

## Die Verteidigung der Arbeit

Behnke, Cornelia; Liebold, Renate

Postprint / Postprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Behnke, C., & Liebold, R. (2002). Die Verteidigung der Arbeit. In R. Schmidt, H.-J. Gergs, & M. Pohlmann (Hrsg.), *Managementsoziologie : Themen, Desiderate, Perspektiven* (S. 156-167). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345517>

### 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.

# Die Verteidigung der Arbeit

Cornelia Behnke und Renate Liebold

## 1. Einleitung

In den Debatten um die ‘Modernisierung moderner Gesellschaften‘ werden im Wesentlichen zwei Kernbereiche thematisiert: Dies ist zum einen der Wandel des Geschlechterverhältnisses. Die vergangenen Jahrzehnte sind für Frauen mit einem deutlichen Zuwachs an Rechten und Optionen einhergegangen (vgl. Berghahn 1999). Frauen partizipieren heute weitaus stärker als früher am Bildungs- und Erwerbsleben; Männer können daher nicht mehr selbstverständlich davon ausgehen, von ihren Partnerinnen vollständig von der Haus- und Familienarbeit entlastet zu werden. Zum anderen wird ein Wandel der Erwerbsarbeit konstatiert. Wenn die Folgen dieses Wandels diskutiert werden, dann zieht sich eine Dichotomisierung wie ein roter Faden durch die Debatten: Es ist die Gegenüberstellung von Arbeit und Leben. Ein Befund innerhalb der Diskussionen um den Strukturwandel der Erwerbsarbeit bzw. um die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses im Zuge von Deregulierung und Flexibilisierung lautet, dass der einst zentrale Lebensbereich, nämlich der Bereich der Arbeit, zu Gunsten der Sphäre des Lebens im weitesten Sinne an Bedeutung verliere (vgl. Barheier/Bellebaum 1994; Voß 1995). Die Bedürfnisse der Arbeitnehmer seien mehr und mehr auf die Sphäre des privaten Lebens gerichtet: „Vermehrt werden - und nicht nur von Frauen - Bedürfnisse nach mehr Zeit für Familie, Partnerschaft und soziale Beziehungen, kulturelle und sportliche Interessen, Gesundheit und Wohlbefinden formuliert und ihre Vereinbarkeit mit den Anforderungen in der Arbeitswelt gefordert“ (Döhl/Kratzer/Sauer 2000:16).

Wir möchten in diesem Beitrag einen Personenkreis, nämlich männliche Führungskräfte in Industriebetrieben, vorstellen, der in erheblichem Maße von betrieblicher Modernisierung betroffen ist (vgl. Deutschmann u.a. 1995), der sich allerdings in Bezug auf die attestierte Akzentverschiebung zu Gunsten der Welt des privaten Lebens als bemerkenswert resistent erweist. Die Daten, auf die sich unsere folgenden Ausführungen beziehen, stammen aus dem Forschungsprojekt „Lebensarrangements von Führungskräften“<sup>1</sup>. Um herauszufinden, ob und inwieweit sich auch bei diesem Personenkreis Veränderungen in der Relation von ‘Arbeit und Leben‘ abzeichnen, wählen wir eine biographische Perspektive, die es erlaubt, langfristige Erfahrungen und Entwicklungsgeschichten in den Blick zu bekommen. Im Rahmen der Studie wurden 50 autobiographisch-narrative Interviews mit männlichen Führungskräften der mittleren Managementebene durchgeführt. Die Altersspanne unserer Interviewpartner

---

<sup>1</sup> Das Projekt wurde von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert und von 1997 bis 2000 am Institut für Soziologie sowie am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg durchgeführt. Neben den Autorinnen war Rainer Trinczek an der Projektarbeit beteiligt.

reicht von Anfang dreißig bis Ende fünfzig. Die weitaus meisten Männer sind verheiratet und haben in der Regel zwei bis drei Kinder. Die Erzählungen der Interviewpartner wurden in einem mehrstufigen hermeneutischen Textinterpretationsverfahren fallanalytisch ausgewertet.<sup>2</sup>

Die empirischen Befunde, die wir im folgenden darstellen werden, sind nicht in einem statistischen Sinne repräsentativ. Wir versuchen vielmehr, anhand exemplarischer Fälle unseres Samples Argumentations- und Handlungsschemata vorzustellen, wie sie für dieses Milieu typisch sind.

## **2. Empirischer Teil**

Der von uns in den Blick genommene Personenkreis - männliche Führungskräfte in Industriebetrieben - arbeitet gern und viel. Der Beginn der Führungslaufbahn ist stets mit einer kontinuierlichen Ausdehnung der Arbeitszeit verbunden sowie mit einer weitreichenden 'Hingabe' an den Beruf. Arbeit ist nicht nur Broterwerb, sondern eine Aufgabe, der man sich als ganze Person stellt. Zeitlich völlig entgrenzte Arbeitseinsätze - etwa beim Aufbau einer neuen Abteilung - sind keine Seltenheit. Typischerweise wird ein solcher kräftezehrender Einsatz nicht primär als unangenehme Notwendigkeit erlebt, sondern im positiven Sinne als Herausforderung erfahren. Wenn die Männer ihre Arbeit schildern, so schwingt mitunter etwas von Abenteuerlust und Pioniergeist mit. Wenn es gilt, ein Produkt neu einzuführen, ein Projekt abzuschließen oder ein Team aufzubauen, „dann zieht man eben durch“, wie es ein Interviewpartner formuliert.

