verständnis für diese Problematik aufbringen, so weisen sie eine "Opferrhetorik" doch als undifferenziert zurück.

Wer den Schritt ins Management mache, dem sei klar, worauf er sich einlasse. Daß dort die 40-Stunden-Woche nicht als Maßstab erhalten könne, sei jedem bekannt. Es gehe ohnehin nicht um die zeitliche Anwesenheit bei der Arbeit, sondern um die Zielerreichung.

"Bei uns haben Führungskräfte <...> keine ausgesprochene Arbeitszeit im Vertrag, sondern ihre Arbeitszeit richtet sich nach den betrieblichen Erfordernissen. <...> Wir nennen das Arbeitszeitsouveränität. Und aus beidem ergibt sich jetzt, daß es ganz entscheidend auf den Einzelnen ankommt, wie er damit umgeht. Man kann es eben so verstehen: als totale Einsatzbereitschaft für den Betrieb. Man kann es aber auch [so] verstehen: 'Ich bin Souverän meiner Zeit'. So, und wie sich der Einzelne verhält, das richtet sich nun sehr danach, wie er sich überhaupt als Mensch und als Arbeitskraft definiert. Es richtet sich nach der Kultur im Unternehmen, und es richtet sich <...> eben auch [danach], wie er zu seiner Aufgabe steht."

Auch wenn es schon immer galt, so hat sich das Führen per Zielvereinbarung, "Management by objectives", in den letzten Jahren verstärkt als formalisierte Managementmethode durchgesetzt. Nach dieser Lesart kann keiner mehr sagen, "Seht her, ich arbeite 60 Stunden in der Woche, ich verdiene besondere Anerkennung!" Damit werden Funktionen teilweise unterhöhlt, die lange Arbeitszeiten im Spiel um Anerkennung und Selbstinszenierung einnehmen. Über zeitliche Anwesenheit lassen sich Engagement, Loyalität, Unabkömmlichkeit, Verlässlichkeit, Rechtfertigung des Verdienstes zwar immer noch demonstrieren, doch es muß nicht mehr zwangsläufig auf diese Weise gelingen. So bemerken manche ExpertInnen auch etwas verächtlich gegenüber den Langzeitarbeitern:

"Man soll ja auch nicht den Eindruck erwecken, daß jeder Manager jeden Tag zwölf Stunden arbeitet. Man darf ja auch nicht vergessen, daß dabei 'ne ganze Menge Workaholics sind, die das gar nicht müßten, aber krankhaft an ihrem Büro hängen. Und ich denke, das wird weder verlangt noch ist es notwendig. Wenn Sie sehen, wieviel Manager deswegen nicht aus dem Büro rauskommen, weil sie nicht delegieren können, weil sie sich nicht die richtigen Mitarbeiter beschaffen, die sie so unterstützen, daß sie zu einer halbwegs normalen Zeit gehen können."

Zwar weiß jeder, daß sich die Arbeitszeiten durch die Zielvereinbarungen nicht verkürzen, weil dies der Arbeitsumfang ganz einfach nicht zuläßt. Gleichzeitig aber - und das ist das Zweischneidige an der Verschiebung der Wertigkeiten zwischen Zeit und Zielerreichung - verliert die reine zeitliche Anwesenheit eben doch nicht ihren Stellenwert. So geben die ExpertInnen zu, daß es sich im Unternehmen noch längst nicht ganz durchgesetzt hat, Führungskräfte tatsächlich nur nach der Erreichung von Zielvereinbarungen zu bewerten.

"Kommt auch noch dazu, eine gewisse Kultur, die den Zeitaufwand durchaus hoch einschätzt. Woher das kommt, weiß ich nicht genau. Aber Zeitaufwand wird schon <...> traditionell gleichgesetzt mit der Identifikation, mit Anstrengung, mit Einsatz usw. Tja und jetzt kommt aber die letztlich doch entscheidende Frage: Wie geht der Einzelne mit diesen Faktoren um?"

Es geht um Zeiteinsatz *und* um Zielerreichung gleichermaßen. Beide Maßstäbe werden mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung mal hier und mal dort für die Argumentation herangezogen und auch gegeneinander ausgespielt. So müssen sich beispielsweise Manager, die viel und lange arbeiten, fragen lassen, ob sie ihrer Aufgabe gewachsen sind. Denn die Ziele sollten in einer bestimmten Zeit erreichbar sein. Halten sie sich umgekehrt an die Zielvereinbarungslogik, dann mag es sein, daß pünktliches Heimgehen, ermöglicht durch gute Delegationsstrategien und effektives Arbeiten, mit Skepsis betrachtet würde: Ist er zu wenig ausgelastet?, beginnen dann die Vorgesetzten und Kollegen zu überlegen. So antwortet eine/r der Befragten auf die Frage, wie es ankäme, wenn sich eine Führungskraft strikt an die Zielvereinbarung halten und sich dies tatsächlich in kurzen Arbeitszeiten niederschlagen würde:

"Gut, dann würd' man gucken, wie seine Performance ist, die Performance seines Geschäftes. Dann würde man erstmal ruhig sein. Nur in dem Moment, wo er bestimmte Aufgaben nicht mehr erfüllt, dann sagen wir: 'Wenn Sie länger bleiben würden, könnten Sie das machen.' Also, es ist schon so, daß das Thema Arbeitszeit, wie lang' ist man da, wie lang ist man erreichbar, immer noch 'ne große Rolle spielt. <...> Wir haben 's noch nicht geschafft zu sagen, wenn einer seine Arbeit gemacht hat, kann er gehen. Wenn er nach sechs Stunden geht, würden wir sagen: 'Dann ist er nicht ausgelastet.' Nein, wir sind noch weit davon entfernt, zu sagen, der Mensch kann kommen und gehen wann er will, wenn er seine Arbeit gemacht hat. Die Anwesenheit, wenn der Vorstand anruft: 'Ich hab' Sie gestern um sechs noch gesucht, Sie waren nicht da', das kann schon passieren."

Den ExpertInnen ist mehr oder minder bewußt, daß hier mit einer gewissen Beliebigkeit unterschiedliche Logiken ins Spiel gebracht werden, auf die sich die Führungskräfte dann beziehen müssen. Diese Umgangsweise erleichtert es ihnen jedoch, sich zurückzulehnen und den Ball den Managern zuzuspielen: Ihr seid selbst verantwortlich für den Umgang mit Eurer Arbeit und Eurer Zeit. Und die Führungskräfte selbst nehmen den Ball auf, denn es entspricht auch ihrem eigenen Idealbild, Herr über Aufgaben und Zeit zu sein, mit allen damit zusammenhängenden Konsequenzen.

Dennoch schafft das Nebeneinander von alten und neuen Zuschreibungen auch Unsicherheiten im Umgang mit beruflichen Anforderungen. Je mehr



Führungskräfte auf sich selbst zurück geworfen werden, desto schwieriger wird es für sie, sich von tatsächlich vorhandenen Leistungsansprüchen zu distanzieren. Das war schon immer schwierig, doch es hat sich durch diese Logik noch verschärft. Zumindest wird es für die Führungskräfte problematisch, die sich schlecht abgrenzen können und die sich gegenüber der Firma sehr verpflichtet fühlen, also paradoxerweise für diejenigen, die durch ihr Engagement ganz besonders nahe an das Idealbild einer loyalen Führungskraft herankommen.

#### **5.4 Führungskräfte und Männlichkeitsvorstellungen**

Was erwartet man von den Führungskräften im Umgang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie? Hier interessiert nicht die normative Ebene des "sie sollten", sondern umgekehrt: Was wird erwartet, aber als solches nicht ausgesprochen? Die Antwort darauf ist freilich nicht einfach. Vielleicht führt ein genauerer Blick auf die vorherrschenden Männlichkeitsbilder im Unternehmen hier weiter. Diese Bilder sind deshalb relevant, weil sie subtil wirksam sind und auf den Umgang der Führungskräfte mit sich selbst und anderen innerhalb des Unternehmens verweisen. Nicht zuletzt entfalten sie ihre Wirkungen auch im familiären Feld, etwa wenn Männer keine Möglichkeiten für eine Inanspruchnahme von Teilzeit sehen, weil sie damit in letzter Konsequenz gegen dominante unternehmensbezogene Vorstellungen von Männlichkeit verstoßen. Dies wiederum engt die Spielräume für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein.

Wir können hier nur ein Streiflicht auf die Wirkungsweisen von Männlichkeitsbildern im Unternehmen werfen. Die Bilder sollen an zwei Beispielen veranschaulicht werden: Zunächst einmal geht es um Krisen: Wie nehmen ExpertInnen den Umgang von Managern mit Krisen im Beruf wahr? Welche Sichtweisen bringen die ExpertInnen dabei selbst ins Spiel und welche Erwartungen haben sie an die Führungskräfte? Zum zweiten sollen Männlichkeitsbilder im Zusammenhang mit dem Thema Teilzeit für Führungskräfte untersucht werden.

Warum diese Thematik am Umgang mit Zeit und am Umgang mit Krisen aufgezogen wird, hat den einfachen Grund, daß Männlichkeitsbilder nicht so einfach abrufbar sind. Sie sind Teil der sogenannten "Normalität", und damit auch schwer zu erkennen und zu erfassen. Hierzu ist Distanz notwendig. Gerade weil die ExpertInnen selbst Teil des Unternehmens sind und die vorherrschenden Bilder als "normal" empfinden, können sie nicht einfach einen Schritt zurücktreten, um die Männlichkeitsvorstellungen abzuleiten. Ihre Sichtweisen auf die Männer sind wesentlich differenzierter als etwa die diffusen, zum Teil groben Bilder von deren Ehepartnerinnen: Die Führungskräfte sind Personen, mit denen sie täglich Umgang haben; zum Teil gehören die ExpertInnen selbst dem Management an.

### 5.4.1 Manager sind stark

#### *Der "Gewinner" als Vorbild*

Wenn man Krisen als Spiegel von Männlichkeitsbildern heranzieht, dann empfiehlt es sich zunächst einmal, auf ein idealisiertes Bild von Führungskräften Bezug zu nehmen. Was erwartet man von Managern im Spannungsfeld von Arbeit und Privatbereich? Idealerweise - so der Tenor - sind Führungskräfte sowohl im Beruf als auch im Privatleben erfolgreich. Sie schaffen es, die Balance zwischen Arbeit und Partnerschaft zu halten, und nehmen am kulturellen und sozialen Leben teil. Die Familie setzt Ressourcen für die beruflichen Aufgaben frei, die soziale und kulturelle Teilhabe ermöglicht den Managern, jenseits der Arbeit am Leben "draußen" zu partizipieren. Beides ist notwendig, damit sie nicht einseitig werden und Innovationspotentiale einbüßen.

"Das, was ich für wichtig halte, oder auch das, was mir Spaß macht, das plane ich <...> und verwirkliche es. <...> Ich muß ja auch meine Firmendinge planen. Und wenn ich meinen kulturellen Einsatz plane, dann tue ich auch wieder was für mich als Führungskraft. Denn jemand, der nie mehr in die Oper und ins Theater geht, der verkümmert doch auf einem gewissen Gebiet. Und wir wollen ja keine Führungskraft, die einseitig oder partiell verkümmert ist. Also es ist eine Gesamtaufgabe, die muß man lösen, und das kann man auch."

Daß das Balancehalten von Beruf und Familie und die kulturelle und soziale Eingebundenheit mitunter durch die Arbeitsbedingungen selbst konterkariert werden, steht auf einem anderen Blatt<sup>14</sup>. Kurzum: Die ideale Führungskraft ist kein workaholic, aber sie ist erfolgreich, weil sie sowohl bei der Arbeit leistungsstark ist als auch im Freizeitbereich ein sicheres Standbein besitzt. Ver-

---

<sup>14</sup> Nicht wenige Unternehmen betonen in ihren Leitbildern, daß sie das gesellschaftliche Engagement ihrer MitarbeiterInnen begrüßen. Doch in der Praxis gehen die Arbeitsanforderungen vor. Zum Ehrenamt beispielsweise wird "ja" gesagt, aber es sollte im zeitlichen Rahmen bleiben. Die ExpertInnen geben zu, daß es Unterschiede bei der Bewertung verschiedener Ehrenämter gäbe: So antwortet eine/r der Befragten etwas ironisierend auf die Frage, wie eine ehrenamtliche Tätigkeit als Freizeitgestalter von kleinen Kindern bei den Vorgesetzten ankäme: "Also was unproblematisch wäre, Gemeinderat, Stadtrat, Kreistag, irgend so was. Lehraufträge an Universitäten, Fachhochschulen, <...> ehrenamtliche Sozialrichter und Arbeitsrichter, alles auf der schönen Seite der Liste. Aber wenn ich jetzt ankäme und sagen würde, ich wollte da mit kleinen Kindern irgendwelche Radtouren oder so machen, dann hätt' ich bestimmt 'n Problem. Da würde man sagen "Herr/Frau X na klar, wenn Sie Ihre Arbeit gemacht haben und das nicht mit irgend 'nem Termin hier kollidiert, dann können Sie um vier mit den kleinen Kindern rumspielen. Kein Problem. Aber kommen Sie bloß nicht an und sagen: 'Den Termin, die Aufsichtsratsitzung...'" "

sucht man sich einen solchen Manager vor Augen zu führen, dann erscheint eine Idealfigur, der die real existierenden Manager kaum entsprechen können. Sie bietet jedoch eine Orientierungsfolie, an der sich Führungskräfte selbst messen und an der sie auch gemessen werden. Krisen treffen Führungskräfte ganz besonders hart, stehen sie doch gänzlich in Widerspruch zu diesem Idealbild.

*Auch bei Krisen: keine Leistungseinbrüche!*

Warum beugen sich Führungskräfte solchen Vorstellungen? Zum einen - da hat der/die im folgenden zitierte Befragte ganz recht - ist die Leistungsbezogenheit in unserer Gesellschaft sehr ausgeprägt. "Schlappmachen" gilt da nicht. Das schließt Frauen zwar ein, doch vor allem Männer verspüren den Druck, sich an einer solchen Norm zu messen. Führungskräfte, die per se als Leistungselite gelten, können sich deshalb noch weniger von dem obigen Ideal distanzieren.

"Erstens ist es in unserer Gesellschaftsordnung nicht vorgesehen, daß man schlapp macht. Und 'n Manager hat sowieso nicht schlapp zu machen. Also, wenn überhaupt, trifft den der Schlag, und er verschwindet von der Bildfläche. Dann war das, das ordentliche Beenden einer Managerkarriere. Aber Schwäche zu zeigen, und das würden Sie automatisch, wenn Sie ankommen und sagen: 'Ich kann nicht mehr, ich will nicht mehr, ich hab' meine Prioritäten anders gesetzt.' Übrigens find' ich den Punkt nicht okay, daß der so ist, aber wir sind noch nicht mit dem Thema im Reinen."

Karrieren beendet man also nicht durch Rückzug, sondern geht - entsprechend dem Bild vom feindlichen Leben - ehrenvoll im Kampf unter. Diese Vorstellungen haben natürlich Folgen für den Umgang von Führungskräften mit sich selbst, mit den Kollegen und für das Klima im Unternehmen insgesamt.

Bei Krisen etwa, seien sie gesundheitlich, familiär oder beruflich, geziemt es sich, so lange wie möglich Normalität vorzuspielen. Viel zu groß ist die Angst, daß Momente der Verletzlichkeit negative Folgen nach sich ziehen, sei es daß das eigene Image des "Gewinners" Kratzer bekommen könnte, andere den Respekt verlören oder daß Kollegen die Gunst der Stunde nutzten, um den Konkurrenten außer Gefecht zu setzen. Zwar wird am Arbeitsplatz generell wenig über Sorgen, Ängste und Probleme gesprochen, doch für Manager gilt dies in besonderer Weise. Für sie steht mehr auf dem Spiel als für ihre Mitarbeiter: Es ist die eigene Identität als Führungskraft, die in Frage gestellt wird.

Die Unternehmen profitieren auf ihre Weise von diesen Männlichkeitsvorstellungen. Sie wollen zwar keine knallharten Macher, die den Draht zu den Mitarbeitern verlieren, sondern Führungskräfte, die als gute Teamleader und Moderatoren fungieren und sich in die Belange anderer hineinversetzen können.

Doch gleichzeitig sind belastbare Persönlichkeiten gefragt, die den hohen beruflichen Druck aushalten und nicht "beim kleinsten Windhauch" umfallen. Dieser Vorstellung scheinen sich auch die Führungskräfte in erster Linie verpflichtet zu fühlen. Während sozialkommunikative und empathische Kompetenzen im Umgang mit MitarbeiterInnen, KollegInnen und KundInnen erst in den letzten Jahren verstärkt propagiert werden, gelten die Regeln des Hartseins und Am-Ball-Bleibens schon immer. Deshalb neigen die Führungskräfte in der Regel auch dazu, sich bei Krisen nicht gehen zu lassen. Die Selbstdisziplin ist groß.

"Nee, also Leistungseinbrüche erkennbar nicht. Ich denke, daß gerade die Managementebene es auch in Krisen doch in der Regel schafft, irgendwo, <...> [die Leistung] im sichtbaren Mindestlevel zu halten. <...> Also ich hab' bisher keine [Leistungseinbrüche] hier erlebt. Mal so ganz kurzfristig, daß mal irgendwo jemand sagte, daß er halt jetzt eben so ein-zwei Nächte nicht geschlafen hat, weil er eben familiär Probleme hatte. <...> Ich glaub', daß da auch ein hohes Maß an Selbstdisziplin bei den Leuten da ist."

Das Starksein und Hartsein gegen sich selbst und die Anforderung, gleichzeitig ein einfühlsamer Manager und Kundenberater sein zu wollen, könnte von den Betroffenen als Widerspruch empfunden werden. Zwar lassen sich auch bei diesem leistungsbezogenen Männlichkeitsbild Brüche erkennen. So spricht der/die folgende Experte/in von einem "traditionellen Denken", das auch in seiner/ihrer Firma verbreitet sei. Seine/ihre Distanzierung macht deutlich, daß die Vorrangstellung dieses Männlichkeitsbildes nicht mehr fraglos ist.

"Ja, ich mein, auch ein guter Manager hat nicht alles im Griff und schon gar nicht die Sachen, die nichts mit Management zu tun haben. Was Sie jetzt mir entgegenhalten, ist eben dieses mehr traditionelle Denken, das selbstverständlich auch in unserem Hause verbreitet ist. Es gibt schon welche, die meinen, man müßte eben alles im Griff haben - aber so ist es eben nicht."

Dennoch nimmt das "traditionelle Denken" noch einen herausragenden Stellenwert ein. Das strahlt auch auf die Privatsphäre ab. Das Zuhause wird als Ort verstanden, wo man der sein kann, der man ist. Masken fallen ab, man darf sich menschlich zeigen, mit Schwächen und Gefühlen. Es wundert folglich auch nicht, daß Führungskräfte zwischen Arbeitssphäre und Privatbereich gerne einen Trennstrich ziehen. Dennoch fällt es dem einen oder anderen nicht ganz leicht, zu Hause gefühlsmäßig umzustellen. Dort der Macher und Durchsetzer und hier der liebevolle und einfühlsame Vater und Partner? Übertragungen von der Arbeit in den Privatbereich sind nicht selten. Da die unternehmensbezogenen Männlichkeitsvorstellungen eng mit der Identität von Führungskräften zusammenhängen, hat dies zur Konsequenz, daß Anforder-

rungen, die aus der Arbeit kommen, weitaus wichtiger genommen werden als Ansprüche, die von der Partnerin und der Familie an den Manager hergetragen werden.

Wenn sich - gerade jüngere - Führungskräfte nicht mit dem Bild des starken Managers identifizieren, so können sie sich von den damit einhergehenden Normen zumeist nicht ganz freimachen. Falls sie auf die Strategie zurückgreifen, sich nur scheinbar anzupassen, mitzumachen und sich still zu verweigern, sind sie sich zwar selbst in gewisser Weise treugeblieben, doch die Leistungsanforderungen und die Zumutungen an Männer bleiben dieselben.

#### 5.4.2 Teilzeit ist nichts für Führungskräfte?

Daß die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Unternehmen offiziell als sehr bedeutsam eingeschätzt wird, aber auf der anderen Seite die Männlichkeitsbilder, die vor allem mit Arbeit, Karriere und Erfolg verknüpft sind, hoch wirksam sind, zeigt sich am Umgang mit dem Thema "Zeit". Wenngleich die Ansprüche von Frauen, sich im Beruf zu engagieren oder die Wünsche von Männern, sich mehr Zeit für private Dinge zu nehmen, in den Unternehmen als legitim erachtet werden und sich bei den Frauen etwa in der betrieblichen Frauenförderung niederschlagen, so gilt doch gleichzeitig, daß Teilzeitwünsche<sup>15</sup> von Männern und vor allem von Führungskräften noch immer einer kleinen Revolution gleichkommen.

Die ExpertInnen selbst, das gleich zu Beginn, sind von ihrer persönlichen Einstellung her durchaus offen, über Teilzeit von Führungskräften nachzudenken, wenngleich unsere Frage Überraschung auslöste. Denn Teilzeit bei Managern stellt allenfalls ein Randthema in der Alltagsarbeit der Interviewten dar.

In den Ausführungen der ExpertInnen zum Thema Teilzeit spiegeln sich verschiedene Aspekte: Erstens reflektieren die Befragten die *Kultur im Unternehmen*, die - wie zugegeben wird - einer Arbeitszeitreduktion von Managern häufig nicht förderlich ist. Zweitens beobachten und unterstellen sie den *Führungskräften selbst* eine eher ablehnende Haltung. Und drittens reagieren sie auf die Frage nach Teilzeit für Führungskräfte auf der Basis ihrer professionellen beruflichen Rolle. Sie sehen es als ihre Aufgabe an, gesellschaftliche Veränderungen frühzeitig zur Kenntnis zu nehmen und in bestimmten Grenzen Prozesse - im Sinne des Unternehmens - einzubinden und zu fördern. Sie verstehen sich also als Trendsetter, die ihr Ohr stets am Puls der Zeit haben. Wenn es überhaupt neue und innovative Modelle bei den Arbeitszeiten geben soll, dann sind sie es, die diese Prozesse anstoßen und begleiten müssen. Dar-

---

<sup>15</sup> Mit "Teilzeit" ist keineswegs zwingend nur eine Halbtagsstelle gemeint, sondern jede relevante prozentuale Reduzierung von Arbeitszeit.

über hinaus handelt es sich aus ihrer professionellen Perspektive um eine Gleichheitsfrage: Wenn man Frauen Teilzeit ermöglicht, auch weiblichen Führungskräften, ist man aus Gerechtigkeitsgründen in der Pflicht, Männern dasselbe zu gestatten. Dies wäre im übrigen ein positiver Nebeneffekt, der der Frauenförderung zugute käme. Denn wenn auch die Männer Erziehungsurlaub oder Teilzeit in Anspruch nehmen, dann stellt die potentielle Mutterschaft kein Ausschlußkriterium mehr für die Einstellung und Förderung von Frauen dar.

Diese drei Perspektiven interessieren im folgenden. Es geht um die Reaktionen im Unternehmen auf Teilzeit, um die Frage, weshalb Führungskräfte Teilzeitwünsche so selten in Anspruch nehmen und was Personalverantwortliche über dieses Thema denken.

### **Teilzeit, das schickt sich nicht - Reaktionen im Unternehmen**

Wenn man die ExpertInnen danach fragt, welche Reaktionen sie sich beim Thema Teilzeit für Führungskräfte im Unternehmen vorstellen, dann beziehen sie sich in der Regel auf zwei Dimensionen: Zum einen assoziieren sie Teilzeit mit *emotionalen Reaktionen*, die auf der Ebene von "es schickt sich nicht", es ist "irgendwie suspekt" angesiedelt sind. Zum zweiten werden im Unternehmen Argumente ins Feld geführt, die sich auf *arbeitsorganisatorische Aspekte* beziehen und dazu dienen, die vorhandenen Widerstände gegen Teilzeit zu rationalisieren.

#### *"Irgendwie suspekt" - Emotionale Reaktionen*

Die Frage nach Manager-Teilzeit löst emotionale Reaktionen aus, weil dadurch eine kollektiv akzeptierte Norm verletzt wird: Männer, und ganz besonders Manager, reduzieren ihre Arbeitszeiten nicht.

"Da muß auch eine Rolle mitspielen, daß es so unüblich ist und daß man sich doch irgendwie suspekt machen würde, glaub ich schon."

"Ja, also bei Teilzeit, Männer, haben wir ganz wenig Anfragen. Und in Führungspositionen sieht man das auch nicht gern oder sieht man das überhaupt nicht. Also, das möchte man auch nicht. Das schickt sich einfach nicht."

"Grundsätzlich [käme der Wunsch nach Erziehungsurlaub] noch schlecht [an]. Wir sind in Deutschland noch nicht soweit, mit den Dingen so umzugehen, daß das neutral genug wäre. Sie können das erweitern mit der Frage der Teilzeit."

