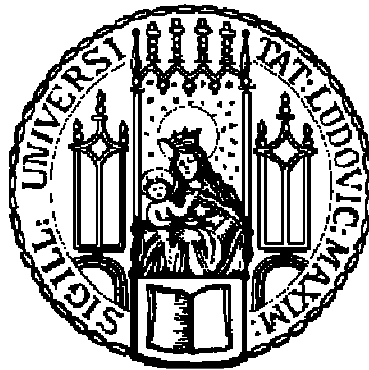


# **On the Search for Dynamic Equilibrium: Väter zwischen Karriere und Familie**

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie  
an der Ludwig-Maximilians-Universität, München



vorgelegt von  
Alexandra Moers  
Kandel/Pfalz

2012

Referent: Prof. Dr. Jürgen Kaschube  
Koreferent: Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel

Tag der mündlichen Prüfung: 23. Oktober 2012

## Inhaltsübersicht

1. Einleitung	1
2. Vaterschaft im Wandel der Zeit	11
3. Führungsmodelle und Karriereentwicklung	50
4. Rollenmodelle und Theorien der Work-Family-Forschung	72
5. Untersuchungsgegenstand	137
6. Untersuchungsdesign	145
7. Auswertung und Ergebnisdarstellung	162
8. Zusammenfassung und Interpretation	252
9. Fazit und Ausblick	273
10. Literaturverzeichnis	279
11. Abbildungsverzeichnis	310
12. Tabellenverzeichnis	311
13. Abkürzungsverzeichnis	312

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung	1
1.2 Gliederung	9
<b>2. Vaterschaft im Wandel der Zeit</b>	<b>11</b>
2.1. Begriffliche Abgrenzung	11
2.2. Der traditionelle Vater als autoritäres Familienoberhaupt	13
2.3. Die „neuen Väter“ zwischen Tradition und Moderne	19
2.3.1. Normative Aspekte	20
2.3.1.1. Pluralisierung familialer Lebensformen	20
2.3.1.2. Wandel geschlechtsspezifischer Rollen	32
2.3.2. Regulative Aspekte	40
2.3.3. Monetäre Aspekte	44
2.4. Neue Väter – Mythos oder gelebte Realität?	47
<b>3. Führungsmodelle und Karriereentwicklung</b>	<b>50</b>
3.1. Rollenkonzepte der Führung	52
3.1.1. Strukturalistische Perspektive	52
3.1.2. Funktionalistische Perspektive	53
3.1.3. Symbolisch-interaktionistische Perspektive	55
3.1.4. Vertical-Dyad-Linkage-Ansatz und Weiterentwicklungen	56
3.2. Entwicklung beruflicher Karrieren	61
3.2.1. Begriffsbestimmung	61
3.2.2. Auswirkungen der organisationalen Sozialisation auf den Karriereverlauf	64
3.2.3. Zusammenfassung	70
<b>4. Rollenmodelle und Theorien der Work-Family-Forschung</b>	<b>72</b>
4.1. Nichtkausale und kausale Modelle der frühen Work-Family- Forschung	74
4.1.1. Segmentationsmodell	74
4.1.2. Kongruenzmodell	75
4.1.3. Identitäts- bzw. integratives Modell	76
4.1.4. Kompensationsmodell	76
4.1.5. Spillover-Modell	78
4.1.6. Instrumentelle Theorie	79
4.1.7. Akkomodationstheorie	80
4.1.8. Modell der Ressourcenzehrung	81
4.1.9. Rationales Modell	81
4.1.10. Geschlechtsrollenmodell	82
4.1.11. Zusammenfassung	84
4.2. Integrative und dynamische Modelle	85
4.2.1. Modell der objektiven Bedingungen und subjektiven Reaktionen	86
4.2.2. Modell der inkompatiblen Rollenanforderungen	87

4.2.3. Integratives Schnittstellenmodell	89
4.2.4. Job-Demands-Modell	91
4.2.5. Stressmodelle	92
4.2.5.1. Transaktionales Stressmodell	92
4.2.5.2. Conservation of Ressourcen	94
4.2.6. Modell der individuellen Passung (Barnett's Fit Model)	97
4.2.7. Work-Family-Border-Theory	98
4.2.8. Theory of Boundaries (Theorie der Rollengrenzen)	104
4.3. Positive Aspekte der Work-Family-Interaktion	111
4.3.1. Zentrale Konstrukte: Work-Family-Enrichment und Work-Family-Balance	111
4.3.2. Modell der Work-Family-Bereicherung nach Greenhaus und Powell	116
4.3.3. Integratives Modell nach Voydanoff	120
4.3.4. Integratives Rahmenmodell von Schneewind und Kupsch	129
4.3.5. Modell der Work-Family-Balance nach Greenhaus und Allen	131
4.4. Zusammenfassung	134
<b>5. Untersuchungsgegenstand</b>	<b>137</b>
5.1. Generelle Fragestellung	137
5.2. Formulierung der leitenden Forschungsfragen	140
5.2.1. Einstellungs- und Verhaltensmuster	140
5.2.2. Geschlechterorientierung im Haushalt	141
5.2.3. Nutzung vereinbarkeitsorientierter Maßnahmen und Auswirkungen auf die Karriere	142
5.2.4. Karriere oder Familie – oder Karriere und Familie?	143
<b>6. Untersuchungsdesign</b>	<b>145</b>
6.1. Die Befragung als sozialwissenschaftliche Forschungsmethode	145
6.2. Festlegung der Interviewpartner	149
6.3. Die Datenerhebungsinstrumente	151
6.3.1. Aufbau des Vorab-Fragebogens (schriftliche Befragung)	153
6.3.2. Aufbau des Interview-Leitfadens	153
6.3.3. Operationalisierung der leitenden Forschungsfragen	155
<b>7. Auswertung und Ergebnisdarstellung</b>	<b>162</b>
7.1. Durchführung der Befragungen	162
7.2. Beschreibung der Probanden	163
7.3. Auswertung der Interviews: Vaterschaft zwischen Tradition und Moderne	167
7.3.1. Kennzeichen traditioneller Vaterschaft	168
7.3.2. Kennzeichen moderner Vaterschaft	171
7.3.3. Zusammenfassung	184
7.4. Geschlechterorientierung im Haushalt	185
7.4.1. Ich bringe das Geld nach Hause und sie kümmert sich um die Kinder – das war von Anfang an klar	186
7.4.2. Teilzeittätigkeit unter Beibehaltung traditioneller Strukturen	193
7.4.3. Dual Career Couples zwischen Tradition und Moderne	197
7.4.4. Zusammenfassung	204
7.5. Karrierebeeinträchtigung aufgrund familiären Engagements	206

7.5.1. Einstellungs- und Verhaltensmuster	207
7.5.2. Elternzeit und Teilzeit – Karrierekiller oder bedeutender Sidestep?	219
7.5.3. Zusammenfassung	227
7.6. Karriere oder Familie – oder Karriere und Familie?	229
7.6.1. Man(n) muss sich entscheiden: Es funktioniert nur, wenn einer zurücksteckt	230
7.6.2. Familie und Karriere? Klar geht das!	231
7.6.3. Zusammenfassung	239
7.7. Karriere und Familie – Klassifizierung der Vatern	240
7.7.1. Vatern 1: Klassischer Vater	243
7.7.1.1. Typ 1a: Klassischer Karrierist – entweder Familie oder Karriere	243
7.7.1.2. Typ 1b: Karriereorientierung bei gleichzeitiger Teilzeittätigkeit der Partnerin	244
7.7.2. Vatern 2: Moderner Vater	245
7.7.2.1. Typ 2a: Moderne Vaterschaft im traditionsbasierten Partnerschaftsmodell	245
7.7.2.2. Typ 2b: Moderne Vaterschaft und doppelte Karriere	247
7.7.3. Vatern 3: Neuer Vater	248
7.7.3.1. Typ 3a: Neuer Vater auf Standortsuche zwischen Karriere und Familie	248
7.7.3.2. Typ 3b: Aktive Vaterschaft als stabilisierendes Element in einem komplexen Gesamtgefüge	250
<b>8. Zusammenfassung und Interpretation</b>	<b>252</b>
8.1. Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfragen	252
8.1.1. Vaterschaft zwischen Tradition und Moderne	253
8.1.2. Geschlechterorientierung im Haushalt	254
8.1.3. Karrierebeeinträchtigung aufgrund familiären Engagements	255
8.1.4. Karriere und Familie – oder Karriere und Familie?	258
8.2. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	259
8.2.1. Veränderte Bedeutung von Vaterschaft	261
8.2.2. Aspekte der Karriereentwicklung	266
8.2.3. Positive Aspekte der Work-Family Interaktion	269
8.3. Einschränkungen und Grenzen der Untersuchung	271
<b>9. Fazit und Ausblick</b>	<b>273</b>
<b>10. Literaturverzeichnis</b>	<b>279</b>
<b>11. Abbildungsverzeichnis</b>	<b>310</b>
<b>12. Tabellenverzeichnis</b>	<b>311</b>
<b>13. Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>312</b>

“If companies begin talking to and working with their fathers, they will be rewarded with more loyal, more flexible and more engaged dads. They’ll get the good stuff.”  
(Reeves, 2002)

## 1. Einleitung

### 1.1 Zielsetzung

Die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird seit einigen Jahren nicht mehr nur für die Frauen gestellt, sondern schließt Männer zunehmend mit ein. Der gesellschaftliche Wertewandel, der auch die veränderten Vorstellungen von Vaterschaft beinhaltet, die zunehmende Partizipation von Frauen am Berufsleben und gewandelte Bedingungen am Arbeitsmarkt beeinflussen die Entwicklung der Vaterrolle weg vom klassischen Ernährer hin zu einem alternativen Verständnis von Vaterschaft. Empirische Untersuchungen belegen, dass sich die Einstellungen zu Geschlechterrollen in den vergangenen Jahrzehnten zugunsten egalitärer Rollenerwartungen in den Bereichen Erwerbstätigkeit, Haushalt und Kindererziehung gewandelt haben. Knapp zwei Drittel der Männer wünscht sich eine aktive Vaterrolle, zu verzeichnen ist eine „positive Väterlichkeit“ verbunden mit – im Vergleich zum traditionellen Verständnis von Vaterschaft – neuen Verhaltensanforderungen und einer daraus resultierenden größeren emotionalen Nähe zwischen Vater und Kind. Besonders im Akademikermilieu zeigen sich Hinweise für eher partnerschaftlich strukturierte Beziehungen mit moderner Rollenverteilung und ein Infragestellen alter Rollenbilder, beruflich erfolgreiche Männer nehmen hier eine Vorreiterrolle ein: Nur 5,1% der Männer mit Hochschulabschluss im nordeuropäischen Raum stimmen dem klassischen Ernährermodell zu. An die Stelle der klaren Rollenzuweisung tritt nun eine Pluralität neuer Rollenleitbilder: Männer (und Frauen) sehen Väter nicht länger ausschließlich als Ernährer, sondern als gleichberechtigte Erzieher ihrer Kinder (Grunow, 2007; Gesterkamp, 2007; Marbach & Tölke, 2007; Oberndorfer & Rost, 2005; Palz, Werneck & Beham, 2006; Prenzel & Strümpel, 1990; Tölke & Hank, 2005; Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009; Zollinger Giele & Holst, 2003).

Männer, die das Aufwachsen ihrer Kinder miterleben und sich dafür Zeit nehmen wollen, sehen sich allerdings nicht selten mit massiven betrieblichen Hindernissen

konfrontiert, denn die männliche Erwerbsrolle bleibt von den veränderten Einstellungen zur Vaterschaft weitgehend unberührt und Vater sein bedeutet nach wie vor in erster Linie „Familienernährer sein“. Strukturelle, wirtschaftliche und juristische Faktoren dominieren noch immer die unternehmerische Realität und auch der normative Druck zum rollenkonformen Verhalten ist hoch: Vor allem höhere Hierarchieebenen werden von traditionellen Wertvorstellungen beherrscht und abweichendes Verhalten in einer männlich geprägten Arbeitskultur erzeugt nicht selten Skepsis und Missgunst. Sowohl im beruflichen als auch privaten Umfeld werden Väter, die sich aktiv für die Familie engagieren, als Ausnahmen wahrgenommen. Die in den Unternehmen anzutreffenden normativen Wertvorstellungen fördern traditionelle Lebensmodelle und bringen Männlichkeit und Erwerbstätigkeit (insbesondere Karriereorientierung) in einen engen Zusammenhang – noch immer ist das Bild der omnipräsenten Führungskraft in vielen Unternehmen selbstverständliche Voraussetzung für die berufliche Karriere. Andere Lebensentwürfe und Verständnisse von Männlichkeit „fallen immer wieder durch alle Raster“ (Höyng, 2008, S. 448) und insbesondere Führungskräfte befürchten berufliche Konsequenzen aufgrund einer ausgeprägten Offenlegung privater Interessen.

Stabile wirtschaftliche Verhältnisse sind Männern wichtig, nicht nur während, sondern auch schon vor der Vaterschaft. Angesichts schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und den zunehmend bruchstückhaft zusammengefügt Erwerbsbiographien steht jedoch die Unsicherheit in der Arbeitswelt dem Wunsch nach einem verstärkten familiären Engagement entgegen. Männer geraten damit leicht in eine Zwickmühle zwischen privaten Anforderungen und beruflichen Zwängen, denn die Familiengründung erfolgt in der sogenannten „Rush Hour des Lebens“ (Bittman & Wajcman, 2000, S. 1): 50% der Akademiker sind bei der Geburt des ersten Kindes 31 Jahre und älter, der Start in das Berufsleben erfolgt in Deutschland bei Akademikern mit durchschnittlich 29 Jahren. Ist eine feste und gesicherte Anstellung bzw. die gewünschte Position erreicht, so wird volles Engagement erwartet - eine Reduzierung der Arbeitszeit oder auch nur die Einhaltung der tariflich vereinbarten Stundenzahl ist nahezu unmöglich. Angesichts wirtschaftlich schwieriger Zeiten steht einem stärkeren privaten Engagement bei vielen Männern eine große Verunsicherung in der Arbeitswelt im Wege (Bundeszentrale für Gesundheitliche Aufklärung, 2008b; Gesterkamp, 2007).

Zudem ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowohl im politischen Diskurs als auch aus Sicht der Unternehmen noch immer ein frauenspezifisches Thema und Männer spielten bisher „lediglich die Rolle eines ‚strategischen Moments‘ für eine an Frauen orientierte Vereinbarkeitspolitik“ (Palz, Werneck & Beham, 2007, S. 16).



Gleichstellungspolitik wird noch immer häufig mit Frauenförderung gleichgesetzt und die Identifikation von Männern über den Beruf als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt. Insbesondere hoch qualifizierte und leitende Angestellte, die das berufliche Engagement zugunsten familiärer Pflichten flexibel gestalten oder sogar reduzieren möchten, finden auf Seiten der Unternehmen nur wenig Verständnis und Väter in Führungspositionen spielen in der öffentlichen Diskussion – im Gegensatz zu Müttern – kaum eine Rolle (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009). Wird die Relevanz der Vereinbarkeitsproblematik erkannt, so erfolgt allerdings zum überwiegenden Teil eine unkritische und unreflektierte Zuordnung zu frauenspezifischen (und auf Normalarbeitsverhältnisse ausgerichtete) Programmen. Inwiefern diese Angebote den Bedürfnissen von Vätern und insbesondere den aufgrund besonderer Rahmenbedingungen spezifischen Anforderungen von Vätern in Führungspositionen gerecht werden, wird in der Regel nicht diskutiert.

Gleichzeitig werden gut ausgebildete Väter durch die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen – aufgrund zunehmender weiblicher Bildungsbeteiligung und verbesserter Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie – unter Druck gesetzt. Die Erwerbstätigenquote von Frauen steigt kontinuierlich und insbesondere gut ausgebildete Akademikerinnen zeigen immer weniger Bereitschaft, das eigene berufliche Engagement zugunsten familiärer Verpflichtungen zurückzustellen. Aufgrund des vor allem bei Hochschulabsolventen ausgeprägten Trends zu bildungshomogamen Partnerschaften sehen sich junge, gut ausgebildete Väter zunehmend mit der durch die Berufstätigkeit der Partnerin bedingten Herausforderung eines verstärkten familiären Engagements konfrontiert und Einkommensunterschiede gelten immer weniger als Argument für traditionelle Familienkonstellationen. Gewandelte weibliche Rollenbilder und dadurch bedingte moderne Arrangements von Partnerschaften treffen in Unternehmen jedoch vielfach auf vergleichsweise starr gebliebene Rollenbilder und bieten jungen Paaren nur wenig Flexibilität für eine gleichberechtigte Vereinbarung von Familie und Beruf (Walther & Lukoschat, 2008). Obwohl von den meisten nicht gewünscht, sind somit traditionelle Rollenkonstellationen aufgrund unzulänglicher Umfeldfaktoren noch immer die Regel – wengleich dieses Lebensmodell immer weniger den idealisierten Lebenskonzepten hochqualifizierter junger Eltern entspricht (Eichhorst et al., 2008; Fthenakis & Minsel, 2002; Rühling & Kassner, 2007).

Um den veränderten Anforderungen von Vätern (und Müttern) Rechnung tragen zu können, sind von den Unternehmen innovative Konzepte gefordert, die Freiräume für

private Verpflichtungen ohne berufliche Konsequenzen ermöglichen. Um Potenzialträger für das Unternehmen langfristig zu gewinnen und deren Leistungsbereitschaft zu erhalten bzw. zu erhöhen, sind die organisationalen Rahmenbedingungen und Leitbilder so zu gestalten, dass eine Vereinbarkeit von Familie und beruflicher Entwicklung gewährleistet werden kann. Dies wird „für Unternehmen mittelfristig keine Frage der ‚Mildtätigkeit‘, sondern Wettbewerbsfähigkeit sein“ (Höyng, 2008, S. 451). Der aufgrund des demographischen Wandels und der damit verbundenen verringerten Anzahl an Hochschulabsolventen prognostizierte Mangel an qualifizierten Fachkräften fordert im Rahmen eines konsequenten Diversity Managements die Berücksichtigung vielfältiger Interessen, um spezialisierten Mitarbeitern mit hohem Qualifikationsniveau Perspektiven für eine berufliche Entwicklung in der Organisation zu bieten. Im internationalen Kontext wird Väterfreundlichkeit bereits als „Business Imperative“ (Gesterkamp, 2007, S. 108) diskutiert, wenngleich auch in deutschen Unternehmen Väter als betriebliche Zielgruppe vereinbarkeitsorientierter Maßnahmen (noch) keine bzw. eine untergeordnete Rolle spielen (Gesterkamp, 2007; Vollmer & Berninger, 2011).

Doch auch wenn die Akzeptanz „flexibler Rollenbilder [...] in vielen Milieus in der alltäglichen sozialen Praxis (noch) keine Selbstverständlichkeit“ ist (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009, S. 23), so sind erste Anzeichen für einen Wandel der Situation von Vätern sowohl auf politischer als auch organisationaler Ebene erkennbar: Familiäres Engagement wird – wenn auch nur in begrenztem Rahmen – toleriert und insbesondere in den letzten Jahren zeigt sich eine vertiefte Auseinandersetzung mit den veränderten Lebensbedingungen von Vätern und den Auswirkungen auf das Zusammenwirken von Beruf und Familie (u.a. Burkart, 2007a; Ehnis, 2009; Mühling & Rost, 2007; Tölke, 2007; Hank & Tölke, 2005; Werneck, Beham & Palz, 2006; Walter, 2002c; Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009). Allerdings fehlen den heutigen Vätern gesellschaftlich anerkannte Rollenzuweisungen und es zeigt sich eine große Kluft zwischen der vom traditionellen Verständnis abweichenden mentalen Geschlechtsidentität und dem praktizierten Verhalten – und das, obwohl über alle Schichten hinweg die Gleichberechtigung von Mann und Frau eine im Grundsatz akzeptierte Norm darstellt (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009). Doch allen Hindernissen zum Trotz zeigt sich eine steigende Unzufriedenheit der Väter mit der Situation in den Unternehmen und der Wunsch nach Veränderung wird zunehmend lauter (Lukoschat & Walther, 2006; Notz, 2004; Oberndorfer & Rost, 2005).

Die Rolle des Vaters innerhalb des familiären Systems befindet sich in einem tiefgreifenden Wandlungsprozess und das heutige Vaterbild muss im Gegensatz zum traditionellen Vaterschaftsverständnis mit klar zugeordneter partnerschaftlicher Rollenaufteilung als amorphes Konstrukt bezeichnet werden: Wenngleich die „neuen Väter“ in aller Munde sind und (angeblich) vieles anders machen als vorhergehende Generationen, so sind die heutigen Ausprägungen von Vaterschaft in vielen Bereichen noch unspezifisch – sowohl aus Sicht der Väter als auch aus gesellschaftspolitischer Perspektive. Gleichwohl spielen Väter bei vereinbarkeitsorientierten Diskussionen keine bzw. eine untergeordnete Rolle und insbesondere die spezifischen Anforderungen von Führungskräften an die Vereinbarkeit von Karriere und Familie werden weder in den Unternehmen noch in den politischen bzw. wissenschaftlichen Betrachtungen ausreichend berücksichtigt: „Mit der Konzentration auf die funktionale Rolle von Managern in der betrieblichen Sphäre wird die lebensweltliche Einbettung von Führungskräften weitgehend ausgeblendet“ (Liebold, 2001, S. 12).

Diese Arbeit schließt die vorherrschende Lücke in der wissenschaftlichen Literatur insofern, als dass die Einstellungen und Verhaltensweisen von Vätern in Führungspositionen sowohl einer theoriebasierten Analyse als auch einer empirischen Untersuchung unterzogen und konkrete Handlungsbedarfe zur Ausübung multipler Rollen in familiärer und beruflicher Domäne aufgezeigt werden. Die ambivalente und mit vielfältigen Kontextvariablen in Zusammenhang stehende Situation heutiger Väter in Führungspositionen wird im Folgenden näher betrachtet und drei grundsätzliche Fragen geben den Rahmen für den strukturellen Aufbau der Arbeit vor: (1) Welches sind die Rahmenbedingungen der veränderten Vaterrolle von einem traditionellen hin zu einem veränderten, modernen Verständnis von Vaterschaft? (2) Welche (positiven und negativen) Interdependenzen zeigen sich zwischen den Domänen Beruf bzw. Karriere und Familie und (3) wie nehmen Väter in Führungspositionen sich selbst, die derzeitigen Umfeldbedingungen und daraus resultierende Handlungsmöglichkeiten wahr? Bevor im nächsten Kapitel die Gliederung der Arbeit zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragen dargelegt wird, soll zunächst die Familie als soziale Einheit näher betrachtet und als Begriff definiert werden.

### *Definition des Familienbegriffes*

Parallel zum gewandelten Vaterbild sieht sich auch der Familienbegriff permanenten Veränderungen ausgesetzt. Das Bild der traditionellen bürgerlichen Familie, das

ausgehend vom 19. Jahrhundert bis in das „goldene Zeitalter“ (Sieder, 1987, S. 243) der Familie bis in die 1950er und 1960er Jahre Bestand hatte, verliert mehr und mehr seine Gültigkeit als selbstverständlich akzeptiertes normatives Leitbild. Zwar wird Familie noch immer von einem Großteil der Bevölkerung als das klassische Ehepaar mit Kind(ern) betrachtet, jedoch werden auch Dreigenerationenfamilien, unverheiratete Paare mit Kinder, Alleinerziehende, Paare ohne Kinder oder gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften als Familie angesehen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009). Für ein einheitliches Verständnis wird deshalb im Folgenden zunächst der Familienbegriff definiert (die Definition des Vaterbegriffes erfolgt kontextbezogen in Kapitel 2).

Betrachtet man Familie als eine „in einem Haushalt zusammenlebende soziale Gruppe“ (Huinink & Konietzka, 2007, S. 25), so lassen sich nach Mitterauer (1990) historisch fünf verschiedene Familienformen beschreiben: die Zwei-Generationen- bzw. Kernfamilie, die Mehrgenerationenfamilie, die erweiterte Familie (zusätzlich zur Kernfamilie im Haushalt lebende Verwandte), die polynukleare Familie (in einem Haushalt zusammenlebende mehrere Kernfamilien) und „das Ganze Haus“ (im Haushalt lebende nicht verwandte Personen, bspw. Bedienstete). Räumliche Aspekte werden bei diesem Ansatz allerdings nur unzureichend berücksichtigt, diese werden jedoch nicht nur aufgrund steigender Lebenserwartung, sondern auch bedingt durch zunehmende Mobilität und intensivierete Nutzung neuer Medien an Bedeutung gewinnen; Bertram (2002) und Lauterbach (2004) sprechen in diesem Zusammenhang von der multilokalen Mehrgenerationenfamilie, d.h. verschiedene Generationen haben trotz räumlicher Distanz „enge Interaktionsbeziehungen miteinander und praktizieren ein relativ eng aufeinander abgestimmtes Familienleben“ (Huinink & Konietzka, 2007, S. 26).

Familienform		Beispiel
A	Normale Kernfamilie	Traditionelle Vater-Mutter-Kind-Beziehung
B	Familie als normatives Ideal	Allerstehende mit Orientierung an einem familiären Ideal
C	Kinderlose Paarbeziehung	Unfreiwillig oder aufgrund eigener Entscheidung kinderlose Paare
D	Nichteheliche Beziehung mit Kindern (aber mit normativem Familienideal)	Moderne Doppelverdienerpaare mit Kind(ern)
E	Postmoderne Ehebeziehung ohne Kinder (aber mit Normorientierung)	Auf Berufskarriere und intime Partnerschaft bezogene Ehe ohne Kinder
F	Nichteheliche Elternschaft ohne Orientierung an einer Idealnorn	Wohngemeinschaft mit Kindern, Ein-Eltern-Paare
G	Verheiratete Paare mit Kindern (aber ohne normatives Ideal)	Alternativ orientierte Eltern, die dennoch verheiratet sind

Abbildung 1: Sieben primäre Lebensformen (Petzold, 2001, S. 17)

Der Pluralität der Lebens- und Familienformen wird die auf einem soziologischen Verständnis basierende Klassifizierung von Mitterauer (1990) allerdings nicht gerecht; um die vielfältigen Familienformen in einer gesamtheitlichen Definition darstellen zu können, empfiehlt sich deshalb die Erhöhung des Abstraktionsniveaus bei gleichzeitiger Spezifizierung der Klassifikationskriterien. Petzold (2001) greift dazu in Anlehnung an Bronfenbrenner (1981) auf vier verschiedene Systemebenen zurück, denen jeweils drei kontrastierende Merkmale zugeordnet werden.

Makrosystem (gesellschaftliche Rahmenbedingungen), Exosystem (soziale Verpflichtungen), Mesosystem (Kinder) und Mikrosystem (Partnerschaftssystem) bilden das Raster, mit Hilfe dessen die spezifischen Merkmale kombiniert und verschiedene Familienformen abgeleitet werden können, dabei kristallisieren sich sieben primäre Lebensformen heraus (siehe dazu Abbildung 1, Seite 6). Als Kritikpunkt ist bei diesem Modell die begrenzten Kombinierbarkeit der einzelnen Merkmale zu nennen (bspw. leibliche und adoptierte Kinder innerhalb einer Familie). Nyer, Bien, Marbach und Templeton (1991) schlagen deshalb vor, zusätzlich die subjektive Wahrnehmung der Einzelpersonen zu berücksichtigen, denn „aus Sicht der Befragten sind [...] nicht alle, die zur Familie gehören könnten, auch tatsächlich Mitglieder ihrer Familie“ (Bertram, 1991, S. 43).

Tabelle 1: Typologie von Familienformen (Nave-Herz, 2009, S. 17)

Familien- bildung durch	Formale Eheschließung			Ein-Eltern-Familien	
	Formale Ehe- schließung	Nichteheliche Lebensgemein- schaften	Homosexuelle Paare	Mutter- Familien	Vater- Familien
Geburt	x	x		x	
Adoption	x			x	x
Scheidung/ Trennung		x	x	x	x
Verwitwung		x	x	x	x
Wiederheirat	x				
Pflegschafts- verhältnis	x				

Nave-Herz (2009, S. 15) nennt als grundsätzliche Merkmale von Familien „die biologisch-soziale Doppelnatur aufgrund der Übernahme der Reproduktions- und zumindest der Sozialisationsfunktion [...], ein besonderes Kooperations- und Solidaritätsverhältnis [...] und die Generationendifferenzierung [...], also das Eltern- bzw. Mutter- oder Vater-Kind-Verhältnis [...]“. Die auf diesen Klassifikationskriterien

aufbauende Typologie definiert 16 verschiedenen Familientypen und auch hier wird deutlich, dass die klassische, zweigenerationale Kernfamilie nur eine Familienform unter vielen ist (siehe Tabelle 1, Seite 7).

Sowohl der Ansatz von Petzold (2001) als auch die Strukturierung von Nave-Herz (2009) erlauben dynamische Entwicklungen, d.h. im Verlauf der biographischen Familienentwicklung sind vielfältige Konstellationen möglich. Schneewind (2010, S. 21) merkt jedoch kritisch an, dass beide Ansätze „die besondere Bindungsqualität und Beziehungsdynamik zwischen den Personen, die eine Familieneinheit bilden, vermissen“ lassen und fordert eine stärkere Fokussierung des Familienbegriffs auf Bindungs- und Beziehungsaspekte. Er unterscheidet die in der Familie im Laufe der Zeit entstehenden Beziehungssysteme anhand von vier Kriterien, die innerhalb eines Systems und zwischen verschiedenen Systemen variieren können: (1) raum-zeitliche Abgrenzung, (2) Privatheit zur Gewährleistung eines bi-direktionalen Verhaltensaustauschs, (3) Dauerhaftigkeit im Sinne beidseitiger Bindung, gemeinsamer Verpflichtungen und Zielvorstellungen und (4) physische und psychische Nähe zwischen den Familienmitgliedern. Familie wird dabei in Unterscheidung zu weiteren Beziehungssystemen als „Primärgruppe“ bezeichnet, die bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts von Cooley (1909, S. 23) wie folgt definiert wurde:

„Unter Primärgruppe verstehe ich jene, die durch enge Zusammenleben gekennzeichnet sind. Primär sind diese Gruppen in mancher Hinsicht, aber hauptsächlich doch darin, dass sie die soziale Seite und die Ideale des Individuums grundlegend formen. Das Ergebnis dieses engen Zusammenlebens ist, psychologisch gesehen, eine gewisse Verschmelzung von Individuen zu einem gemeinsamen Ganzen, so dass man selbst, zumindest für viele Zwecke, in dieser Gemeinsamkeit und in den Zielen der Gruppe aufgeht.“

Basierend auf das für Primärgruppen charakteristische enge Zusammenleben und -arbeiten leitet Schneewind (2010) in Anlehnung an Goode (1967) und Neidhardt (1970) fünf verschiedene familiäre Funktionen ab, dazu gehören die Reproduktionsfunktion, die Existenz- und Produktionsfunktion zur individuellen Bedürfnisbefriedigung (bspw. Ernährung, Schutz), die Regenerationsfunktion aufgrund gemeinsamer Freizeitgestaltung, die Sozialisations- und Erziehungsfunktion und die durch die Umsetzung individueller bildungs- und berufsbezogener Interessen entstehende Platzierungsfunktion. Auch hier handelt es sich nicht um eine statische Betrachtungsweise, sondern es werden Funktionsverlagerungen im zeitlichen Verlauf der verschiedenen Familienphasen verdeutlicht. Insgesamt muss jedoch konstatiert werden, dass bei allen Modellen eine unklare Abgrenzung des Familienbegriffes zu

verzeichnen ist, weshalb Schneewind vorschlägt „für empirische Zwecke [...] unter Benennung der jeweils spezifischen Personenzusammensetzung ‚Familien‘ als Varianten intimer Beziehungssysteme zu begreifen, wobei diese sowohl intra- als auch intergenerationelle Personenkonstellationen umfassen können“ (Schneewind, 1999, S. 32 f.).

Auf diesen Erläuterungen zum Familienbegriff aufbauend möchte ich für den weiteren Verlauf dieser Arbeit den Familienbegriff definieren als „zwei oder mehr Individuen, die wechselseitig voneinander abhängige Rollen innehaben, um dadurch gemeinsame Ziele erreichen zu können [...]“ (Piotrkowski, 1979). Die Verbundenheit der Personen besteht dabei aufgrund biologischer Bindungen, Heirat, kultureller Gepflogenheiten oder Adoption (Edwards & Rothbard, 2000).

## 1.2 Gliederung

Basierend auf der Subjektebene wird die Situation von Vätern in Führungspositionen theoretisch und empirisch fundiert analysiert werden. Dazu gliedert sich die Arbeit in einen theoretischen Teil (Kapitel 2 bis Kapitel 4), einen empirischen Teil (Kapitel 5 bis Kapitel 7) und einen abschließenden Teil (Kapitel 8 und Kapitel 9), in dem die Ergebnisse der empirischen Untersuchung basierend auf den theoretischen Erläuterungen bewertet werden.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit (Kapitel 2 bis Kapitel 4) werden zum besseren Verständnis die erforderlichen theoretischen Hintergründe ausführlich erläutert. Zunächst erfolgt in Kapitel 2 die Abgrenzung zentraler Begriffe und Konstrukte dieser Arbeit, um im Anschluss daran die Entwicklung der Vaterrolle im zeitlichen Verlauf darzustellen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Veränderung normativer, juristischer und monetärer Faktoren als maßgebliche Gestaltungsvariablen eines modernen Vaterbildes. Den Abschluss dieses Kapitels bildet der Versuch einer Begriffsbestimmung und inhaltlichen Abgrenzung klassischer, moderner und neuer Väter.

Das darauffolgende Kapitel 3 widmet sich der Erläuterung führungsbezogener rollentheoretischer Grundlagen (Kapitel 3.1) und verdeutlicht neben der Definition des Karrierebegriffs die Bedingungsfaktoren erfolgreicher Karriereverläufe (Kapitel 3.2.). Im Anschluss daran erfolgt in Kapitel 4 eine vertiefte Auseinandersetzung mit den

aktuellen Modellen und Theorien der Work-Family-Forschung, um die vielfältigen Interdependenzen, domänenspezifische Schnittstellen und Implikationen darzulegen. Die Darstellung kausaler und nichtkausaler Modelle (Kapitel 4.1) zeigt die Anfänge der Work-Family-Forschung auf, die spezifischen Weiterentwicklungen verdeutlicht Kapitel 4.2, hier stehen integrative und dynamische Modelle im Vordergrund. Besondere Bedeutung kommt den im Anschluss daran dargestellten Modellen der Work-Family-Bereicherung zu, die basierend auf einem grundsätzlichen Perspektivenwechsel explizit die positiven Aspekte der Work-Family-Interaktion in den Vordergrund stellen (Kapitel 4.3). In diesem Kapitel erfolgt ebenfalls die Erläuterung der Konstrukte Work-Family-Balance und Work-Family-Enrichment.

Auf dieser Grundlage werden in Kapitel 5 die leitenden Forschungsfragen formuliert, um in Kapitel 6 das Untersuchungsdesign zur Operationalisierung und Überprüfung derselben aufzuzeigen. Der ausführlichen Darstellung der Untersuchungsergebnisse (Kapitel 7) und deren Zusammenfassung bzw. Interpretation (Kapitel 8) folgt in Kapitel 9 ein abschließendes Fazit, in dem offene Forschungsfragen thematisiert und Handlungsanweisungen für die Praxis aufgezeigt werden.

Der Vollständigkeit halber soll noch darauf hingewiesen werden, dass feststehende englische Fachbegriffe nur bei Vorhandensein eindeutiger deutscher Äquivalente übersetzt werden. Ansonsten werden zur Sicherung einer begrifflichen Eindeutigkeit und besseren Vergleichbarkeit mit der Originalliteratur die englischen Fachbegriffe verwendet; diese werden dem Leser bei erstmaliger Nennung selbstverständlich erläutert. Zudem wird zur Gewährleistung einer besseren Lesbarkeit auf die explizite Unterscheidung zwischen weiblicher und männlicher Form verzichtet.



## 2. Vaterschaft im Wandel der Zeit

Väter spielten als Untersuchungsgegenstand der Sozialwissenschaften seit jeher eine untergeordnete Rolle, im Vordergrund stand in der überwiegenden Anzahl der familienspezifischen Veröffentlichungen die Rolle der Mutter. Man beschäftigte sich „bis Ende der 1960er Jahre mit der (u.a. kriegsbedingten) Vaterabwesenheit und [wies] [...] dem Vater bis Mitte der 1970er Jahre nahezu ausschließlich [...] die Rolle des Familienernährers zu [...]“ (Vogt & Pull, 2010, S. 50). Erst zu Beginn der 1980er Jahre rückte die emotionale Vater-Kind-Beziehung und die partnerschaftliche Aufteilung der familiären und haushaltsbezogenen Pflichten näher in den Vordergrund, die traditionelle Vaterrolle wird zunehmend infrage gestellt und die sogenannten „Neuen Väter“ werden als eigenständiges Thema der Familienforschung neu entdeckt (Fthenakis, 1994; Gornick & Meyers, 2008; Griswold, 1993; Vogt & Pull, 2010). Diese Entwicklung setzt sich seit den 1990er Jahren bis heute fort, die aktuelle Debatte um die Väter erscheint allerdings auf den ersten Blick als gegensätzlich: Zum einen werden in der öffentlichen Diskussion immer wieder die „neuen Väter“ thematisiert, die sich insbesondere durch ein verstärktes familiäres Engagement und damit verbundene größere emotionale Nähe zwischen Vater und Kind auszeichnen. Zum anderen wird aber auch (noch immer) die Abwesenheit der Väter im familiären Alltag und ihr unzureichendes Engagement bei der Betreuung der Kinder beklagt (Walter, 2002c; Gesterkamp, 2007). Im Folgenden soll dieser scheinbare Widerspruch näher betrachtet, d.h. die Entwicklung und das Zusammenspiel beider Diskussionsstränge aufgezeigt werden. Dazu wird zunächst die Entwicklung der Vaterrolle im zeitlichen Verlauf dargestellt, im Anschluss daran werden die heute vorzufindenden und im Vergleich zur Historie veränderten Rahmenbedingungen und die Facetten des modernen Vaterschaftsverständnisses aufgezeigt.

### 2.1. Begriffliche Abgrenzung

Wenngleich der Vaterbegriff alltagssprachlich mit großer Selbstverständlichkeit genutzt wird, ist das Verständnis von Vaterschaft vielfältig und eine eindeutige Definition ist nicht nur aufgrund individuell unterschiedlicher Auffassungen, sondern auch aufgrund veränderter normativer Vorstellungen im Zeitablauf schwierig zu formulieren, wie die folgende Erläuterung von Willekens (2006, S. 19) verdeutlicht:

„Die Aussage ‚A ist der Vater von B‘ kann mehrere unterschiedliche Bedeutungen haben. Sie kann bedeuten: dass A B erzeugt hat; dass der Mann A mit dem Kind B zusammenlebt und sich um es kümmert; dass der Mann A sich für die Existenzsicherung des B als zuständig verhält; dass der Mann A Entscheidungen für das Kind trifft und B A gehorcht; dass es ein besonders emotionales Verhältnis zwischen Mann A und Kind B gibt.“

Zur Analyse des Vaterbegriffs empfiehlt sich die Unterscheidung einerseits zwischen dem gesellschaftlich konstruierten *Vaterbild* und andererseits der *Vaterfunktion*. Das *Vaterbild* ergibt sich als kognitives Konstrukt aus den Wertvorstellungen abgeleiteten normativen Erwartungen hinsichtlich Einstellungen und Verhaltensmustern, diese normativen Vorgaben sind im jeweiligen kulturellen System fest verankert und wirken regulierend auf die Geschlechter- und Generationenbeziehungen (Drinck, 2005; Kudera, 2002). Mayring (2000, zit. nach Drinck, 2005) definiert als Haupttypen den traditionellen, den neuen und den abgelehnten Vater (d.h. der mit negativen Funktionen in Verbindung stehende Vater).