Die erwerbszentrierte Lebensführung der Männer bleibt nicht ohne Folgen für Partnerschaft und Familie. Die Führungskräfte sind in der Regel zwischen 12 und 14 Stunden außer Haus - das familiäre Leben erfahren sie nur am Rande. Nahezu alle von uns interviewten Männer schildern uns in diesem Zusammenhang latente oder manifeste Konflikte mit der Partnerin. Typischerweise werfen die Frauen ihren Ehemännern mangelnde Präsenz im familiären Leben vor; sie verweisen auf Versäumnisse, besonders in Hinblick auf die Erziehung der Kinder, sie beklagen den Mangel an Gemeinschaft mit dem Partner. Die Manager können die Perspektive ihrer Ehefrauen durchaus übernehmen, sie bekunden - ein zumindest theoretisches - Einsehen. Handlungspraktisch unternehmen sie jedoch keinerlei Versuche, die Berufsarbeit zu reduzieren, sie entwickeln vielmehr im Umgang mit der Partnerin unterschiedliche Argumentations- und Handlungsschemata zur Verteidigung ihres beruflichen Engagements. Diese Schemata werden wir im Folgenden anhand einiger exemplarischer Fälle unseres Samples illustrieren.

---

<sup>2</sup> Der vollständig transkribierte Erzähltext wird anhand formaler Kriterien in einzelne Segmente untergliedert, welche in Form einer sogenannten strukturellen Beschreibung interpretiert werden. Auf dieser Basis wird die biographische Gesamtgestalt des Falles herausgearbeitet und schließlich im Rahmen einer komparativen Analyse mit anderen Fällen kontrastiert (Für eine genaue Darlegung des Auswertungsverfahrens vgl. Bohnsack 1991; Riemann 1987; Schütze 1977 und 1983).

## 2.1 Ausblenden der positiven Dimensionen von Arbeit

Die Manager erleben ihre Arbeit nicht nur als Stress und Anforderung, sondern auch als einen Rahmen, der Selbstverwirklichung und Anerkennung möglich macht. Diese positive Seite der Arbeit, die in der Familie oft unthematisiert bleibt, wird von vielen Führungskräften in den Interviews ausführlich gewürdigt. Für das freudige Erleben der Arbeit steht in exemplarischer Weise unser Interviewpartner Herr Eckstein. Er ist vierzig Jahre alt, verheiratet, hat zwei Kinder und arbeitet als Marketing-Manager in einem großen Unternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche. Eckstein genießt „die Möglichkeiten und Aktivitäten“, die das Unternehmen ihm bietet. Er erlebt sich selbst - und seine Kollegen - im Arbeitskontext als motiviert und engagiert. In seiner Perspektive bietet das Unternehmen Freiräume, so gibt es beispielsweise keine Kontrolle der Arbeitszeit. Die vom Unternehmen gewährte Vertrauensarbeitszeit hat faktisch zur Folge, dass die Mitarbeiter in der Regel weitaus länger als acht Stunden täglich arbeiten. Unser Interviewpartner schätzt diesen Effekt durchaus kritisch als „Selbstaussbeutung“ ein, der er aber dennoch keine Grenze setzt, da ihm die Arbeit Spaß macht. Mit seiner Partnerin erlebt Eckstein wiederkehrende Konflikte wegen seiner mangelnden Präsenz im familiären Leben. Die Partnerin arbeitet freiberuflich im künstlerischen Bereich in zeitlich begrenzten Projekten. Den weitaus größten Teil ihrer Arbeit kann sie von zu Hause aus organisieren; die Haus- und Familienarbeit leistet ausschließlich sie. Die Partnerin wünscht sich ein größeres Engagement Ecksteins in seiner Eigenschaft als Vater und Partner. Eckstein versteht diesen Wunsch; er selbst verspürt das Bedürfnis nach Engagement im Familienkreis jedoch nur in eingeschränktem Maße. Das Familienleben ist für ihn, im Vergleich zur Welt der Arbeit, durchaus nicht so attraktiv, wie es seine Partnerin unterstellt. Eckstein gibt der Arbeit mitunter deutlich den Vorzug gegenüber einem Abend im Familienkreis. Diese Prioritätensetzung explizit zu äußern, würde allerdings eine Beleidigung der Partnerin und einen offenen Konflikt bedeuten. Eckstein geht daher einen indirekten Weg: Er wählt Ausflüchte und Ausreden.

„Es gibt schon Situationen, wo ich zum Beispiel lieber mit Kunden zum Essen gehe als pünktlich nach Hause. Und dort erwartet mich eine genervte Familie, also es wird oft auch schon, es kommt nicht oft vor, aber manchmal denke ich mir, o Gott, das ist mir jetzt lieber, ich mach das so.“

Aus diesem Zitat geht deutlich hervor, dass Arbeitsaufgaben - hier ein Abendessen mit einem Kunden - mitunter attraktiver sind als aktive Teilhabe am familiären Leben. Die Wahrnehmung von beruflichen Aufgaben, die der Sache nach nicht unbedingt notwendig wären, bietet gewissermaßen Schutz vor den unerfreulichen Seiten des familiären Alltags. Aus der Perspektive dieses Interviewpartners erwartet ihn am Abend in den häuslichen vier Wänden „eine Art Chaos“. Die Arbeitswelt hingegen ist klar und geordnet, rational und zielorientiert. Im Erleben dieses Managers wäre eine von der Ehefrau erwünschte Reduktion von Berufsarbeit zu Gunsten von mehr familiärem Leben ein schlechter Tausch. Was sich hier dokumentiert, ist eine Inkongruenz der Perspektiven: Die Ehefrau unterstellt Eckstein ein originäres Bedürfnis nach mehr Teilhabe am Familienleben. Eckstein hingegen ist ein reduziertes Familienleben und

ein ausgedehntes Arbeitsleben wesentlich lieber. Die Offenlegung seiner Perspektive käme einem offenen Konflikt mit der Partnerin gleich; Eckstein betont also gegenüber seiner Frau die Fülle und Länge seiner beruflichen Aufgaben und blendet die Befriedigung und Anerkennung, die er durch die Arbeit erfährt, weitgehend aus. Eine latente Unzufriedenheit auf Seiten der Partnerin bleibt zwar, dem vorgeschobenen Sachzwangargument muss sie sich indes beugen.