Ein solcher Normverstoß kann allerdings nicht als solcher thematisiert werden. Denn nirgendwo steht, daß Männern nicht dasselbe Recht zusteht wie Frauen auch, und bei denen werden Teilzeitwünsche als nichts Außergewöhn-

lich wahrgenommen. Ein/e Experte/in stellt sich die Reaktion des Vorstandes auf eine Teilzeitbitte so vor:

"Also, wenn ich heute zum Vorstand käme und sag': 'Ich will Teilzeit machen', mindestens Verwunderung [als Reaktion], vielleicht auch negative Äußerungen, ob ich überhaupt noch Spaß hätte an dem Job."

Bei dieser Rückfrage nach dem Spaß schwingt der Vorwurf mit, ob man denn überhaupt noch Führungskraft *sein* will. Denn Führungskräfte sollten mit Leib und Seele Manager sein und diese Rolle mit ihrer ganzen Person ausfüllen. Wer in seiner Arbeit seine Erfüllung sieht, dem kommt der Wunsch nach einer Reduktion von Arbeitszeit nicht über die Lippen. Reagiert man auf Teilzeitwünsche von Männern also mit solchen Leitbildern, dann zielt man auf ihre Identität als Führungskraft ab: "Wenn du die Normen hier in Frage stellst, dann frage ich mich, ob du überhaupt noch deine Rolle als Führungskraft ausfüllen kannst." Dem Betroffenen wird unausgesprochen deutlich gemacht, daß sein Teilzeitwunsch nicht nur ein ungewöhnlicher Schritt wäre, sondern, daß er als *Person* eine Enttäuschung für das Unternehmen darstellt.

#### *"So was läßt sich nicht organisieren" - Arbeitsorganisatorische Argumente*

Auch auf der rationalen Ebene der Arbeitsorganisation werden Argumente gegen Teilzeit ins Feld geführt. Allerdings handelt es sich mitunter um Scheinargumente, um den Teilzeitbefürwortern den Wind aus den Segeln zu nehmen.

Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen: Einmal dient das Thema "Kundenbetreuung" und zum anderen das Thema "Unteilbarkeit der Führungsaufgabe" dazu, Teilzeit als ungangbaren Weg herauszustellen.

#### ◆ *Kundenorientierung und Teilzeit schließen sich aus*

Die Kundenorientierung und -betreuung nimmt in den meisten Unternehmen mittlerweile einen zentralen Stellenwert ein. Den Mitarbeitern auf allen Ebenen wird Kundenfreundlichkeit verordnet. Gerade in Deutschland, so wird vielerorts geklagt, liege hier noch vieles im Argen, der Nachholbedarf sei enorm. Wenn man also die *Kundenbetreuung* heranzieht, um gegen die Teilzeitarbeit zu argumentieren, hat man gute Karten, weil man mit der Angst um Kundenaufträge spielt.

"Und Kunden vorschieben ist natürlich immer prima, weil dann die Unternehmensleitung Angst kriegt und sagt: 'Wenn beim Kunden was ist und der Auftragseingang nachläßt, dann...'"

Auf der rationalen Ebene wird argumentiert: Die Kundenbetreuung muß die ganze Woche stattfinden, und der Kunde muß sich darauf verlassen können, daß der jeweilige Betreuer, und kein anderer, dann auch verfügbar ist. Im Mit-

telpunkt stehen die Verlässlichkeit und die Ansprechbarkeit des Betreuers sowie die Kontinuität der Beziehung zum Kunden. Die - unterstellte - Perspektive des Kunden wird als Gewicht in die Waagschale geworfen: Ein Betreuer, der nur zeitlich begrenzt arbeitet, ist der engagiert? Nehmen die mich als Kunde überhaupt ernst?

Diese Argumente könnte man leicht entkräften, denn in vielen Fällen beruht der Kundenkontakt auf Planungen und Terminvereinbarungen. Führungskräfte können zudem nicht rund um die Uhr verfügbar sein, schon allein, weil sie in der Regel auch andere Kunden betreuen oder unterwegs sind. Und auch zu Hause, nicht nur im Geschäftswagen, können Mitarbeiter in dringenden Fällen erreicht werden. So folgert auch ein/e Personalverantwortliche/r:

"Jetzt sag' ich, im Zeitalter unserer hervorragenden Kommunikationstechnik mit Handy - ich wär' ja irgendwo erreichbar auf dieser verdammten Welt. Ich saß jetzt vierzehn Tage am Titicacasee, da ging das Handy, als hätt' ich neben dran gesessen. So, wenn jetzt wirklich was auftaucht, was der im Moment nicht weiß, ruft der [Vertreter] mich an und sagt: 'Paß auf, bevor ich lang suche, der Vorstand will das wissen', dann ginge das, und wir hätten ein schönes Beispiel und noch Geld gespart."

Offenbar ist es viel leichter zu begründen, daß eine Führungskraft nicht erreichbar ist, *weil sie arbeitet*, als daß man plausibel machen könnte, daß dieser Manager *zu Hause ist*. Männer, die beruflich unterwegs sind, sind legitimerweise nicht da, familienbedingt abwesende hingegen nicht. Sie erscheinen in diesem Sinne tatsächlich als "suspekt".

◆ *Die Führungsaufgabe kann man nicht teilen*

Ähnliches läßt sich für das zweite Beispiel aufzeigen. Die *Führungsaufgabe* selbst ist es, so das Argument, die Teilzeit unmöglich macht. Sie ist eine "ganzheitliche Aufgabe", die man "nicht aufteilen" kann.

"Weil da ist schon der Gedanke da: Das ist eine ganzheitliche Aufgabe, die kann man nicht aufteilen. Aber das stimmt in dem Maße auch nicht. Man kann auch Abteilungen zusammenlegen, also muß man sie auch mal teilen können."

Auch hier werden nur vordergründig rationale Argumente angeführt. Erinnerung sei an die vielfältigen Veränderungen im Management zu Beginn der 90er Jahre. Hier wurde gerade mit dem Infragestellen und dem Aufräumen von Traditionen und Glaubenssätzen geworben. Erinnerung sei auch daran, daß die Flexibilität zu einem geflügelten Wort bei Debatten um "Employability", also die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitern, avanciert ist. Die Argumentation, man könne eine Führungsaufgabe nicht aufteilen, ist vor diesem Hintergrund äußerst schwierig, wird doch hier der "Unveränderbarkeit" das Wort geredet, die sonst als Verhinderungsgrund für Wandlung und Fortschritt gilt.



Daß es sich hier weniger um ein arbeitsorganisatorisches Problem, als um normative Vorstellungen handelt, wird durch die folgende Äußerung untermauert: Es gibt insgesamt wenige männliche Führungskräfte, die Teilzeit in Anspruch nehmen, so der/die Befragte, und wenn überhaupt, dann handelte es sich immer um "Sonderfälle", man merke aber auf: männliche Sonderfälle, denn bei Frauen ist Teilzeit durchaus denkbar.

"Ich kann mich überhaupt nur an drei Teilzeitfälle erinnern. Und das waren noch irgendwelche Sonderfälle: einmal Rücksichtnahme auf Gesundheit. Ach so, im Grunde vier [Teilzeitfälle]: eine Frau, da geht man sofort drauf ein, das ist auch im Rahmen der Frauenförderungsprogramme. Und das andere waren drei, ich will mal sagen, Spezialfälle bei Männern."

Es ist also nicht ganz plausibel, warum das "Dogma der Unteilbarkeit" bei Führungsaufgaben von Frauen mitunter (nicht immer!) unterlaufen werden kann, während es sich bei den männlichen Führungskräften als Hemmschuh erweist. Für Frauen gelten - wie das Beispiel zeigt - andere Normvorstellungen als für Männer. Bei weiblichen Führungskräften ist eine Reduktion der Arbeitszeiten möglich, weil sie *Frauen* sind und da wird automatisch unterstellt, daß diese sich (auch) um die Familie kümmern müssen. Daß man bei ihnen mitunter großzügig reagiert und Ausnahmen auch bei Managerinnen macht, ist auf die durch Frauenförderprogramme bedingte Klimaveränderung zurückzuführen, die nicht zuletzt auch für die Belange und Zwänge von Frauen sensibel gemacht hat. Bei Männern hingegen wird Teilzeit nicht respektiert, weil sie *Männer* sind, denn es entspricht nicht der Männlichkeitsvorstellung, daß sich eine beruflich engagierte männliche Führungskraft um die Familie kümmert, weshalb man bei Teilzeit für Männer in erster Linie an Freizeit denkt, bei Frauen hingegen an die Familienarbeit.

Im Kern geht es bei allen Argumentationen gegen Teilzeit darum, daß man die Führungskräfte "bei der Stange" hält. Man hat Angst, daß diese verlässliche Gruppe ihre Berechenbarkeit verliert. Allerdings verändern sich allmählich auch in den Unternehmen und im Management die Wertigkeiten. Man hat den Eindruck, daß der Druck steigt, sich im Unternehmen zum Thema Teilzeit für Männer (weniger für Führungskräfte) gegenüber den Mitarbeitern zu positionieren, gerade dann, wenn Unternehmen sich Innovation und Modernität auf die Fahnen schreiben. Zudem gilt auch hier der Gleichheitsanspruch. Man kann Männern bestimmte Optionen, z.B. Ausstieg wegen Erziehungsurlaub, nicht verwehren. Auch diese rechtliche Seite trägt dazu bei, daß die Fronten aufweichen.

### **Teilzeit ist eher was für die anderen - Gründe für die Zurückhaltung der Führungskräfte**

Männer insgesamt und Führungskräfte im besonderen stellen weitaus seltener Forderungen nach einer Teilzeitarbeit als Frauen. Daran kann man die vorherrschende Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern in unserer Gesellschaft ablesen, wonach in erster Linie die Frauen für die Familienarbeit verantwortlich sind. Damit eng gekoppelt ist, daß bei Männern die Arbeit wesentlich zu einer positiven Identifikation mit der eigenen Männlichkeit beiträgt. Männer definieren sich in erster Linie über den Beruf und nicht über das Vatersein. Das Ansinnen nach Teilzeit könnte damit in einen Widerspruch zum Selbstbild als Mann und als Führungskraft geraten.

"Also, ich glaub, daß das mehr in den Führungskräften selber drin liegt. <...> Also, ich glaub weniger, daß es 'ne Angst ist, daß es [Teilzeitwunsch] irgendwo abgelehnt würde oder negativ ankäme, als vielmehr ein <...> Rollenverständnis jetzt so der Führungskräfte."

So wie manche Mütter, bei aller Ambivalenz, Befriedigung daraus ziehen, daß die Kinder sie "brauchen", so genießen auch die Führungskräfte das Gefühl, bei der Arbeit als wichtige Person zu gelten. Der persönliche Einsatz im Beruf verschafft aber nicht nur Befriedigung im Unternehmen, sondern stellt auch ein sinnvolles Opfer für die Familie und deren Existenzsicherung dar. Man kämpft auf der richtigen Seite und für eine gute Sache. Die Koppelung von Arbeit mit männlicher Identität macht somit plausibel, daß Männer, insbesondere Führungskräfte, ihr Selbstwertgefühl symbolisch an einem *Vollzeit*-job festmachen.

"Wenn ich einen Teilzeitjob mache, dann bin ich nicht gebraucht. Also, muß ich meinen ganzen Mann stehen, und da ich Anerkennung haben will irgendwo, nicht nur mein Gehalt, muß ich eben hier acht Stunden arbeiten. Das ist so der Hintergrund, denke ich."

Wenn zur männlichen Identität die Arbeit gehört, dann zeichnet sich die männliche Führungsrolle darüber hinaus durch eine extreme Leistungs- und Aufstiegsorientierung aus (vgl. Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995; Kotthoff 1997). Hinter dem Gebrauchtwerden steht somit die zusätzliche Anforderung, dies auch nach außen hin im Unternehmen vermitteln zu müssen. Denn der Konkurrenzdruck im Management ist groß. Führungskräfte müssen ständig Überzeugungsarbeit leisten. Dies ist eine sehr zeitaufwendige Angelegenheit. Ob man sich nun über Fleißarbeit, fachliches Know-how, über besondere kommunikative Kompetenzen oder gar über trickreiche Selbstinszenierungen ins Spiel bringt, Ziel dieser Strategien ist es jeweils, Aufmerksamkeit zu erlangen und damit im Gedächtnis relevanter Akteure hängen zu bleiben. Wichtig ist, daß man zur rechten Zeit am richtigen Ort ist. Doch wann und wo das genau ist, das kann man im voraus nicht wissen. Präsenz und damit lange Ar-

beitszeiten haben deshalb auch die Funktion, die Wahrscheinlichkeit zu begrenzen, daß man gerade dann *nicht* zur Stelle ist, wenn es darauf ankommt. Teilzeit löst folglich Verunsicherung aus, weil die Befürchtung groß ist, sich damit selbst aufs Abstellgleis zu stellen. Diese Präsenzfunktionen können sich - negativ gewendet - zu "Unabkömmlichkeitssyndromen" auswachsen, wie manche ExpertInnen spöttisch bemerken. Diese verweisen auf Ängste, die auch diejenigen haben, die gar nicht Teilzeit arbeiten, sondern "normal" in Vollzeit. Dadurch wird deutlich, welche Brisanz sich hinter dem Teilzeitthema für Führungskräfte verbergen kann.

"Wenn wir sagen, wir wollen unternehmerische Typen, auch auf der Sachbearbeiterebene, und dann sagen wir [als Führungskräfte]: 'Ohne mich geht nichts.' Das ist das verdammte uralte Selbstverständnis von Führungskräften: dieses Unabkömmlichkeitssyndrom. Da gibt's ja noch Armleuchter, die gehen nicht vier Wochen in Urlaub, aus Angst, wenn sie zurückkommen, sagt einer: 'Prima gelaufen, da Sie nicht da waren!'"

#### *Kleiner Exkurs zur Projektarbeitszeit*

Über neue Arbeitszeitmodelle wird aber dennoch viel diskutiert. Dabei geht es häufig um Projektmitarbeiter. Durch die arbeitsintensiven Phasen, gerade auch am Ende von Arbeitsaufträgen, sammeln diese in relativ kurzer Zeit überdurchschnittlich viele Arbeitsstunden an. Es geht also nicht um Teilzeit, sondern um einen Ausgleich für bereits erbrachte Leistungen in Vollzeit. Doch auch der kleine Exkurs in die *Projektarbeitszeit* verweist auf relevante Männlichkeitsvorstellungen in den Unternehmen.

Mit der Durchsetzung der sogenannten "Projektarbeitszeit" können, so die Idee, gleich zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden. Einerseits kann man dem Arbeits- und Zeitdruck von Kundenprojekten begegnen, indem die Mitarbeiter und Führungskräfte da sind, wenn Not am Mann ist. Und andererseits können die zuviel geleisteten Arbeitsstunden wieder abgefeiert werden, indem die Betreffenden anschließend frei nehmen. So kämen sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter auf ihre Kosten. Ein Projektmitarbeiter, der in acht Monaten Überstunden ansammelt, könnte diese in den restlichen vier Monaten im Jahr abbauen, indem er einfach zu Hause bleibt.

Die Idee, die Arbeitszeit flexibel über einen längeren Zeitraum hinweg zu verteilen, übersieht aber zwei Hemmnisse: Zum einen wird die Vereinbarkeitsproblematik vollkommen ausgeblendet. Führungskräfte und Mitarbeiter haben auch während der Intensivphasen Familien, die Ansprüche an sie haben und denen sie gerecht werden möchten. Die längeren arbeitsfreien Zeiten können dies nicht aufwiegen. Den Partnerinnen bringt eine solche phasenweise Unterstützung wenig Entlastung. Man geht in den Unternehmen stillschweigend

von einem traditionellen Partnerschaftsmodell aus, bei dem die Hauptverantwortung der Familienarbeit in den Händen der Frauen liegt.

Zum zweiten machen die Mitarbeiter den Promotoren der Projektarbeitszeit-idee selbst einen Strich durch die Rechnung. Sie sind nämlich gar nicht bereit, einen längeren Urlaub zu machen. Sie haben Angst, in ihrer Abwesenheit etwas zu verpassen, sei es, daß weichenstellende Entwicklungen an ihnen vorbeigehen, sie die Vorrangstellung unter den Kollegen verlieren, die nächste Projektleitung nicht erhalten oder schlichtweg Macht einbüßen.

"Also, wir sind dort in Gesprächen: Was können wir denn für Modelle finden, daß die <...> ihren Job machen können, ihre Termine halten können und alles bezahlt bekommen, was sie arbeiten an Zeit, und trotzdem noch Zeit haben für Familie, für Urlaub, für Weiterbildung? <...> 'Ich kann jetzt klotzen, halt meinen Termin, super, klasse, toll. Hab' dann 'n Vierteljahr, wo ich praktisch Urlaub oder Weiterbildung machen kann. Bloß Moment: Da fängt ja das nächste Projekt schon an. Und dann bin ich ja beim nächsten Projekt nicht von Anfang an mit dabei! Und dann bin ich da womöglich nicht mehr Projektleiter oder Teilprojektleiter oder sonstirgendwas.' Also, die stehen sich auch teilweise selber im Weg."

Der Ausflug in die Projektarbeit erinnert daran, daß Macht kein unwesentliches Merkmal der Führungsrolle darstellt. Diese Form von Handlungsausstattung macht die Arbeit als Manager u.a. so reizvoll. Die Vorrangstellung gegenüber Mitarbeitern und bei Entscheidungsfindungen schlägt sich zudem symbolisch in prestigereichen Insignien der Macht nieder: der Parkplatz vor dem Haus, das Firmenauto, das gut ausgestattete Büro, ein besonders hoher Schreibtischsessel oder auch Prokura.

"Wenn ich Vorgesetzter bin, hab ich 'ne Macht, wie auch immer die aussieht. <...> Also Macht, Arbeit zu verteilen, Macht eben ein Machtwort zu reden, Macht den ganzen Tag da zu sein, meine Arbeit zu bestimmen. <...> Aber Macht zu teilen ist verdammt schwierig. Arbeit zu teilen ist relativ einfach, weil ich Arbeitspakete machen kann. Aber den Machtanspruch, den ich mal erworben hab, zu teilen, das ist sehr schwer. Das ist das eigentliche Thema, denke ich."

Teilzeit ist also zu einem Gutteil deshalb so wenig attraktiv, weil man dabei viel verlieren kann. Wie hoch der Preis ist, wieviel jemand zu zahlen bereit ist, inwiefern die ExpertInnen zur Klärung all der Implikationen beitragen können, läßt sich erst sagen, wenn es längere Erfahrungen mit Führungskräften in Teilzeit gibt.

Zum Abschluß soll der Blick nun auf die ExpertInnen selbst gerichtet werden. Welche Ansichten vertreten sie zu diesem Thema?

## **Einstellungen der ExpertInnen zum Thema Teilzeit**

Allein der professionelle Anspruch an ihre Arbeit gebietet es den ExpertInnen, sich bei der Frage nach einer möglichen Umsetzung von Teilzeit nicht zu unüberlegten Urteilen hinreißen zu lassen. Daß die großen Konzerne hier eine Vorreiterrolle spielen und spielen werden, ist unmittelbar einleuchtend. Die ExpertInnen aus großen Firmen haben weitreichendere Spielräume, Ideen zu plazieren und umzusetzen, als die Befragten aus kleineren Unternehmen. Letztere orientieren sich eher am Machbaren als am Denkbaren.

Die Reaktionen der ExpertInnen kann man in drei Gruppen einteilen: eher skeptische, noch unentschiedene und schließlich befürwortende Einstellungen. Beispielhaft sei von drei Personalverantwortlichen ein Meinungsbild zusammengetragen.

### *Die Skeptischen*

Die Skeptischen können sich, wie der Name schon offenbart, nicht recht vorstellen, wie das denn gehen soll: Teilzeit und Führungskraft? Nicht umsonst spottet ein/e "skeptische/r Personalverantwortliche/r", daß man im eigenen Unternehmen als Führungskraft "wählen" könne, "so zwischen 140 Prozent und 130 Prozent". Er/sie fügt jedoch hinzu:

"Also, das würde sicher sehr hinterfragt werden. Aber ich denke, im Prinzip, wir sind eine Firma, die wir an uns alle den Anspruch haben, innovativ zu sein, wie wir's von der Technik ja auch sein müssen, um erfolgreich zu sein auf dem Markt. Von daher würde ich sagen: prinzipiell warum nicht, ja. Wobei ich 's mir im Augenblick ganz schwer vorstellen könnte."

Die schlechte Vorstellungskraft dieses/r Personalverantwortlichen beruht nicht zuletzt auch darauf, daß er/sie Engagement und Zeit ineinssetzt. Wer sich engagiert, kann dies nicht zeitlich begrenzen, und wer sich zeitlich begrenzt, ist nicht wirklich engagiert.

"Zu unserem Verständnis [einer Führungskraft] gehört ja stark auch 'n inneres Engagement, also nicht nur das zeitliche Engagement, sondern sich identifizieren mit 'ner Aufgabenstellung, und dies <...> auch im Sinne der Firma, optimal erreichen zu wollen. Und ob das Engagement bei den Leuten auch da ist, die jetzt sagen: 'O.k., ich möchte das haben, aber irgendwo dann zeitlich begrenzt', und so, hab ich keine Erfahrung, weiß nicht <...>, ob wir da möglicherweise was verschwenden. Das hieße ja praktisch, daß das Leute sind, die auch fast unbegrenzt Engagement bringen, aber in einer zeitlichen Begrenzung, Das ist in sich ein Widerspruch irgendwo 'n Stück weit."

Die Verbindung von Anwesenheitszeit und Aufgabenerfüllung wurde schon mehrmals angesprochen. Von Führungskräften wird ein unbegrenztes Enga-

gement erwartet, das nicht nur zeitlich, sondern auch innerlich begründet ist. Damit wird ein Bild von Managern gezeichnet, das stets auch mit dem Bild von grenzenloser Stärke einhergeht: Wer sich engagiert, arbeitet so lange und so viel er kann. Der Tag hat aber bei jedem nur 24 Stunden und jeder gerät kräftemäßig an ein Ende. Unbegrenzte Ressourcen gibt es nicht. Und doch wird bei Managern so getan, als ob sie unbegrenzt einsatzfähig wären. "Engagement in zeitlicher Begrenzung" gilt so lange als "Widerspruch irgendwo", solange die Grenzen bei "normalen" Managern nicht gesehen werden und gleichzeitig den Teilzeitarbeitenden die zeitlich vorgezogene Grenze zum Vorwurf gemacht wird.

### *Die Unentschiedenen*

Die Unentschiedenen sind skeptisch und offen zugleich. Sie lassen sich überzeugen, wenn ihnen die Argumente für Teilzeit plausibel erscheinen. Auch wenn sie bei einer Anfrage zunächst einmal überrascht und vielleicht auch kritisch wären, so ist ihnen wichtig, daß das Ansinnen einer Führungskraft, die Arbeitszeit zu reduzieren, offen geprüft würde und daß diese Person keine Nachteile zu erdulden hätte.

"Also, ich würde sehr darauf achten, daß - schon aus einem guten Beispiel heraus - hier so jemand nicht diskriminiert würde."

Allerdings scheinen auch bei ihnen bereits aufgezeigte Männlichkeitsbilder auf: Es geht um Anwesenheit, um Spaß bei der Arbeit, um Karrieremöglichkeiten.

"Bei Führungskräften haben wir jetzt die Glaubensfrage. <...> Die Anwesenheit von Führungskräften ist natürlich wichtig. Gerade die echte Führungskraft, die dasteht, um wichtige Entscheidungen mit zu fällen und um die Mitarbeiter zu beraten, einzuarbeiten, die Richtigen mit auszusuchen, nach außen hin, die Abteilung zu repräsentieren, usw., usf.. Man muß einfach viel da sein. Die Anwesenheit an sich ist wichtig. Je mehr man auf Persönlichkeit und Charakter usw. setzt."

Tatsächlich wurde in den letzten Jahren durch die neuen Organisations- und Managementkonzepte der Person der Führungskraft eine neue Aufmerksamkeit zuteil. Man denke an das Bild des "charismatischen Führers", des innovativen "Unternehmers im Unternehmen" etc.. Allerdings wird im Zuge dieser Entwicklung auch die Bereitschaft zur Mobilität und Flexibilität forciert. Es kommt nicht selten vor, daß Führungskräfte mehrere Standorte betreuen oder die Abteilungsmitglieder insgesamt an verschiedenen Orten im Einsatz sind und wesentliche Teile der Kommunikation über das Telefon oder die elektronische Post abgewickelt werden. Das stimmt auch die gerade zitierte Person nachdenklich:

"Das unterscheidet gerade einen Fachmann von einer Führungskraft: Die Führungskraft muß sichtbar, muß greifbar sein. Man sagt ja nicht umsonst, er soll eine offene Tür haben. Was nützt eine offene Tür, wenn er nicht drin ist? Also, das kann man nicht von der Hand weisen."

Auch wenn es tatsächlich sinnvoll ist, daß eine Führungskraft "Gesicht zeigt" und das Team weitaus besser durch "persönliche Nähe" führen kann, so verweist der/die eben Zitierte doch auf gängige, sich widersprechende Argumentationsmuster, die Führungskräften eine Reduktion von Arbeitszeiten erschweren.

### *Die Überzeugten*

Die letzte Gruppe schließlich muß selbst nicht mehr überzeugt werden, müht sich aber im Kampf um neue Sichtweisen im Unternehmen ab.