Die Vaterfunktion dagegen beschreibt in Anlehnung an Lewin (1969) die Kraft, die das Individuum auf seine Umgebung und vice versa auswirkt, dies bedeutet

„dass ein Vater für sein Kind Funktionen ausübt – wie etwa *Führung, Sorge, Pflege* und *Schutz*, als auch das Kind bestimmte Funktionen *von ihm erwartet* oder gar verlangt. Genauso verhält es sich mit dem Umraum. Der Vater übt bestimmte Funktionen auf den nahen sozialen Raum aus und legt auch gesellschaftliche Normen und Werte fest und umgekehrt erwarten bestimmte Bereiche, etwa der religiöse oder rechtliche, von ihm die Ausübung der väterlichen Funktion“ (Drinck, 2005, S. 214).

Vaterschaft ist also – basierend auf den vorherrschenden Vaterbildern – mit verschiedenen Funktionen gekoppelt und die damit verbundenen unterschiedlichen Wahrnehmungen und erwarteten Verhaltensweisen von den bzw. an die beteiligten Individuen (bspw. Familienmitglieder, Mitarbeiter, Vorgesetzte) bietet Raum für vielfältige Konflikte nicht nur innerhalb der Familie, sondern als Vereinbarkeitskonflikt von Beruf und Familie auch zwischen Person und Organisation, bspw. wenn unterschiedliche Vaterbilder bzw. damit antizipierte Vaterfunktionen aufeinandertreffen.

## 2.2. Der traditionelle Vater als autoritäres Familienoberhaupt

Der heute gebräuchliche Vaterbegriff basiert auf dem Terminus *pater familias* (Vater der Familie) des römischen Reiches, der als Vaterrollenmodell bis in das 19. Jahrhundert fortgewirkt hat. Je nach historischem Kontext gab es schon immer Veränderungen der Vaterrolle, Gegenstand dieses Kapitels ist die Darstellung der historischen Entwicklung der Vaterbilder und den verschiedenen Funktionen der Vaterschaft (Mühling & Rost, 2007a; Lenzen, 1991).

### *Die Rolle des Vaters in der Antike*

Sowohl in den griechischen und römischen Gesellschaften als auch im germanischen Raum waren die Familien patriarchalisch geprägt, d.h. der männliche Familienvorstand hatte innerhalb des Haushalts eine dominierende Stellung sowohl den allgegenwärtigen Sklaven bzw. Leibeigenen, den leiblichen Kindern und bis zu einem gewissen Grad auch der Ehefrau gegenüber (Krause, 2003; Weber-Kellermann, 1978). Das Wort des *pater familias* war rechtlich konstitutiv und er verfügte nach dem Zwölftafelgesetz über die *vitae necisque potestas*, d.h. die Macht über Leben und Tod für sämtliche dem Familienverband zugehörigen Personen. Diese *patria potestas* (väterliche Macht) beinhaltete nicht nur die uneingeschränkte Verfügungsgewalt über das Vermögen der Familie, sondern auch das Aussetzungs-, Verkaufs- und Tötungsrecht (bspw. für unerwünschte Neugeborene): „Der Vater stellt sich, so kann man zusammenfassen, in der römischen Tradition als absolutes Oberhaupt der Familie dar, wobei der biologische Aspekt hinter dem magistratischen zurücktritt: Das ordnende und erhaltende Prinzip wird höher eingeschätzt als das biologische“ (Drinck, 1999, S. 17). Die *patria potestas* wurde im zeitlichen Verlauf zwar begrenzt und die Position der Frau gestärkt, eine rechtliche Gleichstellung der mütterlichen mit der väterlichen Gewalt fand jedoch nicht statt (Krause, 2003). Lenzen (1991) fasst für die Antike die zentralen kindbezogenen Vaterfunktionen unter den Stichworten des Nährens (die Schaffung einer finanziellen Basis zur Sicherung des Lebensunterhaltes), der Protektion (Schutz und Sicherung des Wohlergehens) und des Verweisens (Aufzeigen der Welt) zusammen, der Aufbau emotionaler Beziehungen spielt als Funktion von Vaterschaft keine bzw. eine untergeordnete Rolle.

### *Das Mittelalter: der Vater als Vorstand des Familien- und Wirtschaftsverbundes*

Über die Rolle des Vaters im Mittelalter kann aufgrund der unterschiedlichen Lebensbedingungen und territorialen Zersplitterungen kein einheitliches Bild gezeichnet werden, obwohl durchaus eine patriarchalische Ausrichtung in der spätmittelalterlichen Gesellschaft festgestellt werden kann. Die Familie entwickelte sich zu dieser Zeit als abgegrenzte soziale Einheit, am weitesten verbreitet war im ländlichen Bereich die „große Haushaltsfamilie“, in der nicht nur mehrere Generationen, sondern auch teilweise mehrere parallele Haushalte (bspw. die Familie des Bruders) und die Gesinde eine Lebens- und Wirtschaftseinheit bildeten. Die Familie gewann als Ort der Produktion (sowohl landwirtschaftlicher als auch handwerklicher Güter) zunehmend an Bedeutung und der Vater nahm somit die Vaterrolle sowohl im Rahmen der Verwandtschaftsbeziehungen als auch die des Hausherrn, verantwortlich für die wirtschaftliche Absicherung der Lebensgemeinschaft, ein. Institutionen, die die väterliche Autorität infrage stellten, gab es kaum: Die Frau wechselte von der Abhängigkeit vom Vater in die des Ehemannes, die Kinder wurden – wenn überhaupt – informell unterrichtet, die Heirat derselben wurden vom Vater arrangiert. Dokumentationen des Vater-Kind-Verhältnisses finden sich in historischen Dokumenten nur selten und beziehen sich meist auf juristische Aspekte, bspw. die Regelung des Erbfallles. Folgender Text verdeutlicht, dass für emotionale Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern nur wenig Raum blieb:

„Die Mitgliederfluktuation in diesen Familien war mitunter hoch. Ein Grund dafür war die hohe Sterblichkeit der Menschen. Außerdem verließen die Kinder früh den Haushalt, um sich in einem fremden Haus als Gesinde zu verdingen oder in die Lehre zu gehen. Das Personal musste also ständig ersetzt werden, um die Haushaltsproduktion aufrechterhalten zu können. Nach dem Ausscheiden von Kindern musste möglicherweise ein Knecht oder eine Magd ins Haus geholt werden. Verstarb ein Ehepartner, so wurde in bäuerlichen Familienhaushalten schnell wieder geheiratet. Was heute als Patchworkfamilie bezeichnet wird, konnte in dieser Zeit in vielfältiger Form auftreten. Der Grund war aber nicht Scheidung vom Ehepartner, sondern dessen Tod. Auch gab es in den Städten Formen des Alleinlebens, Familien Alleinerziehender oder Wohngemeinschaften von Frauen, vor allem von Witwen mit und ohne Kinder“ (Huinink & Konietzka, 2007, S. 64 f., Herv. i. O.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es *die* Familie des Mittelalters nicht gegeben hat. Wenngleich die Familienverbände auch patriarchalisch geprägt waren, so waren die verschiedenen Familientypen doch viel differenzierter, als wir sie heute

antreffen und „sehr stark geprägt durch die jeweiligen instrumentellen Interessen der Familienmitglieder“ (Huinink & Wagner, 1998, S. 93).

### *Veränderungen des väterlichen Einflussbereichs im Zuge der Industrialisierung*

Im 18. und 19. Jahrhundert entsteht die traditionelle bürgerliche Familie als zweigenerationelle Verwandtschaftsgruppe (Vater, Mutter und Kind(er)) und bildet damit die Basis der modernen Kernfamilie über alle sozialen Schichten hinweg. Walter (2002b) fasst die Veränderungen vormoderner Familienstrukturen hin zur modernen Kernfamilie als das Zusammenspiel der drei Prozesse der *Privatisierung*, *Autorisierung* und *Sentimentalisierung* zusammen. Die *Privatisierung* zeigt sich insbesondere als ein Ergebnis der fortschreitenden Industrialisierung, d.h. der zunehmenden Trennung der beruflichen und familiären Bereiche. Sofern es die finanziellen Möglichkeiten gestatteten, wurde auf die Arbeitsleistung der Frau verzichtet, was insbesondere im Bürgertum zum zentralen Statusmerkmal wurde (Fthenakis, 2006; Gestrich, 2003b). Die Existenzsicherung der Familie durch den Mann erfolgte mehr und mehr durch Tätigkeiten außerhalb des Familienbesitzes und durch diese Trennung der Arbeit aus der Haushalts- und Familienorganisation verringerte sich nicht nur die zeitliche Anwesenheit der Väter innerhalb der Familie, sondern auch deren Einflussbereich. Gleichzeitig erweiterte sich die Zuständigkeit der Frauen: Ihnen oblag nun aufgrund der beruflich bedingten väterlichen Abwesenheit die alleinige Verantwortung für die Pflege und Erziehung der Kinder, wodurch ein neues Selbstverständnis von Mutterschaft bzw. Vaterschaft als Geschlechtsrollen im modernen Sinne gefördert wurde: Während der Mann sich auf die Rolle als Ernährer konzentriert, wird die Frau – aufgrund der abnehmenden häuslichen Produktion – zunehmend aus dem Arbeitsmarkt ausgegliedert und ist vorrangig für die Pflege und Erziehung der Kinder zuständig (Mühling & Rost, 2007a; Walter, 2002c).

Der Prozess der *Autorisierung* wurde sehr stark durch die rechtlichen Rahmenbedingungen geprägt, die die Familie vor Eingriffen von außen schützen sollen. Zwar wurde im Bürgerlichen Gesetzbuch die Selbstbestimmung der Kinder gestärkt, die patriarchale Position des Vaters wurde jedoch beibehalten:

„Der Mann war [...] das Haupt der Familie, er entschied in allen das gemeinschaftliche Eheleben betreffenden Angelegenheiten, sein Name bestimmte den Ehenamen, er verwaltete

und nutzte im gesetzlichen Güterstand das Vermögen der Frau, ihm stand hauptsächlich das Sorgerecht über die Kinder zu, Vermögenssorge und gesetzliche Vertretung des Kindes blieben ausschließlich ihm vorbehalten“ (Schwab, 1993, S. 63).

Dreh- und Angelpunkt der Familie war der Vater: Er repräsentierte die Familie nach außen, die familiären Angelegenheiten wurden nach seinem Belieben bzw. entsprechend seines Interaktionsstils geregelt und durch den Verzicht des Gesetzgebers auf detaillierte Vorgaben entstand ein innerfamiliärer rechtsfreier Raum (Mühling & Rost, 2007a; Walter, 2002c).

Der Prozess der *Sentimentalisierung* beschreibt die Erhebung eines spezifischen innerfamiliären Interaktionsstils zum normativen Leitbild basierend auf der sozialen Konstruktion von Geschlechtsrollenidentitäten (Walter, 2002c). Die Geschlechtscharaktere werden als naturgegebenes Ordnungsprinzip angesehen, wonach dem Mann die „aktive und rationale, der Frau die passive und emotionale Identität“ zugesprochen wird (Walter, 2007c, S. 90).

Die wirtschaftlichen Veränderungen im 18. und 19. Jahrhundert im Zuge der Industrialisierung boten vielfältige Möglichkeiten für berufliche und damit verbundene soziale Aufstiege – gleichwohl erhöhten sich dadurch aber auch die Möglichkeiten des Scheiterns und dadurch entstand ein nicht zu unterschätzender ökonomischer und sozialer Druck. Zunehmender Alkoholkonsum, abwesende oder sogar misshandelnde Väter sind als Auswirkungen dieses sozialen und beruflichen Stresses zu werten. Die Position des Vaters als zentrale Figur innerhalb der Familie wurde durch diese Entwicklungen ebenso geschwächt wie durch die Definition neuer Erziehungsideale, die den väterlichen Autoritätsanspruch infrage stellten und Vater-Kind-Beziehungen im Zuge der Aufklärung neu formulierten (Schütze, 1988). Aufgrund dieser Veränderungen wurden normierte, traditionelle Vaterbilder zum Ende des 19. Jahrhunderts zunehmend infrage gestellt: „Der Vater verliert seine Zentralität (zugunsten des Kindes), seine Autorität (zugunsten egalitärer Beziehungen) und die Elternrolle ihre Dualität (zugunsten ihrer Feminisierung)“ (Walter, 2002c, S. 82). Diese Entwicklungen spiegeln sich auch in den Veränderungen des Familienrechts wider: Wurde das Sorgerecht für die ehelichen Kinder bei einer Scheidung bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts üblicherweise dem Vater zugesprochen, so orientierte man sich nun eher an der Mutter als alleinige Sorgeberechtigte (Fthenakis, 2006).

### *Stabilisierung traditioneller Strukturen im ersten Teil des 20. Jahrhunderts*

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts zeigt sich die Rolle des Vaters sowohl in der Ehe als auch in der Familie zunehmend partnerschaftlich und „das normativ verbindliche Leitbild des traditionellen Vaters [verliert] zunehmend an Bedeutung“ (Mühling & Rost, 2007a, S. 11). Die Rechte der Kinder und der Ehefrau gegenüber dem Vater wurden weiter ausgebaut und die Familie als gesellschaftliche Einheit mit einem positiven Vaterbild dargestellt, d.h. der Vater als ein die Entwicklung der Kinder aktiv fördernder Partner (Fthenakis, 2006). Das partnerschaftlich orientierte Vaterbild geriet mit Beginn der großen Depression in den 1930er Jahren ins Wanken und kehrte zurück zum „Idealbild des Vaters als Beschützer, Ernährer und Disziplinierungsperson der Familie“ (Fthenakis, 2006, S. 9).

Die auf diese Phase folgende kriegsbedingte Abwesenheit der Väter als Auswirkungen des Ersten und Zweiten Weltkriegs beeinflusste die Familien und die Rolle der Väter nachhaltig: Bestehende Strukturen wurden zerstört bzw. nachhaltig beeinträchtigt, Vaterbilder zerbrachen und die Mütter waren gezwungen, die Rolle des Ernährers und Beschützers der Familie im Rahmen der ihnen gegebenen Möglichkeiten einzunehmen. Zum Ende des Zweiten Weltkriegs standen für die Väter vor allem die berufliche Etablierung sowie die (Wieder-)Herstellung des Sozialprestiges im Vordergrund. Propagiert wurde ein traditionelles Familienmodell, das den Vater als Ernährer, Versorger und Disziplinierungsperson in den Vordergrund stellte. Kameradschaftliche Erlebnisse und Teilnahme an den Freizeitaktivitäten der Kinder gehörten vorzugsweise zu den Aufgaben der Väter, eine Übernahme von häuslichen Pflichten oder pflegerischen Tätigkeiten (bspw. Windeln wechseln) entsprach allerdings nicht dem gängigen Rollenbild, d.h. das traditionelle Rollenbild wurde nicht infrage gestellt. Die Geschlechtsrollen wurden weiter manifestiert durch die „Tender Years Doctrine“ (Matzner, 1998, S. 98), d.h. die damals weit verbreitete Annahme, dass in den ersten Lebensjahren des Kindes die Mutter als emotionale Bezugsperson die primäre Betreuung übernehmen sollte (Fthenakis, 2006).

### *Abkehr vom traditionellen Vaterschaftsverständnis im zweiten Teil des 20. Jahrhunderts*

Erst in den 1960er Jahren wurde im Rahmen der Bürgerrechtsbewegungen die Rolle des Vaters grundsätzlich infrage gestellt. Die vor allem im Familienmodell der Kleinfamilie

anzutreffende väterliche Autorität wird als zentrales Angriffsprojekt als Hemmnis individueller Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftlicher Veränderungen ablehnend betrachtet, Autorität sei allenfalls in temporär begrenzten Phasen der kindlichen Sozialisation zulässig und ansonsten ablehnend zu betrachten (Adorno, 1970; Horkheimer, 1970a). Auch Fromm (1976) sieht die uneingeschränkte väterliche Autorität kritisch und strebt stattdessen „eine Synthese von patriarchalischen und matriarchalischen Prinzipien“ (Fromm, 1976, zit. nach Drinck, 2005, S. 127) an. Das Bild der traditionellen Kernfamilie gerät dadurch ins Wanken und hohe Scheidungsquoten bilden nicht nur die Basis für neue, pluralisierte Familienmodelle, sondern auch „den Ausgangspunkt für Vaterrechtsbewegungen, welche juristisch begründete Ansprüche des Vaters auf Sorgerecht und Umgang einforderten“ (Fthenakis, 2006, S. 10). Insgesamt können die 1960er Jahre als Phase des beginnenden politischen und kulturellen Umbruchs bezeichnet werden, die eine Neuordnung der Geschlechterverhältnisse einleitete, die sich bis heute fortsetzt:

„In dieser Zeit wurden die Rollen von Vater und Mutter in vormals nicht zu beobachtendem Ausmaß politisiert. Männer und Frauen revoltierten zunehmend gegenüber den ihnen auferlegten, eng definierten familiären Rollen. So wurde die feministische Revolution der 70er Jahre von einer Revolte der Männer begleitet. Beides führte letztlich zu einer Neuordnung des familiären Lebens“ (Fthenakis, 2006, S. 10).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Rolle des Vaters insbesondere durch die Auflösung der klassischen, patriarchalen Vaterrolle gekennzeichnet ist. Verbindliche, normative Leitbilder verschwimmen gegen Ende des 20. Jahrhunderts und verlieren zunehmend ihre Allgemeingültigkeit. Die gewandelte Vaterrolle sowie die Veränderung der Rolle der Frau bzw. Mutter führen auch zu einer Wandlung der familiären Strukturen (die Pluralisierung familialer Lebensformen wird in Kapitel 2.3.1.1 20 behandelt). Das geschlechtsspezifische Rollenmodell besitzt zwar noch Gültigkeit, verliert jedoch – begleitet von den Strömungen des Feminismus, der Männerbewegung und der Gender Studies – zunehmend an Bedeutung und die klassische Kernfamilie entspricht als kulturelles Leitbild immer weniger den normativen Vorstellungen (Mühling & Rost, 2007a; Walter, 2002c). Das traditionelle Vaterschaftsverständnis weicht nach und nach einem veränderten, modernen Rollenbild und Väter des 21. Jahrhunderts distanzieren sich heute mehrheitlich „von der patriarchalischen Rolle des unangefochtenen Familienoberhauptes“ (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009, S. 9).



### 2.3. Die „neuen Väter“ zwischen Tradition und Moderne

Die bisherigen Erläuterungen zur Vaterrolle haben deutlich gemacht, dass die autoritäre Position des Vaters insbesondere aufgrund der zunehmenden Trennung von Beruf und Familie und den damit verbundenen Veränderungen des innerfamiliären Machtgefüges mehr und mehr erodiert. Das Bild des traditionellen Vaters als alleiniger Familienernährer und Autoritätsperson hat heute keine Allgemeingültigkeit mehr und in diesem Kapitel sollen die verschiedenen Facetten der Vaterschaft im 21. Jahrhundert näher betrachtet werden: Mit welchen normativen Erwartungen hinsichtlich Einstellungen und Verhalten werden Väter heute konfrontiert? Welche Verhaltensmuster sind zu beobachten und sind die attribuierten Vaterschaftsfunktionen insbesondere im beruflichen Bereich deckungsgleich mit dem Selbstverständnis heutiger Väter? Inwiefern wirkt sich die veränderte berufliche Situation von Frauen auf die familiäre Rollenaufteilung aus? Und nicht zuletzt ist die Frage von Interesse, ob es sie überhaupt gibt, die vielzitierten „neuen Väter“. Ist es in einer Kultur der zunehmenden Individualisierung und Pluralisierung überhaupt möglich, ein einheitliches Bild des neuen Vaters zu zeichnen – oder zeigen sich Heterogenität und Wandel der Vaterrolle möglicherweise als Konstante im gesamten historischen Verlauf?

Für eine bessere Übersichtlichkeit erfolgt die Beantwortung dieser Fragen in drei thematischen Schwerpunkten: Die *normativen Aspekte* beschreiben zunächst die Veränderung des normativen Familienleitbildes, aufgezeigt werden die theoretischen Verankerungen des Pluralisierungsdiskurses (De-Institutionalisierung, Individualisierung und gesellschaftliche Differenzierung) und die mit den Pluralisierungstendenzen einhergehenden Auswirkungen auf die Situation von Vätern. Auch die mit dem Wandel der Geschlechtsrollen einhergehende veränderte Position des Vaters in der Familie wird erörtert: Zum einen unter der Perspektive des aufgrund zunehmender weiblicher Arbeitsmarktbeteiligung erodierenden Modells männlicher Alleinverdiener und der dadurch veränderten innerfamiliären Arbeitsteilung. Zum anderen werden die in Organisationen vorherrschenden Vaterschaftsbilder dem gewandelten Vaterschaftsverständnis gegenübergestellt und die dadurch entstehenden Konflikte aufgezeigt. Die *regulativen Aspekte* befassen sich insbesondere mit der Entwicklung des Erziehungsurlaubs bzw. der Elternzeit und der Inanspruchnahme durch Väter. Auch die vereinbarkeitsfreundlichen Regelungen in den Unternehmen werden hier unter der Perspektive eines modernen Vaterschaftsverständnisses näher betrachtet. Die *monetären Aspekte*, insbesondere die Bedeutung der finanziellen Absicherung der Familie als Funktion von Vaterschaft, wird im dritten Teil behandelt. Da die

Abgrenzung zwischen den drei Themenfeldern nicht ganz trennscharf ist, hätten einige Aspekte auch anderen Themenfeldern zugeordnet werden können (bspw. staatliche Transferzahlungen im Rahmen der Elternzeit als monetäre Aspekte), für eine bessere Übersichtlichkeit wurde jedoch letzten Endes die Entscheidung für diese Aufteilung getroffen.

### 2.3.1. Normative Aspekte

Junge Väter unterscheiden sich heute in ihren Einstellungen und Verhaltensweisen deutlich von den vorherigen Vätergenerationen und auch die zu verzeichnenden Geschlechterarrangements in Paarbeziehungen weisen auf veränderte Verhaltensmuster hin. Gleichzeitig zeigen sich trotz des vielzitierten Einstellungswandels aber auch immer wieder geschlechterübergreifend ausgeprägte Beharrungstendenzen traditioneller Zuständigkeiten, wodurch die postulierten Änderungs- und Modernisierungsprozesse teilweise als fragwürdig erscheinen. Im Folgenden sollen die gesellschaftlichen Wandlungsprozesse, der damit verbundene Wertewandel und die Auswirkungen auf individuelle Handlungsmuster aufgezeigt werden. Zunächst wird die Frage erörtert, ob die bisher als normal angesehene zweigenerationelle Familie tatsächlich an Bedeutung verliert und sich eine Veränderung hin zu neuen und pluralisierten Familienformen zeigt. Dies erfordert im ersten Schritt eine Klärung des Pluralisierungsbegriffes und das Aufzeigen der theoretischen Verankerungen. Im Anschluss daran wird die Frage nach dem geschlechtsrollenspezifischen Wertewandel, d.h. dem veränderten Verständnis von Männlichkeit, der weiblichen Positionierung im Arbeitsmarkt und den Auswirkungen auf die innerfamiliäre Arbeitsteilung erörtert.

#### 2.3.1.1. Pluralisierung familialer Lebensformen

Differenzierte familiäre Lebensformen drängen bisherige normative Vorgaben die Vaterschaft betreffend in den Hintergrund und das kulturelle Leitbild der Normalfamilie als zweigenerationelle Verwandtschaftsgruppe bestehend aus Mutter, Vater und Kind(ern) ist heute nicht mehr selbstverständlich. Die Zunahme alternativer Lebensgemeinschaften, sinkende Geburtenraten, die zunehmend spätere Entscheidung für eine Elternschaft oder die durch die veränderte Rechtsprechung infrage gestellte Vormachtsstellung des Vaters als Familienoberhaupt sind nur einige Indikatoren für den

derzeitigen Wandlungsprozess, der durch „ein durchaus widersprüchliches Nebeneinander unterschiedlicher Ausprägungen ‚traditioneller‘ und ‚moderner‘ Elemente in den Geschlechterverhältnissen“ (Jurczyk, 2001, S. 15) gekennzeichnet ist. Die aufgezeigten Entwicklungen werden unter dem Stichwort der Pluralisierung zusammengefasst, basierend auf „dem Wandel kultureller Wertvorstellungen und [...] den größeren gesellschaftlichen Partizipationsmöglichkeiten von Frauen“ (Kassner & Rühling, 2005, S. 235 f.).

Die Diskussion um die Pluralisierung der Lebensformen wird in der deutschen Familienforschung seit fast 30 Jahren geführt, soweit sich die Diskussionen zurückverfolgen lassen, können die Ausführungen von Herlth und Kaufmann (1982) als Ausgangspunkt betrachtet werden. Sie stellen in ihren Ausführungen zu den familialen Entwicklungen fest, dass „am augenfälligsten [...] zunächst einmal eine zunehmende Pluralisierung der normativ institutionellen Basis familialer Lebensformen zu sein [scheint]“ (Herlth & Kaufmann, 1982, Einf. u. Ausl: d. Ver.) Die Autoren postulieren, dass das Modell der Normalfamilie zunehmend erodiere, sich veränderte und von Pluralität geprägte Familienformen zu erwarten seien (Herlth & Kaufmann, 1982). Gleichzeitig betonen sie jedoch, dass bereits in früheren Generationen eine Pluralität der Familienformen existiert habe, allerdings in geringerer Ausprägung. Auch Lüscher (1985) vertritt in seinem Vortrag über „Moderne familiale Lebensformen als Herausforderung der Soziologie“ die Auffassung einer zunehmenden Pluralisierung der familialen Lebensformen. Er konstatiert zwar ebenfalls die Vielfältigkeit der Lebensformen im geschichtlichen Verlauf der Familie, allerdings habe „es den Anschein, als ob seit Anfang der 60er Jahre eine neue und vor allem überaus rasch ablaufende Phase des Wandels in Gang gekommen ist“ (Lüscher, 1985). Die verstärkte Dynamik der Wandlungsprozesse belegt er bspw. durch den Rückgang der Eheschließungen, den Anstieg nichtehelicher Lebensgemeinschaften oder der Zunahme der Ehescheidungen (Lüscher, 1985). Auch Beck (1986) sowie Zapf, Breuer und Hampel (1987) thematisieren „Ausdifferenzierung und Pluralisierung von Lebensformen“ (Beck, 1986, S. 195) wobei Zapf, Breuer & Hampel (1987) die Analyse verschiedener Lebensstile in den Vordergrund stellen.

Ende der 1980er Jahre hat sich die These der Pluralisierung der Lebensformen als ein wichtiger Aspekt zur Erklärung des familialen Wandels etabliert und es wird mehrheitlich geltend gemacht, dass „die Pluralisierung der Lebensformen einen wichtigen, wenn nicht den wichtigsten Aspekt des familialen Wandels seit den 60er Jahren in Westdeutschland beschreibt“ (Wagner & Franzmann, 2000, S. 152). Die

zahlreichen und vielfältigen Veröffentlichungen lassen sich in Vertreter der Differenzierungsthese, der Deinstitutionalisierungsthese sowie der Individualisierungsthese untergliedern (siehe u.a. Beck, 1986, 1996; Bertram & Borrmann-Müller, 1988; Brüderl, 2004; Herlth & Kaufmann, 1982; Huinink & Wagner, 1998; Klein, 1999; Lüscher, 1985; Meyer, 1993; Nave-Herz, 1997; Schneider, 2001; Wagner & Franzmann, 2000; Zapf, Breuer & Hampel, 1987), diese unterschiedlichen theoretischen Verankerungen des Pluralisierungs-Diskurses sollen im Folgenden näher erläutert werden.

Zunächst muss jedoch kritisch festgestellt werden, dass der Begriff der Pluralisierung je nach Zusammenhang und zeitlicher Perspektive uneinheitlich verwendet wird, was zum Teil zu missverständlichen Interpretationen führt. Dies erklärt, warum die Einschätzungen der verschiedenen Autoren teilweise weit auseinander reichen: während einerseits Pluralisierungstendenzen konstatiert werden (u.a. Herlth & Kaufmann, 1982; Nave-Herz, 1997; Zapf, Breuer & Hampel, 1987), sehen andere Autoren die Pluralisierungsthese eher kritisch und stellen eher eine Konstanz von Lebensformen bzw. eine auf bestimmte Altersgruppen und Lebensformen begrenzte Pluralisierungstendenz fest (u.a. Diewald & Wehner, 1996; Nave-Herz, 1997; Lauterbach, 1999). Vor den Erläuterungen der wissenschaftlichen Theorien werden deshalb zunächst die Möglichkeiten der Abgrenzung des Pluralisierungsbegriffes diskutiert. Huinink und Wagner (1998) definieren

„Pluralität im Sinne von Vielfalt [...] durch die Anzahl verschiedener faktisch vorfindbarer Ausprägungen eines Merkmals in einer Klasse K von Einheiten (z.B. die Lebensform als relationales Merkmal von Personen als Einheiten) bzw. der faktisch vorfindbaren Zustände in einer Klasse von Einheiten (z.B. soziale Gruppen) [...]“ (Huinink & Wagner, 1998, S. 88, Ausl. d. Verf.).

Für eine wissenschaftliche Verwendung des Begriffes der Pluralität muss die Heterogenität bzw. qualitative Varianz der familiären Lebensformen auch in einen zeitlichen Bezug gesetzt werden, d.h. die historischen Veränderungen in einem Zustandsraum sind zu berücksichtigen (Nave-Herz, 2010). Der in der Untersuchung verwendete Familienbegriff ist ebenso zu definieren wie die Merkmalsausprägungen bzw. Indikatoren und auch die Kriterien, ab welchem Veränderungsgrad von Pluralisierung gesprochen werden soll, dürfen nicht unberücksichtigt bleiben (Huinink & Wagner, 1998; Schneider, 2001; Wagner & Franzmann, 2000). Als Kriterien für die Klassifikation von Lebensformen können nach Wagner & Franzmann (2000) im Wesentlichen die Haushaltsgröße, das Generationenverhältnis und der Familienstand

herangezogen werden, wodurch eindeutige kausale Beziehungen hergestellt werden können. Werden die Klassifikationskriterien erweitert (siehe dazu bspw. Höhn & Dorbritz, 1995; Zapf, Breuer & Hampel, 1987), so ist das Ergebnis zwar deutlich differenzierter und pluralisierter (Zapf, Breuer und Hampel (1987) erhalten auf Basis ihrer Klassifikation mehr als hundert verschiedene Lebensformen), eindeutige kausale Zusammenhänge können allerdings nicht mehr hergestellt werden; zudem sind die Begründungen für die Auswahl der Kriterien zur Klassifikation der Lebensformen teilweise unzureichend. Als weiteres Merkmal ist die Wahl des Referenztyps zu nennen. Wagner und Franzmann (2000, S. 156, Einf. u. Ausl.: d.Verf.) weisen kritisch darauf hin, dass Untersuchungen bei Bezug auf „die bürgerliche Gattenfamilie [...] [sich] eben auf ein bürgerliches Ideal [beziehen] und implizit schichtspezifisch [...] [argumentieren].“

Die eigentliche Messung der Heterogenität von Lebensformen kann durch zwei unterschiedliche Ansätze erfolgen: Zum einen wird die Anzahl real existierender Klassifikationstypen gemessen, zum anderen wird die Ausprägung der Klassifikationstypen ermittelt, d.h. die Heterogenität ist dann maximal, wenn alle Untersuchungseinheiten einer Lebensform „gleichmäßig über alle verschiedenen Lebensformen verteilt sind, wenn also jede Lebensform gleich häufig ist“ (Wagner & Franzmann, 2000, S. 156).

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die Bestimmung der Pluralität die Festlegung des zeitlichen Bezugs, der Klassifikationsmerkmale, des Bezugsrahmens sowie die Definition der Heterogenität erfordert. Huinink und Wagner (1998) erhöhen die Komplexität dahingehend, als dass sie die Veränderung einzelner Subklassen mit einbeziehen, wobei es zu berücksichtigen gilt, dass aufgrund einer Pluralisierung innerhalb einzelner Subklassen nicht zwangsläufig eine Pluralisierung in der Gesamtklasse verzeichnet werden muss. Zudem ist zu berücksichtigen, „dass unterschiedliche Verteilungen der Lebensformen zu einem identischen Ausmaß der Heterogenität führen können“ (Wagner, Franzmann & Stauder, 2001, S. 58).

Nach diesen etwas ausführlicheren Erläuterungen zum grundsätzlichen Verständnis des Pluralisierungsbegriffes werden im Folgenden die theoretischen Verankerungen des Pluralisierungsdiskurses aufgezeigt: die Theorie der De-Institutionalisierung, die Individualisierungsthese und die Theorie der gesellschaftlichen Differenzierung.

### *Theorie der De-Institutionalisierung*

Die Theorie der De-Institutionalisierung geht von einem zunehmenden Bedeutungsverlust der bürgerlichen Normalfamilie seit den 1960er Jahren sowie einer rückläufigen „Inklusion der Erwachsenenbevölkerung in die Elternrolle“ aus (Tyrell, 1990, S. 151), wengleich bereits Mitte des 20. Jahrhunderts durch Burgess und Locke (1945) auf den Übergang der Ehe „from institution to companionship“ verwiesen wurde. Die De-Institutionalisierung wird durch verschiedene Entwicklungen geprägt, die im Folgenden zusammenfassend erläutert werden. Zum einem ist der *Verlust der Monopolstellung von Ehe und Familie* zu nennen, besonders die Institution der Ehe verzeichnet deutliche Legitimitätseinbußen: Während sich in den 1960er Jahren „eine nahezu universelle Orientierung [...] auf Ehe und Elternschaft hin“ (Tyrell, 1990, S. 152, Ausl.: d. Verf.) zeigte, ist das Zusammenleben in einer nichtehelichen Lebensgemeinschaft im Jahre 2003 für eine Mehrheit der Bevölkerung (86%) akzeptabel – für 24% stellt die Institution Ehe sogar eine veraltete Einrichtung dar (Peuckert, 2008). Auch die *veränderten Geschlechterrollen* haben zu einem nicht unwesentlichen Teil zum Wandel des Leitbildes des familialen Zusammenlebens beigetragen. Im Jahre 2006 sind 47% aller Erwerbstätigen weiblich und nur 24% der Erwachsenen in Westdeutschland (Ostdeutschland: 13%) sind der Meinung, dass es für eine Frau wichtiger ist, ihren Mann bei der beruflichen Entwicklung zu unterstützen, als selbst eine Karriere anzustreben (Statistisches Bundesamt, 2006a). Zu konstatieren ist ebenfalls eine Veränderung *sozialer Normen und Wertvorstellungen*, wodurch auch die „informelle soziale Kontrolle von Abweichungen von der Ehe- und Sexualmoral“ (Peuckert, 2008, S. 29) nachgelassen hat. „Innerhalb weniger Jahrzehnte ist das Sozialklima von erheblicher Intoleranz gegen Abweichungen von Ehemoral und Familiensittlichkeit in weitgehende Permissivität umgeschlagen“ (Tyrell, 1990, S. 154). Zudem führt eine auf die Ehe und Elternschaft bezogene Motivationskrise zu einer abnehmenden Zahl von Eheschließungen und Geburten, wobei sich für Elternschaft eine höhere Zustimmung findet als für das Verheiratetsein. Als wichtigster Aspekt der De-Institutionalisierungsthese gilt „die *Auflösung und Entkoppelung des bürgerlichen Familienmusters*“ (Peuckert, 2008, S. 29), d.h. institutionelle Verknüpfungen werden zunehmend gelockert und dadurch unverbindlicher:

„Aus A folgt nicht mehr B, aus Liebe folgt heute durchaus nicht mehr (bindend und motivational zwingend) Heirat/Ehe, aus Verheiratetsein nicht mehr selbstverständlich zusammen wohnen (getrennt wohnende kinderlose Ehepaare, >Wochenendehen<), aus Verheiratetsein aber auch nicht mehr notwendig ein Sexualprivileg oder der Wunsch nach Kindern. Liebe kommt gut ohne Ehe aus und Ehe auch ohne Kinder; überhaupt treten Ehe und Elternschaft deutlich auseinander:

die >pure< Ehe (ohne Kinder) wird ebenso zur Option wie >pure< Mutterschaft ohne Ehemann. [...] Entsprechend kann man aus dem Zusammenleben nicht mehr problemlos auf Ehe schließen, von der Mutter nicht mehr typisch auf einen >koexistierenden< Vater, schon gar nicht von Sexualität auf Verheiratetsein. Man sieht: >das Paket< der alten Institution ist aufgeschnürt, die einzelnen Elemente sind gegebenenfalls >isolierbar< und für sich zugänglich, aber auch in verschiedenen Varianten kombinierbar“ (Tyrell, 1990, S. 155).

Diese zu verzeichnende Multioptionalität und die damit verbundene individuelle Autonomie bedeuten allerdings nicht nur mehr Freiheiten für den Einzelnen. Zu verzeichnen sind zunehmende Verhaltensunsicherheiten, da aufgrund des Wegfalles normativer Verhaltensregeln mehr Eigeninitiative und bewusste, individuelle Entscheidungen gefordert sind (Peuckert, 2008). Der Rückzug des Staates als normierende und sanktionierende Instanz fördert die Abkehr von bürgerlichen Familienmustern, ehemals geltende Ordnungen werden zunehmend unverbindlicher und dadurch gewinnen individualisierte und destandardisierte Handlungsmuster an Bedeutung. Während sich das Gleichberechtigungsgesetz von 1957 noch am traditionellen Rollenverständnis orientierte (die Frau war nur bei Vereinbarkeit mit ehelichen und familiären Pflichten zur Ausübung eines Berufs berechtigt; der Vater war alleiniger Vertreter des Kindes und verfügte über die elterliche Entscheidungsgewalt), löste das Eherechtsreformgesetz von 1976 diesen starren Rahmen auf und betrachtete die (Ehe-)Partner als gleichberechtigt bei der Ausübung des Berufs und der Haushaltsführung. Ehescheidungen wurden erleichtert, nichteheliche Lebensgemeinschaften fanden breite Akzeptanz und auch die Stellung unehelicher Kinder wurde gestärkt (Peuckert, 2008). Die dadurch bedingte zunehmende Berufstätigkeit und die damit verbundene finanzielle Unabhängigkeit der Frau förderte diese Entwicklung zusätzlich.

Wenngleich die De-Institutionalisierungsthese durch empirische Daten durchaus belegt werden kann, so ist doch kritisch entgegenzuhalten, dass die subjektive Bedeutung von Ehe und Familie auf der normativen Ebene in der Vergangenheit eher zugenommen hat und die Elternfamilie noch immer die statistisch dominante Familienform ist, obgleich die Zahl traditioneller Ehe-Familien sank und im letzten Jahrzehnt die Zahl alternativer Familienformen (Alleinerziehende, Lebensgemeinschaften nicht verheirateter Paare) zunahm (Statistisches Bundesamt, 2011). Und auch die ansteigende Anzahl von Ehescheidungen kann nicht eindeutig als Anzeichen zunehmender De-Institutionalisierung gewertet werden. Nave-Herz (2002, S. 124) merkt bzgl. zunehmender Scheidungsraten an, dass „der Anstieg der Ehescheidungen Folge gerade ihrer hohen psychischen Bedeutung und Wichtigkeit für den Einzelnen [ist], so dass die

Partner unharmonische eheliche Beziehungen heute weniger als früher ertragen können, und sie deshalb ihre Ehe schneller auflösen.“ Die Ergebnisse weisen eher auf eine zunehmende normative Bedeutung von Ehe und Familie hin und unterstützen damit die „Emotionalisierungsthese“ (Nave-Herz, 1997, S. 305). Abschließend soll noch darauf hingewiesen werden, dass auch neue Lebensformen (bspw. nichteheliche Partnerschaften) nach einer Phase der Etablierung einen institutionellen Charakter annehmen. Dieser Prozess kann als „Reinstitutionalisierung“ (Huinink & Konietzka, 2007, S. 111; Peuckert, 2008) bezeichnet werden und konterkariert damit den Prozess der De-Institutionalisierung.