## 2.2 *Arbeit als Kampf: 'Coaching' durch die Ehefrau*

Arbeit ist Last und Lust zugleich. Für diejenigen Führungskräfte, die ihre Karriere zwar als unverzichtbar, gleichzeitig aber in hohem Maße als kräftezehrende Verausgabung erleben, ist eine Partnerin bedeutsam, die fähig und willens ist, Ressourcen bereitzustellen. Das hohe Engagement im Beruf gelingt diesen Männern, indem die Partnerin in die Berufswelt involviert wird. Der Ehefrau werden in der Sphäre des Hauses die beruflichen Probleme zur Bearbeitung vorgelegt. Durch die dauerhafte Thematisierung des Berufes bleibt gleichzeitig dessen vorrangige Stellung für den Mann unhinterfragt. Exemplarisch für dieses Handlungsschema der kontinuierlichen Einbindung der Partnerin ist unser Interviewpartner Herr Krause. Er arbeitet in einem großen Elektrounternehmen in einer Stabsabteilung als Berater. Er ist 43 Jahre alt, verheiratet und hat zwei Kinder. Dieser Interviewpartner ist ebenfalls fasziniert von dem Variationsreichtum seiner beruflichen Aufgaben; über weite Strecken des Interviews erzählt er mit Begeisterung von den Möglichkeiten der neuen Kommunikationsmedien: Er baut innerhalb des Unternehmens Netzwerke und Arbeitskreise auf. Seine Tätigkeit, die er als Prozessmanagement bezeichnet, erfüllt ihn; gleichwohl erlebt er seine Karriere als ständigen Wettstreit und Kampf. Krauses Ehefrau ist studierte Betriebswirtschaftlerin und hat bis zur Geburt des ersten Kindes ebenfalls als Managerin im gleichen Unternehmen gearbeitet. Die Familiengründung markiert für die Partnerin - wie für die weitaus meisten Ehefrauen der von uns untersuchten Führungskräfte - den Ausstieg aus dem Erwerbsleben; von diesem Zeitpunkt an widmet sie sich ausschließlich der Haus- und Familienarbeit. Die ehemals beruflich erfolgreiche Frau erlebt den Verlust ihrer Erwerbstätigkeit nicht ohne Bedauern. Ihr neuer Aufgabenbereich als Hausfrau wird daher durch unseren Interviewpartner mit Emphase aufgewertet: Er bezeichnet seine Ehefrau als „Managerin im Haus“. Diese Definition gilt in einem doppelten Sinne. Zum einen „managt“ die Partnerin das Haus- und Familienleben in umfassender Weise. Zum anderen steht unserem Interviewpartner in der Sphäre des Hauses eine - ehemalige - Managerin zur Verfügung. Indem Krause nun allabendlich die Inhalte seiner Arbeit mit nach Hause bringt, schlägt er gleichsam zwei Fliegen mit einer Klappe. Er wertet die Partnerin auf, indem er sie als fachlich kompetente Gesprächspartnerin würdigt und gleichzeitig kann er, auf ihr fachliches Interesse zurückgreifend, ihre Kompetenz für die Bearbeitung seiner beruflichen Probleme nutzen.

„Wir diskutieren auch oft, weil äh, sie ist wesentlich perfekter im Englischen und wenn ich so englische Probleme habe, können wir das diskutieren oder aber auch dadurch, dass sie natürlich BWL studiert hat usw., kann ich sie einfach als Sparringspartner auch benutzen.“

In diesem Zitat dokumentiert sich deutlich, inwieweit unser Interviewpartner seine Ehefrau funktionalisiert: Der dem Boxsport entlehnte Begriff des Sparrings weist daraufhin, welche Qualität das Zusammensein mit seiner Partnerin für Krause bisweilen hat; es gerät zum Übungsfeld, zur Trainingseinheit für seinen 'Boxkampf' draußen, in der Welt der Arbeit. Die Partnerin wird zur Übungspartnerin, die ihn gewissermaßen fit macht für die Herausforderungen in seiner Karriere. Dieses Arrangement erweist sich als tragfähig. Die Partnerin kann weiterhin, wenn auch mittelbar, an der von ihr vermissten Berufswelt teilhaben, und Krause kann die Kenntnisse und Fähigkeiten seiner Frau für das Vorantreiben seiner Karriere nutzen.