"Und wir sind seit Jahren dabei, die Teilzeitarbeit zu unterstützen. [Haben] verschiedene Anläufe gestartet, aber wir kommen da nicht wesentlich voran. Und das auch deshalb, weil hier Blockaden <...> da sind, auch in den Köpfen der Vorgesetzten, die da sagen: 'Qualifizierte Mitarbeiter eignen sich nicht für Teilzeitarbeit'."

Die Erfolge verbuchen die Überzeugten nur in kleinen Schritten oder indem sie "Aha-Erlebnisse" erzeugen: Als etwa - so das Beispiel eines/r Personalverantwortlichen - ein hochqualifizierter Mitarbeiter des Unternehmens ein attraktives externes Angebot annimmt und die Firma weiterhin an einer "teilweisen" Mitarbeit interessiert ist, einigt man sich auf Anraten des/der Personalverantwortlichen auf ein zeitlich eingeschränktes Engagement:

"Und da hab ich die Frage gestellt, ob denn dieser Mitarbeiter nicht zum Teil für die Firma arbeiten könnte. Ich hab nicht das Wort "Teilzeit" benutzt, sondern 'zum Teil für die Firma tätig sein könnte'. <...> Man hat dann flux diesen Mitarbeiter gefragt und siehe da, der war selber auch dran interessiert. Da hab ich gesagt: 'Na, seht Ihr, da habt Ihr doch einen Teilzeitfall, nämlich Professor in Teilzeitarbeit'. Und da hat's erst mal klick gemacht. Das hat man so richtig gemerkt, auch in der Geschäftsleitung, daß es hier durchaus Alternativen gibt und denkbare Gestaltungsmöglichkeiten, an die man vorher eigentlich, ich sag mal, dogmatisch nicht glauben wollte."

Was an diesem Beispiel noch einmal deutlich wird, ist das schlechte Image von Teilzeit. Man verbindet sie mit weniger engagierten und qualifizierten MitarbeiterInnen. Zum zweiten zeigt das obige Bild des "Professors in Teilzeit", daß männlichen Teilzeitnehmern eine größere Legitimität zukommt, wenn sie hierfür arbeitsbezogene Gründe haben. Von qualifizierten Mitarbeitern, die Familienarbeit leisten wollen, wird dagegen - vor dem Hintergrund der Verknüpfung von männlicher Identität mit Erwerbsarbeit - angenommen,

daß sie sich weniger für ihre Arbeit und die Firma engagieren. Zwar werden auch denjenigen neue Schwerpunktsetzungen unterstellt, die eine Teilzeittätigkeit anstreben, weil sie sich im Arbeitsleben umorientieren (z.B. bei Existenzgründungen), doch ein zentraler Unterschied bei der Bewertung dieser Gruppen ist, daß sich die Familienorientierten einem Bereich zuwenden, der als "Nicht-Arbeitssphäre" wahrgenommen wird, zumindest für Männer. Das Unverständnis, das diesen Führungskräften entgegenschlägt, drückt sich emotional aus. Die Gründe für eine zeitliche Reduktion erscheinen illegitim und suspekt. Gerade diese emotional gefärbte Ablehnung macht es Männern, insbesondere Führungskräften, schwer, sich darüber hinweg zu setzen. Da es den jeweiligen Verantwortlichen in den Unternehmen eigentlich egal sein könnte, was ihre Mitarbeiter in der anderen Zeitspanne tun, machen diese Reaktionen deutlich, daß Teilzeit ein für alle Beteiligten brisantes Thema bleibt.

## **5.5 Handlungsweisen und -möglichkeiten der ExpertInnen in der Praxis**

Im folgenden soll kurz skizziert werden, wie die ExpertInnen in ihrer Alltagsarbeit versuchen, dem Spannungsfeld von Arbeit und Privatsphäre Rechnung zu tragen. Wie gehen sie mit den potentiellen Problemen der Manager bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie um?

### *◆ Kenntnisse über den privaten Bereich von Führungskräften*

In kleinen Betrieben, in denen man sich innerhalb der Führungsmannschaft kennt, wissen die ExpertInnen zumindest rudimentär über die Familienverhältnisse ihrer Führungskräfte Bescheid (z.B. Familienstand, Kinderzahl). In größeren Unternehmen hingegen ist dies nicht so ohne weiteres möglich. Die ExpertInnen erhalten nur dann Informationen, wenn zufällig oder notwendigerweise - etwa bei örtlichem Wechsel - das Thema berührt wird. Manche unserer GesprächspartnerInnen bemühen sich aktiv um einen informellen Austausch, etwa in der Kaffecke, beim Mittagessen oder bei Betriebsausflügen und -feiern.

"Man muß auch die Nöte und Ängste von den Mitarbeitern direkt vor Ort mitkriegen und immer das Ohr auch so ein bißchen an der Mannschaft haben. <...> Und ich versteh' auch meine Funktion so als Coach. Auch so 'n bißchen als Seelsorger."

Wer als MitarbeiterIn bzw. als Manager das Gespräch sucht, wird bei den ExpertInnen normalerweise Gehör finden. Diese Offenheit kann sich auszahlen. Zum einen können die ExpertInnen so schneller wahrnehmen, wenn sich Personen in ihrem Verhalten verändern (z.B. bei Alkoholismus) und zu gegebener Zeit selbst einen Vorstoß in Richtung Gespräch wagen. Zum zweiten schaffen sie eine Vertrauensbasis, die eine notwendige Voraussetzung für Problemanalysen und -lösungen bei Gesprächen mit den Betroffenen darstellt.



◆ *Umgang der ExpertInnen bei Problemen von Führungskräften*

Die moderne Personalführung betrachtet die MitarbeiterInnen als wichtige Ressource, die man pfleglich behandeln muß, um sich deren Motivation zu sichern. Da Führungskräfte zu den Leistungsträgern des Unternehmens gehören, blicken die ExpertInnen besorgt auf, wenn sich bei dieser Gruppe Probleme auftun.

"Das ist vielleicht auch ein Stück Kultur hier im Haus: Wir verstehen unser Geschäft mit den Mitarbeitern als ein ganzheitliches Thema auch mit einer positiven Grundeinstellung den Mitarbeitern gegenüber. Wir wissen, was wir denen teilweise zumuten, zumuten müssen, aufgrund auch der Marktlücke, in der wir uns halt auch bewegen. <...> Und da ist schon auch wichtig zu hören, wo die Leute einfach stehen, wo sie Probleme haben."

"Ich gebrauch da einfach das Bild: Wir haben einen Mitarbeiter, der hat leider nicht zwei Köpfe, sondern der hat einen Kopf. Und wenn er den Kopf im Augenblick voll hat mit irgendwelchen privaten Problemen, dann muß ich im Sinne der Firma schauen, daß er den möglichst rasch wieder ins Gleichgewicht bekommt, um den dann nachher wieder für die Firma nützen zu können."

Die ExpertInnen können Gesprächsbereitschaft signalisieren und vielleicht auch ein kurzzeitiges Krisenmanagement anbieten. Allerdings lautet der einheitliche Tenor der ExpertInnen, daß man zwar sehr bemüht sei, das Ohr offen zu halten, sensibel auf die Untertöne höre, aber daß man relativ wenig mitbekomme, wenn es wo brenne.

Daß sie selbst relativ wenig involviert werden und allenfalls bei nicht mehr zu verbergenden Problemen eingeschaltet werden, können die ExpertInnen einerseits recht gut nachvollziehen. Die Kultur im Unternehmen, das wissen sie, ist nicht darauf ausgerichtet, persönliche Probleme zu thematisieren.

"Also, Trend zunächst mal: Da dringt nicht so viel zu uns. Es wird schon ein bißchen darauf geachtet, also man trägt traditionell nicht seine privaten Probleme da vor."

Andererseits fühlen sie sich an diesem Punkt in ihren Einflußmöglichkeiten ausgebremst. Sie können kaum intervenieren, können nur noch an bestimmten Punkten reagieren. Fast jede/r der Befragten kann ein Beispiel erzählen, in dem er/sie mit den Ergebnissen einer Beziehungskrise konfrontiert war: Der eine verläßt die Firma, der andere muß aus dem Ausland zurückgeholt werden, der dritte sucht sich innerhalb des Unternehmens eine Position, in der er weniger reisen muß, der vierte will nicht weiter aufsteigen, weil es für ihn privat dann nicht mehr funktioniert usw.. Die ExpertInnen verstehen es als Teil ihrer Aufgabe, die MitarbeiterInnen, wenn sie schon mit Problemen kommen, fair zu behandeln, sie zu unterstützen, wo auch immer sie können.

Gleichzeitig - und das wurde bereits zu Beginn dieses Kapitels aufgezeigt - müssen sich die ExpertInnen aber auch an professionelle Regeln halten. Somit wird ihre gutgemeinte Hilfe auch immer eine Hilfe im Sinne des Unternehmens sein. Sie ist damit also notwendigerweise begrenzt und - aus der Perspektive einer Führungskraft in Not - manchmal auch gar nicht hilfreich. Als Beispiel sei hier etwa angeführt, daß sich die ExpertInnen dem Gleichheitsprinzip verpflichtet sehen. Würde eine Führungskraft also ihre Position nicht mehr ausfüllen können und wollte zurückstecken, dann müßte ein/e Personalverantwortliche/r nicht nur das Gehalt zurückstufen, sondern auch die Privilegien wegstreichen (bspw. den Dienstwagen oder den Parkplatz). Ersteres wäre wohl leichter zu verkraften, da es im Verborgenen bliebe, als Letzteres, bei dem man einen ostentativen Statusverlust hinnehmen müßte.

In großen Unternehmen bestehen Sozialberatungsstellen, an die man sich darüber hinaus wenden kann, und zum Teil werden auch anonym bezahlte Therapiestunden bei Beratungsstellen von Psychologen außerhalb des Unternehmens angeboten. Nach Angaben eines solchen externen Beraters werden diese Stunden offenbar auch von Managern und ihren Partnerinnen besucht.

◆ *Partnerinnen gezielt ins Unternehmen einbinden*

Kaum praktiziert wird eine Einbindung der Partnerinnen in das Unternehmen. Es wird respektiert, daß es eine unsichtbare Grenze zwischen Firma und Privatsphäre gibt. Bei Betriebsfeiern überreicht man Blumensträuße an die Ehefrauen mit einem Dankeschön für die Geduld, die diese mit ihren Männern haben müssen. Zu besonderen Anlässen werden die Ehefrauen auch einmal zu kulturellen Veranstaltungen eingeladen. Aber zumeist fällt die Resonanz aus dem privaten Bereich verhalten aus, so daß die Beziehung hier nicht intensiviert wird.

"Dann haben wir einmal im Jahr die Familien zu einer Führungsbesprechung mit eingeladen und dann war da ein kleines Fest mit dabei. Und da hat man gemerkt, daß das bei einigen am Anfang gar nicht so toll ankam, auch bei den Ehefrauen nicht so toll ankam."

Allerdings - und das soll das Thema von Kapitel sechs sein - wird die von den Führungskräften und den Partnerinnen gezogene Grenze zwischen Arbeitsbereich und Privatsphäre von den Unternehmen teilweise unterlaufen.

## 5.6 Die Vereinbarkeitsthematik bei den Unternehmen - ein Zwischenfazit

Die dargestellten Sichtweisen der ExpertenInnen sollten zeigen, welchen Stellenwert die Vereinbarkeitsthematik im Alltagsgeschehen der Unternehmen einnimmt und auch einnehmen kann.

Aus der Sicht der Unternehmen besteht (noch) kein wirklicher Anlaß, sich Sorgen über ein Vereinbarkeitsproblem der Führungskräfte zu machen. Das heißt nicht, daß sie der Ansicht seien, es sei für Manager einfach, Beruf und Familie in ihre Lebensführung zu integrieren. Vielmehr nehmen die Verantwortlichen wahr, daß die vereinnahmenden Arbeitsbedingungen schon immer, doch heute mehr denn je, ein ausgewogenes Verhältnis der beiden Sphären erschweren. Warum jedoch aus ihrer Sicht noch kein Grund zur Alarmbereitschaft besteht, erklärt sich aus den Orientierungen und dem Verhalten der Führungskräfte selbst sowie der postulierten Trennung von Beruf und Privatbereich.

Zum *Verhalten der Führungskräfte*: Wie gezeigt wurde, gehören zum Leitbild von Führungskräften u.a. Karriere- und Aufstiegsorientierung, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, hohe zeitliche Verfügbarkeit sowie eine unternehmerische Grundeinstellung (vgl. hierzu: Whyte 1958; Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995; Deutschmann u.a. 1995; Kotthoff 1997; Faust/Jauch/Notz 2000). Diese Leitbilder sind stark mit unternehmensbezogenen Männlichkeitsvorstellungen verknüpft. Beides zusammen, Managerleitbilder und Männlichkeitsvorstellungen, bilden einen Teil der Identität von Führungskräften. Da Manager vor diesem Hintergrund Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als individuell zu bewältigende persönliche Anforderungen betrachten, verbalisieren sie ihre Schwierigkeiten, Kritikpunkte, Wünsche und Verbesserungsvorschläge nur selten oder hinter vorgehaltener Hand. Sie haben Angst, daß sie durch eine Thematisierung der Vereinbarkeitsproblematik dem Bild einer "guten" männlichen Führungskraft nicht genügen, was sich nicht zuletzt als identitätsbedrohend auswirken könnte. Die Firmen, die an der Herstellung von Leitbildern und Männlichkeitsvorstellungen mitwirken, erwarten einen solchen Umgang mit der Problematik implizit. So lange es also zwischen den Unternehmen und den Führungskräften ein solches stillschweigendes Übereinkommen gibt, so lange kann die Vereinbarkeitsproblematik zu Recht als zweitrangiges Thema gelten.

Dieses Übereinkommen wird befördert durch die *strikte Trennung von Beruf und Privatsphäre*, auf die wir in Kapitel sechs ausführlicher eingehen werden. Vorab läßt sich jedoch sagen, daß diese gezogene Grenze bei den Beschäftigten generell eine Hemmschwelle aufbaut, Persönliches mit Beruflichem zu vermischen. Führungskräfte orientieren sich ganz besonders an dieser Vorstellung. Durch die Trennung in den Köpfen wird schon im Vorfeld eine

Problematisierung der Vereinbarkeitsthematik erschwert. Auch wenn die Arbeit häufig in das Privatleben hineinragt, so stellt es doch ein Tabu dar, wenn umgekehrt private Themen die Arbeit tangieren. Gleichwohl durchdringen sich *beide* Bereiche. So betont auch Streich (1994, 10) in seiner Studie über Topmanager, daß das Spannungsfeld Arbeit, Freizeit und Familie "immer präsent" sei und eine Trennung sich als "als künstlich" erweise (S. 10).

Wenn einzelne Manager unübersehbar Probleme mit ihrem Privatleben haben, dann ruft das bei den Verantwortlichen in den Unternehmen zwar Sorgenfallen hervor, doch dies tangiert den Status quo keineswegs: Die oben beschriebenen Zumutungen an die Gruppe der Führungskräfte werden hierdurch insgesamt nicht außer kraft gesetzt. Eher schweißt das abweichende Verhalten einer Minderheit die Mehrheit zusammen und ruft dieser die eigenen Normen verstärkt ins Gedächtnis.

Problematisch wird es jedoch, wenn sich insgesamt bei der Gruppe der Führungskräfte Veränderungen auftun. Das stellt die eigentliche Furcht der Unternehmen dar. Diese Furcht ist nicht ganz unbegründet: Erstens haben die Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen durchaus auch Auswirkungen auf die Partnerschaften von Führungskräften. Das diffuse Bild, das die ExpertInnen von den jüngeren Partnerinnen gezeichnet haben, weist auch darauf hin, daß diese Gruppe von Frauen heute als unberechenbarer wahrgenommen wird als frühere Generationen von Partnerinnen. Von den jüngeren Frauen können so selbstverständlich keine Unterstützungsleistungen erwartet werden, die den Arbeitsbedingungen und den Karriereambitionen der Männer entgegen kommen. Auch wenn die Partnerinnen, wie gezeigt wurde, sehr wohl noch wesentliche Hintergrundarbeiten erbringen und sich anpassen, so wissen doch alle Beteiligten, daß dies qua biologischem Geschlecht nicht mehr wirklich zu legitimieren ist. Deshalb verlieren die Frauen in bezug auf ihre Unterstützungsleistungen ihre Berechenbarkeit. Umgekehrt haben gerade jüngere Führungskräfte den Anspruch an sich selbst, auf die Erwartungen der Ehefrau hinsichtlich Kindererziehung und Partnerschaft einzugehen. Je mehr sich bei Managerbeziehungen egalitäre Elemente neben traditionelle gesellen bzw. diese ablösen, desto weniger haben die Unternehmen eine Garantie, daß es mit der Vereinbarkeit weiterhin so problemlos laufen wird wie bisher.

Wenn darüber hinaus die unternehmensbezogenen Männlichkeitsvorstellungen und Managerleitbilder für eine große Gruppe von Führungskräften einen Teil ihrer Verbindlichkeit einbüßen, dann haben die Unternehmen tatsächlich ein Pro

blem. Dann ist es denkbar, daß sich Führungskräfte erlauben, ihre Probleme zu artikulieren. Dann mag es sein, daß Manager für ihren beruflichen Einsatz von den Unternehmen Gegenleistungen erwarten, sei es, daß sie auf neue Arbeitszeitmodelle oder arbeitsorganisatorische Veränderungen pochen (z.B. zur

Durchsetzung von Teilzeit) oder daß sie - ohne Angst vor Sanktionen - Rechte wie Erziehungsurlaub in Anspruch nehmen wollen.

Im Moment aber rumort es allenfalls im Untergrund. Veränderungen in den Unternehmen zur besseren Vereinbarkeit müssen zwar gemeinsam entwickelt werden, doch die Anstöße dazu müssen nicht zuletzt auch von den Führungskräften selbst kommen. Dazu gehört in einem ersten Schritt, daß die Führungskräfte sich als gemeinsam Betroffene mit ähnlichen Interessen definieren.

## 6. Geteilt in den Köpfen und trotzdem nicht getrennt - Das Verhältnis von Arbeitssphäre und Privatbereich

In den vorherigen Kapiteln wurde es schon häufig angesprochen: Sowohl die Führungskräfte und ihre Partnerinnen als auch die ExpertInnen in den Unternehmen ziehen zwischen Arbeit und Privatbereich bewußt eine Trennung (vgl. auch Lenz/Böhnisch 1997, 16ff.).

Diese Trennung beruht auf der Vorstellung von gegensätzlichen Welten: Da ist einerseits das Heim, ein Ort der Harmonie und der Ruhe und da ist andererseits das feindliche Leben draußen, die Arbeit, in der man kämpft, sich verausgabt, wo Gefahren lauern und wo man Siege feiert. Mit dieser Vorstellung ist verknüpft, daß es der *Mann* ist, der sich "draußen" engagiert, während die *Frau* für das heimelige Zuhause zuständig ist (was nicht heißt, daß sie keiner Erwerbstätigkeit nachgeht)<sup>16</sup>. Dieses Bild rekuriert auf der "bürgerlichen" Trennung von privater und öffentlicher Sphäre und der damit verknüpften Zuweisung der Geschlechter auf die jeweiligen Bereiche. Daß wir es heute als überzogen, ja klischeehaft begreifen, erklärt sich aus den Wirkungen gesellschaftlicher Wandlungsprozesse. Doch nichtsdestotrotz gilt auch hier: Neues steht neben Altem. Selbst wenn solche (überzogenen) Vorstellungen von "Frau am Herd" und "Mann im feindlichen (Arbeits-)leben" erodieren, so bilden sie doch im Kern noch immer eine Orientierungsfolie in unserem Denken.

Auch die Führungskräfte und ihre Partnerinnen sind nicht frei von dieser Vorstellung. Sie interpretieren die Trennungslinie zwischen den beiden "Welten" von Arbeitssphäre und Privatbereich aber auch als Schutz vor den Zugriffen der Unternehmen und behalten die Grenzziehung deshalb auch bewußt bei. Der Betrieb als "große Familie" wird eher skeptisch gesehen. Das ist verständlich, wenn man bedenkt, daß die Trennung auch eine Errungenschaft der Moderne repräsentiert: der Schutz des persönlichen Lebensraums vor dem Zugriff der Öffentlichkeit und des Arbeitgebers. So ist es beispielsweise nur bedingt rechtlich zulässig, bei Einstellungsgesprächen Fragen nach den Lebensumständen einer Person zu stellen. In den Unternehmen selbst wird die Distanz der Führungskräfte und ihrer Partnerinnen wahrgenommen und grundsätzlich akzeptiert, aber auch nicht selten unterlaufen.

Die kognitive Trennung einerseits und deren subtile Mißachtung andererseits machen darauf aufmerksam, daß Arbeitssphäre und Privatbereich doch nicht ganz voneinander abgekoppelt, sondern vielfältig verzahnt sind. Dies soll im folgenden anhand unterschiedlicher Themen gezeigt werden. Es soll jedoch

---

<sup>16</sup> Wer sich für eine geschichtliche Analyse der Entstehung dieser Zweiteilung interessiert, der sei auf einen Aufsatz von Karin Hausen (1978) verwiesen.

nicht der Eindruck entstehen, daß wir für eine Aufhebung der Trennung plädieren. Das ist nicht unsere Intention. Vielmehr sollen deren Schattenseiten offengelegt werden.

Zunächst kommen die Paare noch einmal zu Wort. Anhand von drei Beispielen beschreiben wir aus der Perspektive der Manager und ihren Partnerinnen in welcher Weise die Unternehmen die gezogene Grenze zwischen den beiden Sphären unterlaufen (6.1). Anschließend sollen die impliziten Zugriffe der Unternehmen kurz noch einmal systematisch aufgezeigt werden, um ein umfassenderes Bild über die Verzahnung der beiden Sphären zu präsentieren (6.2). Die Tabuisierung privater Themen bei der Arbeit zeitigen aber durchaus auch Rückwirkungen für die Unternehmen. Einige dieser möglichen Konsequenzen für die Firmen seien hier angerissen (6.3). Die Vorschläge und Wünsche der Paare zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie schließlich können als Brückenschlag zwischen den Sphären gesehen werden. Den Anliegen der befragten Manager und ihren Partnerinnen soll an dieser Stelle Gehör verschafft werden (6.4). Das Fazit zum Abschluß des Kapitels problematisiert die Verzahnung der beiden Sphären anhand des Themas "Zeit". Die Zeit stellt schließlich das knappe Gut dar, um das auf beiden Seiten gerungen wird (6.5).

### **6.1. "Widerstand ist zwecklos, außer es bleibt geheim" - Grenzüberschreitungen aus der Perspektive der Paare**

Der Umgang der Manager und ihrer Partnerinnen mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat in erster Linie damit zu tun, wie diese sich selbst als Paar sehen und Anforderungen von außen in ihre Beziehung einlesen. Wenngleich die Paare also unterschiedliche Drehbücher haben, so sind doch kaum Differenzen bei ihrer Einstellung zum Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatsphäre zu beobachten. Die Vorstellung der "getrennten Welten" wird - mit graduellen Abweichungen - von allen geteilt. Dennoch unterlaufen die Unternehmen die gezogene Grenze zwischen den beiden Sphären. Drei Beispiele öffnen den Blick für die nicht ganz legitimen Zugriffe und die versteckten Abwehrreaktionen der Paare.

#### **◆ *Karriere mit der "richtigen" Partnerin***

Es gehört zumeist nicht zu den offiziellen Leitlinien der Personalentwicklung, daß die berufliche Laufbahn des Mannes mit den potentiellen Unterstützungsleistungen der Partnerin im Hintergrund verknüpft werden. Daß es allerdings einfacher für die Karriere ist, wenn ein Manager auf eine solche partnerschaftliche Hilfe zählen kann, dürfte auf der Hand liegen. Den Unternehmen ist verständlicherweise daran gelegen, daß ihre Führungskräfte bei der Arbeit einen freien Kopf haben und nicht über die Öffnungszeiten des Kindergartens oder die Schulprobleme ihrer Sprößlinge nachdenken müssen.

Es handelt sich um einen Zugriff auf den Privatbereich, wenn Vorgesetzte oder Personalverantwortliche versuchen, ihren Führungskräften nahezubringen, daß weitere Karriereschritte nur möglich sind, wenn deren Partnerinnen ihre Ansprüche an die Männer zurückschrauben. Einer der Befragten etwa wurde bei Gesprächen über weitere Aufstiegsoptionen deutlich auf seine Familienverhältnisse angesprochen. Seine Frau empört sich:

"Und da haben seine oberen Chefs darüber geredet und haben dann das quasi ihm so vermittelt: Mit der Frau kann er den Job nicht machen. Weil ich zuviel von ihm erwarte. Die kennen mich und wissen das auch, daß ich wieder einsteigen werd' in den Beruf, und wissen auch, daß ich nicht die Frau bin, die jetzt nur ihrem Mann zuarbeitet und sagt: 'Mach' Du Deine Karriere, ich halt' Dir den Rücken frei!' Und jetzt ging 's darum, daß er noch eine Stufe aufsteigt, das hieß aber, daß er bestimmt auch jeden Samstag arbeiten muß, von morgens bis abends. Und dann war mit ein Grund, ihm die Stelle nicht anzutragen, haben sie ihm aber so formuliert: 'Mit der Frau geht das nicht!'."