### *Individualisierungsthese*

Die These der Individualisierung steht in engem Zusammenhang mit der These der De-Institutionalisierung, in ihren theoretischen Überlegungen greift sie allerdings deutlich weiter. Im Mittelpunkt der Individualisierungsthese steht der „Übergang in die Moderne als Prozess der Freisetzung des Menschen aus ständischen Bindungen und als Zunahme des Entscheidungsspielraums“ (Peuckert, 2008, S. 326). Die durch die Auflösung traditioneller Bindungen erfolgte Erweiterung individueller Handlungsoptionen (mit positiven und negativen Konsequenzen) führt zu einem erhöhten Streben nach Autonomie und einer zunehmenden reflexiven Wahrnehmung individueller Bedürfnisse (Beck, 1986). Die seit den 1960er Jahren zu beobachtenden gesellschaftlichen Veränderungen werden als „Ergebnis eines langfristig stattfindenden *Modernisierungs- und Individualisierungsprozesses*“ gedeutet, der sich beschleunigt und neue Qualität gewonnen hat“ (Peuckert, 2008, S. 326, Hervorh. i. O.).

Der Prozess der Individualisierung erfolgt nach Beck (1986, S. 206) in drei Stufen: der „Freisetzungsdimension“ (Verlust traditioneller sozialer Bindungen), der „Entzauberungsdimension“ (Verlust handlungsleitender Normen und Verbindlichkeiten) und der „Kontroll- bzw. Reintegrationsdimension“ (soziale Wiedereingliederung). Unterteilt wird die Entwicklung in zwei Phasen. Die *erste Phase der Individualisierung* beinhaltet den Zeitraum von der beginnenden Industrialisierung bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts. Die Individualisierungsprozesse betreffen in diesem Zeitraum hauptsächlich die Männer, denen sich durch das Herauslösen der beruflichen Tätigkeit aus dem Haushalt bzw. Familienverbund vielfältige berufliche Möglichkeiten bieten, einschließlich der Möglichkeit des Scheiterns. Zeitgleich wird die Frau immer stärker aus dem Arbeitsmarkt ausgegliedert und ihre Aufgaben dadurch



„entindividualisiert“ (Peuckert, 2008, S. 327). Ihr fallen – zumindest in den bürgerlichen Schichten – nun hauptsächlich die Aufgaben der sorgenden Mutter zu. Immer mehr werden die Beziehungen der Familienmitglieder emotional bestimmt (im Gegensatz zu den früheren Familienformen, bei denen meist ökonomische Interessen im Vordergrund standen) und die traditionelle Kleinfamilie entwickelte sich bis Mitte der 1960er Jahre zur dominanten Familienform (Peuckert, 2008). Die *zweite Phase der Individualisierung* zeigt sich nach Beck (1986, S. 44) seit Mitte der 1960er Jahre.

„In der wohlfahrtsstaatlichen Nachkriegsentwicklung [hat sich] ein gesellschaftlicher Individualisierungsschub von bislang unbekannter Reichweite und Dynamik vollzogen, und zwar unter dem Deckmantel weitgehend konstanter Ungleichheitsrelationen. Das heißt: Auf dem Hintergrund eines vergleichsweise hohen materiellen Lebensstandards und weit vorangetriebener sozialer Sicherheiten wurden die Menschen in einem historischen Kontinuitätsbruch aus traditionellen Klassenbindungen und Versorgungsbezügen der Familien herausgelöst und verstärkt auf sich selbst und ihr individuelles (Arbeitsmarkt-) Schicksal mit allen Risiken, Chancen und Widersprüchen verwiesen.“

Die Ausweitung der schulischen und beruflichen Bildung, veränderte Geschlechterrollen insbesondere der Frau, zunehmende Mobilitätsanforderungen des Arbeitsmarktes und die steigende Konkurrenz aufgrund der Austauschbarkeit von Personen und Qualifikationen können als „Motor der Individualisierung“ (Beck, 1986, S. 46) betrachtet werden. Diese Zunahme von Handlungsspielräumen und Optionen bedeutet allerdings auch gleichzeitig einen Verlust an Sicherheit; soziale Normen verlieren zunehmend an Einfluss und der Einzelne kann nicht nur, sondern muss unter verschiedenen Möglichkeiten wählen und ist dadurch mit vielfältigen Widersprüchen, Ambivalenzen und daraus entstehenden Kumulationseffekten konfrontiert: „Erfolge erzeugen Erfolge, Misserfolge erzeugen Misserfolge. [...] Man traut sich mit einer karrieregünstigeren Biografie mehr, mit einer entmutigenden Biografie weniger zu“ (Luhmann, 1994, S. 197, Ausl.: d. Verf.).

Die Entwicklungen des Arbeitsmarktes erschweren eine Familiengründung, denn die „Anforderungen des modernen Arbeitsmarktes [folgen] der Rationalität des Marktes und nicht den Bedürfnissen der Familie“ (Peuckert, 2008, S. 329, Ausl.: d. Verf.). Zieht man zudem in Betracht, dass sich aufgrund der gesteigerten Bildungsbeteiligung auch hinsichtlich des weiblichen Lebenslaufs verstärkte Individualisierungsprozesse bei gleichzeitig nachlassender Selbstverständlichkeit von Ehe und Mutterschaft zeigen, so wird deutlich dass

„mit dem verstärkten Übergreifen des Individualisierungsprozesses auf den weiblichen Lebenszusammenhang nicht mehr nur jeweils eine Person (sprich: der Mann) mit immer mehr und oft widersprüchlichen Entscheidungen konfrontiert ist, sondern dass die Vorstellungen und Wünsche zweier selbständiger Individuen mit jeweils eigenen Lebensplänen, Rechten und Zwängen koordiniert werden müssen“ (Peuckert, 2008, S. 329).

Die Partner müssen in Aushandlungsprozessen eigenständig über die Lebensform und deren Ausgestaltung entscheiden und traditionelle, handlungsleitende Orientierungsmuster für Partnerschaft und Familie haben heute nur noch geringe Bedeutung. Mit steigendem Bildungsniveau zeigt sich eine zunehmende Verbreitung individualistisch geprägter Beziehungen, die von einem egalitären Rollenverständnis geprägt sind und der individuellen Freiheit und Selbstverwirklichung hohe Bedeutung beimessen. Insbesondere gut verdienende Frauen lehnen „die traditionalistische Geschlechtsrollendifferenzierung [...] und [...] eine Verpflichtung auf die Beziehung ‚um jeden Preis‘ [...]“ ab (Hirsland & Leuze, 2010, S. 205, Ausl.: d. Verf.).

Zusammenfassend postuliert die Individualisierungsthese zwar den „fortschreitenden Verfall traditionell selbstverständlicher Lebensleitlinien und geschlechtsspezifischer Rollenmuster“ (Huinink & Konietzka, 2007, S. 108), diese Entwicklung schließt die zunehmende Bedeutung von Paarbeziehungen und Familie allerdings nicht aus. Denn insbesondere aufgrund der Tatsache, dass die Arbeitswelt zunehmend als ein Ort der Rationalität und Effektivität wahrgenommen wird, erscheint die Familie bzw. Paarbeziehung als Gegenpol und fördert eher die Befriedigung der emotionalen Bedürfnisse und der Stabilisierung der Familienmitglieder im Sinne eines Ausgleichs. Zeitgleich werden auch traditionelle Bindungen (bspw. Verwandte oder religiöse Gemeinschaften) zunehmend schwächer und soziale Absicherungen werden durch den Wohlfahrtsstaat übernommen. Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen überrascht es nicht, dass die Familie über alle Berufs- und Ausbildungsniveaus hinweg geschlechtsübergreifend in ihrer Wichtigkeit an erster Stelle rangiert (Cornelißen, 2006; Gaschke, 2009; Gloger-Tippelt, Gomille & Grimmig, 1993; Nave-Herz, 2002).

Die empirische Überprüfbarkeit der Individualisierungsthese ist aufgrund der begrenzten Operationalisierbarkeit der einzelnen Aspekte schwierig und der Generalisierbarkeit einzelner Studien sind dadurch Grenzen gesetzt, hier setzt auch der Kritikpunkt der mangelnden Präzision des Individualisierungsbegriffes an (Huinink & Wagner, 1998). Gleichwohl ermöglichen Längsschnittanalysen sozioökonomischer Daten die Bestätigung von Einzelaspekten wie bspw. die Entstandardisierung von

Lebenswegen (Tölke, 1991), die Diversifizierung von Erwerbsverläufen (Berger & Sopp, 1992) oder die Herauslösung aus Herkunftsmilieus durch inter- bzw. intragenerationale Berufsmobilität (Berger, 1995). Auch die erweiterten Handlungsräume von Frauen wurden empirisch belegt: Ein dominantes Muster im weiblichen Lebensverlauf ist heute kaum mehr erkennbar – zumindest bis zur Familiengründung, d.h. der Geburt des ersten Kindes (Wetterer, 2003a). Die zu diesem Punkt einsetzende Re-Traditionalisierung wird von den Betroffenen ganz im Sinne des Individualisierungspostulats im Gegensatz zu früheren Generationen nicht als normengeleitete Handlung, sondern als selbstbestimmte Entscheidung angesehen:

„Während sich die Mütter der älteren Generation selbst dann noch als familienorientiert definieren, wenn sie de facto erwerbstätig waren, halten die Töchter ihr Selbstverständnis auch dann noch aufrecht, wenn sie einem geschlechtstypischen Muster folgen. Sie betrachten ihre Entscheidungen ‚als Ergebnis einer individuellen und gemeinsam mit dem Partner ausgehandelten Wahl‘ (Wetterer, 2003a, S. 16). Nicht normative Vorgaben sind ausschlaggebend, sondern sie selbst haben sich für diesen Weg entschieden“ (Peuckert, 2008, S. 334).

Doch auch wenn einzelne Facetten der Individualisierungsthese bestätigt werden konnten, so bleibt doch die Frage nach den zentralen Gründen für den zu verzeichnenden Wandel unbeantwortet. Auch kausale Zusammenhänge zwischen den einzelnen Individualisierungsdimensionen werden nicht aufgezeigt, weshalb eine „systematische empirische Lebenslaufanalyse der Lebensformen und Familienentwicklung“ gefordert wird (Huinink & Konietzka 2007). Friedrichs (1998b) fordert auch eine Spezifizierung der gesellschaftlichen Bedingungen, die die Individualisierungsbestrebungen initiieren und hinterfragen, welche Wirkungsmuster den einzelnen Verhaltensmustern zugrunde liegen. Die Individualisierungsthese gibt zudem keine Hinweise, welche neuen Strukturen sich im Rahmen der postulierten Auflösungs- und Wandlungsprozesse bilden.

### *Theorie der gesellschaftlichen Differenzierung privater Lebensformen*

Grundlage der Theorie der sozialen Differenzierung bildet die Annahme, dass sich die Familie aufgrund der in modernen Industriegesellschaften erforderlichen Anpassungsprozesse in „spezialisierte Subsysteme mit jeweils charakteristischen ‚Eigenrationalitäten‘ ausdifferenziert“ (Peuckert, 2008, S. 338), um so den veränderten Umwelanforderungen besser gerecht werden zu können (Durkheim, 1893, 1921;

Parsons & Bales, 1955). Das Modell der Normalfamilie verliert durch diesen Prozess zunehmend seine Monopolstellung (Meyer, 1993). Unterschieden werden drei Subsysteme der privaten Lebensformen: der *kindorientierte*, der *partnerschaftsorientierte* und der *individualistische Privatheitstypus*. Der kindorientierte Privatheitstyp (Familie mit Kindern) stellt die Erziehung der Kinder in den Vordergrund, die „zeitliche und soziale Hauptrelevanz [richtet sich] weniger auf das Paar als auf das Eltern-Kindsystem“ aus (Meyer, 1993, S. 27). Das trotz vielfältiger Wandlungsprozesse stabile Niveau dieser Lebensform erklärt sich insbesondere durch den Mangel an wirklichen Alternativen hinsichtlich der kindlichen Sozialisation und Erziehung. Trotz der vielfältigen gesellschaftlichen Wandlungsprozesse zeigt sich bezüglich der kindlichen Sozialisation und Erziehung keine wirkliche Alternative zur Familie, wodurch sich unter anderem deren stabiles Niveau erklärt (Meyer, 1993). Dagegen stellt der partnerschaftsorientierte Privatheitstyp (nichteheliche Lebensgemeinschaften und kinderlose Ehen) das Paar in den Mittelpunkt, stabilisierendes Element ist die Beziehung selbst und nicht die Familie bzw. Kinder. Der individualistische Privatheitstyp (Singles und Wohngemeinschaften) zeigt ein „ausgeprägtes Interesse an Autonomie, Unabhängigkeit und individuellen Entfaltungsmöglichkeiten“ (Meyer, 1993, S. 32), charakteristisch sind der Drang nach Selbstverwirklichung und Entfaltung der Persönlichkeit. Beruf und Freizeit haben einen hohen Stellenwert und die Lebensform als Single bietet für den individualistischen Privatheitstyp im Vergleich zur Paarbeziehung bzw. Familie höhere Chancen, das Ziel der individuellen Verwirklichung zu erreichen (Meyer, 1993).

Meyer (1993) sieht die zunehmende Differenzierung einerseits in den veränderten Geschlechtsrollen bzw. dem Werte- und Normenwandel begründet, insbesondere die erhöhte Bildungsbeteiligung von Frauen und die daraus resultierende gesteigerte Partizipation am Arbeitsmarkt sind als wesentliche Einflussfaktoren für die zunehmende Privatheitsentwicklung zu nennen. Andererseits erschwert die mangelnde Flexibilität des traditionellen Ehe- und Familiensystems Interaktionen zwischen der Familie und ihrer Umwelt, d.h. die Differenzierung ist als ein Anpassungsprozess an sich verändernde Umweltbedingungen zu betrachten. So können bspw. die neuen Privatheitstypen den geänderten Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen des Arbeitsmarktes eher gerecht werden als die traditionelle Normalfamilie. Der Prozess der Differenzierung führt jedoch nicht zu einem Bedeutungsverlust von Ehe und Familie, für die Erziehung und Sozialisierung von Kindern gewinnen diese Institutionen aufgrund der funktionalen Spezialisierung eher an Bedeutung (Meyer, 1993; Nave-Herz, 1997). Die Theorie der gesellschaftlichen Differenzierung wird auch von den

Ausführungen von Spiegel (1983, 1986) gestützt, wonach die ausgeprägte Heterogenität der Familien (in Bezug auf Alter, Geschlecht, Rollen- und Autoritätsstrukturen) nur so lange den funktionalen Bedürfnissen gerecht wird, wie sie für die Zeitspanne der Kindererziehung erforderlich ist. Ohne diese gemeinsame Fokussierung entstehen neue Privatheitstypen, innerhalb derer die gegenseitige (bspw. emotionale) Bedürfnisbefriedigung optimaler gewährleistet werden kann.

Die Annahme, dass die Ausdifferenzierung verschiedener Privatheitstypen als Ergebnis eines Anpassungsprozesses an veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen und damit als Fortschritt angesehen werden kann, muss allerdings insofern widersprochen werden, als dass die Lebensformen nicht immer freiwillig gewählt wurden (bspw. Ein-Eltern-Familien) und auch die Konsequenzen der zunehmenden Kinderlosigkeit sind derzeit noch nicht abzusehen. Die Zunahme der Wahlfreiheit für den Einzelnen muss deshalb als kritisch betrachtet werden, da damit auch die Risiken sozialer und psychischer Belastungen erhöht werden (Huinink & Konietzka, 2007; Peuckert, 2008; Tyrell, 1998).

### *Zusammenfassung*

Sowohl die Theorie der De-Institutionalisierung, die Individualisierungsthese als auch die Theorie der sozialen Differenzierung postulieren „einen fortschreitenden Verfall traditionell-selbstverständlicher Lebensleitlinien und geschlechtsspezifischer Rollenmuster“ (Huinink & Konietzka, 2007, S. 108). Lebensformen verlieren an Stabilität und es zeigt sich ein dynamischer Wechsel zwischen den verschiedenen Lebensformen, der insofern als Pluralisierung bezeichnet werden kann, als dass sich deren Anzahl bezogen auf das Individuum gesteigert hat (Jurczyk, 2001). Brüderl und Klein (2002) unterscheiden in Makroebene (Lebensform) und Mikroebene (Partnerschaftsverläufe) und weisen in ihrer Analyse einen stetigen Anstieg der Heterogenität auf beiden Ebenen nach. Insgesamt kann festgehalten werden, dass zwar keine grundlegenden Veränderungen partnerschaftlicher Lebensformen zu verzeichnen sind, es zeigt sich jedoch eine Tendenz zu nichtehelichen Lebensgemeinschaften und Lebensformen ohne Kinder, ohne dass traditionelle Lebensformen dabei verdrängt worden wären. Familien sind nicht nur in ihrer Form vielfältiger und haben in ihrem Verlauf an Dynamik gewonnen, sondern sind auch nach innen „nochmals unterschiedlicher, komplexer und komplizierter geworden“ (Jurczyk, 2001, S. 20). Die Zahl der Drei- oder Vier-Generationen-Familien steigt, gleichwohl zeigt sich noch immer eine idealisierte

Normorientierung an der zweigenerationellen Vater-Mutter-Kind-Familie. Allerdings sind die empirisch nachweisbaren Familien- und Lebensformen damit nicht unbedingt deckungsgleich (Huinink & Konietzka, 2007; Statistisches Bundesamt, 2008; Nave-Herz, 2010). Verschiedene Autoren (u.a. Hill & Kopp, 2006; Nave-Herz, 2010; Schmidt & Moritz, 2009) weisen mit Blick auf die moderne Kernfamilie auf einen zu beobachtenden Funktionsverlust bzw. Funktionsverlagerungen hin und auf die Entwicklung alternativer Lebensformen zu gesellschaftlich akzeptierten Primärgruppen.

Bedeutung für die Situation der Väter haben diese Veränderungen insbesondere deshalb, weil der Selbstverständlichkeitscharakter früherer Lebensformen infrage gestellt wird. Partnerschaftliche Aushandlungsprozesse gewinnen an Bedeutung und dadurch entstehen „individuell nur schwer auflösbare Handlungs- und Entscheidungskonflikte“ (Huinink & Konietzka, 2007, S. 108). Bedingt wird diese Entwicklung einerseits durch das veränderte Selbstverständnis von Frauen und dem mit der gestiegenen Erwerbsbeteiligung von Frauen einhergehenden Bedeutungsverlust der Ehe bzw. Familie als Existenzsicherung. Andererseits führt die gestiegene Individualität und die damit verbundene gestiegene Selbstthematisierung zu einem Bedeutungszuwachs emotionaler Aspekte, d.h. die Ansprüche an Beziehungen sind im Vergleich zu früher deutlich höher, das schließt auch die Beziehung zu Kindern ein. Burkart (2007b, S. 410) bezeichnet diese Entwicklung als „das Ende der Selbstverständlichkeit“. Deutlich werden Zweifel hinsichtlich der Position im Familiengefüge, traditionelle normative Regulative werden verdrängt durch moderne Partnerschaftskonzepte, innerhalb derer es rollenspezifische Funktionen neu auszuhandeln gilt.

Die mit den Pluralisierungstendenzen einhergehende Änderung der weiblichen Arbeitsmarktbeteiligung und damit verbundene Auswirkungen auf das Partnerschaftsverhalten insbesondere in Bezug auf die innerfamiliäre Arbeitsteilung sowie die Veränderungen normativ gültiger Vaterschaftsbilder ist Gegenstand des nun folgenden Kapitels 2.3.1.2.

### 2.3.1.2. Wandel geschlechtsspezifischer Rollen

Die normativen Rahmenbedingungen ermöglichen heute aufgrund der veränderten Akzeptanz gegenüber den zur traditionellen Familie alternativen Modellen partnerschaftlichen und familiären Zusammenlebens mehr individuelle

Gestaltungsspielräume als in vorherigen Generationen. Diese veränderten Lebensformen bedingen auch einen veränderten Umgang der Partner miteinander, geschlechtsspezifische Zuschreibungen sind heute nicht mehr klar voneinander abzugrenzen und es zeigt sich insbesondere bei Personen mit hohem Qualifikationsniveau eine Tendenz zu einem egalitären Partnerschaftsverständnis. Das traditionelle Familienmodell, das dem Vater die Rolle als alleinigem Ernährer zuweist, verliert zunehmend an Bedeutung und im ersten Abschnitt dieses Kapitels soll erläutert werden, inwiefern diese Entwicklungen Auswirkungen auf das Selbstverständnis von Vätern und auch auf die beobachtbaren Verhaltensmuster in Bezug auf die innerfamiliäre Arbeitsteilung haben (zweiter Abschnitt). Im dritten Abschnitt steht die Frage im Vordergrund, inwiefern das veränderte Verständnis von Vaterschaft (bzw. Männlichkeit) mit den in der Organisation anzutreffenden Vaterbildern übereinstimmt und welche Konsequenzen daraus abgeleitet werden können.

### *Erosion des „Male Breadwinners“*

Die Rolle des Vaters als „good provider“ (Bernard, 1981, S. 1) und damit auch die alleinige Verantwortung für die soziale Positionierung der Familie wird zunehmend untergraben und das Bild des klassischen Alleinverdieners kann heute nicht mehr als allgemeingültig betrachtet werden: „Women are increasingly assuming what has hitherto been regarded as the male role, that of provider“ (Bittman & Wajcman, 2000, S. 167). Die Bildungsoffensive der 1970er und 1980er Jahre hat dazu geführt, dass das Ausbildungsniveau von Frauen noch nie so hoch war wie heute und diese gestiegene Bildungsbeteiligung setzt sich in einer erhöhten Teilnahme von Frauen am Arbeitsmarkt fort (Statistisches Bundesamt, 2007). Seit den 1960er Jahren hat sich die Frauenerwerbstätigenquote von ursprünglich 46% deutlich erhöht: 2006 betrug die Frauenerwerbstätigenquote 62,2% und prinzipiell können beide Partner die Verantwortung für die ökonomische Absicherung der Familie tragen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008; Winker, 2009). Betrachtet man die Zahlen jedoch genauer, so zeigt sich, dass Frauen heute zwar stärker am Arbeitsmarkt partizipieren, von einer realisierten Gleichstellung kann jedoch bisher noch keine Rede sein: Insgesamt ist die Erwerbstätigkeit von Männern mit Kindern deutlich höher als die von Frauen und während 96% der Väter in Deutschland Vollzeit beschäftigt sind, nehmen im Jahr 2005 nur 30% der Mütter eine Vollzeitstelle wahr (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008; Bundeszentrale

für gesundheitliche Aufklärung, 2005; Gesis, 2005). Besonders deutlich werden die Unterschiede, wenn man das Alter der Kinder berücksichtigt. Die Erwerbstätigkeit der Väter ist von dem Alter der Kinder weitgehend unabhängig, im Jahr 2005 lag sie zwischen 85% und 89% und auch die Teilzeitquote der Väter von 4% bis 5% wird vom Alter der Kinder nur geringfügig beeinflusst. Ganz anders stellt sich die Situation bei den Müttern dar, deren Erwerbstätigkeit in Teilzeit mit zunehmendem Alter der Kinder im Jahr 2005 von 33% (Alter der Kinder: unter 3 Jahre) auf 71% (Alter der Kinder: 10 bis-14 Jahre) ansteigt (Kudera, 2002; Tölke, 2005).

Diese Ergebnisse stellen den postulierten Bedeutungsverlust des Mannes als Haupternährer zunächst infrage, betrachtet man allerdings explizit die Entwicklung der Akademikerbeschäftigung, so zeigt sich ein differenzierteres Bild insbesondere aufgrund des großen Zuwachses von Frauen mit Hochschulstudium. Seit 1995 verzeichnet die Zahl der beschäftigten Akademikerinnen einen Zuwachs von 40% und abgesehen von den Ingenieurs- und Naturwissenschaften stellen Frauen heute in allen Fachrichtungen den höheren Anteil erwerbstätiger Akademiker (Anger & Konegen-Grenier, 2008). Über alle Qualifikationsgruppen hinweg zeigen Akademiker die höchste Erwerbsbeteiligung, allerdings zeigt sich auch hier eine unterschiedliche Ausprägung der Teilzeittätigkeit von Frauen (2005: 34%) zu Männern (2005: 6%) (Biersack et al., 2008). Zwar ist das Einkommen von Akademikern im Vergleich zu anderen Qualifikationsgruppen deutlich höher, es zeigen sich aber auch hier deutliche Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern: Akademikerinnen verdienen rund 20% weniger als ihre männlichen Kollegen, begründet durch familienbedingte Erwerbsunterbrechungen, unzureichende Berücksichtigung bei Besetzungsentscheidungen von Führungspositionen und der Entscheidung bei der Studienwahl für typische, geringer entlohnte „Frauenfächer“ wie bspw. Geisteswissenschaften (Leuze & Strauß, 2009). Aufgrund dieser Rahmenbedingungen zeigt sich auch bei Akademikerpaaren die Tendenz, dass Mütter zwar Elternzeit in Anspruch nehmen, allerdings parallel dazu einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen. Die Auswirkungen auf die Berufstätigkeit des Mannes bleiben dadurch gering und insgesamt ist mit der Geburt des ersten Kindes eine tendenzielle Rückkehr und Stabilisierung der traditionellen Rollenmuster zu beobachten – obwohl sich heute 70% der Väter nicht mehr ausschließlich als „breadwinner“, sondern als gleichberechtigte Erzieher sehen (Cornelißen, 2005; Kassner & Rüling, 2005; Tölke, 2005). Gleichwohl hat – unabhängig von Teil- oder Vollzeitbeschäftigung – der kontinuierliche Anstieg der mütterlichen Berufstätigkeit dazu geführt, dass „das klassische, ‚bürgerliche‘ Modell der Arbeitsteilung, das den Männern die instrumentell-außerorientierten Funktionen (vor



allem Beruf) zuwies und den Frauen die integrativ-binnenorientierten Funktionen (vor allem Haushalt und Kinderfürsorge) einen erheblichen Geltungsverlust erfahren [hat]. [...] Die Exklusivität der früheren Ernährerrolle gibt es nicht mehr“ (Maiwald & Dornes, 2007, S. 77, Einf. u. Ausl.: d. Verf.).

Die veränderte Position der Frau im Arbeitsmarkt erschwert insbesondere für karriereorientierte Akademikerpaare die Familiengründung, da sowohl „so komplex gewordene Aufgaben wie kompetente und verantwortungsbewusste Kindererziehung [als auch] [...] das Verfolgen zweier Karrieren unter schwierigen Arbeitsmarktbedingungen“ realisiert werden müssen (Burkart, 2006, S. 129, Einf. u. Ausl.: d. Verf.). Der Trend zu Zwei-Verdiener-Haushalten löst die selbstverständliche Spezialisierung der Geschlechter auf und ein zunehmender Teil junger Frauen ist nicht mehr bereit, das traditionelle Modell des „male breadwinner – female homemaker“ widerspruchslos zu akzeptieren: „Frauen verfolgen heute verstärkt eigenständige Karriereinteressen und sind nicht mehr selbstverständlich bereit, ihre beruflichen Ambitionen den familialen Pflichten nachzuordnen“ (Behnke & Meuser, 2005, S. 123). Frauen zeichnen sich heute nicht nur durch ein hohes Qualifikationsniveau und damit einhergehendes erhöhtes berufliches Anspruchsniveau aus. Die verstärkte Förderung von Frauen in Führungspositionen aufgrund des zu verzeichnenden Fachkräftemangels untermauert diese Entwicklung zusätzlich. Sowohl auf politische Ebene als auch in den Wirtschaftsorganisationen werden Frauen durch gezielte Maßnahmen gefördert, um den Bedarf an qualifizierten Fachkräften decken und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmens sichern zu können. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und die Angleichung bestehender geschlechtsspezifischer Gehaltsunterschiede. Egalitäre Partnerschaftsmodelle werden durch diese Entwicklung zusätzlich gefördert und indirekt ein erhöhtes familiäres Engagement von Vätern gefordert (Behnke & Meuser, 2005; Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend, 2011a).

### *Familiale Arbeitsteilung*

Zusammenfassend kann bereits zu Beginn dieses Abschnitts festgehalten werden, dass die zunehmende weibliche Partizipation am Arbeitsmarkt nicht zu einem parallelen Anstieg der männlichen Beteiligung an familiäre Alltagsarbeit geführt hat – sowohl in Bezug auf Haushaltstätigkeiten als auch auf die Fürsorgepflichten: „Frauen haben sich zwar aus ihrer einseitigen Zentrierung auf die Familie gelöst, doch umgekehrt sind

Männer diesen Weg kaum gegangen“ (Jurczyk, 2001, S. 18). Zwar erodiert die „selbstverständliche Fundierung der Rolle des Vaters als Alleinernährer der Familie“ (Jurczyk & Lange, 2009, S. 15) aufgrund der steigenden Teil- und Vollzeittätigkeit von Frauen und Männern zunehmend. Spätestens mit der Geburt des ersten Kindes zeigt sich jedoch bei jungen Paaren trotz eines egalitären Partnerschaftsideals eine – mehr oder weniger stark ausgeprägte – Re-Traditionalisierung der Geschlechterverhältnisse (Höyng, 2008). Die Diskussion erfordert allerdings eine differenzierte Betrachtung, weshalb väterliche Partizipation einerseits in Bezug auf die veränderte *Übernahme von kindbezogenen Fürsorgepflichten* und andererseits hinsichtlich der *Beteiligung an Haushaltstätigkeiten* erläutert werden soll.

Maiwald und Dornes (2007) unterteilen die *kindliche Fürsorge* in die drei Bereiche (1) der direkten Interaktion, (2) der Zugänglichkeit in Form von Anwesenheit und Ansprechbarkeit sowie (3) der Zuständigkeit für bestimmte Alltagsaspekte wie bspw. Schulwegbegleitung. In allen drei Bereichen kann ein Anstieg des väterlichen Engagements festgestellt werden, d.h. die Interaktionsformen zwischen Vater und Kinder sind heute im Vergleich zu früheren Generationen nicht nur vielzähliger, sondern auch von größerer Emotionalität geprägt. Allerdings zeigt sich weiterhin ein asymmetrisches Verhältnis zwischen den Geschlechtern, Mütter fungieren als primäre Ansprechpartnerin für alle kindbezogenen Themen und sind weitgehend für die Gesamtorganisation des familiären Alltags zuständig. Und während Mütter eher zeitlich drängende Versorgungsaufgaben wahrnehmen wie bspw. füttern oder nachts aufstehen, übernehmen Väter tendenziell eher zeitlich disponible Tätigkeiten (bspw. spielen, Kind zu Bett bringen) (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2006; Dornes, 2010; Maiwald & Dornes, 2007; Sayer, Bianchi & Robinson, 2004). Betrachtet man die *Beteiligung von Männern an Haushaltstätigkeiten*, so zeigt sich insgesamt eine Tendenz zur selektiven Entlastung der Partnerin, d.h. je nach zeitlicher Verfügbarkeit und subjektiven Präferenzen werden einzelne Aufgaben übernommen und meistens in Form von Zuständigkeiten und Routinen institutionalisiert. Insbesondere bei höher Gebildeten basiert diese Tätigkeitsübernahme auf einer partizipativen, partnerschaftlichen Grundhaltung (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009), gleichwohl dürfen die geschilderten Veränderungen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die geschlechtsspezifischen Zuständigkeiten nahezu unverändert geblieben sind:

„Der Blick auf die konkreten Tätigkeiten zeigt, dass die traditionellen Männeraufgaben im Haushalt dabei weiter dem Mann vorbehalten sind (Reparaturen, Autowäsche, u.a.) und die ‚klassischen Hausfrauentätigkeiten‘ (Waschen, Bügeln, Bäder & Toilette säubern, Kochen) weiterhin bei der Frau liegen. [...] Die stärkere Partizipation findet primär auf dem Terrain

der Familienorganisation statt [...] Dazu kommt die Hilfe bei einzelnen Haushaltsarbeiten, und hier sind Staubsaugen, Bodenwischen und Geschirrspülen – gut nach Feierabend oder am Wochenende zu erledigen – die ‚Klassiker‘ mit relevanter Entlastungswirkung und hoher Symbolkraft“ (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009, S. 109, Ausl: d. Verf.).

Die Ausführungen verdeutlichen, dass die paarbezogenen Zuständigkeiten für Kinderfürsorge und Haushaltspflichten noch immer von tief verankerten stereotypen Geschlechterbildern geprägt sind. Zwar zeigt sich einerseits eine beginnende Angleichung der Verhaltensweisen, als egalitäre Paar-Arrangements im Sinne einer Gleichverteilung anfallender Tätigkeiten können diese Hausarbeiten jedoch (noch) nicht bezeichnet werden. Die „privilegierten Pioniere“ (Höyng, 2008, S. 449), die Berufstätigkeit mit väterlicher Partizipation bei Kindeserziehung und Haushaltstätigkeiten real vereinen, sind in der absoluten Minderzahl; selektive Entlastung der hauptverantwortlichen Mütter ist die noch immer am häufigsten anzutreffende Konstellation.

Diese teilweise widersprüchlichen Ergebnisse der verstärkten väterlichen Partizipation bei gleichzeitigem Festhalten an traditionellen Strukturen können als kennzeichnend für Veränderungsprozesse angesehen werden. Doch auch wenn wirklich gleichberechtigte Partnerschaftskonzepte noch einer langfristigen Entwicklung bedürfen, so führt das geänderte Rollenverhalten von Vätern aufgrund „deutlicher Rollenerweiterungen geschlechtsspezifischer Zuschreibungen“ (Born & Krüger, 2002, S. 137) zu einem Aufbrechen traditioneller Strukturen. Konflikte innerhalb der Partnerschaft zwischen Vätern und Müttern werden immer weniger unter der Perspektive der Geschlechterdiskussion betrachtet, sondern es wird nach pragmatischen und alltagstauglichen Lösungsansätzen gesucht und kann dadurch als Indiz für die zunehmende Gleichstellung der Geschlechter betrachtet werden.

### *Veränderung des Männlichkeits- und Vaterschaftsverständnisses*

Ebenso wie das veränderte (Selbst-)verständnis von Frauen haben sich auch die gesellschaftlichen Bilder von Vaterschaft und Männlichkeit im Vergleich zu vorherigen Generationen verändert und unterscheiden sich nicht nur historisch und regional, sondern auch schicht- und milieuspezifisch stark voneinander (Baur & Luedtke, 2008b). Das Geschlecht gibt als soziale Konstruktion handlungsleitende Orientierungsmuster vor: „When we speak about masculinity or femininity we are naming configurations of

gender practice“ (Connell, 1995, S. 72). Die heute vorherrschenden normativen Idealbilder von Männlichkeit orientieren sich in Westeuropa einerseits am Modell des „leistungsbereiten Vollzeitbeschäftigten“ (Baur & Luedtke, 2008b, S. 81), andererseits am Modell des „Managers“ (Wedgwood & Connell, 2004), der sich insbesondere durch sein ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen und Streben nach Selbstverwirklichung definiert (Gillis, 2011; Höyng, 2008; Kassner, 2008; Liebold, 2006). Gleichzeitig steht die Familie im Mittelpunkt des Handelns und nicht „der ungebundene solitäre Mann, sondern der eingebundene fürsorgende Mann ist das Leitbild“ (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009, S. 75). Für die Herausbildung einer Geschlechtsidentität ist es für den überwiegenden Teil aller Männer von zentraler Bedeutung, einer bezahlten Arbeit nachzugehen und die Erwerbstätigkeit gilt noch immer für den überwiegenden Teil der Bevölkerung als „männliche Form der Fürsorge“ (Döge, 2000).

Entsprechend den rollentheoretischen Konzepten werden Männer und Väter im Erwerbsleben mit normativen Verhaltensanforderungen konfrontiert, denen sie sich nicht entziehen können ohne mit (i.d.R. negativen) Sanktionen rechnen zu müssen, wodurch wiederum normkonformes Verhalten gefördert wird (siehe dazu auch Kapitel 3.2.2. Auswirkungen der organisationalen Sozialisation auf den Karriereverlauf). Die normativen Leitbilder werden auch dann als richtig und erstrebenswert angesehen, wenn ihnen nur eine Minderheit der Menschen westlicher Kulturkreise entspricht (Buschmeyer, 2008, S. 124), d.h. sie sind im „Habitus der Individuen inkorporiert“ (Scholz, 2004, S. 39) und von diesen normativen Vorgaben abweichende Verhaltensmuster werden nicht selten als „illoyal“, „leistungsschwach“ oder „unmännlich“ stigmatisiert“ (Baur & Luedtke, 2008a, S. 81). Außerberufliche Verpflichtungen werden bei den Männlichkeitsbildern des leistungsorientierten Vollzeitbeschäftigten bzw. der Führungskraft weitgehend negiert. Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg und die damit einhergehende gesellschaftliche Anerkennung ist in der Regel die Orientierung an den gesellschaftlich dominanten Männlichkeitsbildern. Reaktionen des betrieblichen Umfeldes auf Abweichungen von normierten Verhaltensmustern zugunsten familiärer Verpflichtungen fallen durchaus unterschiedlich und nicht immer positiv aus: „Die Vorstellung, dass (männliche) Führungskräfte Teilzeit arbeiten oder in Elternzeit gehen, ist für die Personalverantwortlichen momentan kaum denkbar“ (Buschmeyer, 2008, S. 127; Ehnis, 2009).

Aufgrund veränderter geschlechtsrollenspezifischer Zuschreibungen geraten allerdings auch die traditionellen normativen Leitbilder zunehmend ins Wanken (Beck & Beck-Gernsheim, 1993). Neue, real gelebte Formen von Vaterschaft sind derzeit jedoch noch selten zu verzeichnen, denn diese müssen

„in aller Regel gegen vorherrschende gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen gelebt werden [...]: gegen wohlfahrtsstaatliche und betriebliche Strukturierung geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung ebenso wie gegen dominante Leitbilder der Geschlechterordnung [...]“ (Kassner, 2008, S. 142, Ausl.: d.Verf.).