Bemerkenswert ist die Einseitigkeit des hier geschilderten Arrangements: Die Ehefrau erlebt zwar, aus zweiter Hand vermittelt, etwas Berufswelt; primär aber ist das abendliche Thematisieren der beruflichen Aufgaben den Bedürfnissen unseres Interviewpartners geschuldet. Die Partnerin bedeutet für ihn im wesentlichen eine Ressource; sie spendet Krause die Kraft, die er braucht, um sich beruflich weiter verausgaben zu können. Wie sehr die Partnerin zur Wiederherstellung der Arbeitskraft benötigt wird, verdeutlicht das folgende Zitat:

„Sie ist die Tankstelle, sie organisiert dann wieder ein bisschen das Leben, holt mich auch auf den Boden der Tatsachen zurück.“

Beide hier geschilderten Handlungsschemata, das kontinuierliche Thematisieren der Arbeit in der Sphäre des Hauses sowie die Betonung der Sachzwänge unter absichtlichem Ausblenden der freudvoll erlebten Arbeitsanteile, haben einen ähnlichen Effekt: Sie hindern die Partnerin daran, gegen das Primat der Berufskarriere des Mannes lautstark zu protestieren. Die ausgedehnte Berufsarbeit gerät entweder als unhintergebarer Sachzwang in den Blick, dessen zeitliche Anforderungen nicht zur Disposition stehen oder aber als immerwährender Kampf des Mannes, den es zu unterstützen gilt. In beiden Fällen wird so die deutliche Forderung nach mehr Engagement des Ehemannes für das familiäre Leben obsolet.

### *2.3 Notwendige Krisenintervention*

Neben den bereits beschriebenen langfristigen Maßnahmen zur Verteidigung des eigenen Arbeitsengagements lassen sich auch solche Verhaltensweisen der Männer charakterisieren, die in mehr oder weniger akuten Konfliktsituationen notwendig werden und sich in den Auseinandersetzungen mit den Partnerinnen als bewährte Strategien erweisen. Viele der Manager haben im Laufe ihrer Beziehungsgeschichte ein Gespür dafür entwickelt, wann das labile Gleichgewicht des Familienarrangements aus dem Lot gerät; sie haben gelernt, welche Interventionen notwendig werden, um den ‚Hausfrieden‘ wieder herzustellen. Im Folgenden werden einige dieser ad-hoc-Maßnahmen in akuten Krisensituationen sowie einige exemplarische Argumentationsfiguren beschrieben, mit denen die Männer auf Partnerschaftskonflikte reagieren. Auch hier dokumentiert sich, dass es den Führungskräften darum geht, ihr Arbeitsverhalten zu verteidigen und den Status Quo des eigenen erwerbszentrierten Lebenskonzepts zu erhalten.

Einer unserer Interviewpartner, der ein fast ‚seismographisches‘ Gespür dafür entwickelt hat, wann das eigene Arbeitsengagement in der Firma den ‚Nerv‘ des Familiensystems empfindlich trifft, ist Herr Paulsen, ein Ende 40jähriger Vertriebsmanager mit zwei Kindern im Alter von 11 und 14 Jahren. Bemerkenswert an Herrn Paulsens Lebensgeschichte ist, dass sein Bezug auf Arbeit per se nicht mit einem Familienleben zu vereinbaren ist. Arbeit ist für diesen Manager eine Art Abenteuer, auf das man sich ganz einlässt; ein begrenztes Engagement bzw. ein Changieren zwischen den Sphären Familie und Arbeit ist in dieser Logik nur schwer möglich. Das Familienarrangement der Familie Paulsen ist ein labiles Gesamtgefüge, die Konflikte mit der Ehefrau wegen seines exzessiven Arbeitsverhaltens schwelen. Im Interview schildert Herr Paulsen, wie es ihm immer wieder gelingt, die periodisch aufkeimende Unzufriedenheit seiner Partnerin zu besänftigen und sich in akuten Konfliktsituationen ausgleichend zu verhalten. Immer dann, wenn er das normale Ausmaß an familiärer Nicht-Präsenz noch übertrifft, das heißt, morgens vor allen anderen aus dem Haus geht, sehr spät zurückkehrt und zudem an den Wochenenden arbeitet, gerät das ansonsten stillschweigende Abkommen aus dem Lot. Das Duldungspotenzial seiner Frau ist dann erschöpft:

„Wenn ich dann abends um elf nach Hause komm‘ und meine Frau, die sitzt bei einem Wein und hm, dann merk‘ ich schon, aha, hm, da is was. Ja und dann geht‘s halt auch bis um zwei nachts oder meinetwegen auch bis um drei.“

Herr Paulsen hat eine Art Frühwarnsystem entwickelt, das ihm hilft, eine Eskalation von Krisen zu vermeiden. Er ist darum bemüht, seine Ehefrau auf das einmal beschlossene Familienmodell mit verteilten Zuständigkeiten einzuschwören und ihr, wie er es selbst explizit ausdrückt, über „manche Befindlichkeiten“ hinweg zu helfen. Zuhören, sich Zeit nehmen, Trösten sind seine De-Eskalationsstrategien in prekären Konfliktsituationen. Sein (Arbeits-)Verhalten steht dabei allerdings nicht zur Disposition. Es geht ihm nicht darum, seine Arbeitszeiten familienfreundlicher zu gestalten und den Wünschen seiner Ehefrau nach mehr familiärem Engagement gerecht zu werden; vielmehr zielten die Krisenintervention dieses Managers darauf ab, den Status Quo des Familienmodells wieder herzustellen.