Den Vorwurf, hier einen unfeinen Vorstoß in die Privatsphäre getan zu haben, würden die Verantwortlichen in den Unternehmen entrüstet von sich weisen. Aus ihrer Perspektive sind sie verpflichtet, den Führungskräften darzulegen, was der vollzogene Karriereschritt bedeutet und was erwartet wird. Daß da gleich die Aufgaben für die Partnerin mitgedacht werden, erklärt sich aus den oben angeführten Vorstellungen über Männer, Frauen und geschlechtsbezogene Verantwortungsbereiche: Dem Mann wird die Ernährerrolle wie selbstverständlich zugeteilt und der Partnerin entsprechend der Familienpart.

"Im Grunde sollte man genauso sein wie vor 30 Jahren, ganz traditionell: dem Mann wirklich absolut den Rücken freihalten, seine Hemden bügeln und seine Koffer packen, wenn er unterwegs ist, und gucken, daß hier alles so harmonisch ist, daß er hier nur noch auftanken kann, aber nicht hier noch gefordert ist. So müßte es sein. Und ich denke, das wird in der Industrie nicht mehr verbalisiert, aber immer noch ganz genauso erwartet."

Diese von vielen Verantwortlichen in den Unternehmen unterstellte Rollenverteilung wird als so "normal" angesehen, daß es schwierig ist, eine solche Unterstellung überhaupt als Übergriff wahrzunehmen. Ein Gespräch über die berufliche Entwicklung einer weiblichen Führungskraft würde aber mit größter Wahrscheinlichkeit nicht auf diese Weise verlaufen.

Es ist doppeldeutig, wenn die ExpertInnen einerseits schulterzuckend die Ansicht vertreten, daß die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein individuelles, von jedem selbst zu lösendes Problem darstelle, aber andererseits die Belehrung mitliefern, in welcher Weise dieses Problem am besten gelöst werden sollte.



◆ *Repräsentieren als Schwerstarbeit*

Betriebliche Feiern, die auch die Partnerinnen mit einschließen, gehören zu den wenigen Anlässen, bei denen die Trennung von Beruf und Privatsphäre offiziell aufgehoben wird. Es hängt vom Betriebsklima, den Gepflogenheiten im Unternehmen, aber auch von den geladenen Gästen ab, wie die Paare solche Veranstaltungen wahrnehmen. Es spricht nicht unbedingt für diese Feiern, daß sich die meisten Paare distanziert bis abfällig darüber äußern.

Eine Führungskraft etwa erinnert sich an "ein paar furchtbar ätzende Veranstaltungen" in ihrem vorherigen Unternehmen, "z.B. die Weihnachtfeier", und kommentiert dies mit einem gurgelnden Geräusch des Übergebens. Und die Einschätzung seiner Frau unterscheidet sich nicht davon:

"Da war das sehr unangenehm für mich. Es waren zwar ganz wenig Situationen, wo ich wirklich nicht anders konnte, als dabei zu sein. Und das war Schwerstarbeit. Angefangen von den Klamotten, die man anziehen mußte. <...> Und Sie werden da angeguckt und taxiert. <...> Aber was noch viel ätzender als die Klamotten sind, <...> das sind die Gespräche. Und das war also das einzige Mal, wo mein Mann mich mal gebeten hat 'Bitte erzähl' dem Herrn X', das ist dort der Oberste: 'Bitte erzähl' dem nichts aus unserem Privatleben'."

Daß eine Partnerin nicht umhin kommt, an einer von ihr als äußerst unangenehm empfundenen Veranstaltung teilzunehmen, zeugt von Zugriffen, die über den betrieblichen Rahmen hinausgehen. Von Ehefrauen wird erwartet, daß sie ihre Männer bei festlichen Anlässen begleiten, damit die Stimmung nicht ganz so geschäftsmäßig bleibt. Die Partnerinnen sind dabei gezwungen sich von ihrer besten Seite zu präsentieren und fungieren so auch als Aushängeschild oder als Schmuckstück der Manager. Sie spielen, um nicht negativ aufzufallen und um ihre Männer nicht zu "blamieren", die antizipierte Rolle einer "guten Managergattin".

"Und das war alles so verlogen. <...> Ich kann gar nicht beschreiben, wie [scheußlich] <...> diese Gesellschaftsmeetings [sind]: Wie Sie <...> 100% sicher sein können, daß da die Frau, die Ihnen freundlich gegenüber sitzt und sich interessiert: 'Ach, und wie geht's denn zuhause? Ach, ich finde das ja ganz toll, wie Sie das alles machen und so!'. Und dann ist man draußen, und dann heißt 's: 'Die sieht aber auch fertig aus, wahrscheinlich kriegt sie 's nicht unter Dach und Fach.' Und ich weiß das deshalb, weil man alles wieder zugetragen bekommt irgendwie. Oder weil man dann wieder über andere solche Gespräche hört."

Als unerträglich empfindet diese Partnerin nicht nur die soziale Situation solcher Zusammenkünfte, sondern auch die antizipierte Degradierung zur "Gattin von Herrn X". Sie fühlt sich damit auf eine reduzierte Rolle festgelegt, die ihrem Selbstbild keineswegs entspricht.

*Die Zeit gehört der Firma*

Die Norm, ein guter Manager ist allzeit bereit, öffnet Tür und Tor auf den Privatbereich einer Führungskraft. Da die Manager diese Vorstellungen zumindest akzeptieren, zumeist auch selbst verinnerlicht haben, können sie sich den Zugriffen nicht offen, sondern allenfalls verdeckt, entziehen. Anstatt sich also gegen Anrufe außerhalb der Arbeitszeit und im Urlaub zu verwahren, fühlen sich Führungskräfte genötigt, den Telefonstecker herauszuziehen, um nicht mit Fragen aus der Arbeit belästigt zu werden. Man gibt den Urlaubsort nicht bekannt oder ist offiziell auf einer Fernreise, da man sonst Gefahr läuft zurückbeordert zu werden. Die Führungskräfte fühlen sich jedoch nicht berechtigt, offen dagegen Stellung zu beziehen.

"Jetzt im Sommer: Wir hatten nicht vor zu verreisen, aber wir hatten 's schon oft genug erlebt, wenn er zu Hause ist, dann klingelt ständig das Telefon, und sie wollen halt irgendwas, oder er muß doch auf irgendeinen Termin hinfahren. Er hat dieses Mal einfach gelogen. Er hat gesagt, wir verreisen zwei Wochen. Und trotzdem mußte er dann, wie sie dachten, aus dem Urlaub einen Termin wahrnehmen. Die haben dann gedacht, er kommt aus dem Schwarzwald angereist. Und ja, also es war wirklich jetzt so, daß wir die drei Wochen, die er frei hatte im Sommer, daß wir die drei Wochen das Telefon ausgesteckt hatten."

Das Paar bringt besonders auf, daß es einerseits Zugriffe auf den Privatraum gibt, die es als familienfeindlich begreift und daß andererseits, etwa bei betrieblichen Feiern oder in Firmenbroschüren, die Bedeutung der Familie hochstilisiert wird.

"Also, der Gegenpol ist dann immer, daß man dann einmal im Jahr so 'n Grillfest macht, mit Familie, und da wird dann so für diesen Familienstand, Partnerschaft <...> das Fähnchen hochgehalten. <...> Das heißt, derjenige, der dann sagt, die Frau hat auch Verständnis dafür [daß ihr Mann so viel arbeitet]: Das ist dann prima."

Und es kommt auch nicht gut an, wenn die Firma bei Beförderungen des Mannes auf einer Glückwunschkarte für die Frau andeutet, daß ihr Partner nun - Dank des Aufstiegs - zukünftig noch stärker in das Unternehmen eingebunden sein wird.

"Als mein Mann befördert wurde, da ist das bei denen so üblich, <...> da bekommt die Frau einen Strauß Blumen geschickt mit einer Karte dabei, daß ihr Mann jetzt die und die Stellung hat <...> und daß die Frau auch Verständnis haben soll, wenn er jetzt dann mehr arbeiten muß. Den Strauß, den hätt' ich fast wieder zurückgeschickt, aber das wollt' ich dann meinem Mann auch nicht antun."

Insgesamt kritisieren viele Paare also Übergriffe aus der Arbeit, doch sie beugen sich den Zumutungen zähneknirschend. Das tun sie, weil die Familie oder der private Raum als solcher gegenüber dem Arbeits- und Wirtschaftssystem eine schwächere Machtposition einnimmt (Becker-Schmidt 1995). Diese Vormachtstellung verhilft den Unternehmen nicht nur zu besseren Durchsetzungschancen ihrer Ziele, sondern sie trägt auch dazu bei, daß die Manager, aber auch die Partnerinnen, die Normen und Werte des Arbeitssystems - zumindest teilweise - akzeptieren und verinnerlichen.

## **6.2 "Hauptsache die Leistung stimmt"- implizite Zugriffe der Unternehmen**

Offiziell respektieren die Unternehmen den Wunsch der Führungskräfte, Privates und Arbeit zu trennen. Manche ExpertInnen beobachten gar, daß die Manager die Grenze in den letzten Jahren angesichts des hohen Arbeitsdrucks noch stärker gezogen hätten. Wenn es schon schwierig sei, sich selbst vor den Zugriffen der Firma zu schützen - so die den Führungskräften unterstellte Reaktion - sollte es doch wenigstens im Privaten einen Raum geben, der dem nicht ausgeliefert sei und der einem ganz alleine gehöre:

"Ich glaube, in Summe ist eher mehr Distanz [zur Firma] da. Vielleicht auch von seiten der Männer, um dies auseinander zu halten, Berufsleben und Privatleben. Vielleicht deswegen, um sich ein Stück weit auch abgrenzen zu können gegenüber dem härteren Zugriff, der sicherlich da ist eben. Normale tausend Mitarbeiter machen heute mehr als vor fünf Jahren siebzehnhundert [Beschäftigte]. Und es ist zwangsläufig so, daß da sicherlich deutlich mehr Zugreifen des Unternehmens auf die Leute da ist, was die Möglichkeiten, die Ressourcen der Leute angeht. <...> Das ist ja in der Psychologie auch ein bekanntes Thema: Wenn Sie auf jemanden zu sehr zugehen, dann geht der einen Schritt zurück. <...> Ja, daß sie dann versuchen, wenigstens einen gewissen Schutzraum zu erhalten, wenn die Firma schon auf der einen Seite so zugreift."

Die Trennung wird demnach durch die steigenden Arbeitsbelastungen verstärkt. So ergeben sich zwischen den Kollegen immer weniger Möglichkeiten für ein persönliches Gespräch, weil sich hierfür, angesichts des Arbeitsdrucks und der Arbeitsintensität, keine Zeit mehr findet: Die "gesellschaftlichen Ereignisse" in der Abteilung reduzieren sich, denn die "Denkhaltung geht heute ganz stark in die Richtung Prozesse optimieren" und ein "Schwätzchen ist nichts Prozessoptimiertes", so ein/e Experte/in. Auch wenn die MitarbeiterInnen auf allen Ebenen darüber klagen, daß "das Klima kälter" geworden sei, so fügen sie sich doch gleichermaßen in ihr Schicksal. Die Beschäftigten wissen, daß der Wettbewerbsdruck, unter dem die Unternehmen stehen, enorm ist und sind zu hohen Anpassungsleistungen bereit, um ihre Arbeitsplätze zu sichern.

Wo wird also die Trennung der beiden Sphären von den Unternehmen unterlaufen? Beispiele, die diese "heimlichen" Übergriffe zeigen, wurden bereits ausführlich dargestellt. Hier seien sie deshalb nur in Kürze aufgezeigt:

◆ *Partnerschaftsform*

So unterstellt das Unternehmen eine bestimmte Partnerschaftsform bei Männern, in der die Frauen für die Familienarbeit zuständig sind (Kapitel 5.2.2). So betont auch ein/e Experte/in:

"Also, nicht, daß Sie mich falsch verstehen, das ist jetzt keine gleichberechtigte Rolle [der Partnerin]. Bei uns, in der weit überwiegenden Zahl der Fälle, liegt der klare Schwerpunkt darauf: Der Mann steht für Beruf in erster Linie bei uns, das ist ganz klarer und deutlicher Trend. Und nach wie vor in der typischen satirischen PATERNA-Familie, da ist die Familie mit zwei Kindern und die Frau ist nicht berufstätig. Die macht sicher was, die macht eine ganze Menge, aber die ist nicht die Hauptberufstätige, sondern das ist der Mann. Und sie nimmt darauf Rücksicht, ganz klar eigentlich."

◆ *Mobilität*

Die Partnerschaftsvorstellungen in den Unternehmen werden besonders dann virulent und auch handlungsrelevant, wenn es um Auslandsentsendungen oder um Standortwechsel geht. In der Regel wird davon ausgegangen, daß die Partnerin ihren Mann begleitet. Pendelbeziehungen - etwa bei Inlandsversetzungen - werden ungern gesehen, weil man befürchtet, daß sich diese Belastungen negativ auf die Arbeitsleistungen auswirken. Ein/e Experte/in begründet die ablehnende Haltung des Unternehmens gegenüber solchen Pendelbeziehungen:

"Gut, da macht man [die Firma] auch mal eine Ausnahme. Wo man sagt: 'Na gut, der reist dann mal ein Wochenende hin und her.' Aber das sollte die Ausnahme bleiben. Diese Belastung ist nicht gut. Das sagen wir jetzt aber auch im eigenen Interesse. <...> Ja, daß wenn der immer müde ist. <...> Wir denken eigentlich eher, daß die Firma das ausbaden muß, diese Überbeanspruchung. <...> Die Leute, die holen sich das. Sie sagen zwar immer, sie setzen sich total fürs Unternehmen ein, aber an irgendeiner Ecke rächen sie sich, wenn man es übertreibt."

Die Paare sind also nicht wirklich frei, sich eigenständig Lösungen zu suchen, die der jeweiligen Lebenssituation ihrer Ansicht nach am besten gerecht wird.

◆ *Männlichkeits- und Weiblichkeitsvorstellungen*

Eng verwoben mit den Partnerschaftsvorstellungen sind die Männlichkeits- und Weiblichkeitsbilder (vgl. Kap. 5.2., 5.4). Die Trennung von Arbeit und Privatbereich wird von seiten der Unternehmen durchbrochen, weil man Füh-

rungskräften ein Männlichkeitsbild vorspiegelt, dem sie als Person in irgendeiner Form gerecht werden müssen. Indirekt werden auch die Partnerinnen mit solchen Weiblichkeitsvorstellungen belegt.

◆ *Leitbilder für Führungskräfte*

Die Leitbilder im Management, die sich etwa am "Unternehmertum im Unternehmen" (ausführlich Kap. 3) orientieren, führen zu einer Vereinnahmung der ganzen Person. Die Koppelung von Zeit und Zielen (Kap. 5.3.3) ist ein Beispiel für solche Zugriffe. Es gibt kaum legitime Möglichkeiten, sich dem permanenten Verfügbarkeitsanspruch zu entziehen. Führungskräfte sind immer "im Dienst". Dies tangiert jedoch auch den privaten Bereich. Zum Teil kann hier von einer hohen Rücksichtslosigkeit gegenüber der Partnerschaft und der Familie gesprochen werden. Gleichzeitig legen die Unternehmen jedoch Wert auf stabile private Verhältnisse, weil sie wissen, daß dies eine Voraussetzung für ein hohes Leistungspotential der Manager bildet.

"Also, es ist hier wirklich so, da wird keine Rücksicht drauf genommen, ob jetzt einer einen Urlaub geplant hatte. Wenn dann halt ein Meeting ist, dann muß er halt den Urlaub canceln oder muß halt schnell kommen und so. Also, ich find' halt, das müßte nicht unbedingt sein."

Insgesamt gesehen sind die Unternehmen bei ihrer "heimlichen" Mißachtung der Trennung von Arbeit und Privatbereich sicherlich im Vorteil. Dennoch birgt die offizielle Unantastbarkeit der Grenzziehung auch für die Firmen latente Probleme.

### **6.3 Tabuthema Privatsphäre - Rückwirkungen in die Unternehmen**

Daß Zugriffe auf den Privatbereich nicht thematisiert werden können, weil sie offiziell ja auch nicht stattfinden, hat als Kehrseite, daß dies - zumindest bedingt - ebenfalls für Rückwirkungen aus dem Privatbereich in die Unternehmen gilt.

- ◆ Führungskräfte scheiden aus dem Unternehmen aus, weil sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht mehr leisten können. Die Firma wird vor vollendete Tatsachen gestellt. Sie muß sich damit abfinden, daß ein wichtiger Leistungsträger abgeht, ohne je die Chance gehabt zu haben, andere - für beide Parteien akzeptable - Lösungen zu finden.
- ◆ Leistungsstarke Führungskräfte mit Kindern ziehen sich zurück oder orientieren sich im Unternehmen um, weil sie Angst haben, daß sie bei einem weiteren Aufstieg private und berufliche Ansprüche nicht vereinbaren können. Dem Unternehmen werden die Gründe nicht offengelegt.
- ◆ Häufig werden Probleme von Führungskräften erst wahrgenommen, wenn diese scheitern oder selbst kurz vorher die Notbremse ziehen. So kommt es

vor, daß Manager Auslandsaufenthalte abbrechen, weil es unlösbare familiäre Probleme gibt. Diese haben nicht selten mit den neuen Arbeitsbedingungen der Führungskräfte zu tun bzw. mit den fehlenden Möglichkeiten der Ehefrauen, gesellschaftlich teilzuhaben. Solche "privaten" Gründe des Scheiterns, bekommen auch die Unternehmen zu spüren.

- ◆ Manager und ihre Partnerinnen wehren sich subtil gegen zu starke Zugriffe aus dem Unternehmen. Man erinnere sich an die vorgegebenen Urlaubspläne, an das ausgesteckte Telefon etc..
- ◆ Führungskräfte geben vor, sich für Auslandsaufenthalte oder für neue Herausforderungen und Aufgaben zu interessieren, wenngleich sie wissen, daß dies mit ihrer momentanen Lebenssituation nicht in Einklang zu bringen wäre. Ein solches strategisches Verhalten wird ihnen von Unternehmensseite vielleicht sogar unterstellt, doch in letzter Konsequenz kann es auch für die Verantwortlichen in den Firmen kontraproduktiv sein, nämlich dann, wenn Leistungsträger bei Anfragen Rückzieher machen, wenn sie zu lange taktieren oder gar am neuen Standort aus privaten Gründen nicht zu recht kommen.

Diese wenigen Beispiele sollten einige mögliche Konsequenzen für die Unternehmen aufzeigen, welche die Tabuisierung der privaten Belange eben auch zeitigen kann.

#### **6.4 Vorschläge und Wünsche der Paare zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Die Paare haben keine überzogenen Vorstellungen über Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die vorgetragenen Wünsche und Überlegungen sind abwägend und realistisch.

##### ◆ *Zeitliche Flexibilität*

Einige Manager klagen ein höheres Maß an zeitlicher Flexibilität ein. Auch wenn die Gleitzeitregelung bei den meisten Unternehmen Standard ist, so gibt es offenbar Firmen, die auch Managern Beginn und Ende der Arbeitszeiten vorschreiben. Die betroffenen Paare kritisieren, daß von den Führungskräften hohe Flexibilität erwartet werde, ihnen aber selbst die Möglichkeit verwehrt würden, flexibel zu agieren.

"Also, ich hätte gerne mehr zeitliche Flexibilität. Das ist nicht gut geregelt. Da muß ich auch ganz klar Abstriche machen jetzt in der Firma, wo ich arbeite. <...> Ich will meine Kinder mal in den Kindergarten bringen, das ist nicht möglich. <...> Das ist auch das größte Manko eigentlich. Einfach, daß ich mal sag': 'Ich arbeite jetzt mehr die Woche über und bin dann Freitag mittags daheim, oder am Freitag überhaupt'. Das geht nicht."

◆ *Arbeitszeitregelungen*

In den Unternehmen wird mit Sorge festgestellt, daß, aufgrund der Arbeitsintensität und der Arbeitsbelastungen, Führungskräfte häufig überarbeitet sind und dem gefürchteten burn-out-Syndrom verfallen. Eine Möglichkeit dagegen zu steuern wäre es nach Ansicht einiger Befragter, die Arbeitszeiten abends zu begrenzen. Ab 19 Uhr müßte dann jeder nach Hause gehen. Auch wenn dies verwegen klingen mag, offensichtlich gibt es Firmen, die solche Regeln durchsetzen. Mit bloßen Appellen ist hier, nach Ansicht der Führungskräfte, jedoch nichts zu bewegen.

"Daß es nicht über Appelle geht, sondern nur über ganz konkrete Regelungen. Eine Regelung, die ist kraß, aber die könnte heißen, <...> daß abends um sieben Uhr niemand mehr am Arbeitsplatz sitzt. Begründen würde es sich damit, daß man sagt, die Leute gehen früher nach Hause, haben mehr Zeit für Familie, für die Partnerin, für Freizeit, für sich selber und sind dann insgesamt auch wieder besser einsatzfähig am nächsten Tag. Das darf aber nicht dazu führen, daß die Leute dann abends mehr arbeiten. Das heißt, letztlich muß auch dann die Bereitschaft bestehen, vielleicht den einen oder anderen Job zu splitten oder einem Fünferteam noch einen sechsten Mann oder Frau dazu zu stellen. Also das, denk ich, wär ein Ansatzpunkt. Klingt bestimmt ein bißchen naiv, aber die Firma 'XY' hat es so gemacht, und das fand ich eigentlich ganz gut."

◆ *Terminplanung*

Gewünscht wird darüber hinaus eine Richtlinie, die vorgibt, daß Termine und Besprechungen möglichst auf den Vormittag oder Nachmittag gelegt werden, so daß Familienväter die Gelegenheit hätten, pünktlich nach Hause zu gehen. Diese familienfreundliche Regelung könnte nach Ansicht der Befragten in vielen Fällen ohne Aufwand durchgesetzt werden. Hierdurch, so der Tenor, könnten die Unternehmen signalisieren, daß die häufig hochstilisierte Bedeutung der Familie in den Firmenbroschüren nicht nur aus leeren Phrasen bestünde, sondern auch in der Alltagspraxis ernst genommen würde.

"Und dann auch zum Beispiel Termine, wo man weiß, die kann man auch früher ansetzen. Manches ergibt sich überraschend, da muß man sich dann halt reinfügen."

◆ *Erziehungsurlaub*

Das Thema "Führungskräfte nehmen Erziehungsurlaub" stellt nach Ansicht der überwiegenden Zahl der Befragten ein besonders heißes Eisen dar. Die Unternehmen wären nach Ansicht der Paare nicht begeistert, wenn Manager diese ihnen gesetzlich zustehenden Möglichkeiten nutzen würden. Unabhängig davon, ob sich überhaupt viele Führungskräfte für einen solchen Schritt entscheiden könnten, wichtig wäre den Befragten, daß sie die Konsequenzen

eines solchen Schrittes absehen könnten. Sie fordern also mehr Klarheit in dieser Frage. Organisatorisch zumindest sehen sie für Erziehungsurlaub keine unüberwindbaren Hemmnisse:

"Ich denke, die Arbeit wird sich in dem einen Jahr [Erziehungsurlaub] nicht so grundlegend ändern.<...> Die Organisationsstrukturen haben sich vielleicht ein bißchen weiterentwickelt, aber wenn man da nach dem einen Jahr wieder drinnen wäre, das geht sehr schnell, daß man da wieder Fuß faßt. Und die Aufträge sind ja auch ganz zeitlich begrenzt. Da hätte man halt dann irgendwann einmal einen Schnitt machen müssen, hätte sagen müssen, das muß dann jemand anders übernehmen."

◆ *Teilzeit*

Zwar gibt es bislang wenig offizielle Anfragen von Führungskräften nach Teilzeit, doch eine Reihe der Befragten äußert Interesse an einer Reduzierung der Arbeitszeiten, wenn bestimmte Umstände geklärt wären. Abschreckend wirken etwa die antizipierten Reaktionen von Vorgesetzten und Kollegen auf solche Wünsche. Die Paare fordern von den Verantwortlichen in den Firmen mehr Entgegenkommen ein: Wenn Unternehmen, so die Argumentation, von den Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität erwarten würden, dann müßten diese auch umgekehrt für ungewöhnlich erscheinende Anliegen offen sein. Wenn sich die Unternehmen Innovationsbereitschaft auf die Fahnen schreiben würden, dann machten sie sich mit Blockaden an dieser Stelle unglaubwürdig. An konkreten Überlegungen und Umsetzungsvorschlägen der Führungskräfte mangelt es nicht.

"Und dann könnt' ich mir auch vorstellen, daß <...> von gesetzlicher Seite her stärker Rechtsansprüche, <...> von betrieblicher Seite her einfach auf freiwilliger Basis, daß Teilzeitstellen <...> verstärkt geschaffen werden. Und daß aber auch gleichzeitig Aufklärungsarbeit in dem Sinne geleistet wird - und das spricht jetzt halt gezielt die Männer einfach auch an - daß ein Mann, der das wahrnimmt, kein Schwächling ist. Weil das ist irgendwo ganz stark in den Köpfen verankert. Daß sich das einfach ohne Imageverlust ein Mann erlauben kann, das zu machen."