Die Analyse der sich wandelnden Vaterrolle kann auf drei Ebenen erfolgen (Burkart, 2007a, S. 84): Zum einen geht es um die „*faktisch geltende Vaterrolle*, das heißt [...] die in der Praxis [...] an die Väter herangetragenen Erwartungen“, zum anderen geht es um „*Leitbilder, Ideale und Ideologien*“ und schließlich beschreibt die dritte Ebene „*die Praxis*“, hier gilt es wiederum zwischen der Einstellungsebene und den tatsächlichen handlungspraktischen Veränderungen zu unterscheiden. Ein Wandel vom traditionellen hin zu einem modernen Vaterschaftsverständnis zeigt sich derzeit auf der Ebene der Einstellungen insbesondere im individualisierten Milieu, das durch ein hohes Bildungsniveau, einem egalitärem Partnerschaftsverständnis und dem Wunsch nach individueller Selbstverwirklichung gekennzeichnet ist (Buschmeyer, 2008; Kassner, 2008). Bezeichnend für diese Gruppe ist es, „geeignete Bedingungskonstellationen immer wieder im Alltag herzustellen und gegen tradierte Normalität aufrecht zu erhalten“ (Kassner, 2008, S. 146). Einige Autoren sehen den Prozess der Enttraditionalisierung und die Erosion handlungsleitender Norm jedoch als kritisch an (Koppetsch & Burkart, 1999; Wetterer, 2003a). Unbewusst vorherrschende Geschlechternormen konterkarieren insbesondere die im individualistischen Milieu vorzufindenden egalitären Vorstellungen und stellen diese durch das alltagspraktische Handeln immer wieder infrage, Wetterer (2003b, S. 286) spricht in diesem Zusammenhang von „rhetorischer Modernisierung“. Burkart (2007a, S. 86) fasst das aktuell zwischen Tradition und Moderne vorherrschende Vaterschaftsbild wie folgt zusammen:

„Väter sind hauptverantwortlich für die Versorgung ihrer Kinder und deren Mütter; sie sollen sich aber nicht auf diese Versorgerrolle beschränken, sondern sich in begrenztem Umfang auch um die Erziehung ihrer Kinder und das emotionale Klima der Familie kümmern. Doch bleibt diese Aufgabe stärker der Mutter vorbehalten, und wenn es darauf ankommt, konzentriert sich der Vater eher auf die Versorgerfunktion.“

## *Zusammenfassung*

Zu konstatieren bleibt, dass die normativen Orientierungsmuster sich derzeit in einer Phase des Wandels befinden, traditionelle Muster haben auf der Einstellungsebene weitgehend ihre Bedeutung verloren, während sich auf der Ebene der faktischen Vaterrolle und des alltagpraktischen Handelns noch traditionelle Handlungsmuster feststellen lassen. Baur und Luedtke (2008b) konnten allerdings in ihrer Studie feststellen, dass die persönliche Bedeutung der Karriere im Rahmen der Selbstverwirklichung in ihrer Bedeutung abnimmt, während die soziale Bedeutung, d.h. die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht, steigt.

Die in der historischen Betrachtung noch sehr junge Idee der Gleichheit der Geschlechter zeigt eine – wenn auch langsame – Umsetzung hin zu realen Handlungen, wengleich auch unter derzeit noch schwierigen Rahmenbedingungen. Patriarchale Tendenzen wirken – wenn auch in modernisierter Form – noch langfristig nach und der Verlauf des zu beobachtenden Änderungsprozesses, d.h. ob und inwiefern die derzeitigen Orientierungsmuster durch neue normative Vorgaben abgelöst werden, ist derzeit noch nicht absehbar. Auf jeden Fall fehlen den „neuen Vätern“ derzeit noch anerkannte Rollenbilder, die ein Agieren frei von gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Sanktionen unterstützen (Jurczyk & Lange, 2009; Meuser, 2007; Tölke, 2005, 2007).

### 2.3.2. Regulative Aspekte

In diesem Kapitel werden die juristischen Rahmenbedingungen aus der Perspektive der Väter näher betrachtet, dazu zählen insbesondere die gesetzlichen Regelungen zur Elternzeit, aber auch unternehmensspezifische Angebote und Vereinbarungen wie bspw. Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, Teilzeitarbeitsplätze oder Einrichtungen zur Kinderbetreuung.

### *Erziehungsurlaub und Elternzeit: Entwicklung der Gesetzgebung*

Das heute gültige Gesetz zur Elternzeit wurde ausgehend vom Mutterschutzgesetz mehrfachen inhaltlichen Anpassungen und Namensänderungen unterzogen. Erstmals wurde 1878 der Schutz der Mutter durch einen dreiwöchigen Wöchnerinnenschutz für

Fabrikarbeiterinnen nach der Geburt gesetzlich geregelt, bereits fünf Jahre später wurde das Gesetz auch auf Handwerks- und Gewerbebetriebe ausgeweitet und um Kündigungsschutz und Lohnfortzahlungen erweitert. Um den vorgegebenen Rahmen der Arbeit einhalten zu können, sollen im Folgenden nur die wesentlichen gesetzlichen Änderungen ab den 1970er Jahren erläutert werden, für eine detaillierte Darstellung der historischen Entwicklung verweise ich auf die Dissertation von Hauser (2004).

1979 wurde der gesetzlich verankerte Anspruch auf eine sechswöchige Mutterschutzfrist unter der Bezeichnung Mutterschaftsurlaub auf einen Zeitraum von sechs Monaten erweitert, in Ausnahmefällen wurde dieser auch Vätern gewährt. Erst mit der geschlechtsneutralen Verabschiedung des Gesetzes zur Regelung des Erziehungsurlaubs von 1986 wurde die Stellung der Väter als Erziehungsverantwortliche gestärkt, Eltern konnten nun bis zum vollendeten dritten Lebensjahr Erziehungsurlaub alleine in Anspruch nehmen oder partnerschaftlich aufteilen, zudem wurde ein Erziehungsgeld gewährt, dessen Bezugsdauer von zunächst sechs Monaten sukzessive auf 24 Monate ausgeweitet wurde (Lippmann, 2001). Trotz geschlechtsneutraler Formulierung basierten die Gesetze zum Erziehungsurlaub auf dem traditionellen Familienmodell und es ist deshalb nicht verwunderlich, dass dieser zum überwiegenden Teil von Frauen in Anspruch genommen wurde. Betriebsspezifische und ab 2001 auch gesetzlich verankerte Regelungen zur Aufteilung des Erziehungsurlaubs in mehrere Zeitabschnitte sollten eine bessere Vereinbarung von Beruf und Familie ermöglichen, zudem bestand ab dem Jahr 2001 für Eltern ein zeitlich begrenzter Anspruch auf Teilzeitarbeitszeit (Lindecke, 2007). Die Position des Vaters wird dadurch erstmals nachhaltig gestärkt, da ab 2001 „auch er gleichzeitig mit der Mutter den vollen Erziehungsurlaub von 3 Jahren beanspruchen kann und beide u.U. die Arbeit bis zu 30 Wochenstunden verkürzen können, sofern der Arbeitsgeber zustimmt“ (Lippmann, 2001, S. 3).

Mit der Einführung des Elterngeldes im Jahr 2007 wurden die den staatlichen Transferzahlungen zugrunde liegenden gesetzlichen Regelungen grundlegend reformiert. Während weiterhin der Anspruch auf eine dreijährige, flexibel gestaltbare Elternzeit besteht, orientieren sich die staatlichen Transferzahlungen nun am individuellen Erwerbseinkommen mit Beträgen zwischen 300 Euro und 1.800 Euro pro Monat. Der Auszahlungszeitraum wird auf maximal zwölf Monate gekürzt, weitere zwei Monate werden bei Inanspruchnahme beider Elternteile gewährt (Bundesministerium der Justiz, 2006). Durch diese neue Strukturierung des Elterngeldes als einkommensabhängige Entgeltersatzleistung soll insbesondere für

Akademiker Anreize für die Familiengründung geschaffen und die Beteiligung von Vätern an der Erziehungsarbeit gefördert werden (Merkel, 2006).

### *Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter*

In der Bundesrepublik Deutschland nehmen derzeit nur 12,4% der Väter Elternzeit in Anspruch, dies ist zwar ein deutlicher Anstieg des Anteils von 1,5% vor der Novellierung des Elterngeldgesetzes im Jahre 2007, Väter in Elternzeit stellen jedoch noch immer eine Minderheit dar. Allerdings zeigt sich insbesondere in Akademikerhaushalten eine deutlich höhere Inanspruchnahme der Vätermonate im Vergleich zu geringer qualifizierten Haushalten. Dieser Trend lässt auf ein verändertes Vaterschaftsverständnis bei Akademikern schließen und gibt Hinweise auf das überdurchschnittliche Interesse der Väter am Aufbau eigenständiger Beziehungen zu ihren Kindern (Kluve & Tamm, 2009).

Sucht man nach den Gründen für die geringe Inanspruchnahme der Elternzeit von Vätern, so zeigt sich, dass Elternzeit fast ausschließlich dann von Vätern in Betracht gezogen wird, wenn keine finanziellen Nachteile zu erwarten sind. Bei diesen Paaren zeigt sich eine Einkommenssituation, bei der die Partnerin etwa gleich viel verdient oder sogar ein höheres Einkommen erzielt. Als weiterer Einflussfaktor ist die Arbeitsplatzsicherheit zu nennen, diese ergibt sich einerseits durch das Arbeitsverhältnis (befristet/unbefristet), die Firmengröße und auch die Position im Unternehmen. Andererseits befürchten Männer berufliche Nachteile, wenn die berufliche Tätigkeit durch die Elternzeit unterbrochen wird (Institut für Demoskopie Allensbach, 2005; Reich, 2009).

### *Vereinbarkeitsfreundliche Regelungen in Unternehmen*

Zusätzlich zur den staatlichen Transferzahlungen und dem Anspruch auf zeitlich begrenzte Teilzeitarbeitsplätze zeigen sich in den Unternehmen über die gesetzlichen Regelungen hinaus verschiedenste vereinbarkeitsbezogene Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und -motivation und damit zur langfristigen Bindung qualifizierter Fachkräfte an das Unternehmen. Zu nennen sind insbesondere die Flexibilisierung der Arbeitszeit und Zeitkonten, Teilzeitarbeitsplätze, Telearbeitsplätze,



betriebliche Kinderbetreuung, Weiterbildungsangebote für Wiedereinsteigerinnen und der Kontakt während der Elternzeit mit dem Unternehmen. Insbesondere Teilzeitarbeitsplätze und die Nutzung flexibler Arbeitszeiten sind weit verbreitet, wobei allerdings insgesamt das Angebot von Seiten der Unternehmen deutlich positiver eingeschätzt wird als von Seiten der Arbeitnehmer (Kluve & Tamm, 2009). Zu verzeichnen ist eine ausgeprägte Asymmetrie, nicht nur in der Wahrnehmung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen, sondern auch in der realisierten Inanspruchnahme zwischen den Geschlechtern, denn die verschiedenen Angebote werden überwiegend von weiblichen Beschäftigten genutzt. Die formale Durchsetzung vereinbarkeitsfreundlicher, geschlechtsneutraler Regelungen wird in vielen Unternehmen zwar als unproblematisch angesehen, die Reaktion des betrieblichen Umfeldes auf Väter, die familienfreundliche Angebote in Anspruch nehmen, sind jedoch kritisch und sie erleben nicht selten eine Benachteiligung im beruflichen Alltag (Duckworth & Buzzanell, 2009; Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009).

„Fast einhellig wird ein tendenziell konservatives Klima beklagt, das mit einem Mangel an Akzeptanz für eine Reduzierung der Arbeitszeit zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie einhergeht. [...] Die Arbeitsreduzierung wird als unsolidarische Zumutung interpretiert, der Mann in Teilzeit gilt gleichsam als arbeitsscheu. Familiäre Verpflichtungen werden nicht wirklich als legitimer Grund anerkannt, das berufliche Engagement für eine gewisse Zeit zu bremsen bzw. die Bedeutung der Berufsarbeit zu relativieren. Die Väter fühlen sich unter einem permanenten Rechtfertigungsdruck [...]“ (Döge, 2005, S. 36, Ausl: d. Verf.).

Bemängelt werden aus Sicht der Väter insbesondere eine ausgeprägte Vollzeitmentalität und eine selbstverständliche Anwesenheitskultur. Trotz der in Betriebsvereinbarungen geregelten Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit ist für viele Vorgesetzte die Präsenz und ständige Erreichbarkeit der männlichen Mitarbeiter noch immer selbstverständlich, während Frauen gegenüber deutlich mehr Toleranz und Flexibilität gezeigt wird. Die Bewertung der Kompetenz eines Mitarbeiters steht noch immer in sehr enger Verbindung mit dessen permanenter Präsenz am Arbeitsplatz (Döge & Behnke, 2005).

Aufgrund der mangelnden Akzeptanz väterlichen Engagements für die Familie werden bei Inanspruchnahme der betrieblichen Angebote von Vätern Beeinträchtigungen der Karriere befürchtet, wie in einer Befragung von Holter, Riesenfeld und Scambor (2005, S. 103) deutlich wird: „In dem Moment, wo Du entscheidest auf Teilzeit zu gehen, bist Du – karrieremäßig – tot. Es wäre naiv, anders darüber zu denken, zu glauben, dass Du

immer noch eine Chance hättest.“ Während es für Frauen weitgehend akzeptiert ist, sich trotz Karriere familiäre Freiräume zu schaffen, müssen Väter mit Status- und Einkommensverlusten rechnen. Der Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck unter den Kollegen ist groß und wer den Erwartungen an die hohe Leistungsbereitschaft und zeitliche bzw. örtliche Flexibilität nicht gerecht wird, muss damit rechnen, bei Besetzungsentscheidungen nicht berücksichtigt zu werden (Döge, 2005; Höyng, 2008; Lukoschat & Walther, 2006; Notz, 2004).

### *Zusammenfassung*

Ein modernes Vaterschaftsverständnis ist mit den in den Unternehmen anzutreffenden Strukturen nur schwer in Einklang zu bringen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die geringe Inanspruchnahme von Elternzeit und vereinbarkeitsfreundlicher Angebote der Unternehmen durch Väter zu einem bedeutenden Teil durch betriebliche Hindernisse sowie eine hohe berufliche Planungsunsicherheit (insbesondere der Angst vor finanziellen Einbußen) erklärt werden kann: 82% der berufstätigen Eltern sind der Meinung, dass von den Unternehmen nicht genügend getan wird hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Institut für Demoskopie Allensbach, 2005; Vogt & Pull, 2010). Erwerbsorientierte Vaterschaft basiert noch immer auf dem normativen Leitbild des traditionellen Partnerschaftsmodells. Die Spezialisierung der Partner im Sinne klassischer Rollenaufteilung wird von den Unternehmen noch immer als Selbstverständlichkeit betrachtet und eine Übernahme von Fürsorge- und Erziehungspflichten nicht selten mit negativen Reaktionen des Umfeldes gewertet. Das traditionelle Rollenmodell wird auch von politischer Seite aufgrund der derzeitigen Gestaltung des Elternzeitgesetzes gefördert, wenngleich durch die Reformierung im Jahr 2007 der Weg für ein modernes Vaterschaftsverständnis bereitet wurde, diesen gilt es weiter auszubauen.

### 2.3.3. Monetäre Aspekte

Wenngleich der *pater familias* als das für die wirtschaftliche Absicherung verantwortliche und mit umfassender Verfügungsgewalt ausgestattete Oberhaupt der Familie nicht mehr dem heutigen Idealbild des Familienvaters entspricht, so kann doch festgehalten werden, dass für Väter die ökonomische Absicherung der Familie und die

Schaffung einer gesicherten wirtschaftlichen Grundlage nicht nur in der aktiven Familienphase, sondern bereits vor der Geburt des ersten Kindes eine wichtige Rolle spielen (Gesterkamp, 2007; Tölke, 2005). Bei der Entscheidung für eine Familie dominiert in Deutschland die Orientierung an einem Drei-Phasen-Modell: Die Familiengründung erfolgt i.d.R. nach der Ausbildung und einigen Jahren der beruflichen Etablierung. Dadurch liegt das durchschnittliche Alter der mittleren und niedrigen Bildungsschichten bei der Geburt des ersten Kindes bei Mitte 20. Ganz anders stellt sich jedoch die Situation bei Eltern mit hohem Bildungsstandard dar: Aufgrund der langen Verweildauer im Bildungssystem beginnt für Männer der Start ins Familienleben mit durchschnittlich 31 Jahren und damit etwas später als für Frauen (29,3 Jahre) (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, 2005; Tölke, 2005).

Die durch zunehmende Anforderungen an Flexibilität und Mobilität sowie durch wirtschaftliche Umbrüche gekennzeichnete globalisierte Arbeitswelt führen zu erhöhten Planungsunsicherheiten: Erwerbsbiographien verlaufen nicht mehr geradlinig – weder eine lebenslange Beschäftigung bei ein und demselben Unternehmen, noch eine kontinuierliche Karriereentwicklung können heute als selbstverständlich angesehen werden. Diese „Risikoverlagerung zugunsten der Arbeitnehmerschaft“ (Tölke, 2007, S. 325) führt dazu, dass biographische Entscheidungen wie bspw. die Gründung einer Familie erschwert werden bzw. sich verzögern. Sind allerdings die ersten Schritte der Karriereleiter erklommen, so steigt die Wahrscheinlichkeit für eine Realisierung der Vaterschaft signifikant an und es zeigt sich in diesen Fällen, dass „eine Vaterschaft beschleunigt erfolgt bzw. nachgeholt wird“ (Tölke, 2005, S. 102). Die dadurch entstehende zeitliche Verdichtung bzw. Parallelität verschiedener Lebensereignisse – Ausbildungsabschluss, berufliche Etablierung, Entscheidung für einen Lebenspartner, Familiengründung – auf einen relativ kurzen Lebenszeitraum wird auch als „Rush Hour des Lebens“ bezeichnet (Bittman & Wajcman, 2000, S. 1), d.h. sowohl im familiären als auch im beruflichen Bereich werden hohe Leistungen gefordert. Es ist deshalb kaum verwunderlich, dass die Geburt eines Kindes die Berufstätigkeit des Vaters nicht bzw. kaum beeinflusst: „The values of fathers’ caregiving has been pitted against a global economy that requires constant attention to work“ (Duckworth & Buzzanell, 2009, S. 559). Insbesondere bei der Geburt des ersten Kindes zeigt sich allerdings eine Anpassung der Arbeitszeit, wenn auch keine Reduzierung der Arbeitszeit im Sinne vertraglicher Änderungen. Dieser Effekt zeigt sich aber nur bei der Geburt des ersten Kindes, mit der Geburt weiterer Kinder und deren zunehmendem Alter erfolgt eine Intensivierung der Arbeitszeit, die sogar die Arbeitszeit kinderloser Männer übersteigt (Dommermuth & Kitterød, 2009; Ostner, 2005). Vor allem für Führungskräfte erscheint

es undenkbar, die vorgezeichnete Laufbahn durch Reduzierung des beruflichen Engagements zu verlassen. Überdurchschnittliches berufliches Engagement wird als selbstverständlich angesehen und selbst eine Anpassung des Arbeitsvolumens an eine Regelarbeitszeit von 38 Stunden wird als nicht mit der Position bzw. Funktion vereinbar betrachtet (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009). Dermott (2006) argumentiert jedoch, dass ausgedehnte Arbeitszeiten nicht zwangsläufig als inkompatibel mit aktiver Vaterschaft anzusehen sind aufgrund möglicher Priorisierung der Kinder in der arbeitsfreien Zeit (bspw. Einschränkung von Geschäftsreisen oder Reduzierung der Arbeitszeit in den Abendstunden bzw. an Wochenenden).

Trotz gestiegener weiblicher Beteiligung am Arbeitsmarkt, tragen Väter noch immer die Hauptverantwortung für die Sicherung des Familieneinkommens. Einschränkungen der Erwerbstätigkeit aufgrund einer Teilzeittätigkeit sind sowohl bei Akademikern als auch bei geringer Qualifizierten nur bei einer Minderheit zu beobachten und die berufliche Entwicklung hat für die Väter nicht nur zur finanziellen Absicherung der Familie, sondern auch aufgrund mangelnder alternativer Leitbilder von Vaterschaft (siehe dazu Kapitel 2.3.1) eine hohe Priorität. Die Erwerbstätigkeit bildet – im Gegensatz zu den Müttern – bei Vätern den zeitlichen Schwerpunkt und gibt dadurch als limitierender Faktor das Zeitbudget vor, das für die Familie und familiäre Aufgaben zur Verfügung steht. Väter geraten aufgrund dieser Situation zunehmend unter Druck: Als engagierter Vater wird von ihnen eine Teilnahme an familiären Aktivitäten und Übernahme von Fürsorgetätigkeiten erwartet, gleichzeitig sind Väter in den meisten Paarbeziehungen noch immer die Hauptverdiener, d.h. auf ihren Schultern lastet der Druck der ökonomischen Absicherung der Familie. Als wichtigen Faktor zur väterlichen Reduzierung der Arbeitszeit und damit zur Intensivierung des familialen Engagements identifizieren Kassner und Rühling (2005) neben dem Wunsch nach dem Aufbau einer eigenständigen Beziehung zu den eigenen Kindern die Einkommensgleichheit beider Partner. Die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen erfordert insbesondere bei bildungshomogamen Akademikerpaaren bei der Realisierung der Elternschaft die Berücksichtigung der Lebensplanungen beider Partner (Tölke, 2007). Die duale Berufstätigkeit fordert jedoch die Schaffung infrastruktureller Rahmenbedingungen wie bspw. die Möglichkeiten der Kinderbetreuung oder Flexibilisierung von Arbeitszeitregelungen.

## 2.4. Neue Väter – Mythos oder gelebte Realität?

Betrachtet man die Veränderungen vaterschaftsbezogenen Verhaltens aus den verschiedenen Blickrichtungen, so kann eine Änderung insbesondere der juristischen und monetären Faktoren vor normativen Einstellungs- und Verhaltensänderungen festgestellt werden. Trotz des intensiven öffentlichen Diskurses sind veränderte handlungsleitende Normen und eine realisierte Gleichstellung auf der Paarebene kaum zu beobachten (Kassner, 2008; Ostner, 2008; Volz, 2007). Noch immer vorherrschende traditionelle Geschlechtsrollenverständnisse, die Furcht vor finanziellen Einbußen und betriebliche Hindernisse können zusammenfassend als Hauptgründe für das begrenzte väterliche Engagement genannt werden und Zeitbudgetstudien belegen eher ein punktuell, zeitlich disponibel gestaltbareres Engagement ohne nennenswerte berufliche Einschränkungen. Die Erwerbstätigkeit der Partnerin führt nur dann zu substanziellen Verhaltensänderungen, sofern eine Einkommensgleichheit zwischen den Partnern zu verzeichnen ist (Grunow, 2007; Jurczyk & Lange, 2009; Kassner & Rühling, 2005).

Gleichwohl sind Tendenzen zur Auflösung traditioneller Rollenzuschreibungen zugunsten egalitärer partnerschaftlicher Rollenmodelle zu beobachten und insbesondere Väter mit hohem Ausbildungsstatus zeichnen sich durch ein modernes Vaterschaftsverständnis aus. Kudera (2002, S. 149) spricht von einer „Verschrottung der traditionellen Vaterfigur“ als autoritärem Vorstand und Haupternährer der Familie und Meuser (2007, S. 137) bezeichnet das „traditionelle Modell des Vaters als Ernährer der Familie“ als „negativen Gegenhorizont“ zum gewandelten Vaterschaftsverständnis. Zwischen Tradition und Moderne kann für die Väter des beginnenden 21. Jahrhunderts allerdings kein homogenes Vaterbild gezeichnet werden, es fehlen gesellschaftlich anerkannte Rollenmodelle ebenso wie funktionierende Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Vereinbarung von Vaterschaft und Beruf (Jurczyk & Lange, 2009; Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009). Weitgehende Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass die Vaterrolle heute geprägt ist von einem wachsenden Interesse am Aufbau eigenständiger emotionaler Beziehungen zu den Kindern, 70% der Väter sehen sich heute nicht mehr nur als Ernährer, sondern als Erzieher der Kinder (Kassner & Rühling, 2005). Dass dies nicht gleichzeitig eine Verringerung des beruflichen Engagements bedeutet, zeigen die Ergebnisse einer Bertelsmann-Studie: 97% aller befragten jungen Männer und Väter sehen es zwar als Aufgabe des Vaters an, sich für das Kind Zeit zu nehmen, weniger als die Hälfte der Befragten würde allerdings in der Zeit nach der Geburt den Beruf oder sogar die Karriere zurückstellen. Die

Versorgungsfunktion des Vaters hat noch immer einen sehr hohen Stellenwert und fast alle Befragten sehen die Sicherung des Arbeitsplatzes und den Verdienst des Lebensunterhaltens als Aufgabe des Vaters an (Zerle & Krok, 2009). Die Ergebnisse spiegeln die Widersprüchlichkeiten wider, mit denen sich Väter konfrontiert sehen: Zwar wird eine aktive Vaterschaft im Sinne einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Kind angestrebt, trotzdem sind traditionelle Geschlechtsrollen in den Köpfen noch tief verankert.

Die Definitionen der „neuen Väter“ in der Literatur sind uneinheitlich. Während einige Autoren gemeinsame Aktivitäten und Übernahme von Fürsorgepflichten in den Vordergrund stellen (vgl. u.a. Mühling & Rost, 2007a; Zerle & Krok, 2009), sprechen andere Autoren nur dann von „neuen Vätern“, wenn explizit die Berufstätigkeit zur Wahrnehmung familialer Pflichten zeitlich reduziert wird (vgl. u.a. Burkart, 2007a). Gemeinsam ist beiden Ansätzen, dass den Vätern ein verstärktes Interesse am Aufbau emotionaler Beziehungen zu ihren Kindern zugesprochen wird. Diesen zwei unterschiedlichen Ansätzen folgend, wird für den weiteren Verlauf dieser Arbeit in Anlehnung an Burkart (2007a) die grundsätzliche Unterscheidung getroffen zwischen *klassischen*, *modernen* und *neuen Vätern*.

*Klassische Väter* sind gekennzeichnet durch ein traditionelles Rollenverständnis, d.h. der Vater definiert sich überwiegend durch seine Funktion als Versorger und Ernährer, Fürsorge- und Erziehungspflichten werden überwiegend durch die Partnerin wahrgenommen und eine Übernahme von Haushaltstätigkeit erfolgt kaum bzw. nur in Ausnahmefällen (bspw. Krankheit oder Abwesenheit der Partnerin).

*Moderne Väter* sind gekennzeichnet durch ein vom klassischen Vaterbild abweichenden Vaterschaftsverständnis, d.h. sie wollen sich nicht auf die Rolle des Versorgers beschränken, sondern nehmen selektiv Fürsorge- und Erziehungspflichten wahr, allerdings ohne das berufliche Engagement wesentlich zu reduzieren. Die regelmäßige Übernahme einzelner Tätigkeiten im Haushalt als Ausdruck eines egalitären Rollenverständnisses ist für moderne Väter selbstverständlich, die Hauptverantwortung für Kinder und Haushalt obliegt allerdings der Partnerin, deren Berufstätigkeit den beruflichen Anforderungen des Mannes angepasst wird. Trotz des im Vergleich zum klassischen Vater modernen Vaterschaftsverständnisses und eines gleichberechtigten Partnerschaftsideals ist die traditionelle Grundorientierung deutlich erkennbar, Diskrepanzen zwischen Leitbild und gelebter Realität werden von den Paaren überwiegend mit dem Verweis auf unzureichende strukturelle Rahmenbedingungen

(bspw. unzureichende Kinderbetreuung) begründet (Kassner & Rühling, 2005; Meuser, 2007).

Im Gegensatz zu den modernen Vätern zeigt sich bei den *neuen Vätern* das egalitäre Partnerschaftsverständnis nicht nur primär auf der Einstellungs-, sondern ebenso auf der Verhaltensebene. Kennzeichnend sind eine konsequente innerfamiliäre Arbeitsteilung und auch die gleichberechtigte Wahrnehmung der Versorgungsfunktion im Sinne der finanziellen Absicherung, d.h. ein zeitlich reduziertes berufliches Engagement der Väter zugunsten der Berufstätigkeit der Partnerin.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass als gesellschaftliche Normen derzeit am ehesten sowohl das moderne als auch das traditionelle Vaterschaftsverständnis angesehen werden können, wohingegen auf der Ebene idealisierender Leitbilder sowohl das Rollenmodell des modernen als auch des neuen Vaters vorgefunden werden können, d.h. lediglich das Modell des modernen Vaters entspricht sowohl den normativen Rahmenbedingungen als auch dem öffentlichen Leitbild-Diskurs. Burkart (2007a, S. 87) fasst die aktuell gültige Vaterrolle wie folgt zusammen:

„In vielen Fällen sind die Männer partnerschaftlich orientiert und an einer aktiven Vaterrolle interessiert. Aber sie sind in den meisten Fällen nicht bereit, die Versorgerrolle ganz mit der Frau zu tauschen – schon gar nicht langfristig.“

Der Anteil derjenigen Väter, die sich aktiv familiär engagieren und dafür berufliche Einschränkungen in Kauf nehmen, ist noch immer gering und die mangelnde gesellschaftliche Akzeptanz führt zu Ambivalenzen und Zweifeln im Bezug auf die Angemessenheit des eigenen Verhaltens. Das neue Vaterschaftsverständnis zeigt sich insbesondere im individualisierten Akademikermilieu im Zuge zunehmender Individualisierung und Selbstreflexion (Burkart, 2007a; Kassner & Rühling, 2005). Auch die ansteigende Berufstätigkeit von Frauen fordert von Vätern verstärktes familiäres Engagement und mit zunehmender Anpassung der derzeit noch verzeichnenden Gehaltsgefälle verliert auch das Argument des familiären Hauptversorgers zunehmend an Bedeutung und Väter werden verstärkt mit der Problematik konfrontiert werden, Familie und Beruf koordinieren zu müssen. Die monetären und juristischen Veränderungen stellen somit die Weichen für normative Entwicklungsprozesse und werden dadurch dem sich derzeit in einer Phase des Übergangs befindlichen amorphen Bild von Vaterschaft neue Konturen verleihen.

### 3. Führungsmodelle und Karriereentwicklung

Im Kapitel 2 wurde – ausgehend von der Subjektebene – der historische Wandel von der traditionellen hin zu einer modernen bzw. neuen Vaterrolle beschrieben, der Schwerpunkt der Betrachtungen lag dabei auf der veränderten Position des Vaters innerhalb des familiären Gesamtgefüges und der veränderten Funktion von Vaterschaft. Die Fokussierung dieser Arbeit auf Väter in Führungspositionen erfordert neben der Darstellung dieser auf die Vaterschaft bezogenen Aspekte auch eine Betrachtung der Subjekte in der Organisation, d.h. in ihrer Rolle als Führungskraft, dies schließt Aspekte der Laufbahn- bzw. Karriereentwicklung mit ein. Vor diesem Hintergrund erfolgt in diesem Kapitel zunächst die rollenspezifische Betrachtung der Führungskräfte, die sich als Träger multipler Rollen in einem permanenten Spannungsverhältnis zwischen eigenen Interessen, den Interessen des Unternehmens und denen der Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter befinden (Kapitel 3.1, Seite 52). Im Anschluss daran (Kapitel 3.2, Seite 60) werden der Karrierebegriff und die Karriereentwicklung aus rollentheoretischer Perspektive erörtert. In dem darauffolgenden Kapitel 4 (Seite 72) werden dann die sich aus der Verzahnung von Familie und Beruf ergebenden Konflikte und Chancen aufgezeigt.

Die Anforderungen an die Rolle der Führungskraft im Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie sind vielfältig und komplex und bieten eine breite Basis für rollenspezifische Konflikte. Zunächst gilt es deshalb den Begriff der sozialen Rolle zu definieren sowie die verschiedenen rollentheoretischen Ansätze voneinander abzugrenzen, dazu werden im Folgenden die verschiedenen Perspektiven der Rollentheorie aufgezeigt. Nach Neuberger (2002, S. 314) gibt eine Rolle „einen Satz schematischer Handlungsanweisungen vor, der nicht an eine einzelne Person, sondern an einen Typus adressiert ist.“ Häcker und Stapf (1998) betonen zudem das Verhalten der Gruppenmitglieder, deren Reaktionen auf das Verhalten des Rolleninhabers abgestimmt sind. Dahrendorf (2006) hebt hervor, dass die soziale Rolle normative, unverrückbare Anforderungen nicht nur an das Verhalten, sondern auch an das Aussehen der Fokalsperson stellt. Durch das Modell der sozialen Rolle werden Verhaltensschemata berechenbar und erleichtern den Aufbau und die Gestaltung sozialer Beziehungen. Diesen Ansprüchen an das Rollenverhalten bzw. den zugeschriebenen Rollenattributen kann sich der Rollenträger nicht ohne weiteres entziehen, ohne mit gesellschaftlichen Sanktionen rechnen zu müssen:



„Wer seine Rolle nicht spielt, wird bestraft; wer sie spielt, wird belohnt, zumindest aber nicht bestraft. Konformismus mit den vorgeprägten Rollen ist keineswegs nur die Forderung bestimmter moderner Gesellschaften, sondern ein universelles Merkmal aller gesellschaftlicher Formen“ (Dahrendorf, 2006, S. 36).

Rollenkonformes Verhalten kann also sowohl durch negative Sanktionen erwirkt werden (bspw. sozialer Ausschluss) oder in Form von positiven Sanktionen wie bspw. Anerkennung oder Gruppenzugehörigkeit (Dahrendorf, 2006), gleichzeitig birgt die rollenspezifische Standardisierung auch Gefahren wie bspw. der Instrumentalisierung. Um diese Risiken zu minimieren, ist eine kritische Distanz zur jeweiligen Rolle erforderlich, d.h. „ein reflexives Verhältnis zu den Erwartungen und Zumutungen“ (Neuberger, 2002, S. 316). Das alltagspraktische Handeln ist allerdings sowohl im familiären als auch im organisationalen Umfeld nur sehr bedingt von der theoretisch geforderten Reflexivität geprägt und aufgrund der bereits erwähnten Sanktionierungsmöglichkeiten ist der von den Gruppenmitgliedern (d.h. Rollensendern) ausgehende Druck und damit die Bereitschaft der Rollenträger zu gruppenkonformem Verhalten, nicht zu unterschätzen (siehe dazu Kapitel 3.2.2.: „Auswirkungen der organisationalen Sozialisation auf den Karriereverlauf“).

Die impliziten und expliziten Erwartungen des bzw. der Rollensender(s) an einen Rollenträger können nach Kahn et al. (1964) in vier Typen unterschieden werden:

- Intra-Sender-Konflikt (an den Rollenträger werden von zwei verschiedenen Rollensendern unvereinbare Erwartungen gerichtet)
- Inter-Sender-Konflikt (ein Rollensender stellt an den Rollenträger in sich widersprüchliche Anforderungen)
- Inter-Rollenkonflikt (der Rollenträger muss gleichzeitig verschiedene Rollen wahrnehmen, d.h. es werden Anforderungen von Rollensendern aus verschiedenen Bezugssystemen an den Rollenträger gerichtet)
- Personen-Rollen-Konflikt (die Erwartungen an den Rollenträger entsprechen nicht dessen Selbstbild i.S.v. Normen, Werten etc.)

Im Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie ist der Inter-Rollenkonflikt am häufigsten zu verzeichnen. Bevor jedoch in Kapitel 4 die sich aus dem Zusammenspiel von beruflichen und familiären Anforderungen möglichen Konflikte bzw. positiven Konsequenzen erläutert werden, erfolgt zunächst die Fokussierung auf die Person der Führungskraft: Im ersten Schritt wird die funktionale Rolle von Führungskräften auf Basis verschiedener rollentheoretischer Ansätze und Modelle erläutert (Kapitel 3.1.), im

Anschluss daran werden die organisationalen Rahmenbedingungen für den Karriereverlauf dargestellt (Kapitel 3.2).

### 3.1. Rollenkonzepte der Führung

#### 3.1.1. Strukturalistische Perspektive

Betrachtet man die verschiedenen rollentheoretischen Ansätze, so lassen sich nach Neuberger (2002) ein strukturalistischer, ein funktionalistischer sowie ein symbolisch-interaktionistischer Zugang festhalten, welche jeweils im Folgenden vorgestellt werden sollen. Im Mittelpunkt des strukturalistischen Ansatzes steht die Fokalsperson als „passives Objekt [...], [die] annimmt, was an sie herangetragen wird“ (Neuberger, 2002, S. 318, Ausl. u. Einf.: d. Verf.). Die Charakterisierung der Rolle und damit auch des Rollenträgers erfolgt durch das Umfeld, der strukturalistische Ansatz basiert somit auf dem klassischen Sender-Empfänger-Modell, wobei die einzelnen Zuschreibungen nicht zwingend aufeinander abgestimmt sein müssen und Rollenkonflikte dadurch vorprogrammiert sind. Der Positionsinhaber steht als „Marionette“ (Neuberger, 2002, S. 319) zwischen verschiedenen sozialen Bezugssystemen und ist mehr oder weniger in der Lage, den an ihn gestellten Anforderungen gerecht zu werden (vgl. dazu Abbildung 2). Die Tatsache, dass die an die Fokalsperson gestellten Rollenanforderungen nicht einfach zurückgewiesen werden können (d.h. die Rolle kann nicht ohne Weiteres abgelegt werden), verdeutlicht die Zwickmühle, in der sich der Rollenträger befindet (Neuberger, 2002, S. 318 f.).

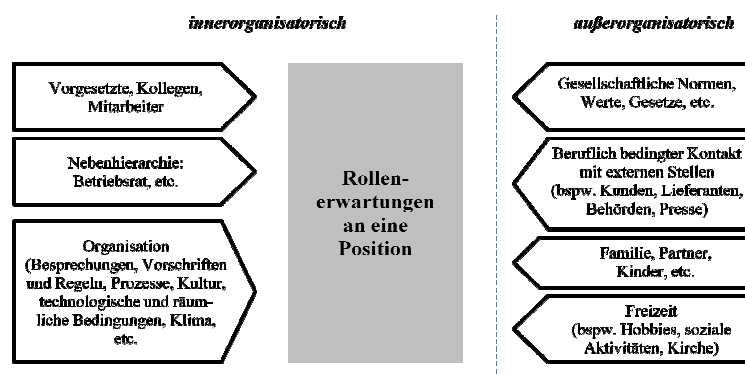


Abbildung 2: Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen  
(in Anlehnung an Neuberger, 2002, S. 320)

Das in Abbildung 2 dargestellte Modell verdeutlicht, dass es sich weder beim innerorganisatorischen noch beim außerorganisatorischen System um ein integriertes Ganzes handelt. Der Rollenträger ist „als Adressat von Erwartungen“ (Neuberger, 2002, S. 322) parallel in mehrere Systeme eingebunden, wodurch die beschriebenen Rollenkonflikte entstehen (können). Kritisch anzumerken ist bei diesem Ansatz insbesondere die fehlende Interaktionsmöglichkeit, sowohl zwischen Rollenträger und Rollensender als auch zwischen den Rollensendern. Vorherrschende Machtgefälle, d.h. unterschiedlicher Status der einzelnen Rollensender und damit unterschiedliche Intensitäten der gesendeten Botschaften, kommen in diesem Konzept nicht zum Ausdruck (Neuberger, 2002).

### 3.1.2. Funktionalistische Perspektive

Der funktionalistische Ansatz stellt im Gegensatz zu dem strukturalistischen nicht die Einzelperson, sondern das übergeordnete System in den Vordergrund. Betrachtungsgegenstand sind nicht die „speziellen Führungsrollen, sondern nur noch Systemerfordernisse“ (Neuberger, 2002, S. 327). Die Entscheidung über die Wahrnehmung einzelner Führungsaufgaben (bspw. Planung, Kontrolle) wird auf Basis der Funktionalität getroffen, d.h. primäre Zielsetzung ist zunächst die rollenunabhängige Sicherung des Gesamtsystems. Die Streuung der zentralen Aufgaben und gezielte Überschneidungen bzw. Doppelungen sollen eine Risikominimierung und Unabhängigkeit von den jeweiligen Rollenträgern gewährleisten.