Auch andere Führungskräfte schildern ihre Bereitschaft, in prekären Beziehungssituationen versöhnlich zu werden und sich ausgleichend zu verhalten. Herr Jürgens beispielsweise, Bereichsleiter, 45 Jahre alt und Vater von zwei schulpflichtigen Kindern spricht ebenfalls offen über bewährte Maßnahmen, mit denen eskalierende Partnerschafts-Konflikte, die im Zusammenhang mit seiner permanenten familiären Abwesenheit stehen, entschärft werden können. In seinem Fall hat sich in Krisenzeiten das Herstellen einer exklusiven Paarsituation als vorzügliche Maßnahme erwiesen. Immer dann, wenn er den Unmut seiner Ehefrau spürt, bucht er kurzer Hand eine Reise, um familienentlastet („da wird dann die Oma eingeflogen“) mit seiner Partnerin zusammen sein zu können:

„Und dann machen wir uns einfach mal so zwei schöne Tage, nicht. Wo keine Kinder dabei sind, wo man morgens schön schläft, keiner braucht Frühstück machen. Abends setzten wir

uns an die Bar, gehen schön Essen, Candle- Light- Dinner und was das Leben so braucht (lacht), ab und zu mal braucht, nicht immer.“

Alltägliche Abwesenheit wird hier durch nichtalltägliche Exklusivität kompensiert. Obwohl die Ehefrau unseres Interviewpartners mehr familiäres Engagement einfordert - konkret heißt das, dass sie von ihrem Ehemann verlangt, (Frei-)Zeit mit den gemeinsamen Kindern zu verbringen und ihr als Erziehungspartner zur Seite zu stehen - setzt sich Herr Jürgens über diese Wünsche hinweg. Bemerkenswert ist auch hier die Inkongruenz der Perspektiven. Während sich die Ehefrau ein ‚geteiltes‘ Familienleben wünscht, einen ‚alltäglichen‘ Vater und Partner, interpretiert Herr Jürgens die Unzufriedenheit seiner Ehefrau und die ständigen Auseinandersetzungen um seine langen Arbeitszeiten primär als Beziehungskonflikt, der durch Exklusivität und außerordentliche Events gelöst werden kann. Indem er nur auf einen spezifischen Teilaspekt ihres Bedürfnisses reagiert und ihre Ansprüche an ihn als Vater und Erziehungspartner negiert, bekräftigt er sein eigenes Interesse: Dieses ist weniger auf ein gemeinsames Familien(er)leben, sondern vielmehr auf ein positives Beziehungs(er)leben gerichtet, fern ab von alltäglichen Routinen und dem familiären Tagesgeschäft.

#### *2.4 Aufwertung von Haus- und Familienarbeit - Abwertung von weiblicher Erwerbstätigkeit*

Das erwerbszentrierte Lebenskonzept der Führungskräfte verlangt eine Organisation des privaten und familiären Lebens, in der fest etablierte geschlechtsspezifische Rollenmuster und eine entsprechende Form der Arbeitsteilung gelten. Die Unzufriedenheit der Ehefrauen mit ihrem ‚Hausfrauendasein‘, die nicht selten in das Bedürfnis nach eigenem beruflichen Engagement mündet, ist für die Männer unseres Samples ein Bedrohungsszenario par excellence. Da die Ehefrau eine wichtige Ressource für das eigene Arbeitsverhalten bedeutet, würde eine beruflich ebenfalls engagierte Frau unvermeidliche ‚Versorgungslücken‘ hinterlassen. Bei unserem Interviewpartner Herrn Diem führt dies beispielsweise dazu, dass er in kritischen Situationen mit ‚Engelszungen‘ auf seine Frau einredet, um das Familienarrangement zu retten. Exemplarisch für seine Überzeugungsarbeit ist die folgende Sequenz aus seinem Interview. Herr Diem gibt hier dialogisch diejenigen Argumente wieder, die seine Ehefrau beschwichtigen sollen:

„Ich sag immer zu ihr: ‘Wir haben uns doch mal geeinigt‘ und ich versuch sie insofern auch immer aufzubauen, indem ich sage: ‚Das, was du machst, das machst du ja für mich und für die Kinder. Und damit bist du ja, wie du selber sagst, bist du eigentlich ausgelastet. Dann musst du das, was du machst, aber nicht selber immer so herunter qualifizieren‘.“

Die Ehefrau stellt in der Perspektive dieses Managers die Qualität ihrer familiären Leistungen in Frage, sie disqualifiziert ihren Beitrag für das derzeitige Familienmodell. Herr Diem versucht, die negative Einstellung seiner Ehefrau zu entkräften und ihre Arbeit für die Familie aufzuwerten, indem er ihren Part innerhalb der verteilten Zuständigkeiten als eine notwendige Dienstleistung für sich selbst und die gemeinsamen Kinder hervorhebt. Sein Wohlergehen und das der Kinder seien doch der

„sichtbare“ Beweis für die Qualität ihrer Arbeit. Gleichzeitig kontert er auf ihre Klagen mit einem Argument, das sie selbst benutzt, nämlich ihre Auslastung. Die Zuständigkeit für diese „undankbaren“ Aufgaben nimmt die Ehefrau voll in Anspruch. Dieses Teilargument greift Herr Diem auf und deutet es positiv um. Die Sinnhaftigkeit ihrer Haus- und Familienarbeit liegt für ihn gerade auch in der völligen Auslastung. Ihr Einsatz gleicht einem Full-Time-Job. In dieser Rundum-Verausgabung bestätigt sich die Notwendigkeit von Haus- und Familienarbeit.