"Also ich könnt' mir das schon vorstellen, daß man dann eben statt zwei Projekten ein Projekt führt oder leitet und das die ganze Zeit betreut oder so. Also, das müßte ja schon irgendwie gehen."

"Ich habe dann gesagt, eigentlich könnte ich meinen Job von meiner Tätigkeit her sehr gut halbieren oder splitten. Ich könnte einfach ein Geschäftsfeld meines Kunden weglassen und sagen: 'Für das bin ich nicht mehr zuständig, das übernimmt jetzt eben einer in meinem Team.' Ich könnte moderne Kommunikationsmittel verwenden, alles mögliche am Computer [machen]. Ich könnte meinen Schreibtisch ja auch teilen. Ich könnte einen Computerbereich haben, der nur für mich zugänglich ist und



einen Bereich, der für den anderen zugänglich ist und beim Telefon ist's das gleiche. Theoretisch auch mit meinem Firmenwagen, <...> den täte ich zwar ungern abgeben, aber ist ja egal. <...> Das wären alles so Punkte."

◆ *Ethische Werthaltungen und Einstellungen*

Um etwa die Möglichkeiten von Teilzeit zu verbessern, müßte nach Ansicht der Befragten eine Auseinandersetzung über die Unternehmenskultur und die damit verbundenen Werthaltungen angeregt werden. Dazu gehöre, daß sich die Unternehmen klar verorten und ihre Glaubwürdigkeit auf der praktischen Ebene unter Beweis stellen würden.

"Des weiteren könnte ich mir vorstellen, daß man ein Stück neues Sozialdenken in einem Unternehmen realisiert, indem man vielleicht <...> ein paar neue Gedanken über neue ethische Prinzipien im Bereich Unternehmensführung reinbringt. Daß vielleicht jemand, der strikt auf den alten Kurs getrimmt ist und dann plötzlich hört, daß jemand eine Teilzeitarbeit wahrnehmen will, daß der nicht direkt sagt: 'Um Gottes Willen!', sondern daß der mit dem mal probiert ins Gespräch zu gehen, in eine echte menschliche Begegnung, was denn den eigentlich motiviert [für die Inanspruchnahme von Teilzeit] und was die Gründe sind. Daß da einfach auch eine gewisse Offenheit entsteht. Also ich denke, es hat auch viel mit Ausbildung und Wissen zu tun, weil ich glaube, daß sehr viele von den Managern einfach verdammt blind sind für andere Fragestellungen. Und vielleicht muß man da einfach mal ein bißchen Nachhilfe geben, damit sie ein bißchen breitbandiger sind und einfach auch 'n breiteres Verständnis finden."

◆ *Karriereplanung*

Wie gut die Vereinbarkeit von Beruf und Familie klappt, hängt indirekt auch mit der Karriereplanung zusammen. Die Führungskräfte wünschen sich, daß die Unternehmen klare Konzepte vorlegen, die ihnen Sicherheit geben und die beruflichen Schritte berechenbar machen. Daß etwa Teilzeit auf so wenig Gegenliebe auch auf seiten der Führungskräfte stoße, habe mit der Angst zu tun, daß mit der Inanspruchnahme auch die Karriereoptionen beschnitten würden. Doch gerade in den ersten Jahren nach der Familiengründung käme es vielen Führungskräften entgegen, wenn es Konzepte zur Karriereplanung gäbe, die die Familiensituation mit einbezögen. Die Unternehmen müßten an dieser Stelle radikal umdenken, weil gerade in dieser Phase von den "high potentials" besonderer Einsatz verlangt werde.

"Also, ich denke bei Vätern einfach das auch wahrzunehmen, daß es Väter sind und daß da zu Hause jemand auf sie wartet. Und das vielleicht auch in der Entwicklungsplanung mit einzubeziehen, so diese Kleinkindphase."

Angst mache aber auch der subtil vorhandene, permanente Aufstiegszwang. Es gebe in den wenigsten Unternehmen Möglichkeiten, nach einer intensiven Aufbauphase in einer Position auch mal wieder einen Gang zurückzuschalten oder auch vorübergehend ins zweite Glied zu treten. Für alle, insbesondere aber auch für ältere Führungskräfte sei belastend, daß sie immer am Ball bleiben müßten und - aufgrund des Statusverlustes - keine Position annehmen könnten, in der sie nicht immer mit Volldampf dabei sein müßten. Gewünscht werden deshalb Konzepte, die einen kontrollierten "Rückgang" ermöglichen, ohne daß dies gleichzeitig einen Prestigeverlust zur Folge hat. Den Betroffenen ist dabei klar, daß die Umsetzung eines solchen Unterfangens schwierig ist, weil es nicht zuletzt um einen Wandel der sozialen Kultur im Unternehmen geht.

"Ein ganz wichtiger Punkt ist <...> ein kontrollierter Rückgang von Verantwortung und Kompetenz. So praktisch wieder im Unternehmen, ohne Gesichtsverlust auf eine andere Ebene zurückzugehen, nicht nur immer hoch <...>. Aber ich glaube bei dem amerikanischen Unternehmen IBM gibt's so Ideen und Vorschläge, daß man Entwicklung bis zu einem gewissen Alter macht, aber dann auch wieder einen kontrollierten Rückgang. Daß es da so Konzepte gibt, ob die jetzt umgesetzt und gelebt werden, weiß ich nicht. <...> Wenn das in der Firma, in dem Unternehmen gelebt wird und das klar ist, klar auch kommuniziert wird, dann muß der Gesichtsverlust nicht mehr stattfinden."

◆ *Austausch unter den Kollegen*

Beklagt wird schließlich, daß in den wenigsten Unternehmen eine offene Gesprächskultur über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie herrsche. Es sei nicht von der Hand zu weisen, daß diese Gesprächsbarrieren nur langsam durchbrochen werden könnten. Vorgesetzte und Personalverantwortliche, aber auch BetriebsrätInnen oder Frauenbeauftragte seien hier gefragt, Meinungen umzugestalten. Öffentlichkeitsarbeit oder Seminarangebote könnten unterstützend wirken, um ein offeneres Gesprächsklima herzustellen.

"Ich versuch' dann schon immer zu sagen, es ist auch wichtig, daß die Familienväter bei der Arbeit das ausdrücken und solche Sachen ansprechen. Ja, so das auch <...> immer wieder zum Thema machen, in der Arbeit bei irgendwelchen Besprechungen, daß einfach auch Väter da sind, die Verpflichtungen zu Hause haben."

### 6.5. Kostbare, knappe Zeit - ein Zwischenfazit

Auch wenn die Trennung zwischen Privatsphäre und Arbeitswelt zum Teil unterlaufen wird, so wird sie doch von allen kognitiv aufrecht erhalten. Dabei ist es unerheblich, ob sie als Schutz oder als Hindernis gewertet wird. Tabuisiert wird ein Infragestellen dieser Grenzziehung. Dies hat jedoch zur Konsequenz, daß Raum geschaffen wird für höchst widersprüchliche Interpretationen und Anforderungen, mit denen die Führungskräfte und deren Partnerinnen konfrontiert werden, die aber auch mitunter für die Unternehmen problematisch sein können.

In welcher Relation stehen also Privatbereich und Arbeitssphäre zueinander? Ein Verbindungsglied zwischen beiden Sphären ist die Variable "Zeit". Um sie wird auf beiden Seiten konkurriert, sie stellt im konkreten Alltagserleben, das kostbare und knappe Gut dar, das zwischen Erwerbs- und Privatsphäre aufgeteilt werden muß. Die Verteilung von Zeit symbolisiert nach außen hin eine Prioritätensetzung: Für das, was wichtig erscheint, nimmt man sich Zeit. Deshalb stellen die Partnerinnen und die Unternehmen an die Führungskräfte dieselbe Erwartung: "Wenn du deine Arbeit wichtig nimmst, wenn du deine Partnerschaft und deine Kinder wichtig nimmst, dann mußt du auch für sie zeitlich verfügbar sein." Es geht im Kern *nicht* um das Thema Zeit, sondern um grundsätzlichere Themen, wie Loyalität, Männlichkeitsvorstellungen, Macht, Drehbücher. Doch die Zeit gibt den AkteurInnen ein Meßinstrument an die Hand, mit dem sie das Dahinterliegende deuten können.

Richtet man den Blick zunächst auf den häuslichen Bereich, so heißt Zeiteinteilung bei allen Paaren, daß sie mit dem knappen Gut möglichst "effizient" umgehen müssen. Unterschiede bestehen bei der Frage, wieviel Zeit für die Partnerschaft, die Kinder, die Hausarbeit, Freizeitinteressen und nicht zuletzt für die Arbeit zur Verfügung stehen *sollten*. Bei der Bewertung der Zeiteinteilung, bei Klagen, Kritik oder bei Zustimmung, orientieren sich die Paare an ihrem je eigenen Drehbuch.

Daß es Verstöße gegen das Drehbuch gibt, kann auch bei den impliziten Vorstellungen und Alltagspraxen hinsichtlich des Umgangs mit "weiblicher" und mit "männlicher" Zeit aufgezeigt werden. Machtkonstellationen in Partnerschaften drücken sich nicht selten darin aus, wer bei Zeitfragen dominiert: Wer kann es sich erlauben, Termine und Absprachen mit der/dem anderen regelmäßig nicht einzuhalten, wer paßt sich flexibel an, wer kann den Zeitplan des/der anderen mißachten, wer wird für seine/ihre Zeitinvestitionen besonders gelobt und wessen Verfügbarkeit gilt als selbstverständlich?

Damit schlagen wir die Brücke zum Erwerbsbereich. Bei allen Paaren, also auch bei denen, die sich stark am Gleichheitsdiskurs orientieren, läßt sich beobachten, daß den zeitlichen Vorstellungen und Vorgaben der Männer eine höhere Durchsetzungschance zukommt als denen ihrer Partnerinnen. Davon

profitieren nicht zuletzt auch die Unternehmen, die natürlich gleichfalls von dieser Leitlinie ausgehen: Die Arbeit geht (zeitlich) vor.

Die höhere Durchsetzungsmacht der Männer bei ihren Zeitvorstellungen ist auf vorherrschende gesellschaftliche Geschlechternormen zurückzuführen. Diese bieten eine Orientierungsfolie, die vorgibt, wieviel Männer und Frauen in die Partnerschaft, die Familienarbeit oder in den Beruf zeitlich investieren sollten und wessen Investitionen wieviel "wert" sind. Frauen werden dabei vornehmlich auf die Familie verwiesen und Männer auf den Beruf. Gleichzeitig wird Erwerbsarbeit gesellschaftlich höher bewertet als (unentgeltliche) Familienarbeit. Die Drehbücher der Paare werden also stets von diesen gesellschaftlichen Männlichkeits- und Weiblichkeitsvorstellungen überlagert. Nicht zuletzt deshalb können Gleichheitsvorstellungen in der Alltagspraxis konterkariert werden.

Männlichkeitsvorstellungen und Geschlechternormen sind u.a. dafür verantwortlich, daß von Männern ein besonderes berufliches Engagement erwartet wird, also daß sie großzügig Zeit in ihre Arbeit investieren. Für Führungskräfte gilt dies ganz besonders, sie sollten "rundum die Uhr" Manager sein. Ein solches Selbstverständnis, das sich, wie wir gezeigt haben, etwa in der Gleichsetzung von Engagement und zeitlicher Verfügbarkeit ausdrückt, ist Teil der Führungsrolle und kann kaum hinterfragt werden. Es verweist auf ein wechselseitiges Loyalitätsverhältnis, auf den sozialen Austausch zwischen Führungskraft und Unternehmen (Kotthoff 1997). Anhand der zeitlichen Verfügbarkeit demonstrieren die Führungskräfte Treue zu "ihrer Firma". Diese Form der Loyalitätsbezeugung wird auch von den Partnerinnen nicht ernsthaft in Frage gestellt. Wenngleich sie zeitliche Verfügbarkeit auch für die Familie wünschen, so fordern sie doch *nicht mehr* ein, als abzüglich eines als "normal" erachteten zeitlichen Tributs an die Firma noch übrigbleiben kann. Sie orientieren sich hierbei an gesellschaftlichen und partnerschaftlichen "Normalitätsstandards", die aber auch eine Zumutungsgrenze aufweisen. Umgekehrt scheinen die Unternehmen wenig Hemmungen bei Zugriffen auf die Führungskräfte zu haben, was sich u.a. an abendlichen Sitzungen oder an geforderten Urlaubsunterbrechungen ablesen läßt. Allerdings können Schwierigkeiten rund um das Thema Zeitnot, Partnerschaft und Freizeit von den Managern nicht thematisiert und kritisiert werden, weil es ein stilles Abkommen zwischen Führungskräften und Unternehmen gibt, daß Probleme bei der Vereinbarkeit als individuelle und nicht als strukturelle zu betrachten sind.

Da Unternehmen auf Gewinnmaximierung angelegt sind, stehen sie dem Privatbereich ihrer Mitarbeiter indifferent gegenüber, solange dieser zumindest nicht als Störfaktor auftritt. Man erhofft sich jedoch, im besseren Fall, daß die familiäre Sphäre Ressourcen der Führungskräfte freisetzt. Die Unternehmen wissen um die stabilisierenden Funktionen von Familie und Partnerschaft für die MitarbeiterInnen und sind daran interessiert, daß es im Privatleben - gera-

de bei den Leistungsträgern - keine ernsthaften Probleme gibt. Hinsichtlich des beruflichen und privaten Engagements werden Manager in den Unternehmen also mit widersprüchlichen Botschaften konfrontiert: Einerseits sollten sie rundum die Uhr zeitlich verfügbar sein, andererseits wird erwartet, daß sie sich um ein gut funktionierendes Partnerschafts- und Familienleben bemühen. Einerseits gestehen die Unternehmen den Partnerinnen der Führungskräfte und ihren eigenen weiblichen Leistungsträgern im Unternehmen berufliche Ambitionen und partnerschaftliche Gleichheitsansprüche zu, andererseits vermitteln sie den Managern implizit, daß Führungsaufgaben nicht mit Familienarbeit gekoppelt werden können und deuten damit auch an, daß dies Aufgaben der Partnerinnen seien. Berufliche Gleichheitsansprüche der Partnerinnen werden also abstrakt für legitim, konkret aber in Beziehungen von Managern für nicht praktikabel oder gar für hinderlich gehalten. Einerseits wird erwartet, daß Führungskräfte Interessen jenseits der Arbeit haben, damit sie nicht einseitig werden und geistig verkümmern, andererseits wird hierfür kein zeitlicher Rahmen geschaffen. Wie sie mit den widersprüchlichen Botschaften zu Rande kommen, ist aber ihr eigenes Problem.

## 7. Literaturhinweise und Initiativen zum Thema "Vereinbarkeit"

Für diejenigen PraktikerInnen, die sich intensiver mit dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auseinandersetzen möchten, kann die folgende Literaturliste sowie die Hinweise auf Initiativen und Erfahrungen aus der Praxis einen ersten Einstieg erleichtern.

### 7.1 Ausgewählte Literatur

#### ◆ Allgemeine Literatur zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie

*Krell, Gertraude (Hrsg.) (1998): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Lösungen, Wiesbaden.*

Die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern steht im Zentrum dieses umfangreichen Sammelbandes. Der Blick richtet sich in erster Linie auf weibliche Mitarbeiter, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus der Perspektive von Männern wird lediglich in einem Aufsatz konkret angesprochen. Doch um sich allgemein mit der Thematik zu befassen, bietet dieses Buch einen sehr guten Überblick: Was heißt betriebliche Gleichstellungspolitik und wie kann sie konkret aussehen, was für Konsequenzen hat dies für die Personalpolitik und -entwicklung, die Arbeitsgestaltung sowie die Entgelt- und Sozialpolitik, und schließlich wie sehen Zusammenarbeit und Führung unter dem Vorzeichen der Gleichstellung von Mann und Frau aus? Einige Beispiele aus der Praxis von Unternehmen und Institutionen runden das Buch ab.

#### ◆ Männer und Vereinbarkeit

Zwei Bücher seien hier empfohlen: einmal eine eher theoretische Abhandlung und zum anderen eine Publikation, die sich an ein breites Publikum wendet.

*Peinelt-Jordan, Klaus (1996): Männer zwischen Familie und Beruf: Ein Anwendungsfall für die Individualisierung der Personalpolitik, München und Mering.*

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Vereinbarkeitsproblematik aus der Perspektive von Männern. Die wissenschaftliche Arbeit befaßt sich mit der Frage, inwieweit überhaupt Männer von dem Thema betroffen sind und ob sich gesellschaftliche Veränderungen in der personalpolitischen Debatte niederschlagen. Väter, so der Tenor der Studie, stehen am Arbeitsplatz häufig vor größeren Schwierigkeiten als Mütter, wenn sie sich um ihre Kinder küm-

mern wollen. Für die PraktikerInnen in den Unternehmen könnten die entwickelten "Grundzüge einer Personalpolitik für aktive Väter" interessant sein. Leider fehlt es an Beispielen und konkreten Umsetzungsvorschlägen.

*Schnack, Dieter/Gesterkamp, Thomas (1996): Hauptsache Arbeit. Männer zwischen Beruf und Familie, Reinbek bei Hamburg.*

Das Buch richtet sich an ein breites Publikum, ist locker geschrieben und leicht zu lesen. Die Vereinbarkeitsproblematik wird aus der persönlichen Betroffenheit von Männern beschrieben. Von dort aus leiten die Autoren auf psychologisch und soziologisch relevante Aspekte der Thematik über. Es geht im wesentlichen um die Bedeutung von Arbeit für Männer, um Männlichkeitsideale und typische Fragen, mit denen sich Paare auseinandersetzen müssen, wie etwa die Arbeitsteilung im häuslichen Bereich. Die Autoren plädieren für die Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle für Väter. Konkrete personalpolitische Vorschläge werden allerdings nicht gemacht.

#### ◆ **Führungskräfte und Vereinbarkeit**

*Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1999): Teilzeit für Fach- und Führungskräfte. Handbuch für Personalverantwortliche und Führungskräfte, Stuttgart.*

Die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend herausgegebene Studie befaßt sich konkret mit dem Thema Teilzeit für Fach- und Führungskräfte. Sie richtet sich an Personalverantwortliche und ManagerInnen. In dem dreijährigen Modellvorhaben wurden in 100 Betrieben unterschiedlicher Branchen Teilzeitmodelle für Fach- und Führungskräfte entwickelt und in die Praxis umgesetzt. Folgende Fragen werden ausführlich behandelt: Für welche betrieblichen Interessenslagen bietet sich Teilzeit für die oben genannte Gruppe an? Welche Teilzeitmodelle sind denkbar und für wen sind sie geeignet? Was muß beachtet werden, um Teilzeit erfolgreich einzuführen? Im letzten Kapitel schließlich werden Fallbeispiele aus der Praxis dargestellt. Die Ergebnisse sind übersichtlich und verständlich aufbereitet. Ein sehr gutes Handbuch für alle, die sich mit dem Thema in der Praxis befassen.

Bestellt werden kann auch eine während der Durchführung des praxisbezogenen Modellvorhabens verfaßte kleine Broschüre mit dem Titel "*Mobilzeit für Fach- und Führungskräfte lohnt sich! Vorteile von Mobilzeit für Betriebe*". Sie gibt einen Überblick über das Projekt, die Ziele sowie die verschiedenen Formen von Mobilzeit. Dort finden sich auch weiterführende Literaturhinweise.

Die Broschüre und das Handbuch können bei der Broschürenstelle des Bundesministeriums bestellt werden.

Adresse:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Broschürenstelle  
Postfach 20 15 51  
53145 Bonn  
Tel.: 0180/5329329

*Domsch, Michael /Kleiminger, Klemens/ Ladwig, Désirée H. /Strasse, Christiane (1994): Teilzeitarbeit für Führungskräfte. Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes, Senatsamt für die Gleichstellung (Hrsg.), München und Mering.*

Wer sich für Teilzeitmodelle und -möglichkeiten von Führungskräften im öffentlichen Dienst interessiert, sei auf die Untersuchung von Domsch u.a. verwiesen. Der eher wissenschaftlich gehaltene Text bietet sich als Ergänzung und Vertiefung zur oben genannten Studie des Bundesministeriums an. Zielgruppe sind WissenschaftlerInnen sowie Verantwortliche in Behörden, Ämtern und Institutionen des öffentlichen Dienstes.

Zunächst wird ein Blick auf die historische Entwicklung von Teilzeit in Deutschland geworfen. Nach einer Analyse bereits vorhandener und erprobter Teilzeitmodelle erarbeiten die AutorInnen einen Kriterienkatalog für neue Modelle. Anschließend werden Arbeitsplätze auf ihre Teilzeiteignung hin untersucht und die daraus folgenden Implikationen für die Wissenschaft und die Praxis herausgearbeitet.

## 7.2 Betriebliche Initiativen und Projekte

### ◆ Betriebliche Initiativen

In vielen Unternehmen bestehen zumindest in Ansätzen Konzepte, die auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie abzielen. Häufig sind damit Gleichstellungsbemühungen verbunden. Zumeist sind – zumindest ursprünglich - Frauen Zielgruppe von solchen Konzepten, doch der Blick weitet sich zunehmend auch auf das männliche Geschlecht. Mehr und mehr werden Maßnahmen auf Männer *und* Frauen ausgerichtet. An dieser Stelle sollen die Bemühungen einiger Firmen exemplarisch aufgezeigt werden.

#### *Transportdienstleister Deutsche Lufthansa AG: Familienfreundlichkeit und Gleichstellungspolitik*

Die Deutsche Lufthansa AG bemüht sich aktiv um eine Gleichstellung der Geschlechter. Sie ist Mitglied im Forum Frauen in der Wirtschaft und wurde mit dem Total E-Qualität Prädikat (siehe unten) ausgezeichnet. Die Maßnah-



men und Handlungsfelder zur besseren Vereinbarkeit richten sich auf die Arbeitszeiten, die Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte, auf den Arbeitsort, die Informations- und Kommunikationspolitik, Führung, Personalentwicklung, auf die Entgeltpolitik und geldwerte Leistungen sowie auf flankierende Serviceleistungen für Familien. Derzeit führt das Unternehmen das Audit "Beruf & Familie" (siehe unten) durch. Genauere Informationen können im Internet abgerufen werden.

Informationen:

URL: [www.beruf-und-familie.de/bundf/unternehmen](http://www.beruf-und-familie.de/bundf/unternehmen)

*Energiekonzern VEBA: Teilzeitprogramm*

Unter dem Leitmotiv "VEBA - Aufbruch in neue Arbeitswelten" hat der Konzern ein Teilzeit-Programm für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Hierarchiestufen aufgelegt. Auf der Homepage des Unternehmens kann unter der Rubrik "Career" ein VEBA-Report eingesehen, in dem Teilzeitbeschäftigte aus verschiedenen Unternehmensbereichen von ihren Erfahrungen mit dem Programm berichten. Wenngleich Führungskräfte dort nicht auftauchen, so befürwortet und begründet VEBA-Personalchef Manfred Krüper in einem Interview in der Wirtschaftswoche (Nr. 49/2.12.1999) die Inanspruchnahme von Teilzeit bei Managern.

Adresse und Informationen:

VEBA Aktiengesellschaft

Bennigsenplatz 1

40474 Düsseldorf

Tel.: 0211/4579 - 1

Fax: 0211/4579 - 501

e-mail: [info@veba.de](mailto:info@veba.de)

URL: [www.veba.de](http://www.veba.de)

*Textilfirma Gerhard Rösch GmbH: Familienaudit und Wettbewerbe*

Die Gerhard Rösch GmbH ist bekannt für ihr langjähriges familienfreundliches Engagement: 1995 und 1998 erhielt das Unternehmen auf Landesebene den ersten Preis des Wettbewerbs "Frauen- und familienfreundlicher Betrieb", 1996 wurde es auf Bundesebene ebenfalls mit dem ersten Preis ausgezeichnet. Als vorbildlich gelten die flexiblen Arbeitszeitmodelle, die Möglichkeiten für eine zeitweilige Heimarbeit sowie die Beteiligung der Beschäftigten bei der Erarbeitung von Problemlösungen mittels KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozeß). Darüber hinaus bietet das Unternehmen seinen MitarbeiterInnen eine Reihe von Serviceleistungen (z.B. Einrichtung eines betriebseigenen Kindergartens, Bau eines Hallenbades für die Beschäftigten und ihre Famili-

enangehörigen). Rösch hat das Audit "Beruf und Familie" (siehe unten) erfolgreich durchgeführt.