Stellt man bei Betrachtung des Gesamtsystems die Rolle der Führungskraft in den Vordergrund, so muss unter den Managementtheoretikern insbesondere Mintzberg (1973, 1975, 1994) als bedeutender Vertreter genannt werden. Basierend auf der formalen Autorität der Führungskraft bzw. deren Status definiert er die Führungskraft als eine Verschmelzung von zehn verschiedenen Führungsrollen, zusammengefasst in interpersonalen und informationellen Rollen sowie Entscheidungsrollen (Mintzberg, 1975, siehe Abbildung 3, Seite 54).

Mintzberg (1975) merkt selbstkritisch an, dass die von ihm genannten Führungsrollen nicht klar voneinander abgegrenzt werden können und sich gegenseitig beeinflussen, zudem wird nicht jede Rolle von jeder Führungskraft in gleicher Ausprägung wahrgenommen. Unabhängig von der Ausprägung ist aber das Vorhandensein der zehn

verschiedenen Führungsrollen Voraussetzung für die Leistungserbringung und damit ein stabiles Gesamtsystem.

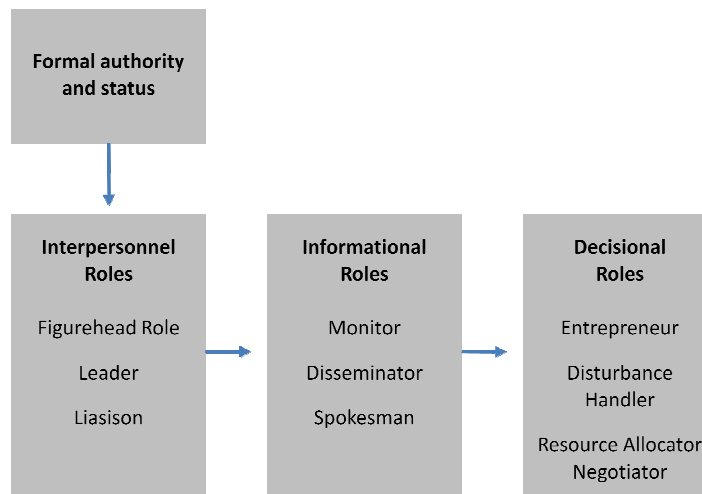


Abbildung 3: The Manager's Roles (Mintzberg, 1975, S. 55)

Ein weiterer Ansatz zur Kategorisierung bietet Staehle (1991), der die Rollenvielfalt erweitert und die Führungsrolle auf Basis von 24 Einzelrollen definiert. Die Modelle von Mintzberg und Stähle zeigen zwar beide die verschiedenen Führungsrollen auf, widersprechen jedoch im Grunde dem funktionalistischen Ansatz, der den Erhalt des Gesamtsystems auf Basis der verschiedenen Funktionen in den Vordergrund stellt (und nicht die einzelnen Führungsrollen). Im Gegensatz dazu fasst das funktional ausgerichtete Konzept von Kotter (1982, S. 60 ff.) die Aufgaben einer Führungskraft unter den Stichworten „Agenda setting“, „Network building“ und „Execution: Getting Networks to Implement Agendas“ zusammen.

Unabhängig von der rollen- oder funktionsbasierten Betrachtungsweise ist jedoch allen Ansätzen – ähnlich der Great Man Theorie – die starke Fokussierung auf die Person der Führungskraft gemein. Die Bündelung sämtlicher Managereigenschaften bzw. -funktionen auf eine Person erscheint allerdings aus heutiger Sicht als nicht realistisch und vor diesem Hintergrund gewinnen Ansätze an Bedeutung, die die Ausübung der Führungsrollen als Aufgabe des Kollektivs postulieren (Bales & Slater, 1969; Belbin, 2010; Benne & Sheats, 1948; Margerison & MacCann, 1992; Neuberger, 2002). Basierend auf dem funktionalistischen Ansatz der Rollentheorie zeigt sich hier eine partielle Verschmelzung klassischer Führungsrollen und Gruppenrollen und die Leistungserbringung wird unabhängig von der Position in den Vordergrund gestellt:

„Alle sog. Führungsfunktionen können nicht auf die formale Position der oder des Vorgesetzten beschränkt werden. Sie können in ihr konzentriert oder aber in der Gruppe breiter gestreut sein, so dass – was tatsächlich Einfluss und funktionale Beiträge anbelangt – von einem Plural von „FührerInnen“ zu reden ist. Getreu der konsequent funktionalistischen Position kommt es nicht auf den offiziellen Status ‚Vorgesetzte(r)‘ an.“ (Neuberger, 2002, S. 331)

Die Effektivität der funktionalen Einheit innerhalb der Organisation steigt demzufolge aufgrund der bestmöglichen Nutzung und Verknüpfung individueller Kompetenzen einzelner Gruppenmitglieder (einschließlich der Führungskraft) und grenzt sich damit von der von Kotter (1982), Mintzberg (1975) und Staehle (1991) postulierten Konzentration verschiedener Führungsrollen bzw. -funktionen auf die Person der Führungskraft klar ab. Die Managementfunktionen werden als gleichrangig zu den gruppenspezifischen Aufgaben betrachtet und situationsspezifisch delegiert bzw. umgesetzt.

### 3.1.3. Symbolisch-interaktionistische Perspektive

Die Theorie des symbolischen Interaktionismus basiert auf der Annahme, dass wechselseitige Kommunikation bzw. soziale Interaktion erst durch gemeinsame Interpretation, d.h. Symbolisierung von Sprache und Verhalten, ermöglicht und entwickelt wird (Lührmann, 2006; Neuberger, 2002). Der Rollenträger ist in diesem Sinne kein passives Objekt, sondern gestaltet aktiv die Erwartungen des Rollensenders durch wechselseitige Kommunikation, demnach ist die Rolle „auch(!) eine Eigenleistung und nicht nur eine Fremdzuschreibung oder -zumutung“ (Neuberger, 2002, S. 332). Gleichzeitig beeinflussen sich Rollenträger und Rollensender gegenseitig, beide entwickeln sich durch die wechselseitige Interaktion weiter. Bezogen auf Organisationen bedeutet dies, dass Führungskräfte und alle weiteren Organisationsmitglieder einerseits selbst die Interaktion steuern und andererseits gesteuert werden, nach Neuberger (2002, S. 333) sind Führungskräfte „Täter und Opfer“ in einem. Eine wechselseitige, interaktive Kommunikation ist allerdings nur dann möglich, wenn sie gewissen Regeln folgt. Sprache und Verhalten werden entsprechend den individuellen Sozialisationserfahrungen gedeutet, die Rollenerwartungen unterliegen damit einer ständigen Anpassung. Blumer (1981, S. 81) hat die Prämissen des symbolischen Interaktionismus wie folgt ausformuliert:

„Die erste Prämisse besagt, dass Menschen ‚Dingen‘ gegenüber auf der Grundlage der Bedeutung handeln, die diese Dinge für sie besitzen. Unter Dingen wird hier alles gefasst, was der Mensch in seiner Welt wahrzunehmen vermag.“

„Die zweite Prämisse besagt, dass die Bedeutung solcher Dinge aus der sozialen Interaktion, die man mit seinen Mitmenschen eingeht, abgeleitet ist oder aus ihr entsteht.“

„Die dritte Prämisse besagt, dass diese Bedeutungen in einem interpretativen Prozess, den die Person in ihrer Auseinandersetzung mit den ihr begegnenden Dingen benutzt, gehandhabt und abgeändert werden kann.“

Der Symbolische Interaktionismus bezieht sich somit sowohl auf die wechselseitige Kommunikation als auch auf die Verwendung symbolisierender Medien, die zur permanenten Weiterentwicklung der Rollenbilder führt. Rollenträger und Rollensender müssen sich hinsichtlich der subjektiven Deutung einig sein und einen Konsens bilden, d.h. im Rahmen der Interaktion sind klare Signale hinsichtlich des erwarteten und zu erwartenden Verhaltens notwendig.

#### 3.1.4. Vertical-Dyad-Linkage-Ansatz und Weiterentwicklungen

Basierend auf den interaktionistischen Ansätzen betrachtet der *Vertical-Dyad-Linkage-Ansatz* (VDL) die bilaterale Rollengestaltung zwischen Rollenträgern und Rollensendern als *role taking* (Rollenübernahme) und *role making* (Rollenbildung) (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, 1976). Ausgangspunkt des Modells ist das Heterogenitätsprinzip, wonach die Gruppe nicht als homogene Einheit betrachtet wird, sondern die Beziehungen zwischen Führungsperson und Gruppenmitgliedern individuell gestaltet werden. Diese dyadischen Beziehungen zwischen Führungsperson und Untergebenen erfordern die Anwendung unterschiedlicher, personen- und situationspezifischer Führungsstile die als *role taking* bzw. *role making* beschrieben werden. Während *role taking* „für die konforme Übernahme der formalen und informellen Erwartungen, die an eine Position geknüpft sind“ steht (Neuberger, 2002, S. 334), wird der Prozess des *role making* gesehen als „der aktive Versuch, diese Erwartungen im eigenen Sinne zu gestalten“ (Neuberger, 2002, S. 334). Im Zeitverlauf wurde der Name des VDL-Modells ohne wesentliche inhaltliche Veränderungen durch den Begriff *Leader-Member-Exchange* (LMX) ersetzt (Neuberger, 2002; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982). Eine Ausweitung des LMX-Ansatzes unter dem Titel *Dual-Attachement-Modell* (DA) erfolgte durch die Verknüpfung vertikaler und horizontaler Beziehungen, dazu werden

Variablen dreier Bereiche als gemeinsame Prädiktoren des Mitarbeiter-Verhaltens kombiniert: „The physical-technical domain is represented by task characteristics, the interpersonal-social domain is represented by leadership characteristics, and the personal domain is represented by both task needs and leadership needs“ (Seers & Graen, 1984, S. 286). Im nächsten Schritt betrachten Graen und Scandura (1987b) unter der Bezeichnung *Dyadic Career Reality (DCR)* die Auswirkungen der dyadischen Beziehungen auf den Karriereverlauf beider Partner, der Ausdruck *Reality* verdeutlicht, dass dabei „nicht Wahrnehmungen oder Einstellungen im Mittelpunkt stehen, sondern aufeinander bezogene und miteinander gekoppelte reale Ergebnisse“ (Neuberger, 2002, S. 336). Das darauffolgende Konzept des *Team Leadership Making (TLM)* verändert die analytische Ebene von der dyadischen hin zur Team-Ebene und fokussiert auf die Leistung des Gesamt-Teams (Graen & Uhl-Bien, 1995). Um den vorgegebenen Rahmen einhalten zu können, werden im Folgenden nur die wesentlichen Merkmale des *role making* und *role taking* des deskriptiven Basismodells von Graen und Scandura (1987b, siehe Abbildung 4, Seite 58) erläutert, auf dem die weiteren Modelle aufbauen. Das Modell der *Dyadic Career Reality (DCR)* und Auswirkungen der Rollenübernahme (*role taking*) und Rollenbildung (*role making*) auf die Laufbahnentwicklung finden aufgrund der Bedeutung für diese Arbeit besondere Berücksichtigung.

### *Role Making und Role Taking*

Dem VDL-Modell liegt die Annahme dyadischer Beziehungen zugrunde, dies bedeutet, dass die Führungsperson die Mitarbeiter nicht als homogene Gruppe wahrnimmt, sondern die individuellen Eigenarten und Besonderheiten der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigt und diesen durch entsprechend angepasstes Führungsverhalten begegnet. Am Beginn der dyadischen Beziehung steht die Erprobungsphase, bei der die Führungsperson im Rahmen vorgegebener Bedingungen und Strukturen durch iterative Test-Sequenzen individuelle Einstellungen und Verhaltensmuster der Mitarbeiter erkennt.

Zusammenfassend lässt sich der Prozess des *role taking* so beschreiben, dass der Vorgesetzte durch gezielte Aufgabenstellungen ein Rollenverhalten initiiert, welches vom Mitarbeiter wahrgenommen und in Form eines bestimmten Verhaltens beantwortet wird. Die darauffolgende Evaluation des wahrgenommenen Verhaltens durch die Führungskraft führt zu einer Beibehaltung oder Anpassung des Rollenverhaltens. Dieser Prozess des *role taking* ist von einer stark funktionalistischen Sichtweise geprägt, die

vor allem zu Beginn der dyadischen Beziehung zu beobachten ist (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Scandura, 1987b).

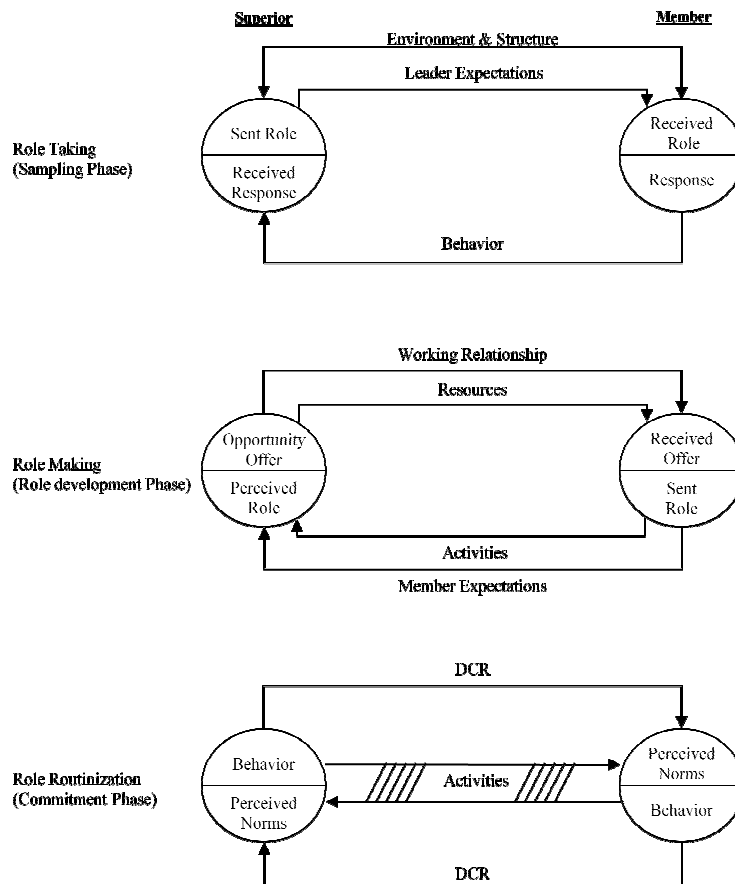


Abbildung 4: Deskriptives Modell des Role-Making-Prozesses  
(Graen & Scandura, 1987b, S. 180)

Nach Abschluss der Phase des *role taking* beginnt die Phase des *role making* bzw. *role development*. In dieser Phase, die sowohl durch die Führungskraft als auch den Mitarbeitern initiiert werden kann, entwickelt sich maßgeblich die dyadische Führungsbeziehung. Das Verhalten der Führungskraft und des Mitarbeiters, insbesondere bei der Bearbeitung unstrukturierter Aufgaben und in kritischen Situationen, führt zu einer bilateralen Ausformung der Beziehungskultur. Diese Abfolge einzelner *role-making*-Sequenzen, d.h. die kontinuierliche Anpassung zweier Verhaltensmuster, wird sehr stark durch indirekte Kommunikation und von der beidseitigen Einbringung der zum Beziehungsaufbau erforderlichen Ressourcen geprägt:



„Die an die Rolle geknüpften Fremderwartungen können nicht einfach übernommen und nahtlos in eigenes Verhalten übersetzt werden, sie müssen vielmehr interpretiert, auf konfliktäre (Rollen-) Erwartungen abgestimmt und gegebenenfalls vor dem Hintergrund des eigenen Erwartungshorizonts modifiziert werden. Kurz: Die Rollen von Vorgesetztem und Geführtem sind nicht gegeben, sie müssen zumindest partiell in einem gegenseitigen Aushandlungsprozess erst definiert werden (role making)“ (Lührmann, 2006, S. 18).

Für einen erfolgreichen Beziehungsaufbau sind die erforderlichen Investitionen von beiden Parteien als angemessen, gewinnbringend und vergleichsweise fair einzustufen. Unter Ressourcen sind insbesondere die von den Personen selbst steuerbaren Ressourcen wie bspw. die Weitergabe von Informationen oder Verfügbarkeit von Zeitbudgets zu verstehen, welche je nach persönlichem Ermessen unmittelbar oder zeitverzögert investiert werden können. Neben diesen persönlichen Ressourcen können weitere organisationale Ressourcen wie bspw. Unternehmensstruktur bzw. -kultur oder positionsspezifische Ressourcen als beeinflussende Faktoren des dyadischen Beziehungsaufbaus identifiziert werden. Dabei hat die in der Hierarchie höherstehende Führungskraft qua Position einen größeren Ressourcenzugang (Graen & Scandura, 1987b).

Da intensive Austauschprozesse aufgrund der Ressourcenknappheit nicht mit jedem Mitarbeiter in gleicher Intensität möglich sind, kristallisieren sich im Zeitablauf zwei Gruppen heraus. Die erste Gruppe ist die innere Gruppe, welche geprägt ist durch ein positives, partnerschaftliches Verhältnis mit der Führungskraft und hohem Einfluss auf das Rollenverhalten im Sinne des *role making*. Die Mitglieder dieser inneren Gruppe haben ein enges Verhältnis zur Führungsperson und zeigen ähnliche Einstellungen und Verhaltensmuster wie die Führungsperson, sie werden von ebendieser unterstützt und aufgrund der i.d.R. hohen Leistungsmotivation hinsichtlich der persönlichen Weiterentwicklung gefördert. Zum anderen zeigt sich eine äußere Gruppe, deren Verhältnis zur Führungskraft eher negativ in Form von u.a. Distanz, Misstrauen oder Formalität und einseitiger Interaktion belegt ist und die Führungskraft übt stärker ihre Autoritäts- und Kontrollfunktion aus, d.h. Intensivierung der Prozesse des *role taking* (Neuberger, 2002). In der auf die Phase des *role making* folgenden Phase der *role routinization* (*Rollenstabilisierung*) werden die dyadisch angepassten Verhaltensmuster durch regelmäßige bilaterale Aktivitäten gefestigt. Das dyadische Verständnis basiert auf den relationalen Dimensionen „trust, respect, loyalty, liking, intimacy, support, openness, and honesty (quality)“ (Graen & Scandura, 1987b, S. 184) und wird durch erfolgreich abgeschlossene Einzelsequenzen der *role routinization* weiter verstärkt. Nach Abschluss dieser Phase besteht die Möglichkeit der Formalisierung der

Beziehung, dieser Prozessschritt erfolgt jedoch mehrheitlich erst nach erfolgreichem Abschluss der vorherigen Phasen. Obwohl die Stufen überwiegend nacheinander abfolgen, können fehlgeschlagene Prozesse des role making bzw. role routinization zu Rückschritten und damit zu einer wiederholten Durchführung vorangegangener Prozesse führen. Einzelaspekte der drei Prozessschritte können in allen Stufen auftreten, die Aspekte divergieren zudem in ihrer Ausprägung entsprechend den individuellen Erfordernissen (Graen & Scandura, 1987b).

### *Auswirkungen dyadischer Beziehungen auf die Laufbahnentwicklung*

Ausgehend von dem Vertical-Dyad-Linkage-Ansatz (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, 1976) entwickeln Graen und Scandura (1987b) ihr Modell der *Dyadic Career Reality (DCR)*, das den Einfluss der bilateralen Beziehungen auf den Karriereverlauf in den Vordergrund stellt. Das Modell baut auf den Erläuterungen von Schein (1968) auf, nachdem innerhalb der als dreidimensionalen Kegel dargestellten Organisation drei verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten möglich sind. Beeinflusst werden die Entwicklungen durch die jeweiligen hierarchischen Grenzen, funktionalen Grenzen (zwischen funktionalen, produkt- oder bereichsspezifischen Einheiten) oder „inclusion boundaries – these separate individuals or groups who differ in their degree of centrality“ (Graen & Scandura, 1987b, S. 187). Diese Grenzen sind jeweils gekennzeichnet durch unterschiedliche Permeabilität und Filterkriterien, d.h. Voraussetzungen für die Grenzüberschreitung. Alle genannten Faktoren zeigen Auswirkungen sowohl auf die Organisation als auch die individuelle Laufbahnentwicklung (Graen & Scandura, 1987b).

Im Zentrum des DCR-Modells (siehe dazu Phase 3 in Abbildung 4, Seite 58) steht nun der bilaterale Austauschprozess zwischen Organisation und Individuum bei der dyadischen Bearbeitung unstrukturierter Aufgaben. Graen und Scandura (1987b, S. 187) stellen heraus, dass „the emergence of supporting dyadic exchange structures for such collaboration is postulated. A member’s knack for collaborating on unstructured tasks with a series of superiors is hypothesized to predict career process.“ Eine positive Zusammenarbeit und Gewährung von Ressourcen bzw. Begünstigung durch Ressourcenströme durch die Führungskraft zeigt sich insbesondere bei den dem inneren Kreis zugehörigen Mitarbeitern mit positiven Auswirkungen auf den Karriereverlauf sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Vorgesetzten. Führungskräfte investieren nach Graen und Scandura (1987b) die begrenzten Ressourcen insbesondere in solche

Mitarbeiter, die (1) eine hohe Ähnlichkeit in ihrem Entscheidungsverhalten bei unstrukturierten Aufgaben zeigen, (2) gewillt sind, offene Arbeitsvorgänge der Führungskraft zum erfolgreichen Abschluss zu bringen und (3) sich durch ein effektives Arbeitsverhältnis mit der Führungskraft auszeichnen. Zusammengefasst kennzeichnet diese Mitarbeiter also überdurchschnittliche Leistungsmotivation, Effektivität, Zuverlässigkeit und Flexibilität (Graen & Scandura, 1987b). Die Annahmen des Modells konnten mehrfach empirisch bestätigt werden und auch die Ergebnisse einer Langzeitstudie lassen darauf schließen, dass hochwertig dyadische Beziehungen das berufliche Weiterkommen fördern (Graen & Uhl-Bien, 1995). Die Zuordnungskriterien zur inneren bzw. äußeren Gruppe, die spezifischen Verhaltensmuster der Gruppenmitglieder und das für ein funktionierendes Gesamtsystem erforderliche Verhältnis zwischen ebendiesen Gruppen sind allerdings unklar, auch die Frage nach den Möglichkeiten des (ein- oder mehrfachen) Wechsels zwischen den Gruppen bleibt unbeantwortet.

## 3.2. Entwicklung beruflicher Karrieren

Um im weiteren Verlauf dieser Arbeit ein einheitliches Verständnis gewährleisten zu können, ist in diesem Kapitel eine Definition des umgangssprachlich weit verbreiteten Terminus Karriere und eine Abgrenzung zum Laufbahnbegriff bzw. dem englischsprachigen career erforderlich. Aufgezeigt werden in diesem Kapitel ebenfalls der Einfluss der organisationalen Sozialisation, insbesondere der Unternehmenskultur, auf den Karriereverlauf sowie geschlechtsspezifische Karrieremuster. Den Abschluss des Kapitels bildet eine kurze Zusammenfassung, in der nochmals die Auswirkungen eines verstärkten familiären Engagements auf den Karriereverlauf dargestellt werden.

### 3.2.1. Begriffsbestimmung

Die etymologischen Erklärungen des Wortes Karriere sind ebenso vielschichtig wie die Begriffsdeutungen in der Managementliteratur: So wird einerseits das Wort Karriere auf lateinisch *carre* (Karre) zurückgeführt, vor welchen die karriereorientierte Führungskraft angeblich gespannt wird bzw. werden soll. Andererseits werden das französische *garière* (schnellste Gangart eines Pferdes) bzw. das italienische *carriera* (Rennbahn, Galopp) zugrunde gelegt, denen zufolge der Karrierebegriff mit einer schnellen

Zielerreichung gleichgesetzt wird. Nach Wachter (1998) müssen allerdings all diese Deutungsversuche infrage gestellt werden, er verweist auf das lateinische *carraria* als Wortstamm, welches – ausgehend von der Bedeutung Fahrweg – auf den Lebensweg und schließlich auf den beruflichen Werdegang verweist.

In der englischsprachigen Literatur wird Karriere definiert als „individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related experiences and activities over the span of the person’s life“ (Hall, 1976, S. 4). Der Karrierebegriff beschreibt hier nicht zwangsläufig – wie im deutschen üblich – einen beruflichen Aufstieg, sondern beinhaltet die berufliche Entwicklung im Zeitablauf im Allgemeinen, unabhängig von Arbeitsinhalten oder zeitlichen Unterbrechungen. Im Zentrum der Betrachtung stehen nicht externe Kriterien (bspw. eine bestimmte Position), sondern individuelle Erfahrungen und damit verbundene Einstellungs- und Verhaltensänderungen (Biemann, 2008). Die Übertragung des englischsprachigen „career“ ins Deutsche ist nicht eindeutig, da der Begriff sowohl als Karriere als auch als Laufbahn übersetzt werden kann, wobei auch der Laufbahnbegriff in der Literatur nicht eindeutig definiert ist. So bezeichnen Hermann und Mayrhofer (2005, S. 215) als Laufbahn „die vorgegebene Abfolge von Positionen in Organisationen, welche Individuen durchlaufen sollen.“ Andere Autoren betrachten als Laufbahn „die beliebige Stellenfolge einer Person im betrieblichen Stellengefüge“ (Weber, Festing & Dowling, 2001, S. 196), d.h. sie sprechen sich für eine synonyme Verwendung von Laufbahn und dem englischen Begriff *career* aus und dieses Verständnis des Laufbahnbegriffes wird auch in dieser Arbeit zugrunde gelegt.

Das Karriereverständnis im deutschsprachigen Raum grenzt sich von der Definition des Begriffes „career“ dahingehend ab, als dass Karriere umgangssprachlich eindeutig mit beruflichem Aufstieg verbunden wird, d.h. im Vordergrund stehen auf objektiven Kriterien basierende Verhaltensänderungen. Dieses aufstiegsorientierte Karriereverständnis fasst Wilensky (1960, S. 554) in seiner Definition zusammen und betont dabei nicht nur den Aspekt des hierarchischen Aufstiegs, sondern auch die mit der Positionsabfolge verbundene Prognostizierbarkeit:

„A career, viewed structurally, is a succession of related jobs, arranged in a hierarchy of prestige, through which persons move in an ordered, predictable sequence.“

In der Fachliteratur zeigt sich allerdings zunehmend ein verändertes Karriereverständnis weg von einer aufstiegsorientierten, hin zu einer auf individuellen Kriterien basierten

Perspektive. Auer (2000, S. 29) fasst die von dem aufstiegsorientierten Karriereverständnis abweichenden Perspektiven einerseits als „Karriere als Erwerbsarbeit im Zeitablauf“, d.h. als Positionsabfolge innerhalb organisationaler Strukturen im zeitlichen Verlauf, und andererseits als „Karriere als universelle Lebensform“ (Auer, 2000, S. 30) zusammen, d.h. die gleichrangige Berücksichtigung privater und beruflicher Positionen im gesamten Lebensverlauf. Die mit der zunehmenden Annäherung des deutschen Karriereverständnisses zum englischsprachigen career bzw. Laufbahnbegriff einhergehenden Uneindeutigkeit soll insofern entgegengewirkt werden, als dass in dieser Arbeit im weiteren Verlauf der Begriff Karriere mit hierarchischem Aufstieg gleichgesetzt wird.

Voraussetzung für die Karriere ist ein betriebliches Stellengefüge, welches basierend auf der Aufgabenanalyse und -synthese, d.h. der Zusammenfassung einzelner Aufgabenkomplexe entsteht. Durch die Errichtung von Instanzen zu Koordination mehrerer inhaltsgleicher bzw. -ähnlicher Stellen entstehen Leitungsstellen, die in dieser Arbeit als Führungspositionen bezeichnet werden. In Abhängigkeit des Verantwortungsumfangs werden diese „Führungspositionen in eine rangmäßige formale Struktur der Über-, Unter und Nebenordnung gebracht“ (Schulte-Florian, 1999, S. 7), wodurch die organisationale Führungsstruktur entsteht. Typische Leitungsebenen innerhalb dieser Strukturen sind die Ebene des Direktors (Ebene 1), des Bereichsleiters (Ebene 2), des Abteilungsleiters (Ebene 3) und des Gruppen- oder Teamleiters (Ebene 4), Rangstufe 5 kennzeichnet die Mitarbeiterebene (Domsch, 2003, S. 483). Als leitende Angestellte im Sinne des Betriebsverfassungsgesetz (2012) § 5 Abs. 3 werden meist Führungspositionen der Ebenen 1, 2 und 3 bezeichnet, aufgrund der eingeschränkten Gestaltungsmöglichkeiten werden aufstrebende Führungskräfte der Ebene 4 als Nachwuchsführungskräfte bezeichnet. Nach Schein (1968) sind innerhalb der Führungsstrukturen drei verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten möglich: vertikale Veränderungen (Wechsel der hierarchischen Zuordnung), periphere Veränderungen (Aufgabenwechsel ohne hierarchische Veränderung) oder radiale Veränderungen, d.h. Verschiebung der Macht- und Einflusstrukturen durch Zugehörigkeit zu bzw. Ausschluss von den inneren Gruppen). Basierend auf dem aufstiegsorientierten Karriereverständnis werden nur vertikale oder radiale Veränderungen als Karriere bezeichnet. Periphere Veränderungen können als „career plateauing“ (Hall, 1987, S. 310) betrachtet werden, d.h. ein Verbleib auf der aktuellen Führungsebene ohne potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten. Unterschieden wird in „organizational plateauing“ (Hall, 1987, S. 310), d.h. trotz Potenzial der Führungskraft erfolgt kein hierarchischer Aufstieg, und „personal plateauing“ (Hall, 1987, S. 310), bei dem die

weitere Karriere aufgrund fehlenden Potenzials oder Aufstiegsorientierung der Führungskraft stagniert.

### 3.2.2. Auswirkungen der organisationalen Sozialisation auf den Karriereverlauf

Im Zeitalter zunehmender Globalisierung und Dezentralisierung, zunehmender Verunsicherung auf Seiten der Arbeitnehmer und tiefgreifender struktureller Veränderungen der Arbeitsmärkte entsprechen standardisierte Lebensläufe immer weniger der Realität (Strunk, Mayerhofer & Schiffinger, 2004). Individuelle Aspekte gewinnen neben den klassischen organisationalen Karrierelogiken an Bedeutung (Baruch, 2004), diese gewandelte Sichtweise auf den Karriereverlauf wird deutlich unter den Stichworten „boundaryless career“ (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005), „protean career“ (Hall, 2004) oder „post corporate careers“ (Baruch, 2004). Hermann (2004, S. 132, Einf.: d. Verf.) konstatiert zudem, dass „Karrieren nicht mehr nur von individuellen und organisationalen Variablen aus zu sehen [sind], sondern gleichzeitig von unterschiedlichen Ausformungen – organisations-übergreifend – in Abhängigkeit von kulturellen Systemen.“

Im Folgenden sollen die karrierespezifischen Hintergründe näher betrachtet werden: Was sind die Voraussetzungen erfolgreicher Karrieren und wo stoßen diese an Grenzen? Dazu werden zunächst Karrieresysteme bzw. Karriereentwicklungssysteme als organisationaler Rahmen individueller Karrieren erläutert. Im nächsten Schritt wird der Einfluss der organisationalen Sozialisation, insbesondere der Unternehmenskultur, auf den hierarchischen Aufstieg verdeutlicht. Schließlich werden klassische Laufbahnmuster von Männern und Frauen und der Einfluss von Diskontinuitäten (bspw. aufgrund familienbedingter Unterbrechungen) auf den Karriereverlauf aufgezeigt.

#### *Karrieresysteme*

Aufgrund anhaltender Dynamik und zunehmender Komplexität der Wirtschaftssysteme und den damit einhergehenden permanenten Veränderungsprozessen bei gleichzeitigen Individualisierungstendenzen zeigen sich auch Karrieren bzw. Karrieremuster, d.h. karrierespezifische Abfolgen und Übergänge einzelner Positionen im Zeitablauf,

vielschichtiger. Auf Seiten der Organisationen steigen dadurch die Anforderungen an das personalpolitische Instrumentarium zur Koordination von Karrieren, denn es gilt nicht nur die organisationalen Anforderungen zu berücksichtigen, sondern ebenfalls die individuellen Bedürfnisse und Karriereziele des Mitarbeiters (Hermann, 2004). Diese miteinander in Einklang zu bringen ist Zielsetzung von Karrieresystemen (bzw. Karriereentwicklungssystemen) (Leibowitz, Farren & Kaye, 1986). Nach Berthel und Becker (2007, S. 373) ist ein Karrieresystem durch sechs verschiedene Merkmale gekennzeichnet:

- Bewegungsraum (Ver-/Besetzungsmöglichkeiten innerhalb des Stellengefüges)
- Bewegungsanlässe (besetzungsbedürftige Vakanzen)
- Bewegungsrichtungen (vertikale und horizontale Versetzungen)
- Bewegungshäufigkeit (Verweildauer auf einer Position)
- Bewegungsprofile (charakteristische Positionsabfolgen)
- Aktivitätsniveau (beeinflusst durch rechtliche Regelungen, Betriebsgröße, Größenänderungen)

Zusammenfassend können Karrieresysteme als „Bewegungsmuster zwischen Arbeitsrollen und deren Grenzen“ (Hermann, 2004, S. 138) bezeichnet werden, individuelle Karriereverläufe innerhalb eines Karrieresystems als „career streams“ (Gunz, Liechtenstein & Long, 2002, S. 64). Dynamische und offene Karrieresysteme ermöglichen pluralisierte Karriereverläufe und sind von hoher Komplexität gekennzeichnet (Liechtenstein, Ogilvie & Mendenhall, 2002; Gunz et al., 2002).

Grenzen von Karrieren werden einerseits durch systemspezifische Eigenschaften definiert, andererseits durch den Bewegungsraum, d.h. das betriebliche Stellengefüge. Doch neben diesen objektiven Kriterien spielen subjektive Aspekte eine entscheidende Rolle für den individuellen Karriereverlauf: Vertikale und horizontale Karrieren sind nicht nur gekennzeichnet durch die Erweiterung fachspezifischer Kenntnisse und die Erweiterung der Macht- und Einflussstrukturen, d.h. der formellen und informellen Autorität. Die hierarchische Positionsveränderung beinhaltet auch den Eintritt in elitäre Netzwerke und fordert im Rahmen eines kontinuierlichen Lernprozesses „Knowing-why, Knowing-how, Knowing-whom“ (Parker & Arthur, 2011, S. 101 f.) als subjektive Karriereprämissen:

„In dem Wissen über das ‚Warum‘ geht es um das Verständnis vom ‚Karrierespiel‘. Das ‚Wie‘ zeigt den Spieleinsatz als relevantes Kapital, bspw. auch das Nutzen vorhandener Möglichkeiten. Die Kategorie ‚Wen‘ inkludiert Beziehungen und Netzwerke. Alle drei

Kategorien sind Kennzeichen des Habitus und setzen eine bestimmte Kapitalausstattung voraus. Es geht um das implizite Verstehen von Management, der inhärenten Regeln und Gesetzmäßigkeiten und der Akzeptanz dieser“ (Hermann, 2004, S. 140, Herv. i. O.).

Individuelle Aspekte (Persönlichkeitsfaktoren, Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, Karrierepläne und persönliche bzw. berufliche Entwicklungen) gewinnen mit zunehmender Hierarchie an Bedeutung und organisationale Karrieresysteme schaffen zwar den vorgegebenen Rahmen, lösen aber immer weniger Bewegungsimpulse aus (Arnold, 2007). Die Bedeutung sozialer Netzwerke steigt, dynamische Interaktionen als eine Abfolge individueller Entscheidungen innerhalb komplexer Systeme lösen die Regel- und Planmäßigkeit traditioneller, linearer Karrieren auf und lassen organisationale Grenzen zunehmend verschwimmen (Gunz, Liechtenstein & Long, 2002; Hermann, 2004; Strunk, Mayrhofer & Schiffinger, 2004).

### *Organisationale Sozialisation*

Die Anstrengungen, eine Passung zwischen organisationalen Anforderungen und individuellen Zielen herzustellen, kann mit dem Begriff der Sozialisation beschrieben werden und beinhaltet nach einer Phase der Konfrontation mit den organisationalen Rahmenbedingungen, d.h. der Einarbeitung, insbesondere das Erlernen der Organisationskultur (Barrett, 1970). Schein (1988, S. 54) definiert den Begriff der organisationalen Sozialisation als “the process of ‚learning the ropes‘, the process of being indoctrinated and trained, the process of being taught what is important in an organization or some subunit thereof.” Zu unterscheiden ist zwischen organisationaler Sozialisation, deren Zielsetzung die organisationale Eingliederung, d.h. die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und damit die verbundene Effizienzorientierung ist, und der vor-organisationalen bzw. tätigkeitsorientierten Sozialisation, die bei Akademikern während der Zeit des Hochschulstudiums erfolgt (Kaschube, 1997; Moser & Schmock, 2006; Neuberger, 2002).

Für den hierarchischen Aufstieg ist die Karrieresozialisation notwendige Voraussetzung, d.h. die Aneignung des zur Ausübung der sozialen Rolle erforderliche Wissens bzw. der Fertigkeiten (Maanen & Schein, 1979). Der Sozialisationsprozess umfasst mehrere Akteure – Sender und Empfänger – und zwei Positionen, nämlich die bisherige und die neu zu übernehmende Führungsrolle. Aufgrund der horizontalen und vertikalen Positionsveränderungen innerhalb des Karrieresystems beinhaltet



Karrieresozialisation „a ‚bundle‘ of socialization experiences, as the person moves in, through, and out of various work-related roles” (Hall, 1987, S. 302). Das Ausmaß der im Prozess der Enkulturation erforderlichen Verhaltensadaptionen kann von geringen Anpassungsleistungen (Kontinuität), bis hin zu grundlegenden Verhaltensänderungen (bspw. bei einem Auslandseinsatz) tendieren. Basierend auf den spezifischen Humanressourcen der Führungspersonen erfolgt die Karrieresozialisation als eine Kombination von individuellen Entwicklungsschritten, d.h. sowohl Persönlichkeitsfaktoren als auch Fach- und Führungs-Kompetenzen (Hermann, 2004). Organisationsinterne- und externe Beziehungsgeflechte werden mit jeder Karrierephase nicht nur erweitert, sondern auch neu definiert: „die Zugehörigkeit zum ‚Oberen Führungskreis‘ oder zur ‚Abteilungsleiter-Ebene‘ verleiht(!) Identität, weil das ‚Dabeisein‘ heißt, die Normen, Ansichten, Spielregeln, Praktiken, Selbstdefinitionen der Gruppierung zu teilen“ (Neuberger, 2002, S. 381). Stereotype Verhaltensweisen der einzelnen Hierarchiegruppen werden dadurch verfestigt bzw. reproduziert und geltende (auch teilweise überkommene) Normen und Wertvorstellungen erhalten. Komplexe Selektionsmechanismen fördern die Konformität und bereits die Zugehörigkeitshoffnung zu einer bestimmten Gruppierung „kann zu einer ‚antizipatorischen Sozialisation‘ führen: man eignet sich schon im Vorgriff [...] jene Identität an, die für diese Kreise typisch ist“ (Neuberger, 2002, S. 381, Ausl: d. Verf.).