Während der eben zitierte Manager versucht, seine Frau über eine systematische Aufwertung ihrer Haus- und Familienarbeit in dem eingespielten Beziehungsmodell zu halten, gelingt dies anderen Männern, indem sie alles, was das eigene (Arbeits-) Verhalten und das Familienarrangement in Frage stellt, abzuwerten. Beispielhaft für diese Art der Intervention steht unser Interviewpartner Herr Lenz. Auch dieser Manager lebt bis dato ein Familienmodell mit ausbuchstabierter geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung. Als seine Frau laut über eine Rückkehr in den Beruf nachdenkt, bricht für ihn eine Welt zusammen. Im Interview nehmen die Passagen, in denen Herr Lenz die „Fluchtgedanken“ seiner Frau schildert, einen breiten Raum ein. Herr Lenz hat Angst davor, seine Frau könnte ihre Verlautbarungen nach außerfamiliärer Betätigung und Bestätigung wahrnehmen. Er versucht, sie davon abzubringen, indem er ihre beruflichen Ambitionen als ein oktroyiertes Bedürfnis „entlarvt“. Der geschlechterpolitische Wandel der letzten Jahrzehnte setzt, so die Perspektive dieses Managers, diejenigen Frauen unter Druck, die (noch) immer das geschlechtsspezifisch verteilte Familienmodell leben, also ausschließlich Haus- und Familienarbeit leisten. Auffällig an dieser Interpretation ist die „Einseitigkeit“ seiner Argumentation. Das Problem seiner Frau wird als ein lediglich von außen an sie herangetragen Problem aufgefasst, dem sie sich nicht entziehen kann. Ihre Unzufriedenheit mit ihrer Situation als „Nur-Hausfrau“ ist in der Sichtweise ihres Ehemannes nicht ihrem Relevanzsystem geschuldet, sondern die Konsequenz eines gesellschaftspolitischen Wandels, innerhalb dessen die Leistung einer Hausfrau und Mutter nicht (mehr) ausreichend anerkannt wird. Mit anderen Worten: Nicht die Hausarbeit und die fehlende Unterstützung des Ehemannes sind das Problem, sondern die Wahrnehmung und Beurteilung der Umwelt. Die Frau unseres Interviewpartners Lenz ist in seiner Perspektive das Opfer eines öffentlichen Stigmatisierungsprozesses. Die innere Harmonie der Familie wird von außen zerstört. Auch hier steht das eigene Verhalten nicht zur Disposition und die prinzipielle Verhandlungbarkeit des Familienarrangements, auf das die Männer immer wieder abheben, gerät bei dieser Akzentuierung aus dem Blick. In der folgenden Interviewpassage bringt Herr Lenz seine spezifische Problemdeutung pointiert zum Ausdruck. Indem er die Perspektive seiner Frau übernimmt, drückt er Verständnis für ihre Unzufriedenheit aus. Gleichzeitig analysiert er den Zusammenhang von Emanzipation und weiblicher Berufstätigkeit und setzt dem Problemdruck seiner Frau eine eigene Situationsdeutung entgegen:

“Also wenn sie in einer Gesellschaft sitzen und da ist die äh, die Dame X und die Dame Y und und jede erzählt, was sie Tolles im Beruf leistet und so und meine Frau sitzt nur da und weiß nix zu erzählen, im Grunde genommen außer, dass, ja, dass der Kleine wieder in die, Durchfall hat oder, oder sowas, was im Grunde genommen ein viel viel viel entscheidende-

res Problem aus meiner Sicht ist als jetzt vielleicht, äh, ob die Schreibmaschine geklemmt hat oder bei dem Computerprogramm was wieder nicht funktioniert hat.“

Die Lösung des Minderwertigkeitsproblems von Hausfrauen über Berufstätigkeit wird von Herrn Lenz als scheinbare Lösung durchschaut, weil aus seiner Sicht alle Frauen einem Trugschluss aufsitzen: Diejenigen Frauen, die berufstätig sind, werden dafür verantwortlich gemacht, dass sich die nicht am Erwerbsleben beteiligten Frauen minderwertig fühlen. Dabei, so die Meinung des eben zitierten Interviewpartners, unterliegen diese berufstätigen Frauen dem irrigen Glauben, dass das, was sie tun, eine entscheidende Teilhabe am öffentlichen Leben sei. Indem er lediglich Teilaspekte weiblicher Berufsarbeit aufgreift und hervorhebt (die klemmende Schreibmaschine, das nicht funktionierende Computerprogramm), die, aus dem Gesamtzusammenhang gerissen, keine Sinnhaftigkeit mehr erkennen lassen (eine Betrachtung, die er der eigenen Berufsarbeit niemals zukommen lassen würde), gerät die Skizze weiblicher Berufsarbeit zur Karikatur. Trotz dieser spezifischen Strategie der Abwertung berufstätiger Frauen weiß er um ihre Deutungsmacht. Nicht zuletzt wird sein eigenes Familienleben durch das neue Leitbild gefährdet. In der Perspektive des Herrn Lenz verkennen diejenigen Frauen, die ausschließlich Haus- und Familienarbeit leisten, dass sie durch das neue Leitbild 'Berufstätigkeit' infiltriert werden. Sie verkennen, dass eigentlich sie es sind, die sich mit den wesentlichen Problemen beschäftigen - zumindest im Vergleich mit ihren bloß berufstätigen Geschlechtsgenossinnen. Herr Lenz hofft und kämpft darum, dass seine Frau selbstbewusst den existenziellen Sinn von Haus- und Familienarbeit sehen und schätzen kann und nicht denjenigen Frauen ‚nachzueifern‘ braucht, die seiner Meinung nach offensichtlich einem Trugschluss aufsitzen.