Adresse und Informationen:

Gerhard Rösch GmbH  
Schaffhausenstr. 101  
72072 Tübingen  
Tel.: 07071/153 – 0

*Versicherungsanbieter Wüstenrot Holding GmbH: Chancengleichheit für Männer und Frauen*

Seit 1990 gibt es bei der Wüstenrot Gruppe den Arbeitskreis "Chancengleichheit für Männer und Frauen". Ziel ist es, die Gleichstellung von Männern und Frauen hinsichtlich Karriere, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Inanspruchnahme von Serviceleistungen des Unternehmens und von flexiblen Arbeitszeitmodellen (z.B. Teilzeit) zu fördern. Der Arbeitskreis bemüht sich bewußt darum, Frauen- *und* Männerthemen anzugehen. Sowohl was das innerbetriebliche Engagement anbelangt als auch darüber hinaus kann der AK auf zahlreiche Aktivitäten verweisen. 1997 erhielt Wüstenrot das Total-E-Quality-Prädikat (siehe unten).

Adresse und Informationen:

Wüstenrot Holding GmbH  
Wüstenrot-Haus  
71630 Ludwigsburg  
Tel.: 07141/16 - 0

*Unternehmensdienstleistung Steuerberatung ZOLL & PARTNER: Innovative Personalführung*

Das "Konzept der innovativen Personalführung" der Steuerberatung Zoll & Partner beinhaltet einen umfassenden Maßnahmenkatalog zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Zu den Maßnahmen gehören neben einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung u.a. Teilzeitmöglichkeiten in Führungspositionen, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen - auch von Frauen im Erziehungsurlaub - oder Sabbaticals. Darüber hinaus stellt das Unternehmen allen MitarbeiterInnen einen Konsumgüterpool zur Verfügung, aus dem sie z.T. gegen eine Gebühr Wirtschaftsgüter leihen können (z.B. Fahrrad, Auto, Handy, Raclett-Geschirr etc.), es bietet einen günstigen Bügelservice an und stellt den MitarbeiterInnen eine "Lebensberaterin" für betriebliche und persönliche Probleme sowie für allgemeine Fragen zur Seite. Großen Wert legt die Steuerberatung darauf, daß die MitarbeiterInnen sich bei verschiedenen betrieblichen Festen und Feiern auch privat kennenlernen.

Das Unternehmen hat für seine frauenfördernde und familienfreundliche Personalpolitik schon mehrere Preise erhalten: 1993 den vom Wirtschaftsministerium Baden-Württembergs verliehenen Preis für den "Frauen- und familienfreundlichsten Betrieb", 1995 den European Social Innovation Prize, 1998 eine Auszeichnung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des Wettbewerbs "Initiative gefragt – Frauen gefragt".

Adresse und Informationen:

Zoll + Partner

Steuerberater u. vBP

Georgstraße 5

88046 Friedrichshafen

Tel.: 07541/9224 – 0

Fax: 07541/9224 – 12

e-mail: Zoll.Partner@T-online.de

◆ **Wettbewerbe, Initiativen und Netzwerke**

*Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Wettbewerb "Der familienfreundliche Betrieb"*

Der Preis wird an Unternehmen verliehen, die sich in besonderem Maße um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verdient gemacht haben. Ziel des Wettbewerbs ist es, Unternehmen und ihre Beschäftigten bei der Suche nach innovativen Lösungen für eine bessere Vereinbarkeit zu unterstützen und beispielhafte Modelle bekannt zu machen.

Der Wettbewerb 2000 etwa versuchte mit den Schwerpunkten "Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer" und "Telearbeit", neue Akzente zu setzen.

Das Bundesministerium gibt eine Reihe von Bereichen vor, in denen familienfreundliche Maßnahmen vorgestellt werden sollen:

- Führung
- Information und Kommunikation
- Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsort
- Entgeltaspekte
- Personalentwicklung
- Services (für Kinder, Angehörige etc.)

Die Preisgelder belaufen sich insgesamt auf eine Höhe von 150 000 DM.

Adresse und Informationen:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
- Referat 403 –  
Rochusstraße 8-10  
53123 Bonn  
URL: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Geschäftsstelle des Wettbewerbs:

work & life  
Elena de Graat  
Villemombler Straße 33  
53123 Bonn  
Tel.: 0228/628154  
Fax: 0228/614176  
e-mail: [degraat@work-and-life.de](mailto:degraat@work-and-life.de)  
URL: [www.work-and-life.de](http://www.work-and-life.de).

*Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Leitfaden Telearbeit*

Telearbeit ist nach Überzeugung der Bundesregierung eine Arbeitsform der Zukunft. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie führt deshalb Maßnahmen zur Förderung und Verbreitung der Telearbeit in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen durch. Die Telearbeit - so die Promotoren - hilft nicht nur dabei, die Arbeitszeiten freier zu gestalten, sondern kommt auch der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zugute.

Der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gemeinsam mit der Deutschen Telekom und dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung herausgegebene Leitfaden "Telearbeit in der Praxis" soll eine praxisnahe Hilfestellung bei organisatorischen, betriebswirtschaftlichen, technischen und rechtlichen Problemen bieten. Der Leitfaden kann bei der Broschürenstelle des Bundesministeriums bestellt oder von [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de) heruntergeladen werden. Unter dem Stichwort "Telearbeit" stellt das Ministerium unterschiedliche Initiativen zur Telearbeit vor und hält Informationsmaterial bereit.

Internetadressen und Informationen:

Sowohl beim Ministerium für Arbeit und Sozialordnung als auch beim Ministerium für Wirtschaft und Technologie können Informationen sowie weitere Links abgerufen werden.

URL: [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

URL: [www.bma.de](http://www.bma.de)

*Europäische Union: Netzwerk "Family & Work"*

Das Netzwerk "Family and Work" wurde 1994 im Rahmen des Internationalen Jahres der Familie von der Generaldirektion eingerichtet und von der Europäischen Kommission finanziert. Die Zielsetzung liegt in der Ermittlung, Entwicklung, Bereitstellung und im Austausch innovativer Praktiken im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Privat- bzw. Familienleben. Dies gilt besonders in bezug auf neue Formen der Arbeitsorganisation, Arbeitszeitflexibilisierung und der beruflichen Mobilität. Eine genauere Auflistung der Arbeits- und Themenschwerpunkte, des Arbeitsprogrammes 1997-1999, Schwerpunkte in der Praxis sowie eine Netzwerkchronik findet sich auf der Homepage der Europäischen Union (URL siehe unten).

Das Netz setzt sich aus nationalen ExpertInnen aus jedem EU-Mitgliedsstaat, den Koordinatoren und Vertretern der Europäischen Union zusammen. In Deutschland koordinieren dies Michael E. Domsch sowie Désirée H. Ladwig vom Institut für Personalwesen und Internationales Management (I.P.A.) in Hamburg (siehe unten). Fragen können per e-mail an die unten aufgeführte Adresse gerichtet werden.

Adressen und Informationen:

Homepage der EU:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/family-net/de/chapt2.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/family-net/de/chapt2.htm)

Mailadresse:

[eunetfwi@unibw-hamburg.de](mailto:eunetfwi@unibw-hamburg.de)

Kontaktadresse zu den deutschen Koordinatoren des Netzwerkes:

Institut für Personalwesen und Internationales Management (I.P.A.)

Universität der Bundeswehr Hamburg

Holstenhofweg 85

22043 Hamburg

Tel.: 040/6541 – 2232

Fax: 040/6541 – 2891

e-mail: [ipa@unibw-hamburg.de](mailto:ipa@unibw-hamburg.de)

Das oben genannte *Institut für Personalwesen und Internationales Management (I.P.A.)* unter Leitung von M. Domsch hat neben der Koordination des Netzwerkes auch verschiedene Forschungsprojekte durchgeführt, die sich u.a. mit den Themen Mobilzeit, Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitszeitreduzierung für Fach- und Führungskräfte befassen. 1998 erhielt das I.P.A. für seine eigene Personalpolitik den Equality Award vom Netzwerk TOTAL EQUALITY (siehe unten).

Neben dem EU-Netzwerk "Family & Work" besteht zwischen dem I.P.A. ebenfalls eine enge personelle Zusammenarbeit mit der *Zentrale für Fallstudien (ZfF) e.V.* (Vorsitzender des Vorstandes M. Domsch, Geschäftsführung: D. Ladwig). Das ZfF führt für das EU-Netzwerk eine europaweite Erfassung

von "Best Practice-Beispielen" durch. Die dort aufgenommenen Maßnahmen (Zielgruppen, Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße, Kosten, Erfahrungen, Evaluierung und Kontaktadresse) werden allen Interessierten über das Internet zur Verfügung gestellt.

#### *TOTAL E-QUALITY e.V.: Chancengleichheit für Frauen*

TOTAL E-QUALITY ist ein Verein, der die Chancengleichheit von Frauen fördern will. Es handelt sich um eine Initiative aus der Wirtschaft, die aus einer Konferenz des Netzwerks "Positive Aktionen" der Europäischen Kommission im Mai 1994 in Italien hervorging. Mitglied im Verein können Unternehmen, Organisationen aber auch Privatpersonen werden.

Unternehmen mit einer auf Chancengleichheit ausgerichteten Unternehmenskultur werden mit dem TOTAL E-QUALITY Prädikat ausgezeichnet. Eine unabhängige Kommission prüft und bewertet sieben Aktionsbereiche im Unternehmen, die von der "Beschäftigungssituation von Frauen" über die "Personalentwicklung und Weiterbildung" bis hin zur "Vereinbarkeit von Beruf und Familie" reicht. Mit dem Prädikat wurden bereits zahlreiche bekannte Unternehmen ausgezeichnet.

#### Adresse und Informationen:

Auf der Homepage kann man eine Liste der Prädikatsträger sowie Links zu Kooperationsprojekten, Terminen und Literatur finden. Der Verein gibt in Kooperation mit dem Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. in Frankfurt regelmäßig einen Newsletter heraus.

TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V.

c/o DT Bad Kissingen

Technische Vertriebs GmbH

Mangelsfeld 11-15

97708 Bad Bocklet

Tel.: 09708/909110

Fax: 09708/909298

e-mail: [info@total-e-quality.de](mailto:info@total-e-quality.de)

URL: [www.total-e-quality.de](http://www.total-e-quality.de)

#### *Verbund Emscher-Lippe e.V.: Leistungen für den Personalbereich*

1996 wurde der Verein "Emscher-Lippe" gegründet. Es handelt sich um einen Unternehmensverband in Nordrhein-Westfalen für den Personalbereich. Der Verband wird vom Ministerium für Frauen, Jugend und Gesundheit des Landes gefördert. Die Geschäftsstelle ist beim *Zentrum Frau in Beruf und Technik* angesiedelt.

Mitglied im Verein sind Unternehmen, die zum einen direkt Leistungen für den Personalbereich beziehen (z.B. Personalvermittlung, Stellenausschreibungen, Förderung der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle) und zum anderen Leistungen für die Beschäftigten des Unternehmens erhalten (z.B. Qualifizierungsmaßnahmen von MitarbeiterInnen im Erziehungsurlaub).

Adresse und Informationen:

Zentrum für Frau in Beruf und Technik

Erinstr. 6

44575 Castrop-Rauxel

Tel.: 02305/92150 – 0

Fax: 02305/92150 – 49

e-mail: [zfbt@zfbt.de](mailto:zfbt@zfbt.de)

URL: [www.zfbt.de/verbund](http://www.zfbt.de/verbund)

*Gemeinnützige Hertie-Stiftung: Förderung von Forschungsarbeiten*

Die Hertie-Stiftung fördert seit 1995 theoretische Forschungsarbeiten, empirische Fallstudien und Gutachten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dabei soll gezeigt werden, daß betriebliche Familienpolitik und wirtschaftlicher Erfolg keine Gegensätze bilden müssen.

Für die praktische Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen wurde das "Audit Beruf & Familie" (siehe unten) entwickelt. Projektergebnisse sind dem Leitfaden "Mit Familien zum Unternehmenserfolg" zu entnehmen. Dieser kann gegen eine Gebühr von 64,- DM bestellt werden (Angaben siehe unten).

Auf der unten vermerkten Homepage können beim Stichwort "Infothek" zu verschiedenen Themenfeldern (z.B. Audit Beruf und Familie) Informationen über andere Unternehmen abgerufen werden.

Adresse und Informationen:

Gemeinnützige Hertie-Stiftung

Lyoner Straße 15

Im Atricom

60528 Frankfurt am Main

Tel.: 069/66562 – 418

Fax: 069/66562 – 4 09

Ansprechpartner für Projektbereich Beruf und Familie:

Stefan J. Becker

Tel.: 069/66562 – 415

e-mail: stjb@compuserve.com

URL: www.beruf-und-familie.de

Leitfadenbestellung:

"Mit Familien zum Unternehmenserfolg":

Wirtschaftsverlag, Bachem GmbH, Ursulaplatz 1, 50668 Köln, Fax:  
0221/1619 – 231*Beruf und Familie gemeinnützige GmbH: Audit "Beruf & Familie"*

Im Auftrag der Hertie-Stiftung wurde die "Beruf & Familie gemeinnützige GmbH" gegründet, die das oben angeführte Audit "Beruf und Familie" durchführt und zertifiziert. Unternehmen, die das Audit durchführen wollen, erhalten nach einer eingehenden Situationsanalyse, von der ausgehend die Zielvereinbarungen getroffen werden, ein Grundzertifikat. Nach drei Jahren erfolgt eine Reauditierung, die nach erfolgreichem Abschluß ebenfalls zertifiziert wird. Die Unternehmensberatung "Fauth-Herkner & Partner" (siehe unten) in München ist für die Entwicklung und Umsetzung des Audits verantwortlich und gilt als Ansprechpartnerin.

Adresse und Informationen:

Fauth-Herkner &amp; Partner

Neue Wege für die Arbeitswelt...

Wolfratshauser Straße 203a

81479 München

Tel.: 089/749142 – 0

Fax: 089/749142 – 29

e-mail: Info@Arbeitswelt.de

URL: www.Arbeitswelt.de

**◆ Beratungsfirmen mit Schwerpunkt "Vereinbarkeit"***Fauth-Herkner & Partner. Neue Wege für die Arbeitswelt*

Die Firma Fauth-Herkner & Partner ist eine Unternehmensberatung, die bei der Entwicklung und Umsetzung von Projekten auch das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie einschließt. Sie hat hierzu verschiedene Projekte durchgeführt, u.a. entwickelte sie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des Modellvorhabens "mobilZeit" Arbeitszeitsysteme unterhalb der Vollzeitnorm, die auf Fach- und



Führungskräfte ausgerichtet sind (siehe oben). Des Weiteren wurden sie von der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung beauftragt, das oben beschriebene Audit "Beruf & Familie" zu entwickeln und umzusetzen.

Adresse und Informationen:

Fauth-Herkner & Partner  
Neue Wege für die Arbeitswelt...  
Wolfratshauser Straße 203a  
81479 München  
Tel.: 089/749142 – 0  
Fax: 089/749142 – 29  
e-mail: [Info@Arbeitswelt.de](mailto:Info@Arbeitswelt.de)  
URL: [www.Arbeitswelt.de](http://www.Arbeitswelt.de)

*Beratungs- und Forschungsunternehmen: "Work & Life"*

"Work & Life" ist ein Beratungs- und Forschungsunternehmen, das langjährige Erfahrungen mit dem Themenbereich der "Vereinbarkeit von Beruf und Familie" hat. Es bietet hierzu Seminare, Vorträge und Coaching für Unternehmen, Gewerkschaften und Verwaltungen sowie für die Politik an. Darüber hinaus ist Work & Life mit dem Audit von "Beruf und Familie" vertraut, das oben bereits beschrieben wurde. Das Unternehmen war für die Geschäftsführung des Bundeswettbewerbs "Der familienfreundliche Betrieb 2000" zuständig und hat u.a. in Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen HERTIE Stiftung die Handlungsanleitung "Mit Familie zum Unternehmenserfolg" erarbeitet. Auf der Homepage von Work & Life finden sich weitere Publikationen sowie eine Beschreibung der aktuellen Arbeitsschwerpunkte.

Adresse und Informationen:

Elena de Graat  
Villemombler Straße 33  
53123 Bonn  
Tel.: 0228/62 8154  
Fax: 0228/614176  
e-mail: [degraat@work-and-life.de](mailto:degraat@work-and-life.de)  
URL: [www.work-and-life.de](http://www.work-and-life.de)

## 8. Resümee

Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei männlichen Führungskräften mittlerer Ebenen und ihren Partnerinnen: Schaffen es Führungskräfte, beiden Sphären in einem für sie befriedigendem Maße gerecht zu werden? Welche Orientierungen weisen ihre Partnerinnen auf? Es ging allgemein um abhängig Beschäftigte, die ein relativ hohes Einkommen haben und ein besonderes berufliches Engagement aufweisen. Die Vereinbarkeitsthematik von seiten der Männer aufzurollen und überdies von Führungskräften, denen per se zugeschrieben wird, daß die "Managergattinnen" im Hintergrund alles für sie regeln, hat viele überrascht. Wird doch die Vereinbarkeitsfrage zumeist als "Frauenproblem" thematisiert. Doch die Veränderungen, die hinter diesem "Frauenproblem" stehen, nämlich daß Frauen heute besser qualifiziert sind und sich beruflich engagieren können, zeitigt auch Folgen für Männer. Sie können nicht mehr selbstverständlich auf die Unterstützungsleistungen der Frauen im Hintergrund zählen und zurückgreifen.

Die kontrovers diskutierte Individualisierungsthese (vgl. Beck-Gernsheim 1983; Beck 1986; Beck/Beck-Gernsheim 1990) stellt einen der beiden Stränge in der Debatte um Zweierbeziehungen und um die Familienstabilität dar<sup>17</sup>. Für Paare - so der Grundtenor - werde es immer schwieriger, sich auf ein gemeinsames Lebenskonzept zu einigen. Frauen seien nicht mehr bereit, "auf ein Stück eigenes Leben" zu verzichten. Charakteristisch werde für diese "Verhandlungsfamilien", daß ehemals geschlechtsbezogene Selbstverständlichkeiten - Kinderbetreuung und Hausarbeit - ständig neu ausdiskutiert und vereinbart werden müßten. Es seien die Frauen, die hier Unruhe hereinbrächten: Ihre Ansprüche an Partnerschaft und an gesellschaftlicher Teilhabe jenseits der Familie setzten die Männer unter Druck. Wachsende Scheidungsraten, die häufig von den Partnerinnen ausgehen, verwiesen auf eine neue Fragilität von Beziehungen.

Die Individualisierungsthese wurde breit rezipiert und z.T. kontrovers diskutiert. Sie gab Anstöße für zahlreiche empirische Forschungen (zusammenfassend Friedrichs 1998). Die breiten Linien, die ihre bekanntesten VertreterInnen zeichneten, mußten mittlerweile differenzierteren Analysen weichen. Daß sich in den Geschlechterverhältnissen in den letzten 50 Jahren viel verändert hat, ist unbestreitbar. Doch daß Paarbeziehungen sich zunehmend zu "Ver-

---

<sup>17</sup> Die Erkenntnis, daß Individualisierungsprozesse stattfinden, gehört spätestens seit Simmel zum Basiswissen der Soziologie. Sie soll nicht in Zweifel gezogen werden. Hier geht es ausschließlich um die Fassung der Individualisierungsthese bei Beck und Beck-Gernsheim, die zu den bekanntesten VertreterInnen der Individualisierungsthese gehören.

handlungsfamilien auf Zeit" konstituieren, bei denen die (geschlechtsbezogene) Arbeitsteilung stetig neu reflektiert und gegebenenfalls zurückgewiesen wird, ist eine theoretisch und empirisch nicht haltbare Überlegung. Das konnten wir nicht zuletzt mit unserer Untersuchung zeigen. Ein Gemeinplatz ist mittlerweile auch, daß es eine einheitliche Gruppe von Frauen und von Männern nicht gibt. Aussagen über veränderte Orientierungen und Handlungspotentiale müssen daher milieuspezifische Unterschiede berücksichtigen (vgl. z.B. Biographieforschung: Burkart/Kohli 1989; Burkart 1997; Koppetsch/Burkart 1999). Ausgehend von den Erkenntnissen der Milieu- und der Biographieforschung dürften die in der Individualisierungsthese skizzierten Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen allenfalls bei einer bestimmten Gruppe von Männern und Frauen aus den gebildeten Mittelschichten zu beobachten sein.

Unsere Fragestellung ist in diese Debatte einzuordnen. Inwiefern - so die Überlegungen - schlagen sich die skizzierten Wandlungsprozesse denn tatsächlich in diesen *den Mittelschichten* zuzurechnenden Paaren unserer Untersuchung nieder? In welchem Verhältnis stehen Alltagspraxis und partnerschaftliche Orientierungen zueinander?

Der zweite Strang, in den unsere Untersuchung eingebettet ist, schließt hier an: Familien leben nicht im luftleeren Raum. Sie müssen zunächst einmal ihre Existenz sichern. Wenngleich es sich hierbei um keine besonders überraschende Erkenntnis handelt, bleibt dieser Aspekt in vielen Untersuchungen unterbelichtet. Die Frage der Vereinbarkeit zielt auf die Schnittstelle von Privatsphäre und Erwerbsbereich.

Das Wirtschaftssystem ist derzeit einem tiefgreifenden Wandel ausgesetzt. Auf den sich verändernden Wettbewerb reagierten und reagieren die Unternehmen u.a. mit massiven Kostensenkungsmaßnahmen bei gleichzeitiger Steigerung des Leistungsvolumens des (noch vorhandenen) Personals. Daraus resultieren zum einen prekärer werdende Arbeitsverhältnisse der ArbeitnehmerInnen (z.B. Outsourcing, Scheinselbständigkeit, Leih- und Zeitarbeit). Zum anderen verändern sich durch den Konkurrenzdruck zwischen den ArbeitnehmerInnen und dem zunehmenden Leistungsdruck auch die Rollenanforderungen. Voss und Pongratz (1998) haben hierfür den Begriff "Arbeitskraftunternehmer" geprägt: Die ArbeitnehmerInnen verkaufen nicht mehr nur ihr "latentes Arbeitsvermögen", sondern müssen ihre *Arbeitsleistungen anbieten und vermarkten*. "Selbstorganisation" heißt das Zauberwort, das die Strategien in der betrieblichen Organisationspolitik kennzeichnet (man denke etwa an Gruppenarbeit, projektübergreifende Teams, Intrapreneurship etc.). An die Stelle von externer Kontrolle tritt damit Selbstkontrolle, an die Stelle von außen ansetzendem Leistungsdruck die Selbstausschöpfung: "Moderne Managementkonzepte wissen, daß kein Druckmittel je so effizient wirken kann, wie

das der Selbstausschöpfung bei einem hohen Grad an Autonomie" (Pfarr 2000, 280).

Der Druck von seiten der Unternehmen prägt zunehmend die Leitbilder der ArbeitnehmerInnen. Die neue Zielvorgabe heißt, in jeder Hinsicht flexibel zu sein, fachlich, zeitlich, räumlich und sich damit als "employable", also als arbeitsmarktfähig zu erweisen (Knuth 1998; Blancke/Roth/Schmid 1999). Die frühere Eintrittskarte, die berufliche Ausbildung, könnte zukünftig nur noch ein Fundament darstellen, das die Individuen durch "Vermarktung" ihrer Leistungen anreichern müssen. Diese betrieblichen Strategien und neuen Leitbilder konvergieren mit dem gesellschaftlichen Wertewandel. Dazu zählen neben einer Demokratisierung der Sozialbeziehungen gesteigerte subjektbezogene Ansprüche an die Arbeit (vgl. Baethge 1991).

An Führungskräfte wurden schon immer besondere Verfügbarkeits- und Flexibilitätsansprüche gerichtet. Wie eingangs (Kap. 2) gezeigt, haben sich die beruflichen Vereinnahmungstendenzen, denen Manager ausgesetzt sind, in den vergangenen Jahren nicht nur verstärkt, sondern grundsätzlich verändert. Als Intrapreneuren ("Unternehmern im Unternehmen") können Führungskräfte nicht nur von "berauschenden Möglichkeiten" bei der Gestaltung ihres Verantwortungsbereiches schwärmen, sondern müssen auch umgekehrt die Risiken und Kosten der hohen Verantwortungszuschreibung tragen (Bitzer 1991; Faust/Jauch/Notz 2000). Kurzum: Für Manager ist es grundsätzlich schwieriger geworden, sich von der Arbeit abzugrenzen.

Welche Überlegungen lassen sich aus den beiden aufgezeigten Strängen gesellschaftlicher Veränderungen für Führungskräfte und ihre Partnerinnen ableiten? Die impliziten zeitlichen Verfügbarkeitsansprüche der Unternehmen sowie die ganze Person umfassende Vereinnahmungstendenzen haben sich durch die neuen Rollenanforderungen des "Unternehmertums" wesentlich verstärkt. Gleichzeitig darf angenommen werden, daß Manager, durch die Tendenz zur Schließung sogenannter bildungshomogamer Ehen und Partnerschaften (Wirth 1996), häufig Beziehungen mit Partnerinnen haben, die ebenfalls beruflich gut qualifiziert sind. Damit schlagen sich die oben angesprochenen Gleichberechtigungsansprüche von Frauen in diesen Partnerschaften nieder. Zugleich arbeiten Führungskräfte in einer "Männerbastion"<sup>18</sup> und werden demgemäß mit für Männer typischen Zumutungen konfrontiert. Erwartet wird etwa implizit, daß Führungskräfte Familie haben, daß sie von der Familienarbeit freigestellt sind und die Haupternährerfunktion innehaben (Faust/Jauch/Notz 2000).