Die Generierung gruppenspezifischer Unterschiede und das Errichten subtiler Eintrittsbarrieren ist als ein wesentlicher Bestandteil der Karrieresozialisation zu betrachten. Die Selektionskriterien zur Überwindung dieser imaginären Grenzen basieren nur scheinbar auf rationalen Prozessen im Sinne einer Ausrichtung an den übergeordneten Organisationszielen. Kirsch (1995) betrachtet Leistung und Potenzial als sekundäre Qualifikationskriterien aufgrund der Nichtvorhersagbarkeit von Leistung und der fehlenden Kontrollierbarkeit der Leistungserbringung. Primär erfolgt die Bewertung der Managementqualifikation über „herrschende Annahmen, Werte und Normen, welche das Kriterium ‚Erfolg‘ bestimmen“ (Hermann, 2004, S. 144). Als Effektivität wird die Konformität der Führungskräfte mit den vorherrschenden organisationalen Normen bezeichnet. Dies bedeutet gleichzeitig, dass in verschiedenen organisationsinternen Bereichen basierend auf unterschiedlichen Wert- und Normvorstellungen voneinander abweichende Selektionskriterien zugrunde gelegt werden. Die Karriereselektion als „ein Prozess sozialer Konstruktionsleistung“ (Auer, 2000, S. 103) erfolgt demnach primär anhand subjektiver, gruppenspezifischer Kriterien, bei denen es „nicht nur um Qualifikation, sondern insbesondere auch um

kulturelle Stimmigkeit zwischen der BewerberIn und den AuswählerInnen“ geht (Auer, 2000, S. 103).

### *Karrieremuster und Karriere logiken*

Die organisationale Sozialisation, die in letzter Konsequenz das gesamte Berufsleben andauert und erst mit Austritt aus dem Berufsleben als wirklich abgeschlossen angesehen werden kann, besteht aus vielen Einzelsequenzen, die in Form von Karriereübergängen miteinander verbunden sind. Die Führungskraft wird aufgrund der jeweiligen Statusveränderungen mit wechselnden normativen Erwartungen bzw. Verhaltensanforderungen konfrontiert, dadurch kommt den Sozialisationsprozessen eine besondere Bedeutung zu.

„Die Schlüsselfunktion bei Karriereübergängen nimmt die Karrieresozialisation ein, die Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster wesentlich beeinflusst. Es geht dabei nicht nur um die Verankerung innerhalb der neuen Position und die damit verbundene Internalisierung von Regeln und Normen, sondern auch um den Prozess des Ausscheidens aus der alten Position“ (Hermann, 2004, S. 142).

Je nach Differenz zwischen der bisherigen und der neu zu besetzenden Position sind Karriereübergänge für den Positionsinhaber mit Stress verbunden, die nicht nur hohe Anpassungsleistungen und damit verbundene spezifische Fähigkeiten, sondern auch – mehr oder weniger umfangreiche – Unterstützung aus dem familiären Umfeld erfordert, insbesondere wenn mit dem Positionswechsel nicht nur hierarchische, sondern auch geografische oder kulturelle Wechsel verbunden sind.

Verschiedene Autoren stellen die Abfolge beruflicher Positionen in Form von Phasenmodellen oder Karrierestufenmodellen im Zeitablauf dar (vgl. Schein, 1971; Super, 1994), Kritik erfahren diese Modelle insbesondere aufgrund der Fokussierung auf die zeitliche Abfolge und der Vernachlässigung struktureller Faktoren, zudem zeigt sich eine überwiegende Orientierung am männlichen Normallebenslauf (Auer, 2000). Hermann (2004) weist jedoch kritisch auf die Notwendigkeit der Phasenmodelle zur Betrachtung einzelner Karrierestadien insbesondere vor dem Aspekt geschlechtsspezifischer Besonderheiten von Karriereverläufen hin, um auf dieser Basis individuelle Bewältigungsstrategien aufzeigen zu können. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die Karrieremuster von Männern und Frauen erläutert.

### *Geschlechtsspezifische Karrieremuster*

Das klassische Laufbahnmuster entspricht für Männer noch immer der Dreiteilung von Ausbildung, Berufstätigkeit und Rente. Eine Pluralisierung der Verlaufsmuster ist bei Männern trotz aller Bemühungen zur Chancengleichheit und zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf derzeit nicht festzustellen. Das „Modell der dauerhaften Vollzeitberufstätigkeit“ (Moser & Schmock, 2006) besitzt noch immer Gültigkeit und eine Unterbrechung oder (temporäre) Reduzierung der Berufstätigkeit zugunsten eines verstärkten familiären Engagements ist insbesondere für aufstiegsorientierte Männer undenkbar. Karriereorientierung wird vom organisatorischen Umfeld noch immer mit starker Präsenz und einer Vollzeit-Erwerbstätigkeit gleichgesetzt und eine Abwendung von normierten Verhaltensmustern als mangelnde Karriereorientierung gewertet. Gleichzeitig wird angesichts zunehmend schwieriger werdenden wirtschaftlicher Rahmenbedingungen der Wunsch nach kontinuierlichen Beschäftigungsverhältnissen deutlich.

Gleichwohl wird die Position des Mannes als alleiniger Ernährer der Familie zunehmend untergraben, wie die differenzierten Untersuchungen zur Lebensplanung junger Frauen von Geissler und Oechsle (1996) ergaben. Frauen wenden sich zunehmend vom Modell der familienzentrierten Lebensplanung ab und integrieren sich vermehrt in die arbeitgesellschaftliche Normalbiografie von Männern. Das (Un-) Gleichgewicht zwischen Familie bzw. Partnerschaft und Berufsleben löst sich zunehmend auf und modernisierte Lebensplanungskonzepte weisen Ausbildung und Beruf einen ausgeprägten Stellenwert zu. Trotz dieser Entwicklungen sind weibliche Karriereverläufe noch immer häufig von Diskontinuitäten gekennzeichnet, d.h. von familiär bedingten Unterbrechungen der beruflichen Tätigkeit bzw. von Reduzierung der Arbeitszeiten. Diese Unregelmäßigkeiten haben nachhaltige Auswirkungen auf den weiblichen Werdegang und berufliche Abstiege in Form von vertikalen (Zurückstufung) bzw. radialen (Abnahme der Macht- und Einflussstruktur) Karriereschritten sind kennzeichnend für diskontinuierliche Karriereverläufe. Im Gegensatz dazu zeigen Männerkarrieren einen überwiegend kontinuierlichen Verlauf, ohne dass nennenswerte Unterbrechungen oder Abwärtsbewegungen zu verzeichnen wären (Marshall, 2000; Wajcman, 1998).

### 3.2.3. Zusammenfassung

Unabhängig von der Ausgangsperspektive, d.h. ob rollenspezifische Anforderungen (strukturalistischer Ansatz) oder organisationale Systemerfordernisse (funktionalistischer Ansatz) im Vordergrund stehen, wurde in diesem Kapitel deutlich, dass die Führungskraft als Träger multipler Rollen in einem permanenten Spannungsverhältnis zwischen eigenen Interessen, den Interessen der Organisation und den Interessen der Vorgesetzten und Kollegen ausgesetzt ist. Zwar weicht die für die rollen- und funktionsbasierten Ansätze charakteristische Fokussierung auf die Position der Führungskraft zunehmend den auf das Kollektiv ausgerichteten Managementansätzen, die Managementfunktionen gleichwertig zu Aufgaben des Teams betrachten. Gleichwohl verbleibt die Verantwortung für die Stabilisierung bereichsspezifischer Abläufe und damit des Gesamtsystems in der Verantwortung der Führungskraft und weist dadurch der Führungsrolle eine herausragende Position innerhalb der Organisation zu.

Die Gestaltung der Führungsrolle stellt sich als bilateraler Prozess der Rollenübernahme und Rollenbildung dar, d.h. sie wird beeinflusst sowohl durch die Rollensender als auch den Rollenträger im Rahmen wechselseitiger Interaktionsprozesse. Durch spezifische Aufgabenstellungen des Vorgesetzten wird zunächst ein Rollenverhalten initiiert, die Bewertung der Aufgabenerfüllung führt zu einer Beibehaltung oder Anpassung rollenspezifischer Verhaltensmuster (role taking) und bildet damit die Basis für die weitere Karriereentwicklung. Im weiteren Verlauf werden – ausgehend von bilateralen Kommunikationsprozessen und der Investition spezifischer Ressourcen – sowohl die Verhaltensmuster des Rollenträgers als auch des Vorgesetzten geprägt und verfestigt (role making). Voraussetzung für einen erfolgreichen Beziehungsaufbau ist die beidseitige Einstufung der Investitionen als angemessen und gewinnbringend, nach mehreren Phasen der Rollenbildung wird das dyadische Verständnis verstärkt und formalisiert.

Die Prozesse der Rollenbildung bzw. -übernahme machen deutlich, dass sich der Rollenträger den mit der sozialen Rolle verbundenen Rollenattributen bzw. Verhaltensschemata nicht entziehen kann, ohne mit Sanktionen rechnen zu müssen. Die im Prozess der organisationalen Sozialisation erforderlichen Verhaltensadaptionen bilden die Basis für Positionsveränderungen innerhalb des organisationalen Karrieresystems und die Erläuterungen in diesem Kapitel haben verdeutlicht, dass Leistung und Potenzial lediglich sekundäre Qualifikationskriterien für den

hierarchischen Aufstieg darstellen. Vielmehr orientiert sich die Karriereselektion primär an der kulturellen Stimmigkeit zwischen Bewerber und Entscheider und damit gewinnt der Aufbau dyadischer Beziehungen für den individuellen Karriereverlauf an besonderer Bedeutung: Eine positive Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter – gekennzeichnet durch eine hohe Leistungsmotivation, Effektivität, Zuverlässigkeit und Flexibilität des Mitarbeiters – ermöglicht dem Mitarbeiter einen besseren Zugang zu den für die Leistungserbringung erforderlichen Ressourcen und wirkt sich dadurch positiv auf dessen Karriereentwicklung aus. Normen und Wertvorstellungen der oberen Hierarchieebenen wirken dadurch prägend für die nachfolgenden Führungsebenen, wodurch nicht nur vorweggenommene Verhaltensadaptionen zur Überwindung hierarchischer Eintrittsbarrieren gefördert, sondern auch bestehende Verhaltensnormen der oberen Hierarchieebenen reproduziert werden.

In Anbetracht dieser organisationalen Rahmenbedingungen für die individuelle Laufbahnentwicklung ist es nicht überraschend, dass Diskontinuitäten im männlichen Karriereverlauf nur in Ausnahmefällen zu verzeichnen sind. Das Modell der leistungsorientierten und omnipräsenten Führungskraft prägt die normativen Verhaltensanforderungen und subjektive Kriterien bestimmen primär die Karriereselektion. Trotz gesellschaftlicher Wandlungstendenzen sind Karrieren von Männern deshalb noch immer durch einen kontinuierlichen Verlauf ohne nennenswerte familienbedingte Unterbrechungen gekennzeichnet.

#### 4. Rollenmodelle und Theorien der Work-Family-Forschung

„There has been relatively little attention directed to the linkages between work and nonwork, perhaps on the assumption that working is so important in an industrial society that it does not matter what the citizen does with his non-working time” (Dubin, 1976, S. 3).

Die in den letzten Jahrzehnten zu verzeichnende Zunahme vereinbarkeitsbezogener Modelle und Theorien verdeutlichen, wie sehr das Thema „Familie und Beruf“ seit den Ausführungen Dubins (1976) an Bedeutung gewonnen hat. Das traditionelle Modell des „male breadwinner and female homemaker“ implizierte eine starke Trennung von beruflicher und familiärer Domäne und die wissenschaftliche Auseinandersetzung betrachtete Beruf und Familie als zwei voneinander unabhängige Systeme (bspw. Parson & Bales, 1955). Doch die Rollenverteilung zwischen Mann und Frau hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert – Frauen planen heute auf Basis einer qualifizierten Ausbildung ihre Berufstätigkeit ebenso wie Männer und vieles ist heute selbstverständlich, was vor 20 Jahren noch undenkbar schien. Nicht nur in den Bereichen der Politik und der Wissenschaft zeigt sich ein starkes Interesse an der Vereinbarkeitsthematik, auch auf Seiten der Unternehmen wurde deren Bedeutsamkeit erkannt. Gefördert wurde diese Entwicklung durch vielfältige demographische und strukturelle Veränderungen, nicht nur im familiären, sondern auch im beruflichen Sektor.

Wenngleich erste Diskussionen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereits in den 1930er Jahren geführt wurden, so können als eigentlicher Beginn der sogenannten „Work Family-Forschung“ die 1970er Jahre genannt werden (Handy, 1978; Kanter, 1977; Pleck, 1977; Rapoport & Rapoport, 1969; Renshaw, 1976). Zu verzeichnen ist ein Wechsel der Perspektiven und die vielfältigen Interaktionen zwischen beruflicher und familiärer Domäne rücken zunehmend ins Interesse der Wissenschaft. Zudem werden traditionelle Familienmodelle auf gesellschaftspolitischer Ebene immer mehr infrage gestellt und es ist eine zunehmende Integration in die familiären Abläufe zu verzeichnen – allerdings nicht nur extrinsisch motiviert aufgrund der Berufstätigkeit der Partnerin, sondern auch intrinsisch motiviert durch den eigenen Wunsch, eine aktive Rolle in der Familie, bspw. der Kindererziehung, einzunehmen (Edwards & Rothbard, 2000; Frone, 2003; Geurts & Demerouti, 2003, Gloger, 2007, S. 41; Greenhaus & Allen, 2011; Pleck, 1995).

Heute sind Beruf und Familie durch vielfältige ineinandergreifende Mechanismen eng miteinander verzahnt und die Zahl der wissenschaftlichen Beiträge, die sich mit den

Wirkungsmechanismen und Rahmenbedingungen auseinandersetzt, wächst stetig. Nachdem in den beiden vorangehenden Kapiteln einem separierenden Ansatz folgend die Veränderung der Vaterrolle im Zeitablauf unter Berücksichtigung normativer, regulativer und monetärer Aspekte (Kapitel 2) und die rollenspezifische Betrachtung der Führungskraft sowie der organisationalen Rahmenbedingungen für den Karriereverlauf (Kapitel 3) erfolgte, steht in diesem Kapitel die Vereinbarkeit der familiären und beruflichen Domäne im Vordergrund.

Im Folgenden wird ein Überblick über die wichtigsten Theorien und Modelle zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gegeben, es werden sowohl die Anfänge der Work-Family-Forschung als auch die heute vorherrschenden Theorien und Modelle erläutert. Kapitel 4.1 zeigt die ersten kausalen und nichtkausalen Modelle der Work-Family-Forschung auf. Die nichtkausalen Modelle postulieren, dass trotz möglicher Wechselwirkungen zwischen den Einzelvariablen kein kausaler Zusammenhang besteht; kausale Modelle dagegen unterstellen kausale Beziehungen zwischen familiärer und beruflicher Domäne. Aus heutiger Sicht bilden diese frühen Modelle die komplexe Variablenvielfalt der Work-Family-Interaktion nur unzureichend ab und müssen in ein übergeordnetes Gesamtsystem eingeordnet werden. Die einzelnen Mechanismen konnten jedoch empirisch bestätigt werden und bilden somit die Basis für weitergehende Entwicklungen.

Im Vergleich zu den ersten Forschungsarbeiten zeichnen sich die nachfolgenden Modelle durch eine integrierte und dynamische Sichtweise, Berücksichtigung der Variablenänderungen im Zeitablauf und bidirektionaler Betrachtungen aus und auch geschlechtsspezifische Unterschiede gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die genannten Modelle stellen insgesamt sehr stark die negativen Konsequenzen der Work-Family-Interaktion in Form des Work-Family-Konfliktes in den Vordergrund. Work-Family-Konflikte entstehen dann, wenn „role pressures from work and family are mutually incompatible such that participation in one role is made more difficult by virtue of participation in the other role“ (Greenhaus & Beutell, 1985). Im Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie ist der Interrollen-Konflikt am häufigsten zu verzeichnen „und wird üblicherweise als *Work-Family Konflikt*, negativer Spillover-Effekt, Work-Family Interferenz oder Work-Family Spannung bezeichnet“ (Gloger, 2007, S. 36, herv. i. O.). Zu unterscheiden ist zwischen einerseits berufsbedingten Beeinflussungen der familiären Domäne (work interference with family, WIF) und andererseits familiär bedingten Beeinflussungen der beruflichen Domäne (family interference with work, FIW). Ein Perspektivenwechsel weg von einer konfliktorientierten zu einer auf die

positiven Aspekte der Work-Family-Interaktion ausgerichteten Betrachtungsweise zeigt sich bei den neueren Modelle der 2000er Jahre (Kapitel 4.3), unter den Stichworten enrichment (Bereicherung), enhancement (Erweiterung) oder facilitation (Erleichterung, Förderung) stehen durch rollenspezifische Erfahrungen bedingte Ressourcentransfers bzw. positive Affekte im Vordergrund der Forschungsarbeiten.

Zum überwiegenden Teil orientieren sich die Theorien und Modelle der Work-Family-Forschung an der Situation von Arbeitnehmern in Normalarbeitsverhältnissen, sofern möglich wird jedoch ein konkreter Bezug zur Situation von Führungskräften hergestellt. In Kapitel 4.4 werden die wichtigsten Erkenntnisse nochmals zusammenfassend dargestellt und deren Bedeutung für diese Arbeit aufgezeigt.

#### 4.1. Nichtkausale und kausale Modelle der frühen Work-Family-Forschung

##### 4.1.1. Segmentationsmodell

Die Beziehung zwischen den Bereichen Familie und Beruf wurde erstmals in der Segmentationshypothese (Dubin, 1956) näher betrachtet: Basierend auf der Grundannahme der nichtkausalen Modelle, dass zwischen den miteinander in wechselseitiger Beziehung stehenden familienbezogenen bzw. berufsbezogenen Variablen kein kausaler Zusammenhang besteht, postuliert das Segmentationsmodell, dass Beruf und Familie zwei voneinander unabhängige Bereiche darstellen, die sich nicht gegenseitig beeinflussen (Edwards & Rothbard, 2000; Frone, 2003; Frone, Russell & Cooper, 1994; Lambert, 1990; Morf, 1989). Synonym zum Segmentationsbegriff finden sich in der Literatur die Bezeichnungen Abschottung (compartmentalization), Unabhängigkeit (independence) Separierung (separateness), Loslösung (disengagement), Neutralität (neutrality) oder Trennung (detachment) (Edwards & Rothbard, 2000, S. 181).

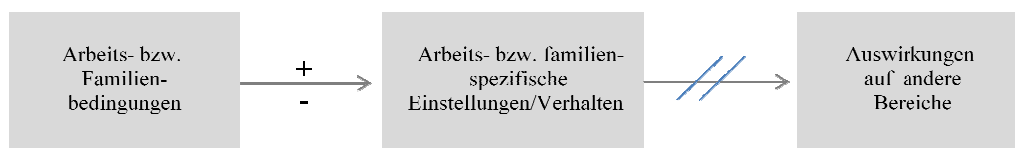


Abbildung 5: Segmentationsmodell (nach Lambert, 1990, S. 249)



Das in Abbildung 5 (Seite 74) verdeutlichte Modell bezieht sich insbesondere auf gewerbliche Arbeitnehmer („blue-collar worker“) mit einfachen und unbefriedigenden Arbeitsinhalten, dabei wird die Trennung zwischen Beruf und Familie als natürlicher Prozess betrachtet (Blood & Wolfe, 1960).

Die empirische Überprüfung hat mittlerweile jedoch gezeigt, dass die Segmentationshypothese nicht nur nicht bestätigt werden kann, sondern eher das Gegenteil der Fall ist: Statistisch signifikante Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und familiärer Zufriedenheit verdeutlichen, dass „work and family are closely related domains of human life“ (Edwards & Rothbard, 2000, S. 181). Lambert (1990) betont zudem, dass die Separierung der beiden Bereiche nicht auf natürlicher Weise erfolgt, sondern als Ergebnis von Copingmechanismen angesehen werden kann. Kahn et al. (1964) bezeichnen dies als psychologische Loslösung (psychological disengagement) und Geurts und Demerouti (2003) stellen die Segmentation als das aktive Bestreben dar, das Eindringen beruflicher Aspekte in die familiäre Sphäre zu vermeiden.

#### 4.1.2. Kongruenzmodell

Das Kongruenzmodell ist ebenfalls den nichtkausalen Modellen zuzuordnen und unterstellt eine positive Korrelation zwischen Beruf und Familie aufgrund der Beeinflussung beider Bereiche durch eine Drittvariable bzw. eine Variablengruppe, die beide Bereiche auf ähnliche Art und Weise beeinflusst (Frone, Russell & Cooper, 1994).

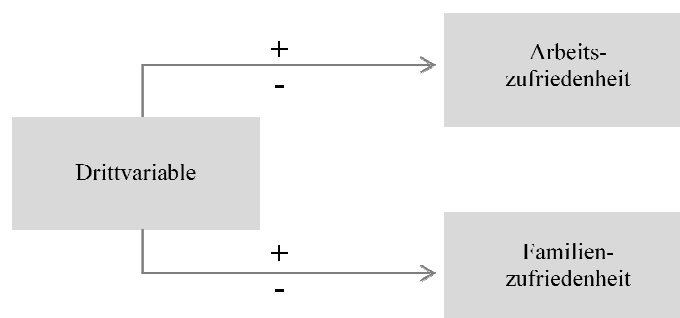


Abbildung 6: Kongruenzmodell (Gloger, 2007, S. 47)

Nach Edwards und Rothbard (2000) liegt die Kongruenz in der Ähnlichkeit der familiären und beruflichen Sphäre begründet; als gemeinsame Ursache der

Übereinstimmung werden Persönlichkeitseigenschaften, genetische Faktoren, generelle Verhaltensrichtlinien sowie kulturelle bzw. soziale Einflussfaktoren genannt (Edwards & Rothbard, 2000; Frone, 2003; Frone, Russell & Cooper, 1994; Gloger, 2007; Morf, 1989).

Das Kongruenzmodell zeigt große Ähnlichkeit mit dem im Kapitel 4.1.5 (Seite 78) beschriebenen Spillover-Modell, beide postulieren Ähnlichkeiten zwischen den Bereichen Beruf und Familie (Frone, Russell & Cooper, 1994). Spillover- und Kongruenzmodell zeigen beide positive Korrelationen zwischen Arbeits- und Familienzufriedenheit; ein Unterschied ergibt sich allerdings aufgrund der Tatsache, dass „beim Kongruenzmodell eine dritte Variable für den positiven, aber unechten Zusammenhang ursächlich ist“ (Gloger, 2007, S. 47).

#### 4.1.3. Identitäts- bzw. integratives Modell

Das Identitäts- bzw. integrative Modell findet in der Literatur nur wenig Beachtung. Als drittes (und letztes) nichtkausales Modell postuliert dieses Modell im Kern, dass arbeitsbedingte und familiäre Rollen so eng miteinander verknüpft sind, dass sie nicht mehr voneinander zu unterscheiden sind. Aufgrund der engen Verzahnung (festzustellen bspw. in klassischen Familienbetrieben) können kausale Beziehungen nicht definiert werden, da die Rollenübergänge so fließend sind, dass die Erwartungen und Normen der Rollensender nicht eindeutig einer Rolle zugeordnet werden können (Frone, 2003; Gloger, 2007; Morf, 1989).

#### 4.1.4. Kompensationsmodell

Basis der nun folgenden Modelle des Kapitels 4.1 ist ein angenommener kausaler Zusammenhang zwischen den Bereichen Beruf und Familie. Ausgehend von dieser Grundannahme postuliert das Kompensationsmodell einen negativen Zusammenhang zwischen Beruf und Familie, d.h. Unzufriedenheit in einem Bereich wird durch aktiv angestrebte Zufriedenheit im anderen Bereich kompensiert (Edwards & Rothbard, 2000, S. 180). Ähnliche bzw. identische Zusammenhänge finden sich in der Literatur unter den Stichworten Komplementarität (complementary), Kontrast (contrast), Wettbewerb (competition), Regeneration (regeneration) oder Heteromorphismus (Morf, 1989; Staines, 1980).

Zu unterscheiden ist zwischen reaktiver Kompensation und ergänzender Kompensation. Von ergänzender Kompensation wird gesprochen, wenn die im Beruf angestrebte Zufriedenheit, das Verhalten oder auch die psychische Situation nicht bzw. nur unzureichend erreicht wird (d.h. zu wenig positive Erfahrungen) und durch ein Absenken des Involvements im beruflichen Feld bei gleichzeitig erhöhtem Involvement im nicht-beruflichen Bereich erfahren werden soll. Reaktive Kompensation liegt dann vor, wenn der im Beruf erlebte Mangel (d.h. zu viele negative Erfahrungen) durch das verstärkte Anstreben von Anerkennung aufgrund der Ausübung nicht-beruflicher Aktivitäten ausgeglichen wird, bspw. Freizeitaktivitäten mit der Familie (und jeweils umgekehrt). Crosby (1984) führt noch eine weitere kompensatorische Variante auf, die er als „shock absorbers“ bezeichnet. Hier bilden die Aktivitäten zu Hause den Ausgleich für im Beruf erfahrende Enttäuschungen und umgekehrt (Geurts & Demerouti, 2003; Gloger, 2007; Zedeck & Mosier, 1990).

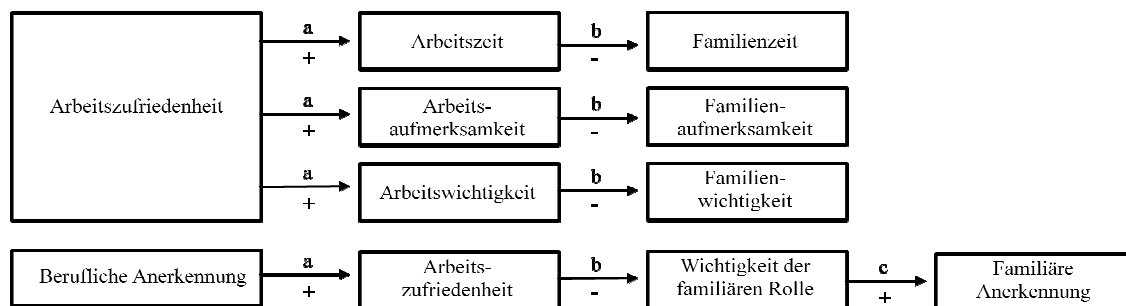


Abbildung 7: Kausale Kompensationsstrukturen zwischen Beruf und Familie  
(in Anlehnung an: Edwards & Rothbard, 2000, S. 188)

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass der anfangs postulierte negative kausale Zusammenhang für ergänzende bzw. reaktive Kompensationsmodelle differenziert betrachtet werden muss. Positive Korrelationen lassen sich jeweils feststellen zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitszeit bzw. -aufmerksamkeit bzw. -wichtigkeit, jeweils negative Korrelationen mit den Variablen Familienzeit bzw. -aufmerksamkeit bzw. -wichtigkeit (siehe dazu Abbildung 7).

Durch erhöhte Anstrengungen in einem der drei Bereiche ist jeweils Anerkennung zu erwarten aufgrund verbesserter Erfüllung der Rollenanforderungen, was wiederum zu mehr Zufriedenheit führt. Durch die Konzentration auf die Erreichung der Anerkennung steigt zudem deren Wichtigkeit und damit auch die Zufriedenheit bei Erreichung der Anerkennung – unabhängig davon, ob die Motivation intrinsisch oder extrinsisch

verankert ist. Die Arbeitszufriedenheit bzw. die Wichtigkeit der familiären Rollen können somit als Mediatoren zwischen der beruflichen und der familiären Anerkennung betrachtet werden (Edwards & Rothbard, 2000).

#### 4.1.5. Spillover-Modell

Die Spillover-Hypothese postuliert eine positive Korrelation zwischen Beruf und Familie, d.h. eine positive oder negative Veränderung von einstellungs-, emotions- bzw. verhaltensbezogenen Komponenten oder Fähigkeiten in einem Bereich führt zu einer entsprechenden Veränderung im jeweils anderen Bereich (Frone, 2003; Lambert, 1990). Als weitere Begrifflichkeiten finden sich in der Literatur unter anderem Generalisierung, Isomorphismus, Extension, Ähnlichkeit oder Weiterführung (Edwards & Rothbard, 2000).

Unterschieden wird (1) zwischen positivem oder negativem Spillover (je nach Ausprägung der Veränderung) und (2) zwischen aktivem und passivem Spillover. Positiver Spillover liegt bspw. dann vor, wenn „eine berufliche Tätigkeit, die eine Entscheidungspartizipation beinhaltet, [...] sich z.B. auf die Kindererziehung auswirkt“ (Gloger, 2007, S. 51, Ausl.: d. Verf.). Von negativem Spillover spricht man, wenn z.B. beruflich bedingte Frustration an den Kindern ausgelassen wird oder die beruflichen Anstrengungen so hoch sind, dass die verbleibende Freizeit zur Regeneration (bspw. Erholungsschlaf) genutzt werden muss (Lambert, 1990).

Payton-Miyazaki und Brayfield (1976) gehen noch einen Schritt weiter und sehen den Spillover ausgehend von der beruflichen Sphäre nicht nur auf die Familie begrenzt, sondern postulieren, dass berufliche Zufriedenheit die Lebenszufriedenheit insgesamt erhöhe bzw. berufliche Unzufriedenheit die generelle Zufriedenheit senke, zudem können im beruflichen Zusammenhang entstehende negative Gefühle die Gefühle im gesamten Lebenszusammenhang beeinflussen. Weiterhin werden berufliche Sozialisationsleistungen wie das Erlernen von Fähigkeiten und Verhaltensweisen in die familiäre Sphäre transferiert.

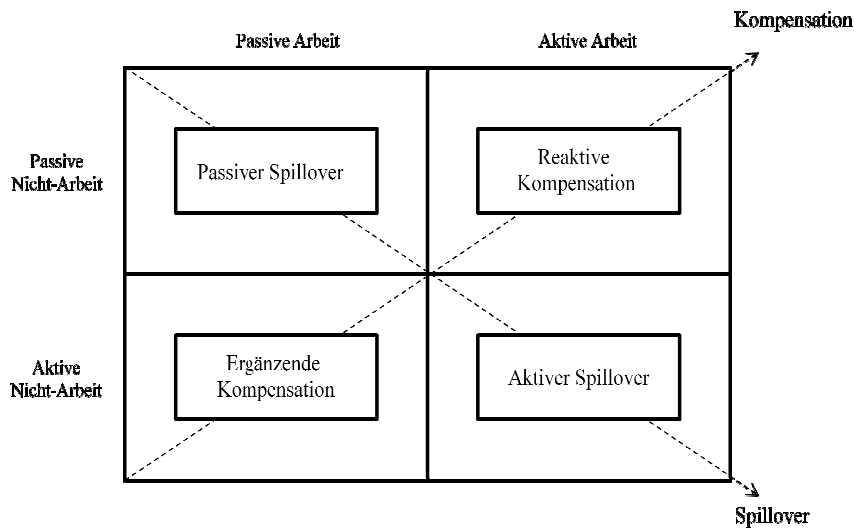


Abbildung 8: Kompensation vs. Spillover (Geurts & Demerouti, 2003, S. 282)

Die Unterscheidung zwischen aktivem und passivem Spillover ergibt sich durch den jeweils unterschiedlichen Ausprägungsgrad der fünf Basisdimensionen Autonomie, Variation, Anstrengung, sozialer Interaktion und der Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten anzuwenden. Zeigen diese Dimensionen hohe Ausprägungen in beiden Bereichen, so spricht man von aktivem Spillover. Zeigt sich eine generell niedrige Ausprägung, so spricht man von passivem Spillover (Geurts & Demerouti, 2003). Abbildung 8 veranschaulicht die Unterschiede zwischen passivem und aktivem Spillover und verdeutlicht zudem die Abgrenzung zum Kompensationsmodell.

Crouter (1984) hat in ihrer Untersuchung mit 37 Elternpaaren gezeigt, dass sich bezüglich des wahrgenommenen negativen Spillover-Effektes (family-to-work) sowohl geschlechtsspezifische Unterschiede als auch Unterschiede hinsichtlich des Alters der Kinder ausmachen lassen. Während Mütter einen ausgeprägten family-to-work-spillover insbesondere im Vorschul- und Grundschulalter der Kinder erfahren, ist bei Vätern der Spillover-Effekt eher dann ausgeprägt, wenn die Kinder das Jugendalter/Pubertät erreichen.

#### 4.1.6. Instrumentelle Theorie

Die instrumentelle Theorie postuliert, dass Aktivitäten im beruflichen Bereich (bspw. Karriere) primär als Hilfsmittel angesehen wird, um Anforderungen und Wünsche im familiären Bereich (bspw. einen hohen Lebensstandard) zu erfüllen und umgekehrt. So

ermöglicht beispielweise die berufliche Karriere die Realisierung eines bestimmten Lebensstils. Der instrumentelle Ansatz zeigt sich insbesondere bei Personen im fortgeschrittenen Erwachsenenalter, die den erreichten Karrierelevel als endgültig betrachten und Arbeit eher mit negativen Gefühlen wie bspw. Frustration verbinden (Evans & Bartolomé, 1984; Rapoport & Rapoport, 1975; Zedeck & Mosier, 1990).

#### 4.1.7. Akkomodationstheorie

Nach Lambert (1990) liegt dem Akkomodationsmodell ein anderes Verständnis zugrunde als den bis dahin üblichen Modellen (Segmentations-, Kongruenz- und Spillover-Modell). Während die genannten drei Modelle Arbeit als lebensbestimmenden Inhalt definieren (nach Lambert (1990) ist diese Sichtweise stark männlich geprägt), sinkt beim Akkomodationsmodell das Involvement in einem (bspw. beruflichen) Bereich ab, um einem anderen (bspw. familiären) Bereich Platz zu bieten, ohne dass dadurch negativen Konsequenzen (bspw. Arbeitsunzufriedenheit) zu verzeichnen wären. Der Prozess ist insbesondere bei weiblichen Arbeitnehmern zu beobachten, um Beruf und Familie erfolgreich vereinbaren zu können.

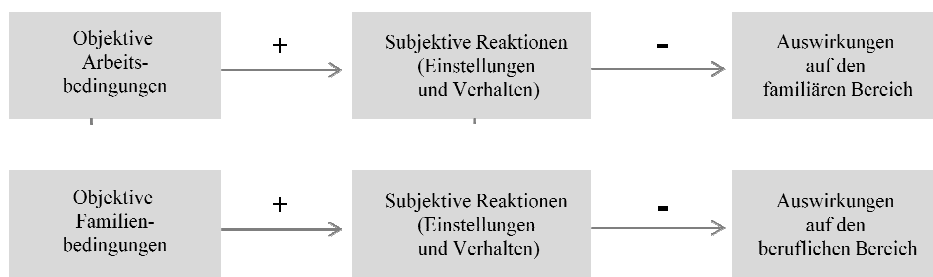


Abbildung 9: Akkomodationsmodell (in Anlehnung an Lambert, 1990, S. 249)

Im Unterschied zur Kompensationstheorie entsteht bei der Akkommodationshypothese durch das größere Involvement in einem Bereich nicht nur Unzufriedenheit mit dem anderen Bereich. Akkommodation tritt dann auf, wenn aufgrund einer herausfordernden Situation im familiären oder beruflichen Bereich das Engagement im jeweils anderen Bereich gesenkt wird: „Thus, both compensation and accommodation result in an imbalance between work and home but for different reasons“ (Lambert, 1990, S. 248).

#### 4.1.8. Modell der Ressourcenzehrung

Das Modell der Ressourcenzehrung bezieht sich auf endliche individuelle Ressourcen wie bspw. Zeit, Energie oder Aufmerksamkeit und postuliert einen negativen Zusammenhang zwischen beruflicher und familiärer Sphäre (Edwards & Rothbard, 2000; Frone, 2003). Im Gegensatz zum Kompensationsmodell erfolgt jedoch keine aktive Fokussierung auf Familie oder Beruf aufgrund einer Reaktion auf Unzufriedenheit in der jeweils anderen Sphäre: „Resource drain simply refers to the transfer of resources between domains, regardless of the impetus for the transfer“ (Edwards & Rothbard, 2000, S. 182). Zudem berücksichtigt das Kompensationsmodell im Gegensatz zum Modell der Ressourcenzehrung neben den individuellen Ressourcen noch weitere Einflussfaktoren wie bspw. die Möglichkeit zur Erreichung von Anerkennung in anderen Bereichen (Edwards & Rothbard, 2000).

#### 4.1.9. Rationales Modell

Grundannahme des rationalen Modells ist es, dass die im beruflichen oder familiären Bereich geleisteten Arbeitsstunden in positivem Zusammenhang stehen mit dem wahrgenommenen Work-Family-Konflikt: Je höher die Anzahl der aufgewendeten Stunden in den Bereichen Beruf und Familie ist, umso höher ist auch der wahrgenommene Konflikt (Gutek, Searle & Klepa, 1991; Staines & O'Connor, 1980). Die Hypothese wurde empirisch bestätigt, gleichzeitig wurde auch ein Zusammenhang mit demographischen Faktoren festgestellt: Unter anderem berichten Akademiker von einem höheren wahrgenommenen Work-Family-Konflikt als Personengruppen mit niedrigerem Ausbildungsstatus, ebenso nehmen Männer und Frauen mit Vorschulkindern einen höheren Konflikt wahr als Personen mit schulpflichtigen oder älteren Kindern (Pleck & O'Connor, 1981).

Die Tatsache, dass die meisten Vollzeitbeschäftigten mehr Zeit im Beruf (i.d.R. mindestens 35 Stunden) als mit familiären Aufgaben (bspw. Kinderbetreuung, Einkaufen, Kochen) verbringen, führte zu der Hypothese dass sowohl Männer als auch Frauen höhere berufsbedingte Familienkonflikte wahrnehmen als familienbedingte berufliche Konflikte. Diese These konnte durch Gutek und seinen Mitarbeitern (1991) bestätigt werden. Die Tatsache, dass die Bereiche Haushalt und Familie trotz zunehmender Gleichberechtigung noch immer sehr stark in den weiblichen Verantwortungsbereich fallen und dadurch die im familiären Bereich anfallenden

Arbeitsstunden für Frauen deutlich höher ausfallen als für Männer, führte zu der Unterhypothese, dass Frauen verstärkt familienbedingte berufliche Konflikte wahrnehmen. Überraschenderweise konnte diese Hypothese aber nicht bestätigt werden. Die Annahmen, dass proportional zu der im Beruf bzw. in der Familie verbrachten Stundenzahl mehr berufsbedingte Familienkonflikte bzw. familienbedingte Berufskonflikte festzustellen sind, wurden jedoch geschlechtsunabhängig bestätigt. Allerdings berichten weder Frauen stärker über familienbedingte berufliche Konflikte noch Männer über berufsbedingte Familienkonflikte (Gutek, Searle & Klepa, 1991).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das rationale Modell zwar empirische Bestätigung fand (Gutek, Searle & Klepa, 1991; Staines & O'Connor, 1980; Keith & Schafer, 1984). Die Frage, weshalb Frauen bei höherer Anzahl Arbeitsstunden im familiären Bereich nicht über einen erhöhten familienbedingten Konflikt berichten, lässt das Modell jedoch unbeantwortet und bleibt dadurch unvollständig. Zudem zeigt das Modell keine Möglichkeiten zu individuellen Anpassung der verschiedenen Parameter auf und liefert deshalb für eine detaillierte Betrachtung der komplexen Vereinbarkeitsthematik nur wenige Ansatzpunkte.