## *2.5 Die Besonderung des eigenen Arbeitsverhaltens: Der ‚kleine Sachbearbeiter‘ als negativer Gegenhorizont*

In den Auseinandersetzungen mit den Ehefrauen um das eigene Arbeitsverhalten rekurren die Führungskräfte bemerkenswerter Weise immer wieder auf einen Antitypus, nämlich den ‚kleinen Sachbearbeiter‘. Die Männer sind darum bemüht, sich in ihrem managerialen Selbstanspruch von jenen Berufsgruppen abzusetzen, die - vor allem im öffentlichen Dienst beschäftigt - in quasi ‚verbeamteten‘ Strukturen arbeiten und denken. Das Leben eines an geregelten Arbeitszeiten orientierten Sachbearbeiters, der sich lediglich ‚gebremst‘ engagiert, wird zum negativen Gegenhorizont. Beispielhaft kann hier noch einmal auf unseren Interviewpartner Herrn Paulsen verwiesen werden, der diese Argumentationsfigur sehr pointiert für die Legitimierung des eigenen beruflichen Engagements benutzt. Rhetorisch aufwendig malt er vor seiner Frau, die ihn immer wieder mit Ehemännern vergleicht, deren Jobs mehr Raum für die Familie lassen, das Schreckensszenario eines x-beliebigen kleinen Sachbearbeiters, der durch seine geregelte Arbeitszeit zwar familiär mehr präsent ist, dann allerdings durch seine berufliche Unzufriedenheit die Familie terrorisiert. Dieser (Anti-) Typus eines nörgelnden, weil unzufriedenen Mannes wird mit einem Bild kontrastiert, das er selbst verkörpert: Der beruflich erfolgreiche Mann, der aufgrund seines

Engagements kaum zu Hause ist, in den wenigen Augenblicken seiner Anwesenheit allerdings einen zufriedenen und ausgewogenen Eindruck hinterlässt. Wenn er abends nach Hause kommt, ist er erschöpft, aber zufrieden. Er ist als Vater zwar genervt und als (Gesprächs-)Partner nicht mehr zu gebrauchen; trotzdem kann er durch seine Zufriedenheit die familiäre Atmosphäre positiv beeinflussen.

“Und was ich meiner Frau damals immer klargemacht habe, ist, dass sie eigentlich froh sein soll, dass sie einen zufriedenen Mann hat, wenn er nach Hause kommt. Viel schlimmer ist, wenn der Mann vier, fünf Stunden eher nach Hause kommt, aber unzufrieden ist und diese Unzufriedenheit auch noch in die Familie hineinträgt. Das würd’ ich mir zumindest viel viel schlimmer vorstellen, als ‘n Mann, der also dann eben spät nach Hause kommt, weil er viel arbeitet, aber wenigstens zufrieden ist - wenn er dann auch müde ist und kaputt ist, ist ja klar, nicht, und nicht mehr viel im Haushalt macht, das ist logisch, äh und mit den Kindern dann auch nicht mehr allzuviel am Hut hat, auch das ist klar, nur äh ich mein’, die Zufriedenheit des Mannes, wenn er dann nach Hause kommt, ist vielleicht nicht von der Hand zu weisen.”

### **3. Schluss**

Die empirische Analyse macht Folgendes deutlich: Nicht die Integration von ‚Arbeit und (Familien-)Leben‘, sondern die Verteidigung der Arbeit gegenüber den Ansprüchen aus der familialen Sphäre ist das zentrale Anliegen von Männern in Führungspositionen. Das sogenannte Vereinbarkeitsproblem von Arbeit und Familie stellt sich für diese Männer als ein „Verteidigungsproblem“ (vgl. Liebold 2000) dar. Arbeit besitzt für diese hier vorgestellte, sicherlich über ihren Erfolg exponierte Gruppe von beruflich engagierten Männern eine Attraktivität, wie es die Familie so nicht hat. Arbeit macht Spaß, sie bringt Befriedigung und wird mit Status, Macht und persönlicher Entwicklung identifiziert. Familie und Partnerschaft werden dabei als wichtige Ressource erfahren, als ein notwendiger sozialer Rahmen, innerhalb dessen Berufsarbeit ge- und erlebt werden kann.

Die Führungskräfte beschreiben ihr traditionelles Lebens- und Familienarrangement als prekäres Gesamtgefüge, innerhalb dessen Auseinandersetzungen um mehr familiäre Präsenz und Engagement geführt werden. Um den Status Quo des eigenen erwerbszentrierten Lebens zu erhalten und familiäre Ansprüche abzuwehren, müssen die Männer zwischen Beharrlichkeit und notwendigen Interventionen und Zugeständnissen lavieren. Ob es sich dabei um langfristige Maßnahmen handelt oder um ad-hoc-Interventionen, die Intention ist dieselbe: Es geht darum, die Familienharmonie wieder herzustellen und die Partnerinnen als familiäre Co-Managerinnen des Privatlebens zu erhalten. In den Auseinandersetzungen, die die Männer nicht vermeiden können, werden Zugeständnisse nötig, die - zumindest zeitlich begrenzt - die eigene alltägliche Abwesenheit durch nichtalltägliche Exklusivität kompensieren können. Das ‚Candle-Light-Dinner‘ ist ein Paradebeispiel für derartige Interventionen aus schlechtem Gewissen. Männer wiederum, welche die freudvollen Aspekte des Arbeitslebens ausblenden und statt dessen die Mühen des Arbeitsalltags betonen, werden von familiären Ansprüchen eher verschont. Gleichzeitig legen die Führungskräfte auch Wert darauf, ihr eigenes Arbeitsverhalten zu besondern, indem sie sich