---

<sup>18</sup> Im Management wird der Frauenanteil auf 1-3 % geschätzt (vgl. Nerge/Stahmann 1991, Faust/Jauch/Notz 2000), optimistischere Schätzungen kommen auf 4-5% (vgl. Herritsch 1991).

Wenn also die unterstellten Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen, welche die Individualisierungsthese so pointiert formuliert, wirksam werden, und gleichzeitig der Flexibilitäts- und Leistungsdruck in den Unternehmen zunimmt, dann hieße das, daß Führungskräfte entweder den Anforderungen der "Männerbastion" langfristig nicht mehr gerecht werden können oder umgekehrt ihren eigenen und den fremden Ansprüchen an Partnerschaft und Familie. Es würde bedeuten, daß sie sich zumindest in bestimmten Lebensphasen entscheiden müssen: entweder Aufstieg und Karriere oder Partnerschaft und Familie. Die Berechenbarkeit, die diese Gruppe von Beschäftigten traditionellerweise auszeichnet, würde dann unterhöhlt werden, so daß die Unternehmen durchaus auch die Rückwirkungen der Veränderungen zu spüren bekämen. Das wiederum könnte der Frauenförderung in den Unternehmen zugute kommen. Wenn auch Männer die Familienlast drückt, wenn auch sie abwägen müssen, ob eine berufliche Aufgabe mit ihrem privaten Umfeld kompatibel ist, dann weichen sich auch hier geschlechtsbezogene Vorstellungen auf.

Wir wollen vier Ergebnisse sowie daraus resultierende Thesen und Überlegungen der Studie herausstellen:

1. Machen die Frauen tatsächlich mehr Druck in der Partnerschaft?
2. Wie bewältigen die Paare die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?
3. Mit welchen Rückwirkungen werden Unternehmen konfrontiert?
4. Welche Konsequenzen hat dies für die Familien- und die Gleichstellungspolitik in den Unternehmen ?

#### *Machen Frauen mehr Druck in der Partnerschaft?*

Trotz großer Unterschiede zwischen den Paaren orientieren sich die Befragten durchgängig am Leitbild der Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern. Damit wird die Partnerschaft grundsätzlich auf eine andere Basis gestellt als bei früheren Generationen. Der "natürlichen" Aufgabenteilung von Mann und Frau, die auf der im 18. Jahrhundert sich allmählich durchsetzenden Vorstellung der "Geschlechtscharaktere" gründete (Hausen 1978), wird zumindest auf der Diskursebene die Legitimationsbasis entzogen.

Trotz der Gleichheitsvorstellungen bleibt die Familienarbeit bei den untersuchten Paaren weitgehend Frauensache. Es besteht allerdings eine Spannbreite zwischen den Partnerinnen und ihren Erwartungen an die Führungskräfte. Ein Teil der Frauen verlangt sehr wohl Engagement für die Alltagsarbeiten und Entlastung am Wochenende und am Abend, auch wenn diese z.T. symbolischen Charakter haben. Diese Partnerinnen üben somit auch Druck auf die Führungskräfte aus. Dennoch kann insgesamt bei keinem der Männer von einem daraus resultierenden, wirklichem Dilemma gesprochen werden,

den divergierenden Ansprüchen von Beruf und Partnerschaft nicht (mehr) gerecht werden zu können. Die Forderungen der Frauen verursachen zwar Nadelstiche, doch ernsthafte Probleme entstehen für die Manager nicht. Die von Ellguth, Liebold und Trinczek (1998) aufgeworfene "double squeeze-These", wonach Führungskräfte von einer "doppelten Dramatisierung der Lebenssituation" betroffen sind, die dazu führe, daß sie sowohl von seiten der Partnerin als auch von seiten der Unternehmen mit widersprüchlichen Anforderungen "in die Zange" genommen würden, können wir - zumindest bei den von uns untersuchten Paaren - nicht bestätigen.

Die Familienarbeit bleibt weitgehend in den Händen der Partnerinnen, die beruflichen Ambitionen der Frauen, wenn sie denn überhaupt ausgeprägt sind, werden zurückgestellt, die weiblichen Anpassungsleistungen an die beruflichen Vorgaben der Führungskräfte sind nach wie vor enorm. Wie kommt das?

Die Geburt des ersten Kindes führt bei allen Partnerinnen zu einer Berufsunterbrechung. Wenngleich ein Teil der Frauen betont, daß dies ein Zugeständnis ihrerseits sei, so fügen doch auch diese Partnerinnen sich in eine solche Rollenteilung. Andere stellen den Austritt aus dem Erwerbsleben jedoch nicht in Frage. Bei fast allen spielt dabei das höhere Einkommen der Männer eine Rolle. Von dem Gehalt einer Erzieherin oder Grundschullehrerin läßt sich eine Familie nicht gut ernähren. Es ist rational, sich auf die finanziell günstigere Alternative zu einigen. Doch auch dann, wenn das Einkommen von Partner und Partnerin gleich oder ähnlich hoch ist, entscheiden sich die Paare für diesen Weg. Dies hängt u.a. mit der Koppelung von männlicher Berufstätigkeit mit männlicher Identität in unserer Gesellschaft zusammen. Bei Führungskräften kommt hinzu, daß sie sich in besonderer Weise mit ihrer Arbeit identifizieren (Kotthoff 1997). Frauen werden spiegelbildlich auf die Familienarbeit verwiesen, wenngleich sie im Zuge des Wertewandels die Option haben, berufstätig zu sein, zumindest so lange wie dies mit der Kinderbetreuung vereinbar ist.

Generell gilt, daß durch die Familiengründung - nicht nur bei Führungskräften, sondern bei Männern allgemein - das berufliche Engagement verstärkt und die Beteiligung an der Familienarbeit parallel dazu reduziert wird (Metz-Göckel/Müller 1987; Künzler 1995). Die existentielle Sicherung der Familie gilt nach wie vor als männliche Verpflichtung. Damit geht einher, daß "Hausmänner" sozial wenig Anerkennung erfahren. Auf der Seite der Frauen hat dies umgekehrt zur Folge, daß auch sie von einem Rollenwechsel - sie Berufsfrau, er Hausmann - sozial *nicht* profitieren<sup>19</sup>. Der berufliche Status des

---

<sup>19</sup> Einzig im gebildeten Alternativmilieu können Paare hier mit Beifall rechnen. Da sie aber auch hier eine Ausnahmeerscheinung darstellen, kann auch in diesen Kreisen von

Mannes wird immer noch, wenngleich weniger offen als früher, auf die Frau abgeleitet, d.h. der Erfolg des Managers strahlt positiv auf die Partnerin ab. Während eine Ehefrau "stolz" auf das beruflich Erreichte ihres Mannes sein kann, werfen Leistungen einer Topmanagerin keinesfalls im selben Maße Glanz auf ihren Partner ab. Die gesellschaftlichen Männlichkeitsvorstellungen, die beruflichen Erfolg und Karriere mit männlicher Identität verknüpfen, sind deshalb nicht nur für Männer unter ihresgleichen von höchster Relevanz, sondern auch für die Frauen im Verhältnis zu ihren Ehemännern. Die Partnerinnen profitieren darüber hinaus im sozialen Austausch mit den eigenen Geschlechtsgenossinnen. Dies gilt auch dann, wenn die Akteurinnen den Mechanismus durchschauen und sich reflexiv davon distanzieren, so wie bei einigen der von uns interviewten Partnerinnen. Es sind diese gesellschaftlichen Wertvorstellungen, die wesentlich dazu beitragen, daß Frauen sich schneller mit einem beruflichen Rückzug arrangieren können.

Die Berufsunterbrechungen von Frauen werden darüber hinaus durch die fehlenden Kinderbetreuungseinrichtungen befördert (Dannenbeck/Keiser 1992). Für Kleinkinder gibt es jenseits der Familie kaum Unterbringungsmöglichkeiten, aber auch die Öffnungszeiten von Kindergärten und die Schulzeiten sind auf die nicht berufstätigen Mütter von Kleinkindern ausgerichtet. Durch eine solche Erschwernis bleiben diese Mütter Normalität, voll Erwerbstätige hingegen die Ausnahme. Es fehlt deshalb an Leitbildern, die der Berufstätigkeit von Müttern förderlich wären und die dazu beitragen würden, den Rechtfertigungsdruck abzubauen, unter dem gerade auch die (voll) erwerbstätigen Mütter stehen, die es doch "eigentlich finanziell nicht nötig haben" zu arbeiten. Daß sich ein Teil der von uns befragten Frauen explizit für die Familienarbeit entscheidet, ist sicherlich auch diesen fehlenden Leitbildern zuzuschreiben.

Nur ein Teil der untersuchten Frauen thematisiert selbst ein Vereinbarkeitsdilemma zwischen Familienverantwortung und Erwerbsarbeit. Diese Gruppe gibt sich ungerne damit zufrieden, "nur Hausfrau" zu sein, sondern will ihre beruflichen Interessen weiterhin verfolgen. Daß aber bei diesen Partnerinnen trotzdem Orientierung und Praxis auseinanderklaffen, ist den obigen Gründen geschuldet. Andere meinen jedoch explizit, daß sie ihren Platz zu Hause bei den Kindern sähen, weil diese sie eben "bräuchten". Sich beruflich, "auf Kosten der Kinder", zu engagieren, käme ihnen egoistisch vor. Unabhängig davon, zu welcher Gruppe sich Frauen zählen, sehen sie sich insgesamt dem sozialen Druck ausgesetzt, ihre Entscheidungen für ein bestimmtes Lebensmodell zu reflektieren und zu legitimieren – ganz anders als ihre Partner, die ihr Modell, nämlich das Verbleiben im Erwerbsleben, nicht hinterfragen (müssen). Der implizite Zwang, sich für das gewählte Lebensmodell rechtfertigen

---

keiner als selbstverständlich erachteten und anerkannten Lebenspraxis ausgegangen werden.

zu müssen, ist vor allem einer Pluralisierung von Lebensformen geschuldet. Die Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen haben Frauen aus ihrer Festlegung auf die Familienrolle "befreit" und bieten ihnen neue Wahlmöglichkeiten. Doch diese "Befreiung" vermittelt keine Gewißheit mehr, die besagt: "So, wie ich es mache, ist es richtig." Das heißt umgekehrt auch, daß jedes gewählte Lebensmodell - berufstätig sein mit Kleinkind, unterbrechen, ganz aussteigen, halbtags arbeiten usw. - immer auch eine "falsche" Entscheidung sein kann. Daß sich die befragten Frauen dieser Thematisierung grundsätzlich nicht entziehen können, wurde in den geführten Gesprächen deutlich<sup>20</sup>. Recht häufig positionierten sich die Akteurinnen in Abgrenzung zu den Praxen anderer Frauen. Ihre zum Teil emotionalen (Abwehr-)Reaktionen sind somit im Kontext dieser unterschiedlichen Deutungsangebote zu verstehen.

### *Wie bewältigen die Paare die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?*

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird in unserer Untersuchungsgruppe einigermaßen bis gut bewältigt. Bei den oben angeführten Gründen, weshalb Frauen und Männer sich weiterhin an einer eher "traditionellen" Arbeitsteilung orientieren, klang bereits an, daß das, was hier mit hereinspielt, und wie es intern in der Beziehung seinen Niederschlag findet, äußerst vielschichtig ist. Anders formuliert: Es würde zu kurz greifen, wenn die Vereinbarkeitsfrage auf die Entscheidungen zweier Einzelpersonen rund um das Thema Arbeitsteilung und auf deren ungleiche Durchsetzungsmacht reduziert würde<sup>21</sup>. Paare sind immer mehr als die Summe ihrer Teile: Paare bilden eine soziale Einheit, die eine Eigendynamik entwickelt. Diese Eigendynamik muß in ihrer Gesamtheit betrachtet werden, denn sonst kann man die Ausgestaltung der Beziehung nicht erfassen (Lenz 1998). Die persönlichen Dispositionen der Individuen bilden dabei lediglich die Basis dessen, was im Laufe des Annäherungs- und Gestaltungsprozesses in der Beziehung neu erschaffen wird: eine gemeinsame *Wirklichkeit*, die als objektive Größe wieder auf die Personen zurückwirkt (Berger/Kellner 1965; Berger/Luckmann 1990). Wir haben drei dieser Wirklichkeitskonstruktionen in ihrer Gesamtheit - "Drehbücher" wie wir es genannt haben - im Kontext der Vereinbarkeitsfrage vorgestellt.

---

<sup>20</sup> Das Interview hatte demgemäß auch die Funktion, den eigenen Lebensentwurf kommunikativ zu validieren.

<sup>21</sup> In der Literatur werden Paare häufig auf der Ebene ihrer praktizierten Arbeitsteilung und der damit verbundenen Einstellungen typisiert. Hierbei geht man gemeinhin von einer "traditionellen" Lebensweise und Haltung über eine "ambivalente" zu einer "egalitären" aus. Die von uns untersuchten Paare hätten damit also auf den ersten Blick dem Typus "traditionell" zugewiesen werden müssen. Doch es zeigte sich recht bald, daß diese Typisierung den Paaren nicht gerecht geworden wäre, da sie die Paardynamik, die "Qualität" einer Beziehung, nicht hinreichend erklären kann.



Die unterschiedlichen Drehbücher, die hier herausgearbeitet werden konnten, machen deutlich, daß die Individualisierungsthese auch dann zu kurz greift, wenn man sie auf Mittelschichtpaare eingrenzt. Sie kann das Binnengefüge einer Beziehung nicht fassen, sondern reduziert die Dynamik von Paarbeziehungen und deren "Wirklichkeitskonstruktionen" auf einige wenige sozialstrukturelle Veränderungen und sich im Wandel begreifende Wertvorstellungen. So zeigen etwa die Studien von Kaufmann (1994, 1999) anhand des Wäschewaschens und der Hausarbeit auf, daß der Alltagspraxis eine weitgehende Routine zugrunde liegt, die von der Reflexionsebene, etwa den Vorstellungen von Gleichheit und Emanzipation, weitgehend abgekoppelt ist. Das bestätigen auch Koppetsch und Burkart (1999) in ihrer Milieustudie über Paare - übrigens eine der wenigen Untersuchungen, die Paare als soziale Einheiten in den Blick nimmt (vgl. auch Hochschild/Machung 1993). Hier erscheint uns jedoch die Herausarbeitung nur eines Paartyps pro Milieu zu undifferenziert. Anders als Koppetsch und Burkart zeigen unsere Ergebnisse, daß es unterschiedliche Drehbücher bei Partnerschaften von Führungskräften gibt. Um Milieus und dort typische Paarkonstellationen zu beschreiben, reicht es nicht aus, lediglich nach Stadt-Land-Zugehörigkeit, nach Bildung und Beruf sowie Kategorien der kulturellen Orientierung (S. 15) zu differenzieren. Sozialisation, Alterszugehörigkeit, soziale und geographische Mobilität, biographische Erfahrungen etc. sind Variablen, die bei Paaren ihre Wirksamkeit entfalten und zu unterschiedlichen partnerschaftlichen Arrangements und Dynamiken führen. Hätten die AutorInnen diese Aspekte benannt und als maßgebliche Einflußvariablen mit einbezogen, dann wären sie zu einer größeren Varianz der Paartypen innerhalb eines Milieus gelangt.

Zurück zu unseren Ergebnissen: Paare - so haben wir gesagt - bilden recht früh und keineswegs reflexiv Drehbücher aus, auf deren Basis sie gegenseitige Ansprüche und den Umgang mit den Alltagsanforderungen einordnen können. Es ist dieses Grundarrangement, von dem aus die Fragen der Vereinbarkeit gestellt werden müssen. Ob und in welcher Weise etwa die Arbeitsbedingungen (z.B. zunehmende berufliche Belastungen und Anforderungen, von denen in der Industrie ja nicht nur die Führungskräfte betroffen sind) die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren, kann nur bedingt über die Kenntnis von Kennziffern, wie etwa der Arbeitszeiten und -belastungen, beantwortet werden. Zwar werden zu Recht insbesondere die (langen) Arbeitszeiten als Hemmnis für ein ausgewogenes Verhältnis von privater und beruflicher Sphäre eingeschätzt. Auch entzündeten sich in Partnerschaften an der zeitlichen Verfügbarkeit häufig Probleme. Zentral sind bei der Vereinbarkeitsproblematik jedoch die paarbezogenen Zumutungsgrenzen und die dazu gehörenden Deutungsmuster, also welche zeitlichen Investitionen beiden PartnerInnen noch akzeptabel bzw. nicht mehr akzeptabel erscheinen und warum sie dies so beurteilen. Diese Einschätzungen unterscheiden sich je nach

Drehbuch eines Paares. Entscheidend ist also, wie die Paare mit den Zumutungen von außen innerhalb der Beziehung umgehen.

Ein wichtiges Ergebnis ist, daß Paare dann stabil bleiben können, wenn die Basis ihres Grundarrangements nicht grundsätzlich bedroht ist. Die spannende Frage lautet demgemäß: Wann ist der Punkt erreicht, an dem dieses Grundarrangement ins Wanken geraten könnte? Wann sind die Vereinnahmungstendenzen und die beruflichen Zwänge, denen die Paare ausgesetzt sind, so groß, daß Partner und Partnerin sich gezwungen sehen, Stellung zu beziehen und daraus praktische Konsequenzen zu ziehen? Wann dieser Punkt erreicht ist, läßt sich nur mit Kenntnis des partnerschaftlichen Grundarrangements einschätzen. Die Unternehmen versuchen, mehr und mehr auf ihre Leistungsträger zuzugreifen, doch jedes Paar hat eine Zumutungsgrenze, die dauerhaft nicht überschritten werden kann und darf, ohne daß die Partnerschaft als solche bedroht würde.

Wenn also die Basis des Grundarrangements nicht gefährdet ist, dann sind Paare in der Lage, von außen an sie herangetragene Zwänge und Anforderungen zu bewältigen. Es ist ein wichtiges Ergebnis der Studie, daß die zumindest bislang beobachtete Resistenz und Flexibilität gegenüber Umweltveränderungen und -einflüssen im wesentlichen auf der hohen Anpassungsbereitschaft der Frauen beruht. Diese stellt, bei aller Unterschiedlichkeit zwischen den Paaren, ein herausragendes Merkmal aller Paarbeziehungen dar. Die Partnerinnen nehmen ihre Interessen zurück, sind rücksichtsvoll, machen Abstriche und tolerieren auch Übertretungen beim partnerschaftlichen Drehbuch. Trotz der vielfältigen Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen und trotz der Gleichheitsansprüche entfalten hier traditionelle Geschlechternormen ihre Wirkungen. Diese u.a. über die Sozialisation in "Fleisch und Blut" übergangenen Wertvorstellungen und Handlungsnormen legen Frauen eine solche Zurücknahme nahe. Die Drehbücher werden folglich von (milieuspezifisch konturierten) Männlichkeits- und Weiblichkeitsvorstellungen überlagert. Hochschild und Machung (1993) haben in ihrer Studie über Paarbeziehungen, die ganz unterschiedlichen sozialen Milieus angehören, anschaulich gezeigt, daß das, was Frauen leisten, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu bewerkstelligen und was gemeinhin als Doppelbelastung gefaßt wird, von den Paaren, also den Frauen *und* den Männern, insgesamt weniger Wertschätzung erfährt, als wenn umgekehrt Männer solche Leistungen erbringen (würden). Dies gilt nach ihren Erkenntnissen für alle sozialen Milieus. Und auch wir konnten in unserer Befragung ein solches Gefälle bei unseren Paaren feststellen.

Drehbücher sind kein Dauerversprechen. Sie können sich je nach Lebensphase wandeln oder ihre Verbindlichkeit einbüßen. Wenn sie für eine/n der beiden PartnerInnen dauerhaft ihren verpflichtenden Charakter verlieren, dann

zerrütten oder zerbrechen Beziehungen. Falls durch unsere Ergebnisse der Eindruck entstanden sein sollte, daß Führungskräfte und ihre Partnerinnen in einer heilen Welt leben, in der die Vereinbarkeit "super gut klappt", so ist dies falsch. Unsere Fragestellung war auf die Integrationsleistung von Paaren ausgerichtet. Unser Augenmerk lag *nicht* auf dem Scheitern von Beziehungen. Angesichts der hohen Scheidungszahlen ist dieses jedoch ebenfalls Teil der Realität. Da wir lediglich Momentaufnahmen von Beziehungen untersucht haben, können wir also keine Aussagen über die Zukunft dieser Paare und über die Stabilität ihrer momentanen Drehbücher machen.

Umgekehrt gilt, daß eine grundsätzliche Nicht-Übereinstimmung beim Drehbuch für Beziehungen prekär ist. Zweierbeziehungen, die kein gemeinsames Drehbuch entwickeln, haben mit wesentlich mehr Reibungen und Irritationen zu kämpfen. Die hohen Scheidungszahlen können - neben dem Ausstieg aus einem Drehbuch - auch ein Indiz dafür sein, daß es gar nicht so einfach ist, ein gemeinsames Drehbuch zu finden. Bekannte Klagen wie: "Ich habe mich grundlegend in dir getäuscht", "Wir sind uns fremd geworden", oder: "Ich erkenne dich gar nicht wieder", treffen genau den Kern dieser beiden Problematiken, nämlich den Ausstieg aus dem Drehbuch oder die Erkenntnis, daß man eigentlich gar kein gemeinsames entwickelt hat.

*Mit welchen Rückwirkungen werden die Unternehmen konfrontiert?*

Welche Konsequenzen haben die Ergebnisse für die Unternehmen? Müssen diese mit potentiellen Rückwirkungen aufgrund der gewandelten Geschlechterverhältnisse rechnen? Bislang schaffen es die Paare, die Vereinbarkeitsproblematik zu bewältigen. Diese für die Unternehmen "gute" Nachricht stellt jedoch nur eine halbe Entwarnung dar. Denn es verändert sich stillschweigend etwas.

Zunächst gilt: Die meisten Familien sind vom Einkommen des Mannes abhängig und nicht gewillt, auf den hierdurch ermöglichten Lebensstandard zu verzichten. Dies trägt dazu bei, daß Führungskräfte sich an die beruflichen Anforderungen anpassen. Der Anpassung ebenso förderlich ist die Angst vor Arbeitslosigkeit, die u.a. dem massiven Stellenabbau insbesondere in den 90er Jahren geschuldet ist. Der Konkurrenzdruck zwischen den Managern schürt die Furcht, im Kampf um eine gute Position zu unterliegen, denn es mangelt nicht an Leistungsträgern, die ebenfalls auf "ihre Chance" warten. Der zunehmende Arbeits- und Leistungsdruck erfährt demgemäß keinen offenen Widerstand. Die mit der Positionsausdünnung häufig einhergehenden Dezentralisierungsmaßnahmen und die Verlagerung von Kompetenzen vom Topmanagement auf die unteren Ebenen (Stichwort "Selbstorganisation") haben aber auch attraktive Seiten. Die neuen Herausforderungen beflügeln, schaffen Freiräume für eigene Ideen und Akzentsetzungen. Sie bilden letztendlich den

Stoff für die Bereitschaft, all diese Anstrengungen auch "gern" auf sich zu nehmen (vgl. Kotthoff 1997; Faust/Jauch/Notz 2000).

Dennoch deuten sich Wandlungsprozesse an, die auf leise Widerstände von seiten der Führungskräfte hinweisen. Die befragten jüngeren Manager reflektieren durchaus kritisch, zu welchen beruflichen Zumutungen sie bereit sind und sein müssen. Zwar bleiben berufliches Engagement und Karriere ungebrochen bedeutsam für die Identitätssicherung, doch für Opfer, die das Familienleben bedrohen, sind die meisten nicht bereit. Die insbesondere für die jüngeren Generationen typischen Fragen nach einem *sinnvollen Leben* tragen wesentlich zu einer kritischen Reflexion bei. Zwar bildet die Subjektivierung der Arbeit (Baethge 1991) sowie die hohe Identifikation der Führungskräfte mit ihrer beruflichen Tätigkeit (Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995) hierzu ein Gegengewicht, insofern als der Arbeit selbst eine sinnstiftende Bedeutung beigemessen wird. Doch Sinnansprüche gelten auch jenseits der Arbeit für den Privatbereich. Letzterer sollte mehr bieten als nur Zeit zur Regeneration, um wieder fit für die Arbeit zu sein. Auch er stellt eine wichtige Sinninstanz dar. Das heißt, wenn diese sich auf den Familien- und Freizeitbereich beziehenden Wünsche dauerhaft durch zu große berufliche Anforderungen tangiert werden und die Arbeit als zunehmend belastend wahrgenommen wird, dann stellen sich jüngere Führungskräfte mitunter auch die grundsätzliche Frage nach einem "sinnvollen" Lebensmodell: "Warum mache ich das eigentlich? Ist es das alles wert? Könnte es befriedigendere Alternativen geben?" Daß eine solche Infragestellung überhaupt denkbar ist, hat mit den Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen zu tun: Nicht nur Frauen werden neue Optionen eröffnet. Auch das typische Lebensmodell "des Mannes", nämlich voll-erwerbstätig zu sein und im Beruf aufzugehen, verliert teilweise seine normative Verbindlichkeit. Es gilt als Leitbild nach wie vor, doch alternative Lebensmodelle sind zumindest denkbar. Daß etwa Teilzeit von den Befragten als zeitweilige Option in Erwägung gezogen wird, ist hierfür ein Indiz<sup>22</sup>.