#### 4.1.10. Geschlechtsrollenmodell

Die Theorie der Geschlechtsrollen nach Gutek und seinen Mitarbeitern (1991) baut auf dem rationalen Modell auf und postuliert im Kern, dass beide Geschlechter den individuell wahrgenommenen Work-Family-Konflikt durch die unterschiedliche Gewichtung der Bereiche Beruf und Familie direkt beeinflussen (Gutek, Searle & Klepa, 1991; Gloger, 2007). Dem Modell liegt die Ansicht der traditionellen Rollenverteilung in Familien zugrunde, d.h. Arbeit und Familie als komplementäre Bereiche mit eindeutiger Geschlechtszuschreibung: „Work ist for men; family responsibilities and home maintenance is for women“ (Gutek, Nakamura & Nieva, 1981, S. 1) Sowohl Männer als auch Frauen sind in den ihnen zugeschriebenen Rollenmodellen so stark verhaftet, dass ein abweichendes Verhalten sich direkt in wahrgenommenen Work-Family-Konflikten auswirkt. Entgegen dem rationalen Modell, das einen proportionalen Zusammenhang zwischen der aufgewendeten Stundenanzahl im Bereich Beruf bzw. Familie und der wahrgenommenen Konflikthöhe (WIF bzw. FIW) annimmt, stellt das Geschlechtsrollenmodell zusätzlich den Bezug zu dem zugeschriebenen geschlechtsspezifischen Bereich her, d.h. das Geschlecht moderiert „die Beziehung zwischen Stunden und wahrgenommenen Konflikten. [...] Etwas



konkreter formuliert, sollten zusätzliche Stunden in dem nicht geschlechtsstereotypischen Bereich (z.B. zusätzliche Arbeitsstunden für Frauen) mehr zur Last fallen als eine Erhöhung der Stundenanzahl im geschlechtsstereotypischen Bereich“ (Gloger, 2007, S. 80, Ausl.: d. Verf.) So sind beispielsweise Männer geschlechtsrollenspezifisch im beruflichen Bereich verankert, zusätzlich zu leistende Arbeitsstunden in diesem Bereich werden deshalb weniger als Belastung empfunden als zusätzliche Arbeitsstunden im familiären Bereich, der traditionell dem weiblichen Geschlecht zugeordnet wird. Eine hohe Anzahl an Arbeitsstunden im eigenen geschlechtsspezifischen Bereich wird somit weniger als Belastung empfunden als eine hohe Anzahl von Arbeitsstunden im Bereich des anderen Geschlechts (Gutek, Searle & Klepa, 1991).

Die Theorie der Geschlechtsrollen wurde durch empirische Untersuchungen bestätigt (Gutek, Searle & Klepa, 1991). So leisten zwar Frauen insgesamt mehr Arbeitsstunden in den Bereichen Beruf und Familie, es wird jedoch nicht über einen größeren Work-Family-Konflikt berichtet (Berk & Berk, 1979; Denmark, Shaw & Ciali, 1985, Greenhaus, Bedeian & Mossholder, 1987; Kirchmeyer, 1993; Pleck & Staines, 1985). Diese Feststellungen widersprechen damit dem Kern des rationalen Modells, welches eine Korrelation zwischen Konflikthöhe und der für beide Bereiche aufgewendeten Stundenanzahl postuliert. Empirisch bestätigt wurde nach Gutek, Searle und Klepa (1991) auch die Hypothese, dass Männer und Frauen geschlechtsunabhängig bei einer Vollzeitbeschäftigung mehr über berufsbedingte Familienkonflikte als über familienbedingte berufliche Konflikte berichten. Zudem wurde die Grundannahme der Geschlechtsrollentheorie, dass die individuelle Konfliktwahrnehmung aufgrund der geschlechtsrollenspezifischen Zuschreibung für Männer bzw. Frauen hinsichtlich der im Beruf bzw. in der Familie geleisteten Arbeitsstunden divergieren, nur teilweise bestätigt. Auch die Hypothese, dass die von Frauen im familiären Bereich geleisteten Arbeitsstunden in keiner Beziehung zum wahrgenommenen familienbedingten beruflichen Konflikt stehen, die geleisteten beruflichen Arbeitsstunden jedoch mit dem berufsbedingten Familienkonflikt korrelieren, fand nur teilweise empirische Bestätigung. Die gegenteilige, auf das männliche Geschlecht bezogene Hypothese (nämlich dass die im Beruf geleisteten Arbeitsstunden in keiner Beziehung zum wahrgenommenen berufsbedingten Familienkonflikt stehen, die im familiären Bereich erbrachten Arbeitsstunden dagegen mit dem familienbedingten Arbeitskonflikt korrelieren), konnte nicht bestätigt werden (Gutek, Searle & Klepa, 1991). Damit unterstützen die empirischen Ergebnisse mehr die rationale als die Geschlechtsrollentheorie. Gleichzeitig weisen die Autoren auf die Schwierigkeiten bei

der Untersuchungsdurchführung hin, da wahrgenommene Konflikte persönlicher Interpretation und rollenspezifischer Erwartungen unterliegen und das Antwortverhalten beeinflusst. Auch Grzywacz und Marks (2000) weisen in ihrer Untersuchung darauf hin, dass keine geschlechtsspezifischen negativen Spillover-Effekte festgestellt werden konnten. Die zunehmende Gleichstellung in Familie und Beruf lässt zudem erwarten, dass die Unterschiede zwischen den Geschlechtern eher abnehmen. Wichtige Hinweise geben die Ergebnisse von Gutek, Searle und Klepa (1991) auch hinsichtlich der Ausübung multipler Rollen: Erhöhte Aktivität in beiden Bereichen Beruf und Familien führt nicht zwangsläufig zu erhöhter Konfliktwahrnehmung, sondern kann durchaus auch positive Effekte haben. So stellten Grzywacz und Marks (2000) für Männer und Frauen mit Vorschulkindern einen positiven Spillover von der beruflichen zur familiären Sphäre fest. Gutek, Searle und Klepa (1991, S. 568) betonen dazu: „Although people may put in many hours in the workforce and in unpaid work at home so that they suffer role overload (if number of hours is considered a measure of overload), that does not necessarily translate into the experience of role conflict, especially if the hours are expended in ‚sex-appropriate‘ domains.“

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die wissenschaftlichen Ergebnisse kein eindeutiges Bild bezüglich des geschlechtsspezifischen Verhaltens zeichnen. Während einige Untersuchungen geschlechtsspezifische Coping-Strategien feststellen (u.a. Gutek, Searle & Klepa, 1991; Kirchmeyer, 1992), stellen andere nur geringe stressbezogene Unterschiede zwischen Männern und Frauen fest (u.a. Beutell & O'Hare, 1987; Frone, Russell & Cooper, 1992; Powell & Greenhaus, 2010). Es ist anzunehmen, dass die durch den zu verzeichnenden Wertewandel und dadurch veränderten Geschlechtsrollenzuschreibungen insbesondere bei Akademikern auch die subjektive Wahrnehmung der berufsbedingten Familienkonflikte bzw. familiär bedingten beruflichen Konflikte verändern (Powell & Greenhaus, 2010; Strober, 2010). Das Geschlechtsrollenmodell liefert jedoch wichtige Erkenntnisse hinsichtlich noch immer vorherrschender geschlechtsrollenspezifisch verankerter Denkmuster, verdeutlicht aber gleichzeitig auch die positiven Spillover-Effekte zwischen beruflicher und familiärer Domäne.

#### 4.1.11. Zusammenfassung

Als Hauptkritikpunkt der vorgestellten Modelle kann deren limitierte Betrachtungsweise genannt werden. Im Vordergrund stehen die Korrelationen emotionaler Aspekte (bspw.

Frustration), dagegen spielen verhaltensbezogene, zeitliche oder räumliche Perspektiven nur eine untergeordnete Rolle und individuelle Möglichkeiten zur Anpassung der Umweltbedingungen werden nicht in Betracht gezogen. Zudem wird die auf Separierung der beruflichen und familiären Sphäre basierte Sichtweise der Komplexität moderner Work-Family-Arrangements nicht gerecht. Die durch die zunehmende Nutzung moderner Kommunikationsmittel verstärkte Interaktion beruflicher und privater Sphäre und die dadurch bedingte abnehmende Grenzstärke findet in den Konzepten nur unzureichende Berücksichtigung. Die Ergebnisse von Ilies, Schwind Wilson & Wagner (2009) hinsichtlich positivem Spillover zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Möglichkeiten der berufs- und familienbezogenen Rollenintegration bestätigen diese Kritikpunkte und verdeutlichen die Limitierung der Modelle (Campbell Clark, 2000; Ilies, Schwind Wilson & Wagner, 2009).

Zusammenfassend lässt sich für die bisher vorgestellten nichtkausalen und kausalen Modelle der frühen Work-Family-Forschung ein großer Nachteil und damit Limitierung ihrer Aussagekraft festhalten: Alle Modelle wurden nachträglich mit der Intention abgeleitet, die Mechanismen zwischen der beruflichen und familiären Sphäre bestmöglich zu erklären und darzustellen (Frone, 2003). Die empirische Überprüfung unterstützt zwar alle erläuterten Hypothesen, jedoch scheinen die verschiedenen Verbindungsmechanismen simultan aufzutreten und verdeutlichen damit die Limitierung der Modelle (Frone, 2003; Lambert, 1990).

#### 4.2. Integrative und dynamische Modelle

Um die komplexen Mechanismen zwischen den Bereichen Beruf und Familie nicht nur nachträglich zu beschreiben, sondern auch valide vorhersagen zu können, sind Modelle erforderlich, die die bilateralen und dynamischen Beziehungen zwischen den beiden Sphären in ihrer Gesamtheit berücksichtigen. Gleichwohl liefern die einzelnen Aspekte der kausalen und nichtkausalen Modelle wertvolle Ansatzpunkte, die zum Teil in die Entwicklung der im Folgenden dargestellten integrativen Work-Family-Modelle einfließen (bspw. das „Modell der objektiven Bedingungen und subjektiven Reaktionen“ von Near, Rice und Hunt (1980)), teilweise basieren die Modelle auf anderen Ansatzpunkten, wie bspw. das „Integratives Schnittstellenmodell“ von Frone, Yardley und Markel (1997).

#### 4.2.1. Modell der objektiven Bedingungen und subjektiven Reaktionen

Near, Rice und Hunt (1980) untergliedern ihr Modell in objektive Bedingungen und subjektive Reaktionen. Die objektiven Bedingungen werden als situative Bedingungen bzw. mit dem beruflichen und nichtberuflichen Bereich verbundenen Strukturen definiert, die subjektiven Reaktionen beinhalten die individuellen Reaktionen auf die objektiven Bedingungen, d.h. auf Einstellungen und Verhalten.

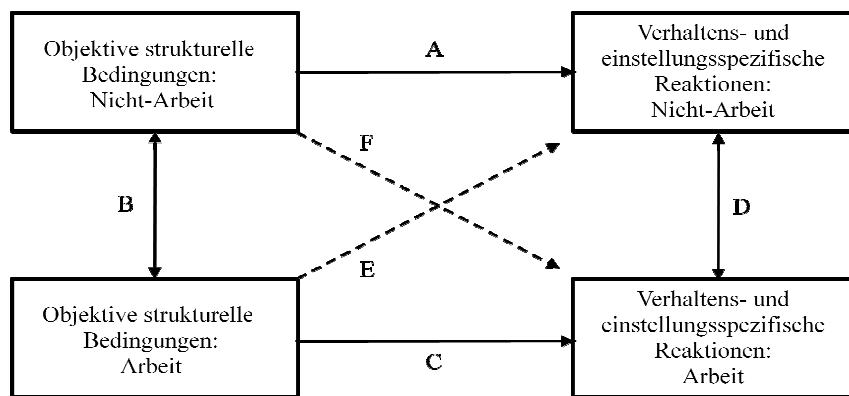


Abbildung 10: Modell der objektiven Bedingungen und subjektiven Reaktionen  
(In Anlehnung an Near, Rice & Hunt, 1980, S. 417)

Zu den objektiven Bedingungen im Arbeitsumfeld zählen nach Near, Rice und Hunt (1980) unter anderem die Vergütung, physische Arbeitsbedingungen oder Arbeitsinhalte, im nichtberuflichen Bereich zählen dazu bspw. die Familiengröße, die Wohnbedingungen bzw. das Wohnumfeld. Als subjektive arbeitsbezogene Reaktionen werden bspw. die Arbeitszufriedenheit oder die Anzahl der Fehlstunden genannt, für den außerberuflichen Bereich neben der Familienzufriedenheit auch das Wahlverhalten oder religiöse Aktivitäten. Abbildung 10 verdeutlicht die Beziehungen der einzelnen Einflussgrößen untereinander: Während sich die objektiven strukturellen Bedingungen (Pfeil B) und die subjektiven Reaktionen (Pfeil D) jeweils in bidirektionalem Zusammenhang stehen, erfolgt die Beeinflussung der subjektiven Reaktionen durch die objektiven Bedingungen im jeweiligen Bereich nur einseitig (Pfeile A, C, E, F). Lambert (1990) bezeichnet die beschriebenen Zusammenhänge auch als direkte bzw. indirekte Spillover-Effekte (Beeinflussung der strukturellen Bedingungen bzw. der subjektiven Reaktionen) (Gloger, 2007; Near, Rice & Hunt, 1980).

Die vier mono- und bidirektionalen Zusammenhänge (Pfeile A, B, C, D) konnten durch empirische Überprüfungen bestätigt werden (Near, Rice & Hunt, 1980). Dagegen wurden die Beziehungen zwischen den objektiven strukturellen Bedingungen der Nicht-Arbeit bzw. Arbeit sowie den subjektiven arbeits- bzw. nichtarbeitspezifischen Reaktionen (Pfeile E und F) nicht eindeutig geklärt. Die Annahme von Kornhauser (1965) und Seashore (1975), dass subjektive arbeitsspezifische Reaktionen als Mediatorvariablen der nichtarbeitspezifischen Reaktionen fungieren (Pfeil E wäre somit eine Nullkorrelation), konnte empirisch nicht bestätigt werden. Near, Rice und Hunt konnten in ihren Untersuchungen jedoch erste Anzeichen für eine Bestätigung der monodirektionalen Beziehungen (Pfeile E und F) feststellen (Gloger, 2007; Near, Rice & Hunt, 1980).

Das Modell der objektiven Bedingungen und subjektiven Reaktionen versucht die Interkorrelationen der einzelnen Variablen aufzuzeigen, gleichzeitig wird jedoch auch deutlich, dass das Modell die Komplexität der Thematik nur unzureichend erfasst. Die Definition der einzelnen Variablen erfolgt nur unvollständig und wird der Vielfältigkeit der einzelnen Einflussfaktoren nicht gerecht.

#### 4.2.2. Modell der inkompatiblen Rollenanforderungen

In Kapitel 3 (Seite 50) wurden die Grundformen der Rollenkonflikte (Intra-Sender-, Inter-Sender-, Inter-Rollen- und Person-Rollen-Konflikt) bereits erläutert, zusammenfassend sei nochmals auf die Erläuterung von Kahn et al. (1964, S. 19) verwiesen, sie definieren Rollenkonflikt als „simultaneous occurrence of two (or more) sets of pressures such that compliance with one would make more difficult compliance with the other.“ Basierend auf dieser Definition entwickelten Greenhaus und Beutell (1985) das Modell der inkompatiblen Rollenanforderungen, in welchem die Rollenanforderungen der Bereiche Beruf und Familie aufgrund unterschiedlicher Anforderungen und Normen als in gewisser Weise unvereinbar dargestellt werden (Greenhaus & Beutell, 1985; Zedeck & Mosier, 1990). Abbildung 11 (Seite 88) verdeutlicht die Unterscheidung in die drei Konfliktbereiche Zeit, Anstrengung und Verhalten.

*Zeitbasierter Konflikt:* Dieser Konflikt tritt dann auf, wenn entweder aufgrund von Anforderungen eines Bereiches die physische Anwesenheit im anderen Bereich nicht möglich ist oder aber trotz physischer Anwesenheit eine gedankliche Beschäftigung mit

dem jeweils anderen Bereich erfolgt. Als typisches Beispiel werden lange Arbeitszeiten genannt, wodurch die Teilnahme an familiären Aktivitäten erschwert wird (Edwards & Rothbard, 2000; Geurts & Demerouti, 2003).

*Anstrengungsbasierter Konflikt:* Die aufgrund der Anstrengung in einem Bereich entstehenden physischen und psychischen Zustände (Anspannung, Erschöpftheit, Reizbarkeit etc.) erschweren es, den Anforderungen aus dem jeweils anderen Bereich (d.h. den Rollenanforderungen, bspw. der Teilnahme an familiären Aktivitäten) gerecht zu werden (Geurts & Demerouti, 2003).

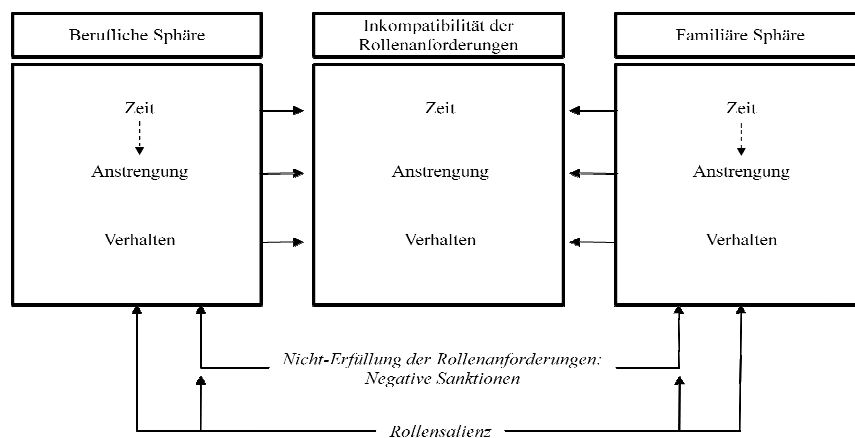


Abbildung 11: Modell der inkompatiblen Rollenanforderungen  
(in Anlehnung an Greenhaus & Beutell, 1985, S. 78)

*Verhaltensbasierter Konflikt:* Dieser Konflikt bezieht sich auf die rollenspezifischen Verhaltensanforderungen an den Rollenträger in den Sphären Beruf und Familien. Die Verhaltensanforderungen sind nicht miteinander kompatibel und gleichzeitig ist der Rollenträger nicht bzw. nur unzureichend in der Lage, sein Verhalten jeweils rollenspezifisch anzupassen. So wird beispielsweise von der Führungskraft eher ein rationales, durchsetzungsstarkes und zielorientiertes Verhalten gefordert, mit der Rolle als Vater werden jedoch eher Eigenschaften wie bspw. Herzlichkeit, Nachsichtigkeit und Gutmütigkeit verknüpft (Geurts & Demerouti, 2003).

Das Model basiert auf der Grundannahme der Ressourcenknappheit (Zeit und Energie) und zeigt zudem Überschneidungen zur Spillover-Theorie (Kapitel 4.1.5), wonach Komponentenveränderungen in einem Bereich zu entsprechenden Beeinträchtigungen der rollenspezifischen Performance im anderen Bereich führen. Zur Vermeidung

größerer Konflikte zwischen den Bereichen Arbeit und Beruf sind die Rollenträger bestrebt, die limitierten Ressourcen so auf die multiplen Rollen beider Bereiche zu verteilen, dass die Belastung ein kritisches Maß nicht übersteigt. Gleichzeitig weist das Modell darauf hin, dass der Rollendruck und damit auch die dadurch entstehenden Konflikte maßgeblich durch die Rollensalienz und die zu erwartenden Sanktionen bei Nicht-Erfüllung der Rollenanforderungen beeinflusst wird (Edwards & Rothbard, 2003; Geurts & Demerouti, 2003; Greenhaus & Beutell, 1985).

#### 4.2.3. Integratives Schnittstellenmodell

Das integrative Schnittstellenmodell von Frone, Yardley und Markel (1997) stellt eine Weiterentwicklung des Work-Family-Interface-Modells von Frone, Russel und Cooper (1992) dar, das den Work-Family-Konflikt als zentrale Mediatorvariable betrachtet. Das Modell basiert auf einer bi-direktionalen Konzeption des Work-Family-Konflikts, d.h. erstmals wird in einem Modell zwischen den domänenspezifischen Work-to-Family- bzw. Family-to-Work-Konflikten unterschieden und deren proximale und distale Wechselwirkungen postuliert. Im Zentrum des Modells stehen der work-to-family- und der family-to-work-conflict „which represent the extent to which participation in one role interferes with one’s ability to meet responsibilities in another role” (Frone, Yardley & Markel 1997, S. 147)

Während die bi-direktionale Konzeption des Work-Family-Konfliktes weitgehend anerkannt und von diversen Autoren bestätigt wurde (bspw. Adams, King & King, 1996; Frone, Russel & Cooper 1992; Greenhaus & Beutell, 1985; Gutek, Searle & Klepa, 1991), zeichnet sich das integrative Modell von Frone, Yardley und Markel (1997) durch die Besonderheit aus, dass die beiden Work-Family-Konfliktarten in indirekter, statt in direkter Beziehung stehen, Work-to-Family-Konflikt und Family-to-Work-Konflikt fungieren also als zentrale Mediatorvariablen zwischen den berufs- und den familienspezifischen Variablen. Abbildung 12 (Seite 90) verdeutlicht, dass bspw. der positive indirekte Effekt des Work-to-Family-Konflikts auf den Family-to-Work-Konflikt durch die erhöhte elterliche Überlastung (parental overload) und die dadurch erhöhte familiäre Anspannung (family distress) entsteht. Das Postulat des indirekten Konfliktes basiert somit auf der Annahme, dass ausgeprägte Work-to-family-Konflikte zu einer erhöhten Wahrnehmung elterlicher Überlastung und familiärer Anspannung führen, wodurch wiederum ein positiver Effekt in Bezug auf den Family-to-work-

Konflikt entsteht. Im Folgenden werden die proximalen (direkten) und distalen (indirekten) Prädiktoren näher erläutert werden.

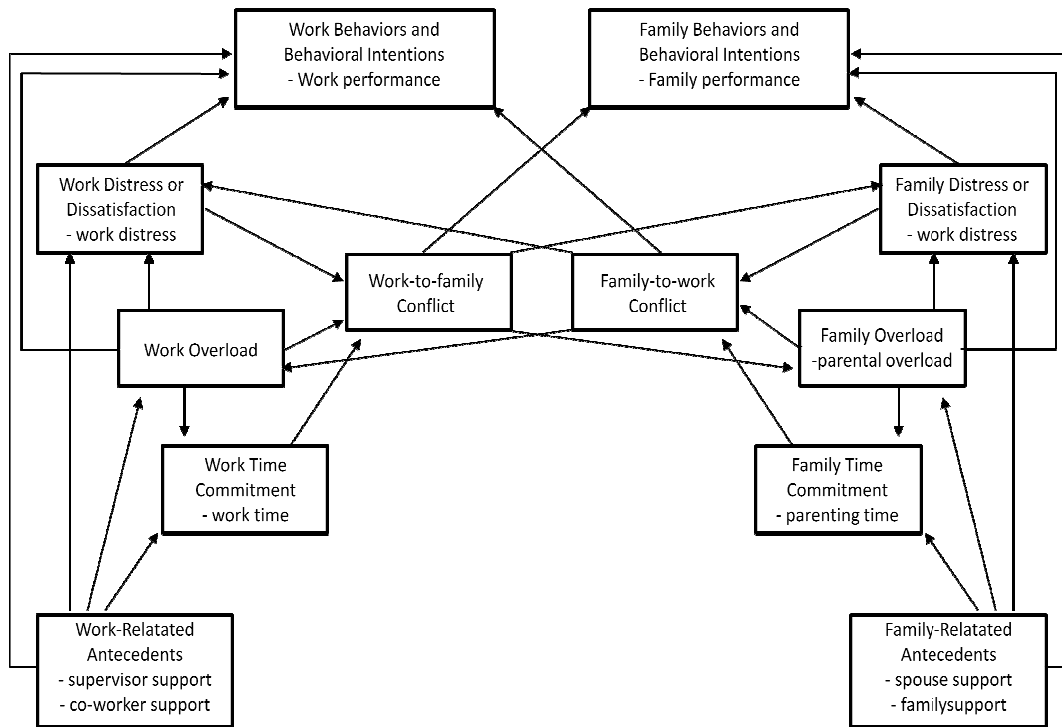


Abbildung 12: Integratives Schnittstellenmodell  
(in Anlehnung an Frone, Yardley & Markel, 1997, S. 147)

Frone, Yardley und Markel (1997) unterscheiden in ihrem integrativen Schnittstellenmodell drei Typen direkter Prädiktoren: zum einen rollenspezifische zeitliche Verpflichtungen, d.h. basierend auf der Annahme limitierter zeitlicher Ressourcen beeinflussen die rollenspezifische Verpflichtungen in einer Domäne die zeitlichen Verfügbarkeiten in der jeweils anderen Domäne. Zum Anderen postulieren die Autoren, dass domänenspezifischer Distress das individuelle Konfliktempfinden beeinflusst: „Work-related emotional distress leads to increased work-family conflict, whereas family-related emotional distress leads to increased family-to-work conflict“ (Frone, Yardley & Markel, 1997, S. 149). Als dritter proximaler Prädiktor ist die Rollenüberlastung zu nennen, die den individuellen Work-Family-Konflikt sowohl direkt als auch indirekt beeinflusst.

Die distalen Prädiktoren untergliedern sich in berufsbezogene und familienbezogene Einflussfaktoren, Frone, Yardley und Markel (1997) berücksichtigen in Ihrer Studie den



Einfluss von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern als berufsbezogene Prädiktoren, den Einfluss von Ehepartner und weitere Familienmitglieder als familienbedingte Prädiktoren. Vereinbarkeitsbezogene Unterstützung des jeweiligen sozialen Umfeldes steht jeweils in negativer Beziehung zur subjektiven Rollenüberlastung und damit verbundenem Disstress.

Frone, Yardley und Markel (1997) konnten die übergreifenden Zusammenhänge ihres Modells weitgehend empirisch bestätigen, wenngleich weitere Untersuchungen (insbesondere Längsschnittstudien) zur Spezifizierung der indirekten und direkten Verbindungen erforderlich sind. Besondere Bedeutung kommt diesem Modell aufgrund der Tatsache zu, dass erstmals nicht nur die komplexen Variablen innerhalb eines Modells berücksichtigt und damit die Erkenntnisse bisheriger Modelle zusammengefasst wurden (Adams, King & King, 1996; Frone, Russel & Cooper, 1992; Greenhaus & Beutell, 1985; Gutek, Searle & Klepa, 1991; Parasuraman et al., 1996). Zudem grenzt sich das integrative Schnittstellenmodell durch die Berücksichtigung domänenspezifische Affekte (Unzufriedenheit bzw. Disstress) und distaler Prädiktoren von den bisherigen Modellen ab und legt durch die Unterscheidung zwischen familienbedingten beruflichen Konflikten und beruflich bedingten familiären Konflikte die Basis für die weitere Entwicklung integrativer Modelle der Work-Family Forschung.

#### 4.2.4. Job-Demands-Modell

Basierend auf Studien zu Doppelverdienerpaaren entwickelt Pleck (1995) das Job-Demands-Modell (zu Deutsch: Berufs-Anforderungs-Modell), erst nachträglich wurde es auch zu Untersuchungen bei Alleinverdienerpaaren eingesetzt und bestätigt. Das Modell postuliert, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie insbesondere von den beruflichen Anforderungen abhängig ist (Pleck, 1995), Unzufriedenheit mit der familiären Situation wird interpretiert als eine Funktion der strukturellen und psychologischen beruflichen Anforderung (bspw. Arbeitsstunden, -flexibilität bzw. arbeitsspezifische Konflikte). Auch Auswirkungen im weiteren Sinn wie bspw. psychische Belastungen oder Interrollenkonflikte werden der beruflichen Situation zugeschrieben. Familiäre Aspekte werden als Einflussfaktoren zwar berücksichtigt, jedoch nur als Kontroll- oder Moderatorvariablen verstanden. Das Konzept basiert auf der Grundannahme, dass berufliche Einflussfaktoren aufgrund der größeren

Änderungsflexibilität einen höheren Einfluss ausüben als familiäre Einflussfaktoren (Gloger, 2007; Pleck, 1995).

Nach Pleck (1995) kann das Modell als ein Sub-Modell des Modells der inkompatiblen Rollenanforderungen gesehen werden, denn berufliche Anforderungen erklären die Zufriedenheit bzw. den wahrgenommenen Stress bei der Ausübung multipler Rollen. Die Modelle grenzen sich allerdings durch die Tatsache ab, dass beim Modell der inkompatiblen Rollenanforderungen familiäre und berufliche Einflussfaktoren als gleichwertig angesehen werden. Zudem werden subjektive Reaktionen in beiden Bereichen gemessen wie bspw. Engagement oder Zufriedenheit. Die Job-Demands-Modelle dagegen fragen primär nach objektiven Job-Charakteristika, wenngleich auch subjektiv erfasst. Zudem basieren die Job-Demands-Modelle auf der Annahme, dass Anforderungen der beruflichen Sphären aufgrund ihrer sozialen Konstruktion entgegen den Anforderungen aus der familiären Sphäre eher veränderbar sind (Gloger, 2007, S. 60).

#### 4.2.5. Stressmodelle

Neben den rollentheoretischen Modellen liefern auch Stressmodelle wertvolle Hinweise in Bezug für die Work-Family-Forschung, wenngleich die ursprüngliche Entwicklung der Modelle nicht auf die Interaktionen zwischen familiärer und beruflicher Domäne fokussierte. Die Modelle basieren auf der Annahme, dass sowohl Intra- als auch Interrollenkonflikte zu Stress führen und im Folgenden werden einerseits das transaktionale Stressmodell (Kapitel 4.2.5.1) und das Modell der Ressourcenzehrung (Kapitel 4.2.5.2, Seite 94) erläutert.

##### 4.2.5.1. Transaktionales Stressmodell

Die psychologische Stressforschung unterscheidet nach Rosenstiel (2003) drei unterschiedliche Perspektiven: Einerseits wird Stress im Sinne eines klassischen S-R-Modells als Stimulus betrachtet, d.h. die Reaktion des Individuums wird durch situative Bedingungen (statisch oder dynamisch) ausgelöst. Diese Perspektive versteht Stress i.d.R. als physische, soziale oder psychische Bedrohung, lässt jedoch die Art und Weise der Stressbewältigung auf das Stresserleben unberücksichtigt. Wird Stress andererseits als Response verstanden, so ist das Stressempfinden als Reaktion auf bestimmte

Situationen zu deuten. Nach Seyle (1936) kann diese Reaktion in erhöhter Alarmbereitschaft, Resistenz im Sinne von Perspektivenverengung bzw. Regression oder Erschöpfungszuständen erfolgen. Die dritte Perspektive betrachtet Stress als Interaktion, dabei spielt die subjektive Wahrnehmung der Stresssituation und individuelle Copingmechanismen eine besondere Rolle. Das Stressmodell nach Lazarus und Folkman (1984, Abbildung 13) ist der interaktionistischen Sichtweise zuzuordnen, d.h. das Modell basiert auf der subjektiven Bewertung der Stresssituation und unterstellt zwischen Person und Umwelt „a conjoint relationship in which independent identities are lost in favor for a new condition or state“ (Zedeck & Mosier, 1990, S. 243).

Voraussetzung für die Stressentstehung ist nach Lazarus und Folkman (1984) die Wahrnehmung der situativen Bedingungen als aversiv, im Anschluss daran steht die Frage nach den individuellen Handlungsmöglichkeiten zur Veränderung der als unangenehm empfundenen Situation. Wird die Situation als nicht durch das Individuum veränderbar wahrgenommen, zeigen sich spezifische Reaktionsmuster zur situativen Anpassung in Form von Copingmechanismen, bspw. durch Senkung des Anspruchsniveaus (Gloger, 2007; Hobfoll, 2001; v. Rosenstiel, 2003; Voydanoff, 2005).

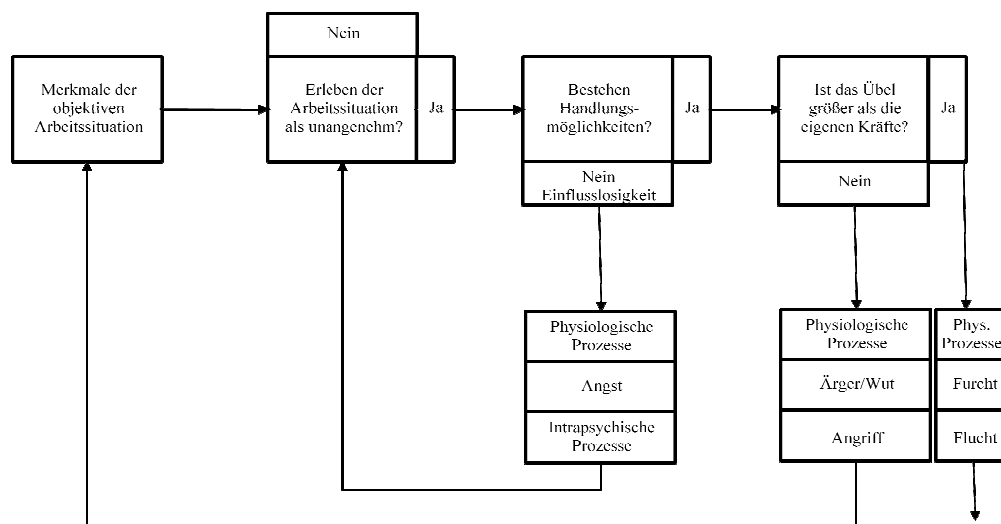


Abbildung 13: Stress und Copingmechanismen nach Lazarus  
(zit. nach v. Rosenstiel, 2003, S. 102)

In Bezug auf die Vereinbarkeit von Karriere und Familie bedeutet dies, dass die familien- bzw. berufsbezogenen persönlichen Präferenzen und Verhaltensmuster einer Person in einem „dynamic, mutually reciprocal, bidirectional relationship“ zueinander

stehen (Zedeck & Mosier, 1990, S. 243). Ursache und Wirkung bedingen sich gegenseitig und können demzufolge nicht mehr eindeutig einem Bereich zugeordnet werden. Der für das Aufzeigen dieser Verbindungsmechanismen erforderlichen Komplexität wird das Stressmodell nach Lazarus jedoch nicht gerecht, weshalb Zedeck und Mosier (1990) eine höhere Abstraktionsebene unter Berücksichtigung der veränderten Umfeldbedingungen fordern. Statt einer Fokussierung auf die Interferenzen zwischen den Bereichen, sollen allerdings die durch die Überschneidung der Domänen entstehenden Auswirkungen auf das Individuum (bspw. Leistung, Entscheidungsverhalten) untersucht werden (Zedeck, 1987). Hobfoll (2001) kritisiert die limitierte Perspektive des Modells u.a. aufgrund der starken Fokussierung auf die subjektive Wahrnehmung, gleichzeitig zeigt er die fehlende Analyse hinsichtlich divergierender subjektiver Wahrnehmungen an.

#### 4.2.5.2. Conservation of Resources

Die Theorie der Conservation of Resources (COR) kann den ressourcenbasierten Stresstheorien zugeordnet und nach Gloger (2007, S. 63) als „Theorie der Ressourcenzehrung“ ins Deutsche übersetzt werden (Hobfoll, 1989, 2001). Basis des COR-Modells ist die Annahme, dass der Verlust von Ressourcen die Hauptursache bei der Stressentwicklung ist:

„Individuals seek to acquire and maintain resources. Stress is a reaction to an environment in which there is the threat of a loss of resources, an actual loss in resources, or lack of an expected gain in resources“ (Grandey & Cropanzano, 1999, S. 351).

Die Abgrenzung zu dem im vorherigen Kapitel 4.2.5 vorgestellten transaktionalen Stressmodell ergibt sich dadurch, dass das COR-Modell die Entstehung psychischen Stresses als eine Folge der Ressourcenknappheit und Ressourcenveränderung betrachtet, d.h. Individuen sind bestrebt, den Nettoverlust der Ressourcen auf ein Minimum zu begrenzen. Sowohl ein angenommener als auch ein realer Verlust bzw. ein beeinträchtigter Gewinn von Ressourcen kann zu psychischen Stress führen (Hobfoll, 1989, 2001). Lazarus und Folkman (1984) dagegen lassen die Frage nach der grundlegenden Zielsetzung der Stressbewältigung (neben dem Bestreben der Stressreduzierung, was als tautologisch kritisiert wird) unbeantwortet (Hobfoll, 1989). Hobfoll (2001) kritisiert zudem die mangelnde Vorhersagekraft des Stressmodells sowie die nur unzureichend berücksichtigte Beeinflussung durch soziale Bezugssysteme.

Hobfoll (1989) legt seinem COR-Modell die Stressdefinition nach Kaplan (1983) zugrunde, demnach ist Stress

„the subject's inability to forestall or diminish perception, recall, anticipation, or imagination of disvalued circumstances, those that in reality or fantasy signify great and/or increased distance from desirable (valued) experiential states, and consequently, evoke a need to approximate the valued states" (Kaplan, 1983, S. 196).

Unterschieden werden vier verschiedene Arten von Ressourcen, deren (drohender oder realer) Verlust bzw. Minderung eine Stresserfahrung verursachen kann: objektbezogene Ressourcen, deren Bedeutung auf ihrer physischen Natur oder Exklusivität beruht; Konditionen bzw. Gegebenheiten, deren Ausmaß sich an deren Wertschätzung orientiert (bspw. Beschäftigungsdauer, Familienstand); persönliche Charakteristika, die die generelle Belastbarkeit bzw. Copingfähigkeiten beeinflussen (bspw. Selbstwert, Selbstbestimmung) und Energien wie bspw. Zeit, Geld oder Wissen. Als weitere wichtige Ressource nennt Hobfoll (1989) zudem die sozialen Beziehungen (Familie, Freunde, Kollegen etc.) die zu einem nicht unerheblichen Teil zur Bewahrung bzw. Minderung individueller Ressourcen beitragen können. Insgesamt kann festgehalten werden, dass mit zunehmenden Ressourcen die Wahrscheinlichkeit für berufsbedingten Stress und die berufsbedingten Familienkonflikte abnehmen; ein hohes Maß an persönlichen Ressourcen kann sowohl den Verlust anderer Ressourcen (bspw. Jobverlust) ausgleichen, als auch die Ressourcensteigerung im Sinne einer positiven Rückkopplung fördern. Gleichzeitig kann der Verlust von Ressourcen verstärkend auf die weitere Ressourcenminderung wirken, die Veränderungen in den verschiedenen Lebenssituationen können dann wie eine Abwärtsspirale den Ressourcenpool schwächen (bspw. kann ein Arbeitsplatzverlust nicht nur zu finanzielle Einbußen, sondern auch zur Reduzierung sozialer Kontakte, Beeinflussung des Selbstwertes oder gesundheitlicher Folgen wie bspw. Depressionen führen). Grundsätzlich wird dem Ressourcenverlust bzw. der Ressourcenminderung ein höheres Gewicht beigemessen als dem Ressourcengewinn und die Bedeutung eines (realen oder potenziellen) Ressourcengewinns relativiert sich durch den Bezug zu dem wahrgenommenen Verlust (Hobfoll, 1989, 2001; Grandey & Cropanzano, 1999).

Die Ressourcensteigerung und -erhaltung sind als grundlegende motivationale Antriebskräfte definiert und entsprechend dem COR-Modell stellt proaktives Coping die Brücke zwischen ressourcenbedingter Anstrengung und dem Stressempfinden dar. Von proaktivem Coping wird dann gesprochen, wenn Individuen nach Ressourcensteigerung bzw. -erhaltung streben, frühzeitig auf Warnsignale bzgl.

Ressourcenbedrohung reagieren und die Umfeldbedingungen entsprechend den individuellen Anforderungen gestalten (Hobfoll, 2001).