von jenen Arbeitnehmern absetzen, die in standardisierten Strukturen arbeiten und denken. Ein 'gelebtes' Familienleben, so der implizite Umkehrschluss, ist nicht mit ihrem managerialen Selbstanspruch zu vereinbaren. Zudem erweist es sich als funktional, die Haus- und Familienarbeit (inklusive supervisorischer Leistungen der Ehefrauen) aufzuwerten, um die latente Gefahr des Ausscherens der Partnerinnen aus dem eingeschliffenen Modell geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung abzuwehren. Die Aufwertung der Haus- und Familienarbeit geht einher mit einer abwertenden Haltung gegenüber berufstätigen Frauen, da diese, so die Sicht der Männer, ihrer ureigensten Bestimmung entfremdet und durch das neue Leitbild Berufstätigkeit 'infiltriert' sind.

Empirische Forschung unterliegt keinem Originalitätsdruck: Dass es Männer gibt, die viel arbeiten und Frauen, die als 'Nur-Hausfrauen' oder doppelt belastet mit Familie und Erwerbsarbeit die Arbeiten des Alltags erledigen, ist keine neue Erkenntnis mehr (Jurzyk/Rerrich 1993, Geissle/Oechsle 1994, Hagemann-White 1995, Sommerkorn 1995 u.v.m). Verblüffend ist allerdings das rigide Festhalten an traditionellen Mustern, welche, gesellschaftspolitischen Debatten zufolge, zunehmend zur Verhandlungsmasse werden. Modernisierungstheoretische Diagnosen, wonach die Veränderungen weiblicher Lebenszusammenhänge in einer Art Rückkoppelungseffekt Folgen für die männliche Lebensführung haben müssten, treffen für den hier vorgestellten Personenkreis nur in eingeschränkter Weise zu (Beck/Beck-Gernsheim 1990). Im Hinblick auf den geschlechterpolitischen Wandel sind diese Männer 'Anachronisten', weil sie - wenn auch nicht ungebrochen und mit erheblichem Aufwand - an einer 'alten' Ordnung festhalten, die auf klar verteilten Geschlechterrollen und Arbeitsteilungsmustern aufbaut. Hier dokumentiert sich zweierlei: Die Verteidigung dieses traditionellen Familien- und Lebensarrangements ist zum einen Ausdruck eines Verhaftetseins in alten (Denk-)Strukturen. Zum anderen wird dieses Lebens- und Familienarrangement - sonst wären die Verteidigungsstrategien der Männer nicht nötig - zunehmend legitimationsbedürftiger. Ob sich diese Arrangements auf Dauer als tragfähig erweisen oder anders formuliert, wie lange Frauen noch bereit sind, ihren Männern ein 'ungestörtes Leben' in der Welt der Arbeit zu ermöglichen, ist bis dato eine empirisch offene Frage.

## ***Literatur***

- Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hg.) (1990): Das ganz normale Chaos der Liebe. Frankfurt/M.
- Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hg.) (1994): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt/M.
- Berghahn, S. (1999): 50 Jahre Gleichberechtigungsgebot. Erfolge und Enttäuschungen bei der Gleichstellung der Geschlechter, in: Kaase, M./ Schmid, G. (Hg.): Eine lernende Demokratie. 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland. Berlin, S. 315 – 355.
- Bellebaum, A./Barhaier, K. (Hg.) (1994): Lebensqualität: ein Konzept für Praxis und Forschung. Opladen, S. 85 – 96.

- Bohnsack, R. (1991): Rekonstruktive Sozialforschung. Opladen.
- Deutschmann, C. u.a. (1995): Veränderung der Rolle des Managements im Prozess reflexiver Modernisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, H. 6, S. 436 – 450.
- Döhl, V./Kratzer, N. / Sauer, D. (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit - neue Anforderungen an Arbeitspolitik, in: WSI Mitteilungen, 1/2000, S. 5 – 17.
- Geissler, B./Oechsle, M. (1994): Lebensplanung als Konstruktion: Biographische Dilemmata und Lebenslauf-Entwürfe junger Frauen, in: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hg.), S. 139-167.
- Hagemann, White, C. (1995): Beruf und Familie für Frauen und Männer - Die Suche nach egalitärer Gemeinschaft, in: Nauck, B./ Onnen-Isemann, C. (Hg.), S. 505-515.
- Jurczyk, K./Rerrich, M. (Hg.) (1993): Die Arbeit des Alltags: Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung. Freiburg im Breisgau.
- Liebold, R. (2000): „Meine Frau managt das ganze Leben zu Hause...“ Partnerschaft und Familie aus der Sicht männlicher Führungskräfte. (Noch) unveröffentl. Dissertation.
- Nauck, B./Onnen-Isemann, C. (Hg.) (1995): Familie im Brennpunkt von Wissenschaft und Forschung. Neuwied.
- Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.) (1995): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen.
- Riemann, G. (1987): Das Fremdwerden der eigenen Biographie. Narrative Interviews mit psychiatrischen Patienten. München.
- Schütze, F. (1977): Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Arbeitsbericht und Forschungsmaterialien.
- Schütze, F. (1983): Biographieforschung und narratives Interview, in: neue Praxis, Jg. 3, S. 283 – 294.
- Sommerkorn, I.N. (1995): Das Geschlechterverhältnis als Bildungsaufgabe der Schule: die doppelte Lebensorientierung - ein notwendiges Thema im Unterricht, in: Nauck, B./Onnen-Isemann, C. (Hg.), S. 259-277.