Vaterschaft und Partnerschaft stellen gegenüber der Arbeit wichtige und dauerhafte Sinninstanzen dar. Das ist nichts wirklich Neues (vgl. Pross 1978). Neu ist dabei jedoch, daß sich die Ausgestaltung dieser sozialen Beziehungen verändert hat. Der "patriarchale" Vater, der vom "distanzierten" Vater abgelöst wurde, wird zunehmend vom Typus des "aktiven" Vaters verdrängt. Emotionale Nähe, Interesse zeigen am Erleben und der Entwicklung der Kinder und eine aktive Beteiligung an der Erziehung werden zu Leitbildern der "neuen Väterlichkeit". Die Ausgestaltung dieser Vaterrolle fordert die Männer

---

<sup>22</sup>) Vergleiche hierzu auch die Ergebnisse einer Umfrage des Handelsblatts, wonach 17% der Männer (alle unter 40 Jahren und mit Hochschulabschluß) angeben, daß sie bei der Familiengründung Erziehungsurlaub nehmen möchten und weitere 19% einen Teilzeitjob anstreben (Handelsblatt "Junge Karriere" Nr. 5/1999, Oktober-November).

mit ihrer ganzen Person ein. Ähnliches gilt für die Partnerschaftsrolle. Wer den "neuen" Beziehungsvorstellungen gegenüber seinen Kindern und der Partnerin gerecht werden möchte, der muß sich zunehmend qualitativ einbringen. Darüber hinaus ermöglichen die Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen das bereits oben angesprochene Infragestellen des eigenen Lebensmodells: "Es könnte auch andere Modelle für mich geben." Daß einer der befragten äußerst erfolgreichen Führungskräfte sich für einen Ausstieg aus der Industrie entscheiden konnte, zeigt, daß mancher mit seinen Überlegungen schon recht weit gediehen ist.

So mancher Leistungsträger zieht sich deshalb unmerklich zurück, verzichtet bewußt auf eine neue Herausforderung, bewirbt sich intern oder extern auf Positionen, von denen er glaubt, daß sie zumindest partiell mit seinem Familienleben vereinbar sind<sup>23</sup>. Diese leisen Rückzüge - einige davon haben wir aufgezeigt - werden zumeist nicht als solche in den Unternehmen wahrgenommen. Wenn Personalführungen dazu neigen, diese Entscheidungen als den persönlichen Lebensumständen geschuldete abzutun oder gar als Persönlichkeitsdefizit, dann übersehen sie, daß es sich hier nicht um individuelle Phänomene, sondern um allgemeine Problemlagen handelt.

Neben Fragen nach einem als sinnvoll erlebten Lebensmodell tragen die Restrukturierungsmaßnahmen und der Stellenabbau im Führungskräftebereich dazu bei, daß Manager ihre berufliche Opferbereitschaft bewußter kalkulieren. Den Leistungsträgern wurde deutlich vor Augen geführt, daß Rationalisierungsmaßnahmen nicht nur Beschäftigte auf den ausführenden Ebenen betreffen können, sondern auch die Vorgesetzten selbst, also diejenigen, die sich lange Zeit in ein besonderes Treueverhältnis zum Unternehmen eingebettet sahen (Faust/Jauch/Deutschmann 1994; Kleb/Svoboda 1994; Faust u.a. 1995; Scarbrough/Burell 1994; Jauch 1997). Während das Verhältnis des Arbeitgebers zum "normalen" Arbeitnehmer durch ein zeitlich begrenztes Austauschverhältnis geprägt ist, nämlich Entgelt gegen Leistung ("balanced exchange"), sehen Führungskräfte gemeinhin ihren Einsatz als langfristige Investition ("generalized exchange") (Befu 1985; Deutschmann 1989)<sup>24</sup>. Dieser langfristige Austausch von Geben und Nehmen - der "implizite Vertrag" (Kotthoff 1997) - bildete die Basis des persönlichen Einsatzes von Führungskräften für "ihr" Unternehmen: Wer sich besonders engagierte, hatte berechnete Aussichten auf ein höheres Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und Aufstieg. Doch diese Basis ist brüchig geworden. Die Erfahrung lehrt, daß die Unternehmen den Anforderungen des "generalized exchange" nicht mehr ge-

---

<sup>23</sup> Sicherlich bemüht sich ein Teil der potentiellen Leistungsträger auch gar nicht erst um eine herausragende Position im Unternehmen.

<sup>24</sup> Kotthoff (1997) spricht von einer Beziehung des "Sozialen Austauschs", manchmal auch von "psychologischem Vertrag".

recht werden, denn dieser Austausch setzt auf ein langes Erinnerungsvermögen der Firma sowie vorhandene Gratifikationsangebote. Die rasanten strukturellen Veränderungen in der Wirtschaft und die ständigen organisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen konterkarieren eine solche langfristig ausgerichtete Erwartung der Leistungsträger und das Versprechen der Firmen, solche Optionen auch offerieren zu können. Wenn Teile des Unternehmens plötzlich verkauft werden, wenn Ausgründungen oder Schließung ganzer Werksteile beschlossen werden, dann zeigt sich, daß das Vertrauen auf einen "generalized exchange" eine schmerzhaft erfahrene Fehleinschätzung gewesen sein kann.

Denkbar ist folglich, daß ein Teil der gerade jüngeren Führungskräfte deutlicher die ökonomische Seite des Verhältnisses zur Firma vor Augen hat als etwa die Führungsmannschaft früherer Generationen. Der persönliche Einsatz dieser Manager bei der Arbeit mag zwar trotzdem hoch sein, doch nicht mehr das langfristige Wohl der Firma, eine Standortsicherung oder die Karriere in genau diesem Unternehmen stehen im Zentrum ihrer Bemühungen, sondern die eigene berufliche Laufbahn. Der Einsatz ist damit wesentlich kalkulierter. Jüngere Führungskräfte wägen rational ab, was sie sich selbst, ihrer Partnerin und ihren Kindern zumuten wollen.

*Welche Konsequenzen können für die Familien- und Gleichstellungspolitik in den Unternehmen gezogen werden?*

Die Studie hat noch einmal verdeutlicht, daß Familienfreundlichkeit und Gleichstellungspolitik in Unternehmen ohne eine Einbeziehung der Männer im wahrsten Sinne des Wortes nur eine halbe Sache bleiben. Es geht um die Geschlechterverhältnisse insgesamt und die darin enthaltenen typischen Zumutungen für Frauen und Männer.

Die Gleichstellungs- und die Personalpolitik haben wesentlich dazu beigetragen, daß Stereotype über *Weiblichkeit* in Frage gestellt und teilweise auch abgebaut wurden. Es gibt vielfältige Konzepte zur Frauenförderung, welche die typischen Wertesysteme, mit denen Frauen konfrontiert werden, in Frage stellen. "Familienfreundliche Konzepte" in Unternehmen richten sich hingegen zumeist an den strukturellen Bedingungen aus, die die Lebensumstände von Frauen häufig charakterisieren, etwa die weitgehende Verantwortung für die Familienarbeit. Wenn es um die Geschlechterverhältnisse insgesamt geht, dann müßten vor allem die Männlichkeitsvorstellungen hinterfragt und aufgebrochen werden.

In Organisationen gelten solche Männlichkeitsvorstellungen zumeist als Leistungs- und Verfügbarkeitsmaßstab für alle Beschäftigten, also auch für weibliche. Wenn Frauen in Unternehmen eine qualifizierte Position erreichen

wollen, dann heißt dies in der Regel, daß sie sich an die männlichen Vorgaben anpassen müssen. Die Zumutungen, denen diese Frauen<sup>25</sup> unterworfen sind, gehen in Richtung der Rolle des "Intrapreneurs". Eine Angleichung der Geschlechter ist nicht vorgesehen, eine Angleichung mancher Frauen an die "Männerwelt" wird als Option angeboten.

Mit dem Aufbrechen von Männlichkeitsvorstellungen würde versucht werden, Männern Möglichkeiten jenseits der Berufsarbeit zu eröffnen. Doch diese Bemühungen stehen in einem völlig anderen Kontext als die Gleichstellungspolitik für Frauen. Frauenförderung möchte ihrer Klientel mehr Teilhabe an den gesellschaftlichen Machtzentren ermöglichen. Männlichkeitsvorstellungen abzubauen stellt dahingegen eine Befreiung von Zwängen dar, weil dies die Entscheidungsspielräume für Alternativen jenseits der Berufsarbeit vergrößert. Doch diese Form der Förderung hat nicht dieselbe moralische und politische Zugkraft wie bei der Frauenförderung.

Es ist schwierig Männlichkeitsvorstellungen aufzubrechen. Deutlich zeigt sich dies an den emotionalen Reaktionen beim Thema Teilzeit. Wer hier so selbstverständliche Zuweisungen, wie die Verantwortung von Frauen für die Familie, aufbricht und auch Männern ein Anliegen auf mehr familiäres Engagement zubilligt, rüttelt am Grundgerüst dieses männlich dominierten Arbeitsbereiches. Deshalb werden Teilzeitwünsche nur dann als legitim erachtet, wenn es einen "triftigen" Grund gibt. Dazu zählen z.B. ehrenamtliche Tätigkeiten in Politik und Sport, eine Existenzgründung, ein lukrativer Nebenjob. Erstaunen bis hin zur Mißbilligung lösen hingegen männliche Teilzeitwünsche für die Betreuung von Kindern oder für die Familienarbeit aus.

Aufgrund der unterschiedlichen Interessen im Unternehmen und der ökonomischen Zwänge ist es zweifelsohne keine leichte Aufgabe, betriebliche Männlichkeitsvorstellungen in Frage zu stellen. Die sich seit langem für Gleichstellungsfragen engagierenden Verantwortlichen in den Unternehmen können ein Lied davon singen.

Die *Unternehmen* interessiert das Aufbrechen von Männlichkeitsvorstellungen zunächst wenig. Doch sie geraten zunehmend in Bedrängnis. Denn sie sind bestrebt, an ihre Leistungsträger zwei sich widersprechende Botschaften heranzutragen: Einerseits vermitteln sie als Zielmenge im Unternehmen das Leitbild des Marktes und die Leitfigur des "Intrapreneurs" bei gleichzeitigem Abbau von früheren Sicherheiten. Andererseits bemühen sie sich darum, die Loyalität der Führungskräfte mit Hilfe von typisch männlichen Identifikati-

---

<sup>25</sup> Es gibt demgemäß eine klare Trennungslinie zwischen den Partnerinnen "draußen", die es den Managern erst möglich machen, sich "drinnen" zu engagieren, und den weiblichen Führungskräften "drinnen", die zumeist keinen sie "draußen" in dieser Weise unterstützenden Lebenspartner haben.

onsmerkmalen zu erhalten, die über eine bloße ökonomische Beziehung hinausgehen. (Nicht anders sind die emotionalen Reaktionen auf Teilzeitwünsche von Männern zu erklären.) Es ist fraglich, ob es den Unternehmen gelingen kann, diese divergierenden Logiken gleichzeitig als verbindliche Vorstellungen an die Führungskräfte heranzutragen.

Aus der Perspektive der *Führungskräfte* hätte das Aufbrechen von Männlichkeitsvorstellungen einen Verlust und einen Gewinn zur Folge. Sie müßten auf der Sollseite mit mehr weiblicher Konkurrenz rechnen. Positiv gewendet versprache es jedoch auch eine Entlastung. Denn wer nunmehr den männlichen Leitbildern im Beruf - vielleicht auch nur in bestimmten Lebensphasen - nicht gerecht werden möchte oder kann, der müßte nicht zwangsläufig als ein von den normativen Vorstellungen abweichender Manager wahrgenommen und sanktioniert werden.

*Weibliche Führungskräfte* und *qualifizierte Mitarbeiterinnen* zählten zu den Gewinnerinnen. Ihnen würde dann nicht mehr per se und in Abgrenzung zu den Männern Unberechenbarkeit aufgrund potentieller Mutterschaft und Familienverantwortung zugeschrieben. Zu möglichen Gewinnerinnen könnte auch ein Teil der *Partnerinnen* gehören. Diejenigen, die selbst berufliche Interessen haben oder in Partnerschaften leben, die eine gewisse Autonomie der Lebensführung zur Grundlage haben, hätten bessere Chancen, über eine andere Verteilung der Familienarbeit nachzudenken und diese umzusetzen.

Für die *betriebliche Interessenvertretung* und die *Gewerkschaften* ist aus dem Projekt zu folgern: Leidensdruck, Unzufriedenheit usw. entstehen nicht durch einzelne objektive Bedingungen (Arbeitslänge, Arbeitshetze, Doppelbelastung usw.), sondern dann, wenn diese Bedingungen als *belastend gedeutet* werden. Dies wiederum hängt nicht nur mit der Einzelbewertung von Bedingungen ab (macht mich müde, ist ungesund usw.), sondern auch und vor allem von einem komplexen Gesamtmaßstab. Dieser heißt: Welches ist das mir zusagende Konzept der Lebensführung, das mir zusagende Lebensmodell? Von diesem Maßstab her werden dann Vor- und Nachteile einzelner Lebensbedingungen beurteilt (z.B. einer Ehe mit einem Manager). Diese (oft spontanen, nicht bewußten) Abwägungen bestimmen dann wiederum die genannten Drehbücher etwa für das partnerschaftliche Verhalten. D.h. gewerkschaftliche Arbeitspolitik, gewerkschaftliche Frauenpolitik usw. muß in den politischen und kulturellen Diskurs über denk- und machbare Lebensmodelle eintreten und von dieser "weichen" Größe her einzelne, "harte" Forderungen entwickeln und plausibel machen.

Die Interessenvertretungen könnten hier also ein Thema aufgreifen, das zwar nicht den Kern ihrer Arbeitsfelder darstellt, das aber einen großen Kreis an ArbeitnehmerInnen betrifft. Dazu zählen auch solche Gruppen, die den Gewerkschaften eher distanziert bis ablehnend gegenüber stehen (Führungskräfte-



te) und solche, die von den Gewerkschaften tendenziell vernachlässigt werden und wurden (Frauen, u.a. qualifizierte Sachbearbeiterinnen, Managerinnen).

## 9. Literaturverzeichnis

- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in: Soziale Welt, 42 (1), S. 6-19.
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt am Main, New York.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft, Frankfurt am Main.
- Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (1990): Das ganz normale Chaos der Liebe, Frankfurt am Main.
- Becker-Schmidt, R. (1995): Homo-Morphismus. Autopoietische Systeme und gesellschaftliche Rationalisierung, in: Aulenbacher, B./Siegel, T. (Hrsg.): Diese Welt wird völlig anders sein. Denkmuster der Rationalisierung, Pfaffenweiler.
- Beck-Gernsheim, E. (1983): Vom "Dasein für andere" zum Anspruch auf ein Stück "eigenes Leben", in: Soziale Welt, 34 (3), S. 307-340.
- Befu, H. (1985): Conflict and Non-Weberian Bureaucracy in Japan, revised version of a contribution to the Third International Symposium of Japanese Civilization, Osaka and Otsu, unpublished.
- Berger, P. L./Kellner, H. (1965): Die Ehe und die Konstruktion der Wirklichkeit, in: Soziale Welt, 16 (3), S. 220-235.
- Berger, P. L./Luckmann, T. (1990): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt am Main. (Original: The Social Construction of Reality, New York 1966).
- Bitzer, M. (1991): Intrapreneurship - Unternehmertum in der Unternehmung. Entwicklungstendenzen im Management, Band 5, Stuttgart.
- Blancke, S./Roth, Ch./Schmid, J. (1999): Employability als Herausforderung für den Arbeitsmarkt. Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft. Konzept- und Literaturstudie im Auftrag der Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg, Stuttgart.
- Bullinger, H.-J./Wiedmann, G./Niemeier, J. (1995): Business Reengineering. Aktuelle Managementkonzepte in Deutschland: Zukunftsperspektiven und Stand der Umsetzung, Stuttgart.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (1999): Teilzeit für Fach- und Führungskräfte. Handbuch für Personalverantwortliche und Führungskräfte, Stuttgart.
- Burkart, G. (1997): Lebensphasen - Liebesphasen. Vom Paar zur Ehe zum Single und zurück? Opladen.
- Burkart, G./Kohli, M. (1989): Ehe und Elternschaft im Individualisierungsprozeß: Bedeutungswandel und Milieudifferenzierung, in: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, 15 (4), S. 405-426.
- Dannenbeck, C./ Keiser, S. (1992): Lebensbedingungen und Betreuungsmöglichkeiten von Kindern West- und Ostdeutschlands, in: Glatzer, W./ Noll, H.-H. (Hg.): Familie und Lebensverlauf im gesellschaftlichen Umbruch, Stuttgart, S. 103-118.

- Deutschmann, Ch. (1989): The Japanese Organization. Its Influence on Management and Industrial Relations in Western Europe, in: *International Quarterly for Asian Studies*, 20 (1-2), S. 73-94.
- Deutschmann, Ch./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 24 (6), S. 436-450.
- Domsch, M./Kleiminger, K./Ladwig, D. H./Strasse, C. (1994): Teilzeitarbeit für Führungskräfte. Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes, Senatsamt für die Gleichstellung (Hg.), München und Mering.
- Ellguth, P./Liebold, R./Trinczek, R. (1998): "Double Squeeze". Manager zwischen beruflichen und privaten Anforderungen, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (3), S. 517-535.
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, Ch. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München und Mering.
- Faust, M./Jauch, P./Deutschmann, Ch. (1994): Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der "schlanken Produktion"?, in: *Industrielle Beziehungen*, 1(2), S. 107-131.
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum "internen Unternehmer", München und Mering.
- Friedrichs, J. (Hg.) (1998): Die Individualisierungsthese, Opladen.
- Gildemeister, R./Robert, G. (1998): Im Spannungsfeld von Rationalisierungen der Arbeitswelt und "postindustriellem Haushaltssektor". Vergeschlechtlichung, Neutralisierung und Reversgeschlechtlichung, in: Brandes, H./Roemhild, R. (Hg.): *Männernormen und Frauenrollen: Geschlechterverhältnisse in der sozialen Arbeit*, Leipzig, S. 53-71.
- Hausen, K. (1978): Die Polarisierung der "Geschlechtscharaktere" - Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben, in: Rosenbaum, H. (Hg.): *Seminar: Familie und Gesellschaftsstruktur*, Frankfurt am Main, S. 161-191.
- Herritsch, H. (1991): Der Markt für Führungskräfte. Unternehmensbefragung 90/91 über den aktuellen Bedarf an Managern und Führungskräften, hrsg. vom ZAV und "Management Wissen", München.
- Hess-Diebäcker, D./Stein-Hilbers, M. (1989): Das neue Leitbild der innerfamilialen "Partnerschaft" in Kinderbetreuung und Haushalt, in: Müller, U. Schmidt-Waldherr, H. (Hg.): *FrauenSozialKunde. Wandel und Differenzierung von Lebensformen und Bewußtsein*, Bielefeld, S. 113-131.
- Hochschild, A. R. /Machung, A. (1993): *Der 48-Stunden-Tag*, München.
- Hondrich, K. O. (1996): Die Dialektik von Kollektivisierung und Individualisierung - am Beispiel der Paarbeziehung, in: Hradil, S. (Hg.): *Differenz und Integration. Die Zukunft moderner Gesellschaften*, Frankfurt am Main/New York, S. 298-308.
- Jauch, P. (1997): *Industriemeister und industrielle Reorganisation*, München und Mering.
- Kanter, R. M. (1977): *Men and Women of the Corporation*, New York, S. 104-126.
- Kaufmann, F.- X. (1988): Familie und Modernität, in: Lüscher, K. (Hg.): *Die postmoderne Familie*, Konstanz, S. 391-415.

- Kaufmann, J.-C. (1994): Schmutzige Wäsche. Zur ehelichen Konstruktion von Alltag, Konstanz.
- Kaufmann, J.-C. (1999): Mit Leib und Seele. Theorie der Haushaltstätigkeit, Konstanz.
- Keddi, B./Seidenspinner, G. (1991): Arbeitsteilung und Partnerschaft, in: Bertram, H. (Hg.): Die Familie in Westdeutschland, Opladen, S. 159-192.
- Kleb, R.-H./ Svoboda, M. (1994): Trends und Erfahrungen im Lean Management. Studie mit führenden multinationalen Unternehmen, in: zfo, 63 (4), S. 249-254.
- Knuth, M. (1998): Von der "Lebensstellung" zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. Sind wir auf dem Weg zum Hochgeschwindigkeitsarbeitsmarkt?, in: Bosch, G. (Hg.): Zukunft der Erwerbsarbeit. Strategien für Arbeit und Umwelt, Frankfurt/M. und New York, S. 300-331.
- Koppetsch, C. (1998): Liebe und Partnerschaft: Gerechtigkeit in modernen Paarbeziehungen, in: Hahn, C. /Burkart, G.: Liebe am Ende des 20. Jahrhunderts. Opladen, S. 111-129.
- Koppetsch, C. /Burkart, G. (1999): Die Illusion der Emanzipation. Zur Wirksamkeit latenter Geschlechternormen im Milieuvvergleich, Konstanz.
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer, Berlin.
- Krell, G. (Hg.) (1998): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Lösungen, Wiesbaden.
- Künzler, J. (1995): Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung: Die Beteiligung von Männern im Haushalt im internationalen Vergleich, in: Zeitschrift für Frauenforschung 13 (1+2), S. 115-131.
- Lenz, K. (1997): Ehe? Familie? - beides, eines oder keines? Lebensformen im Umbruch, in: Böhnisch, L./Lenz, K. (Hg.): Familien: Eine interdisziplinäre Einführung, Weinheim, München, S. 181-197.
- Lenz, K.(1998): Soziologie der Zweierbeziehung, Opladen.
- Leupold, A. (1983): Liebe und Partnerschaft: Formen der Codierung von Ehen, in: Zeitschrift für Soziologie, 12 (4), 297-327.
- Metz-Göckel, S./Müller, U. (1987): Partner oder Gegner? Überlebensweisen der Ideologie vom männlichen Familienernährer, in: Soziale Welt, 38 (1), S. 4-28.
- Meyer, T. (1996): Familienformen im Wandel, in: Geißler, R. (Hg.): Die Sozialstruktur Deutschlands, Opladen, S. 306-332.
- Mischau, A./Blättle-Mink, B./Kramer, C. (1998): Innerfamiliäre Arbeitsteilung - Frauen zwischen Wunsch und Wirklichkeit, in: Soziale Welt, 49 (4), S. 333-353.
- Nerge, S./Stahmann, M. (1991): Mit Seidentuch und ohne Schlips. Frauen im Management, Frankfurt am Main/ Bern/ New York/ Paris.
- Ogger, G. (1992): Nieten in Nadelstreifen. Deutschlands Manager im Zwielficht, München.
- Papanek, H. (1973): Men, Women, and Work: Reflections on the Two-Person Career, in: American Journal of Sociology, 78 (4), S. 852-872.

- Peinelt-Jordan, K. (1996): Männer zwischen Familie und Beruf: Ein Anwendungsfall für die Individualisierung der Personalpolitik, München und Mering.
- Peuckert, R. (1999): Familienformen im sozialen Wandel, 3. völlig überarb. u. erw. Aufl., Opladen.
- Pfarr, H. (2000): Soziale Sicherheit und Flexibilität: Brauchen wir ein "Neues Normalarbeitsverhältnis"?, in: WSI-Mitteilungen, 53 (5), S. 279-283.
- Pross, H. (1978): Die Männer. Eine repräsentative Untersuchung über die Selbstbilder von Männern und ihre Bilder von Frauen, Reinbek bei Hamburg.
- Scarborough, H./Burrell, G. (1994): The Axeman Cometh: The Changing Roles and Knowledges of Middle Managers, (zitiert nach Typoskript), in: Clegg, S./Palmer, G. (eds.): Producing Management Knowledge.
- Schnack, D./Gesterkamp, T. (1996): Hauptsache Arbeit. Männer zwischen Beruf und Familie, Reinbek bei Hamburg.
- Singly, F. (1995): Die Familie der Moderne. Eine soziologische Einführung, Konstanz.
- Streich, R. K. (1994): Managerleben. Im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie, München.
- Trotha von, T. (1990): Zum Wandel der Familie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 42 (3), S. 452-473.
- Voß, G./Pongratz, J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), S. 131-158.
- Whyte, W. H. (1971): The Wife Problem, in: Fuchs Epstein, C./Goode, W.J. (ed.): The Other Half. Roads to Women's Equality, New Jersey, S. 79-86.
- Whyte, W. J. (1951a): The Wives of Management, in: Fortune, Oktober, S. 86-89.
- Whyte, W. J. (1951b): The Corporation and the Wife, in: Fortune, November, S. 109-111, 150-158.
- Whyte, W. J. (1958): Herr und Opfer der Organisation. Düsseldorf. (Original: The Organization Man, New York 1956).
- Wirth, H. (1996): Wer heiratet wen? Die Entwicklung der bildungsspezifischen Heiratsmuster in Westdeutschland, in: Zeitschrift für Soziologie, 25 (5), S. 371-394.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt/M., New York.