Das COR-Modell erklärt die Stressentwicklung sowohl für Intra- als auch für Interrollenkonflikte. So kann beispielsweise ein berufsbedingter Konflikt dazu führen, dass aufgrund des befürchteten Arbeitsplatzverlustes mehr Ressourcen in die berufliche Rolle investiert werden. Diese veränderte Gewichtung und der damit verbundenen Ressourcenminderung führt im familiären Bereich bspw. zu Unzufriedenheit, Anspannung oder Depressionen. Um die verlorengegangenen Ressourcen zu ersetzen (oder die wahrgenommene Bedrohung abzuwehren) und deren übermäßige Dezimierung mit entsprechenden Konsequenzen wie (bspw. Burnout) zu vermeiden, sind dann bestimmte Verhaltensänderungen erforderlich. Ressourcenzehrung in einer Rolle (bspw. Beruf) kann somit dazu führen, dass die Anforderungen an eine andere Rolle (bspw. Familie) nicht ausreichend erfüllt werden können und dadurch nicht nur zu einer negativen individuellen Rollenwahrnehmung und damit psychischem Stress führen, sondern auch zu generellen Lebensunzufriedenheit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen (Grandey & Cropanzano, 1999; Hobfoll & Shirom, 2001; Wright & Cropanzano, 1998).

Hobfoll (2001, S. 362) weist auf die kulturspezifischen und zeitlichen Besonderheiten hin, d.h. die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, die für das Stressentstehen und -empfinden verantwortlich sind. So hat bspw. Hausarbeit heute einen anderen Stellenwert als vor 80 Jahren (auch die Wertschätzung der Hausfrauenrolle hat sich verändert) und der durch Hausarbeit bedingte Stress steht möglicherweise in Beziehung zu dem veränderten (negativen) gesellschaftlichen Status. Kulturelle Besonderheiten zeigen sich auch auf der organisationalen Eben, so ist bspw. die Anforderung an eine Rolle der männlichen Führungskraft in einem maskulin orientierten Land (d.h. ausgeprägte Geschlechtsrollenunterschiede) wie Italien oder Japan eine andere als in einem Land, in dem sich nur geringe Geschlechtsrollenunterschiede zeigen wie bspw. Schweden oder Dänemark (Hoffmann, 2004). Der empfundene Gewinn bzw. Verlust von Ressourcen wird je nach kultureller Zugehörigkeit unterschiedlich bewertet (Hobfoll, 2001).

#### 4.2.6. Modell der individuellen Passung (Barnett's Fit Model)

Barnett, Gareis und Brennan (1999, S. 307 f.) präsentieren mit ihrem Modell einen Ansatz, der die Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit in den Vordergrund stellt. Der zwischen diesen Variablen vermittelnde Prozess – die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – wird in Anlehnung an Pittman (1994) als „Fit“ bzw. Passung bezeichnet. Dabei wird zunächst die Frage gestellt, ob und in welchem Ausmaß Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie von den Arbeitnehmern wahrgenommen werden und inwiefern diese deren individuellen Anforderungen gerecht werden. Je nach individueller Wahrnehmung führt dieser Mediatorprozess entweder aufgrund der nicht möglichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einer großen persönlichen Notlage mit entsprechenden gesundheitlichen Auswirkungen (bspw. Burnout) oder umgekehrt, d.h. Vereinbarkeitsempfinden und geringen gesundheitlichen Auswirkungen (Barnett, Gareis & Brennan, 1999; Voydanoff, 2005). Das Konzept basiert auf der Annahme, dass adaptive Strategien (und deren permanente Aktualisierung) es beiden Partner ermöglichen, auf die jeweiligen beruflichen bzw. familiären Herausforderungen entsprechend zu reagieren, d.h. auch auf jeweilige Passung des Partners. Die Familie wird als Gesamtsystem betrachtet „that has powerful mutually interactive effects“ (Barnett, Gareis & Brennan, 1999, S. 310).

Das Modell der individuellen Passung setzt damit nicht beim klassischen Konflikt zwischen Beruf und Familie an, sondern geht einen Schritt weiter und fragt übergreifend danach, inwiefern die Arbeitsbedingungen eine Umsetzung (und Optimierung) der individuellen Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie überhaupt ermöglichen und wie diese sich auswirken (Barnett, Gareis & Brennan, 1999).

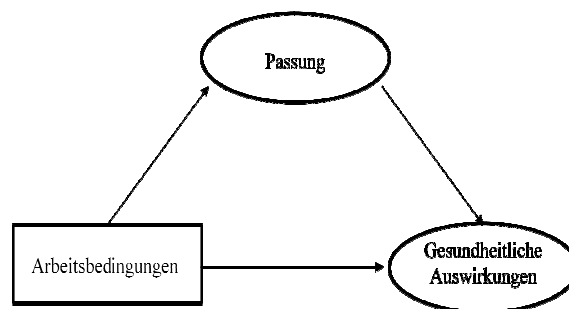


Abbildung 14: Modell der individuellen Passung  
(Barnett, Gareis & Brennan, 1999, S. 313)

Barnett, Gareis und Brennan (1999) beschränken in ihrer Untersuchung im Gegensatz zu Pittman (1994) die „Passung“ auf die Höhe der zu leistenden Arbeitsstunden und deren Verteilung, stellen dabei jedoch heraus, dass die in ihrem Konzept vorgestellte Passung die zentrale die Komponente für Arbeitnehmer und Organisationen sei. Da sich das Konzept nicht nur auf die Individuen selbst beschränkt, sondern auch die Situation der Partner (deren Arbeitszeiten) und die Bedürfnisse der gesamten Familien berücksichtigt, ermöglicht das Konzept, die Konstellationen innerhalb der Familie näher zu beleuchten und somit Konfliktpotenziale aufzudecken. Grzywacz und Bass (2003) bemängeln insbesondere die aufgrund fehlender theoretischer Fundierung teilweise mangelnde Detaillierung einzelner Faktoren, die schwierige Operationalisierung und die damit verbundenen begrenzten Schwierigkeiten der empirischen Überprüfung. Trotz dieser Kritik liefert das Konzept von Barnett, Gareis und Brennan (1999) aufgrund seines übergreifenden Ansatzes wichtige Hinweise, weitere umfassende empirische Überprüfungen bzw. Weiterentwicklungen des Modells haben jedoch nicht stattgefunden.

#### 4.2.7. Work-Family-Border-Theory

Der Wechsel zwischen Beruf und Familie, die Bedingungen innerhalb der Sphären und beim Übergang in den jeweils anderen Bereich sowie die individuellen Bewältigungsstrategien zur Erlangung einer Balance (im Sinne von Zufriedenheit, Sicherung der beruflichen und familiären Leistungsfähigkeit, Minimierung von Rollenkonflikten) bilden die Basis der Work-Family-Border-Theory von Campbell Clark (2000).

Die Theorie baut auf dem Lebensraumkonzept von Lewin (1963) auf, welches Bezug nimmt auf „die physiologischen und sozialen Gegebenheiten in der unmittelbaren Umgebung einer Person, ihre psychologische Repräsentanz in der Person, die augenblickliche Valenz der Gegebenheiten“ (Gephart, 2003, S. 5). Der Lebensraum einer Person teilt sich in verschiedene Teilregionen auf (Arbeit, Familie etc.), deren Grenzen unterschiedlich durchlässig sind und in denen unterschiedliches Verhalten gezeigt wird. Maßgeblich für das Verhalten innerhalb der Teilregionen sind diejenigen Faktoren, die eine individuelle Relevanz aufweisen; irrelevante Faktoren werden ausgeschlossen bzw. nicht wahrgenommen. Alle Faktoren innerhalb eines Lebensraums stehen miteinander in Wechselwirkung (Gephart, 2003; Gloger, 2007; Campbell Clark, 2000). Eine detaillierte Darstellung des Lebensraumkonzeptes kann Lewin (1963)



entnommen werden. Das Konzept der verschiedenen Teilregionen innerhalb eines Lebensbereiches und der Interdependenzen zwischen den Bereichen in Abhängigkeit der Durchlässigkeit der Bereichsgrenzen wurde von Campbell Clark (2000) übernommen. Personen, die die Grenzen täglich überschreiten, werden als Grenzgänger (border crossers) bezeichnet. Der dadurch bedingte Perspektivenwechsel führt einerseits zu Verhaltensänderungen bzw. -anpassungen, andererseits werden die beruflichen und familiären Bedingungen aber auch den individuellen Anforderungen (und gegebenen Möglichkeiten) entsprechend angepasst, um dadurch die angestrebte Balance zu erreichen.

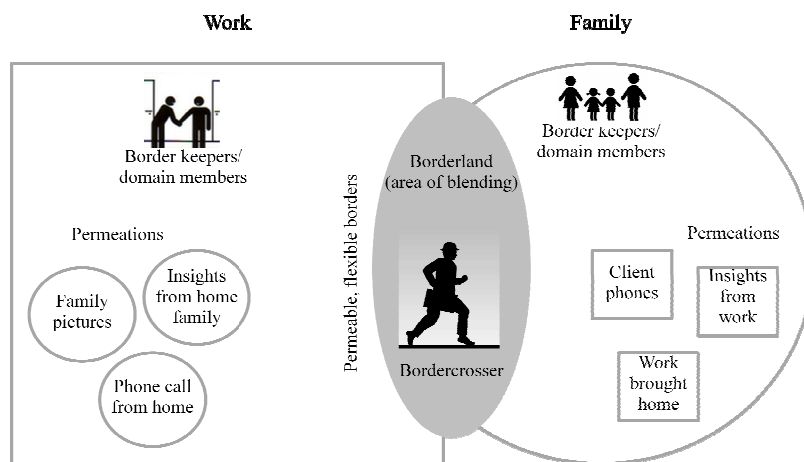


Abbildung 15: Work-Family-Border-Theory (Campbell Clark, 2000)

Abbildung 15 zeigt die bildhafte Darstellung des Konzeptes. Die einzelnen Bausteine – die berufliche und die familiäre Domäne, die Grenzen, die Grenzgänger, die Grenzhüter und die Domänenmitglieder – sollen im Folgenden näher erläutert werden.

### *Berufliche und familiäre Domäne*

Als Domänen werden der berufliche und der familiäre Bereich bezeichnet, welche durch unterschiedliche Regeln, Sprachen, Verhaltensweisen und Zielsetzungen (und auch Mittel, um diese Zielsetzungen zu erreichen) gekennzeichnet sind. Der Erreichung spezifischer Ziele wird in den beiden Domänen in der Regel unterschiedliche Bedeutung beigemessen, wodurch die Herausbildung unterschiedlicher Kulturen gefördert wird; ebenso unterschiedlich sind natürlich auch die eingesetzten Mittel, um die jeweiligen Ziele zu erreichen. Im beruflichen Bereich können bspw. der Wunsch

nach selbstbestimmtem Arbeiten, Einkommenssteigerung oder Machtausübung als beispielhafte Ziele genannt werden. Familiäre Ziele beziehen sich dagegen sehr stark auf soziale Beziehungen oder persönliche Zufriedenheit. Verantwortungsbewusstes Handeln und Leistungsfähigkeit wurden in einer Untersuchung von Clark und Farmer (1998) als wichtigste Mittel genannt, um berufliche Ziel zu erreichen. Liebe und Großzügigkeit werden dagegen als wichtigste Mittel zur Erreichung familiärer Ziele genannt. Es stellte sich ebenso heraus, dass

„workplace cultures, on average, were more formal, allowed less self-determination, were less collective, less intimate, were more hierarchical, had a greater doing-orientation (as opposed being-orientation), and were more likely to have money as the basis of the relationship than did their home/family cultures” (Campbell Clark, 2000, S. 755).

Die Unterschiedlichkeit beider Bereiche ist durch die Rahmenbedingungen und Persönlichkeitsfaktoren bedingt, Nippert-Eng (1996) beschreibt dies auf einem Kontinuum mit den Endpunkten Integration und Segmentation. Sind die Bereiche Familie und Beruf komplett integriert, so wird kein Unterschied zwischen den beiden Bereichen gemacht. Denk- und Verhaltensweisen, intellektuelle und emotionale Herangehensweisen sind identisch. Segmentation bedeutet im Gegenzug dazu, dass beide Bereiche völlig voneinander getrennt sind, wie das folgende Beispiel verdeutlicht:

„There is the ‚private‘ me which is much more sensual. It’s travelling, cooking, listening to music, reading. It’s experiences, how things feel. The work person is frantic. Absorption, complete immersion in one thing and being obsessed with it and thinking about it every minute and thinking about everything that could go wrong, anticipating everything ... so I can’t get integrate my lives. That would be ideal, but what I do is go into the happiness side for a while and the obsessive side for a while” (McKenna, 1997, S. 56).

Die Frage, ob Integration oder Segmentation zu einer besseren Work-Life-Balance führt, muss aufgrund der Vielfältigkeit der Einflussfaktoren letztendlich unbeantwortet bleiben. Trotz der Differenzen können Synergien zwischen beiden Bereichen geschaffen werden. Unterschiedliche Ziele können durch den Einsatz der jeweils adäquaten Mittel im jeweiligen Bereich erreicht werden, bspw. das Bedürfnis nach Anerkennung im Beruf und das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit in der Familie. So kann erst die Kombination zu höherer Zufriedenheit und damit höherer Work-Life-Balance führen (Campbell Clark, 2000; Gloger, 2007).

## *Grenzen*

Die Grenzen definieren die Übergänge zwischen den Domänen und damit den Beginn bzw. das Ende des bereichsspezifischen Verhaltens. Die Grenzen können physischer, temporaler oder psychischer Natur sein. *Physische Grenzen* (bspw. Gebäudemauern) definieren den Ort, an dem domänenspezifisches Verhalten erwartet wird. *Temporäre Grenzen* beziehen sich auf den Zeitraum (bspw. Arbeitsstunden) und *psychische Grenzen* stellen selbst aufgestellte Regeln dar, die die Angemessenheit des jeweiligen Verhaltens vorgeben (Campbell Clark, 2000).

Physische, temporäre und psychische Grenzen unterscheiden sich wiederum hinsichtlich ihrer Durchlässigkeit, Flexibilität und Überschneidung. Die *Durchlässigkeit* gibt an, wie stark Elemente des einen Bereichs in den jeweils anderen eindringen können. So kann trotz physischer Mauern und möglichem Zutrittsverbot die Familie in Form von Telefongesprächen, Familienfotos auf dem Schreibtisch etc. in die berufliche Domäne eindringen. Psychische Permeabilität zeigt sich insbesondere in Form von positiven oder negativen Spillover-Effekten. Die *Flexibilität* gibt die Möglichkeit an, die Grenzen einer Domäne entsprechend den Anforderungen anzupassen. Ein Beispiel für eine zeitlich flexible Grenze ist eine hohe Arbeitszeitflexibilität, d.h. die freie Einteilung der Arbeitsstunden; die freie Wahl des Arbeitsplatzes ist ein Beispiel für eine hohe physische Flexibilität. Von einer psychisch flexiblen Grenze wird dann gesprochen, wenn bspw. zu Hause über berufliche Themen nachgedacht wird oder umgekehrt. Hohe Durchlässigkeit und Flexibilität führen zu einer *Vermischung*, d.h. die angenommenen Grenzen sind nicht mehr eindeutig einer Domäne zuzuordnen, sondern überschneiden sich und es entsteht ein Grenzgebiet (borderland). Physische und zeitliche Überschneidung entsteht bspw. im Home Office, wenn die Kinder im Arbeitszimmer spielen, während die Person arbeitet. Eine psychische Überschneidung tritt bspw. dann auf, wenn berufsbedingte Erfahrungen (bspw. eine Weiterbildung zum Thema Konfliktmanagement) auch im familiären Bereich Anwendungen finden. Sind die Domänen sehr unterschiedlich, so kann die Vermischung aufgrund konfligierender Anforderungen und Zielsetzungen zu Irritationen bis hin zu schizophrenen Störungen führen (Campbell Clark, 2000; Gloger, 2007).

Durchlässigkeit, Flexibilität und Vermischung definieren die *Grenzstärke* (border strenght): Während bei ähnlichen Bereichen schwache Grenzen die Work-Family-Balance fördern, sind bei differierenden Bereichen eher starke Grenzen vorteilhaft. Die Grenzstärke muss nicht unbedingt in beide Richtungen gleich stark ausgeprägt sein:

Müssen berufsbedingt Überstunden geleistet werden, so zeigt sich hier eine hohe Flexibilität in der beruflichen Domäne. Ist aber aufgrund familiärer Vorkommnisse eine (temporär) erhöhte Flexibilität in der familiären Domäne erforderlich, so wird dies vom Arbeitgeber nicht immer unterstützt. Grundsätzlich erfahren Personen eine höhere Work-Life-Balance bei einer hohen Identifikation mit der stark umgrenzten Domäne und eine niedrigere Work-Life-Balance bei hoher Identifikation mit der schwach umgrenzten Domäne (Campbell Clark, 2000; Gloger, 2007).

### *Grenzgänger*

Personen, die die Grenzen beider Domänen regelmäßig überschreiten, werden als Grenzgänger (border crossers) bezeichnet. Die Grenzgänger zeichnen sich insbesondere durch ihr proaktives Handeln aus, wodurch sie die Domänen entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen gestalten. Unterschieden wird in *zentrale und periphere Teilnehmer*, die Zuordnung ergibt sich insbesondere durch die Identifikation mit bzw. Einflussnahme auf die Domänen. *Zentrale Teilnehmer* sind so gekennzeichnet, dass sie Kompetenz innerhalb ihres Verantwortungsbereichs aufgebaut haben und sich mit dieser stark identifizieren, eine hohe Identifikation fördert den Willen und die Bereitschaft, Grenzen aktiv zu gestalten. Nach Repetti (1987) führt ein hohes Maß an Autonomie und Entscheidungsfreiheit zu einer höheren Zufriedenheit und damit Work-Life-Balance.

Demgegenüber stehen die *peripheren Teilnehmer*, die die domänenspezifischen Werte und Regeln geringer schätzen bzw. missachten, ihre Fähigkeiten noch nicht unter Beweis gestellt haben, nicht mit den zentralen Teilnehmern des jeweiligen Bereichs kommunizieren und sich nur wenig bzw. nicht mit den Verpflichtungen in der Domäne identifizieren. Die Folge kann Frustration, Beendigung von Beziehungen innerhalb der Domäne (bspw. Arbeitsplatzwechsel oder Scheidung) und eine niedrige Work-Life-Balance sein (Campbell Clark, 2000).

### *Grenzhüter und Domänenmitglieder*

Neben den Grenzgängern finden sich im Modell der Work-Family-Border noch weitere mehr oder weniger einflussreiche Akteure, nämlich Grenzhüter (border keeper, bspw.

Vorgesetzte oder Lebenspartner) und weitere Domänen-Mitglieder (domain members, bspw. Kollegen, Familienmitglieder, Freunde). Die Grenzhüter zeichnen sich durch einen besonderen Einfluss auf die Grenzstärke aus, diese Rolle wird üblicherweise von Vorgesetzten (in der beruflichen Domäne) bzw. Lebenspartners (in der familiären Domäne) wahrgenommen. Dabei entstehen nicht selten Unstimmigkeiten über die Flexibilität und Durchlässigkeit, bspw. wenn ein Vorgesetzter die Anwesenheit zu bestimmten Zeiten einfordert und gleichzeitig familiäre Verpflichtungen (bspw. Abholung der Kinder aus der Kindertagesstätte) eine flexible Gestaltung erfordern. Unstimmigkeiten bezüglich der Durchlässigkeit und Flexibilität der Grenzen zwischen Grenzgängern und Grenzhütern können als primärer Auslöser für Work-Family-Konflikte betrachtet werden, insbesondere wenn Führungskräfte Entscheidungen auf Basis ihrer eigenen – oftmals begrenzten – Erfahrungen treffen und die Situation der Grenzgänger nur bedingt nachvollziehen können.

Regelmäßige Kommunikation kann das gegenseitige Verständnis fördern, Missverständnisse vermeiden und Rollenkonflikte verringern (Merton, 1957). Informationen über die Rahmenbedingungen und Strukturen der jeweils anderen Domäne schaffen Verständnis und die Unterstützung des border crossers durch die border keepers und erleichtert die Ausübung multipler Rollen. Zahlreiche Studien konnten nachweisen, dass insbesondere die Unterstützung durch Vorgesetzte eine hohe Auswirkung auf das Wohlbefinden und den wahrgenommenen Work-Family-Konflikt hat. Zudem erhöhen sich das Verständnis und die Unterstützung für die Grenzgänger erheblich, wenn Domänenmitglieder (bspw. Lebenspartner) ebenfalls zu Grenzgängern (co-crosser) werden. Ähnlichkeiten zwischen den Domänen erleichtern die Kommunikation, Unterschiedlichkeiten erschweren einen Austausch. Regelmäßige Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter über die familiäre Domäne und der Austausch mit der Familie über die berufliche Domäne kann somit als ein kritischer Faktor bei der Ausübung multipler Rollen und der Steigerung der Work-Life-Balance angesehen werden (Campbell Clark, 2000; Gloger, 2007).

Geurts und Demerouti (2003) bemängeln, dass das Konzept zu wenig spezifisch und die empirische Überprüfung deshalb schwierig sei. Zudem sei unklar, wie Rollenüberlastung in einer Domäne und die daraus entstehenden Konsequenzen in das Konzept eingebaut werden sollen. Gleichwohl berücksichtigt das Konzept aber bisher vernachlässigte bzw. nur unzureichend thematisierte Aspekte, insbesondere die Möglichkeiten (und auch Grenzen) zur individuellen Gestaltung der domänenspezifischen Bedingungen und die dadurch entstehenden

Rückkoppelungseffekte liefern wertvolle Hinweise zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

#### 4.2.8. Theory of Boundaries (Theorie der Rollengrenzen)

Ähnlich der im vorangegangenen Kapitel 4.2.7 vorgestellten Work-Family-Border-Theory betrachtet die Theory of Boundaries (zu Deutsch: Theorie der Rollengrenzen) von Ashforth, Kreiner und Fugate (2000) die Rollenübergänge mit besonderem Focus auf die berufsbezogenen Schnittstellen. Dazu gehören die Interaktionen zwischen Beruf und Familie ebenso wie die beruflichen Schnittstellen (bspw. der zeitnahe Wechsel eine Person zwischen den Rolle als Vorgesetzter, Untergebener oder Firmenrepräsentant) sowie die Interaktionen zwischen dem Beruf und weiteren Bereichen (bspw. Freunde, kirchliche Organisationen etc.). Diese Übergänge werden als „micro transitions“ bezeichnet, d.h. übliche und häufig wiederkehrende Rollenübergänge, im Gegensatz zu den „macro transitions“ die einen größeren Wechsel bezeichnen, bspw. eine Beförderung oder der Übergang vom Beruf in den Ruhestand (aufgrund der Ausrichtung dieser Arbeit soll im Folgenden besonderes Augenmerk auf die Schnittstelle Beruf und Familie gelegt werden). Der Rollenübergang wird als eine grenzüberschreitende Aktivität betrachtet, der Austritt aus einer bzw. Eintritt in eine neue Rolle (role exit bzw. role entry) erfolgt durch die Überschreitung der jeweiligen Rollengrenzen (Campbell Clark, 2000; Schein, 1971)

Ashforth, Kreiner und Fugate (2000) bauen auf der bekannten „boundary theory“ (Michaelsen & Johnson, 1997, Nippert-Eng, 1996) auf, nach der Individuen Grenzen zur Simplifizierung und Strukturierung der Umwelt erschaffen und aufrechterhalten. Durch diese „mentalen Zäune“ (Zerubavel, 1991, S. 2) werden eigenständige Domänen geschaffen (bspw. Beruf oder Familie), die von den Individuen insofern als reale Grenträume wahrgenommen werden, als dass sie ihr Verhalten danach ausrichten (hier zeigen sich große Ähnlichkeiten zum Lebensraumkonzept nach Lewin (1969)). Die Grenzstärke wird individuell unterschiedlich geschaffen (bspw. familiäre Interaktion während der Berufstätigkeit), dies unterstützt die Fokussierung auf die jeweils dominierende domänenspezifische Tätigkeit. Die Schaffung und Aufrechterhaltung der Grenzen impliziert die Grenzüberschreitung beim Rollenübergang, dies ist der Ansatzpunkt der Theory of Boundaries nach Ashforth, Kreiner und Fugate (2000).

Wie bereits von Campbell Clark (2000) dargestellt, sind die Flexibilität und Permeabilität der Grenzen für den Prozess der Rollenübergänge essenziell. Die (physische und zeitliche) Flexibilität bezieht sich auf die Dehnbarkeit der Rollengrenzen entsprechend den individuellen Bedürfnissen, die Permeabilität beschreibt die psychische bzw. verhaltensbezogene Durchlässigkeit der Grenzen (bspw. ein geschäftliches Telefonat, während ein Kind gefüttert wird). Flexible und durchgängige Grenzen sind jedoch nicht per se gleichzusetzen mit verringerten Rollenkonflikten, auch wenn bspw. flexible Arbeitszeiten es ermöglichen, auf besondere Situationen (bspw. Krankheit eines Kindes) reagieren zu können. Permeable und flexible Rollengrenzen können auch die Zugehörigkeit und damit Rollenidentität infrage stellen und zu Konfusion und Irritation führen. So kann bspw. für eine Person, die als Sohn bzw. Tochter in einem Familienunternehmen arbeitet, die nicht eindeutige Rollenzuordnung sowohl zu Inter- als auch zu Intrarollenkonflikten führen (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Gloger, 2007).

Die Rollenidentität ist eine weitere wichtige Säule, auf der die Theorie aufbaut. Diese ist durch „spezifische Ziele, Werte, Ansichten, Normen, Interaktionsstile und zeitliche Horizonte charakterisiert. Rollenidentitäten sind sozial konstruierte Definitionen über das eigene Selbst in dieser Rolle und bestehen auf Haupt und Nebenmerkmalen“ (Gloger, 2007, S. 75 f.). Hauptmerkmale sind die typischen und unerlässlichen Charakteristika der Rollenidentität und definieren diese maßgeblich. Sind spezifische Merkmale einer Rolle unvereinbar mit den Erwartungen an eine andere Rolle, so kann dies zu Konflikte führen (Greenhaus & Beutell, 1985). Beispielsweise sind die stereotypen Erwartungen an die Rolle einer männlichen Führungskraft Eigenständigkeit, emotionale Stabilität, Aggressivität und Objektivität (mit den Nebenmerkmalen Intelligenz und Charisma). Diese Eigenschaften konfliktieren allerdings mit den Erwartungen an die Rolle des Vaters, die eher Warmherzigkeit, Emotionalität und Fürsorglichkeit in den Vordergrund stellen. Je größer der Kontrast ist zwischen den Rollenidentitäten (bspw. Führungskraft und Vater), umso größer sind auch die Schwierigkeiten beim Überschreiten der Rollengrenzen, d.h. bei der Veränderung der Haupt- und peripheren Merkmale. Louis und Sutton (1991, S. 55) bezeichnen diesen psychologischen Übergang von einer Rollenidentität in die andere als „switching cognitive gears.“ (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Gloger, 2007; Greenhaus & Beutell, 1985)

Die Permeabilität und Flexibilität der Rollengrenzen und die Gegensätzlichkeit der Rollenidentitäten ordnen Ashforth, Kreiner und Fugate (2000) in Anlehnung an

Nippert-Eng (1996) auf einem Kontinuum an. Die Unterschiedlichkeit, d.h. wie stark Personen die Domänen Beruf und Familie segmentieren oder integrieren (und die daraus abgeleitete Grenzstärke) führen zur Herausbildung eines „Segmentation-Integration-Continuums“ (siehe Abbildung 16).

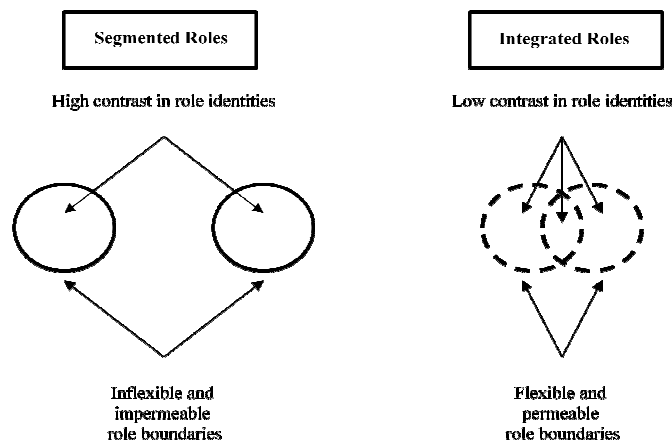


Abbildung 16: The Role Segmentation – Role Integration Continuum  
(Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000, S. 476)

### *Rollensegmentierung*

Gegensätzliche Rollenidentitäten (hoher Kontrast) mit unflexiblen und undurchlässigen Grenzbereichen werden als stark segmentiert bezeichnet. Es gibt wenig bzw. keine Überschneidungen zwischen den „Kontexten, Zielen, Werten, Überzeugungen, Normen, Interaktionsstilen und zeitlichen Horizonten, die ja die jeweiligen Rollenidentitäten konstituieren“ (Gloger, 2007, S. 77). Völlige Segmentierung der Rollenidentitäten ist sehr selten und tritt nur in Ausnahmefällen auf, bspw. bei der Ausübung stigmatisierter Berufe. Hohe Segmentierung kann sich gleichwohl zwischen den Bereichen Beruf und Familie zeigen, bspw. wenn der beruflichen Domäne eine geringe Bedeutung beigemessen und diese primär als Hilfsmittel dazu angesehen wird, Anforderungen und Wünsche im familiären Bereich (bspw. einen hohen Lebensstandard) zu erfüllen (Evans & Bartolomé, 1984).

Die Überschneidungen zwischen den Rollen sind bei der Rollensegmentierung natürlich reduziert, und zwar aus mehreren Gründen: Zum einen sind die Rollen mit



symbolischen Kennzeichnungen verknüpft (bspw. der Eintritt ins Firmengelände), die sowohl dem Rollenträger als auch den Rollensendern die adäquate Identität aufzeigen. Zum anderen werden die Rollenträger aufgrund der geringen Permeabilität in der Ausübung ihrer Rolle wenig beeinträchtigt. Zudem erleichtert der hohe Kontrast die psychologische Segmentierung der Rollenidentitäten (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Nippert-Eng, 1996).

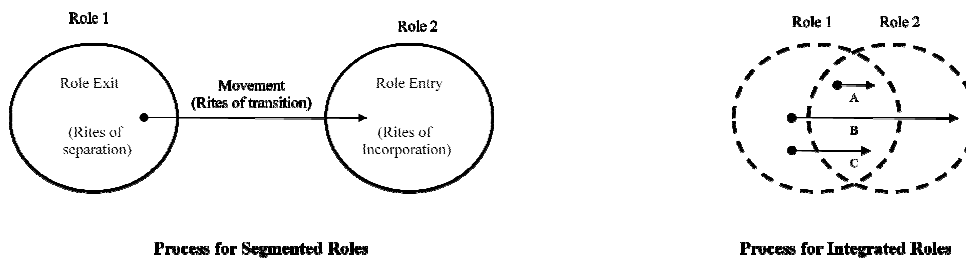


Abbildung 17: Role Transition Process for Integrated and Segmented Roles  
(Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000, S. 478)

Die Differenzen zwischen den Rollenidentitäten beeinflussen jedoch die Schwierigkeiten beim Rollenübergang: „The transition challenge in highly segmented roles lies in crossing the role boundaries: to psychologically (and, where relevant, physically) exit one role and enter the other role (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000, S. 477). Erleichtert wird der Rollenübergang durch Rituale bzw. Zeremonien, sowohl für den internal bzw. external ausgelösten Rollenaustritt (rites of separation), den Rollenübergang (rites of transition) als auch den Rolleneintritt (rites of incorporation). Abbildung 17 verdeutlicht den Prozess des Rollenübergangs.

So kann zum Beispiel eine bestimmte Uhrzeit (externaler Auslöser) oder ein Hungergefühl (interner Auslöser) die Entscheidung bewirken, die Arbeit zu beenden, das Firmengelände auf einem bestimmten Weg zu verlassen (rite of separation), mit dem Auto nach Hause zu fahren (rite of transition) und zunächst mit dem Hund spazieren zu gehen (rite of entry). Übergangsrituale unterstützen den psychischen und physischen Übergang, die berufliche Rolle kann abgestreift und der Übergang in die familiäre Rolle ermöglicht werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Rollenwechsel mit einem Übergangsritual verknüpft ist, nimmt mit zunehmender Rollensegmentation zu (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000).

## *Rollenintegration*

Der Gegensatz zu einer hohen Rollensegmentation ist die ausgeprägte Rollenintegration, die durch einen geringen Rollenkontrast, hohe Flexibilität und Permeabilität gekennzeichnet ist. Stark integrierte Rollen zeichnen sich durch ähnliche Rollenidentitäten, räumliche Überschneidungen und der Mitglieder des Rollensettings aus. Aufgrund der hohen Grenzflexibilität und -durchlässigkeit treten Grenzüberschreitungen häufig und nicht unbedingt berechenbar auf. Eine komplette Integration ist ebenso selten wie eine komplette Segmentation – als Beispiel könnte ein im Kloster lebender Mönch genannt werden, bei dem keinerlei Unterschiede zwischen den verschiedenen Rollen mehr feststellbar ist (Bruder, 1998). Eine hohe wenn auch nicht völlige Integration der familiären und beruflichen Rollen zeigt sich insbesondere bei Personen, die von zu Hause oder in kleinen Familienunternehmen arbeiten. Der Prozess der Grenzüberschreitung wird bei hoher Integration zwar vereinfacht, gleichwohl kann die hohe Überschneidung zu Irritation und Verwirrungen führen. Die klare Definition der Grenzen und deren Aufrechterhaltung ist deshalb umso wichtiger. Abbildung 17 (Seite 107) zeigt die drei verschiedenen Möglichkeiten des Rollenwechsels auf: Überschneiden sich die beiden Rollenidentitäten, so ist keine psychologische oder physische Umstellung erforderlich (Übergang A); unterschiedliche Rollenidentitäten mit geringer Überschneidung erfordern eine nur geringe psychologische/physische Umstellung (Übergang B); Übergang C zeigt sich sowohl in der Überschneidung als auch in der Umstellung moderat (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Gloger, 2007).

Obwohl eine hohe Integration die psychologische Trennung der Rollenidentitäten erschwert, hat sich gezeigt, dass die affektiven Beeinflussungen aufgrund von Grenzüberschreitungen abnehmen. Die Überschreitung der Grenzen wird somit mit zunehmender Integration einfacher, gleichzeitig wird jedoch die Erstellung und Aufrechterhaltung der Grenzen erschwert. Ashforth, Kreiner und Fugate fassen die Allgegenwärtigkeit der Grenzüberschreitungen wie folgt zusammen:

„Because the cost of segmentation (high role contrast) is the benefit of integration (low contrast), and the benefit of integration (low contrast), and the benefit of segmentation (low role blurring) is the cost of integration (high blurring), there is an ongoing tension between segmentation and integration that necessitates ongoing boundary and transition work. [...] In short, the relative mix of boundary and transition work is a function of where on the segmentation integration continuum a particular set of roles lies” (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000, S. 482, Ausl.: d. Verf.).

### *Individuelle und kontextbezogene Faktoren*

Die Gestaltung der Grenzen und die Art und Weise der Grenzüberschreitung kann individuell unterschiedlich sein. Ob der psychische oder der physische Wechsel stärker gewichtet oder beide gleichbedeutend sind, wird maßgeblich von der Rollenidentifikation, den situativen Rahmenbedingungen und den kulturellen Gegebenheiten bestimmt.

„Rollenidentifikation liegt dann vor, wenn der/die Rolleninhaber/in sich selbst zumindest teilweise als diese Rolle und ihre Identität definiert (z.B. ‚Ich bin ein Elternteil, ein Mechaniker, etc.‘)“ (Gloger, 2007, S. 78). Je stärker die *Rollenidentität* ist, umso mehr nimmt der Rollenträger diese Identität als Teil seines Selbstkonzeptes an, gleichzeitig erhöht sich bei hoher Rollenidentifikation die Flexibilität und Permeabilität und der Rollenkontrast sinkt, d.h. die Rollenintegration steigt. So nimmt bspw. eine Führungskraft, die sich sehr stark mit ihrer Rolle identifiziert, Wochenendarbeit mit nach Hause oder nimmt an karrierefördernden Freizeitaktivitäten teil (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000). Die Grenzen für einen psychischen Wechsel liegen bei Personen mit hoher Identifikation besonders niedrig, gleichzeitig ist der Rollenaustritt aber erschwert (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000).

Die *situativen Rahmenbedingungen* beschreiben, wie stark Einstellungen und Verhalten der Gruppenmitglieder übereinstimmen. Ein „starke Situation“ (Mischel, 1977) besteht dann, wenn ein gemeinsames Verständnis über angebrachtes Verhalten herrscht, alle imstande sind, dieses Verhalten zu zeigen und zu verstärken. Das berufliche und familiäre Umfeld leistet einen erheblichen Beitrag zur Sozialisierung und Internalisierung der normativen Erwartungen und beeinflusst damit die Errichtung und Erhaltung von Rollengrenzen. Je stärker die situativen Rahmenbedingungen sind, umso stärker wird der Einfluss individueller Unterschiede (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000).

Als weiterer beeinflussender Faktor ist die *Kultur* zu nennen, die sowohl das Selbstkonzept, das Verhalten im beruflichen Umfeld als auch die Rollendynamik beeinflusst (Erez & Early, 1993). Einen wichtigen Beitrag zur Frage des kulturellen Einflusses leistet Hofstede (1984, 1990, 2001), der die Frage nach der Rollensegmentation bzw. -integration anhand von vier Kulturdimensionen beantwortet. Dazu gehören a) Individualismus vs. Kollektivismus, b) Femininität vs. Maskulinität, c) niedrige bzw. hohe Unsicherheitsvermeidung und d) kleine bzw. große Machtdistanz. Für eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Dimensionen sei auf Hofstede (1984,

2001) verwiesen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in kollektivistisch und feministisch geprägten Kulturen mit geringer Machtdistanz und geringer Unsicherheitsvermeidung eher eine Identitätsorientierung (d.h. hohe Grenzflexibilität und -durchlässigkeit, geringer Rollenkontrast) festgestellt werden kann. In individualistisch, maskulin geprägten Kulturen mit hoher Machtdistanz und hoher Unsicherheitsvermeidung zeigt sich eher eine Tendenz zur Segmentation.

### *Skripts und Schemata*

Skripts und Schemata helfen, die wahrgenommenen deskriptiven und/oder normativen Informationen in größere Einheiten zu gliedern und dadurch zu strukturieren. *Skripts* beziehen sich auf Handlungen (Ereignisschemata) und werden definiert als „a coherent sequence of events expected by the individual, involving him either as a participant or as an observer“ (Abelson, 1976, S. 33). Oft wiederholte Handlungsvorgänge unterliegen dadurch einem Automatisierungsmechanismus, welcher durch ein Übergangsritual ausgelöst werden kann. Rollenschemata dagegen bündeln die Informationen über erwünschtes Rollenverhalten. Mit zunehmender Erfahrung der Rollenträger werden die Schemata umfassender, detaillierter und strukturierter (Lord & Foti, 1986; Sims & Lorenzi, 1992). Ashforth, Kreiner und Fugate (2000) postulieren, dass durch die häufige Wiederholung eines Rollenüberganges ein Automatisierungsprozess in Gang gesetzt wird und Schwierigkeiten beim Wechsel der Rollen bzw. Grenzübertritt abnehmen. Zudem lösen rollenspezifische Indikatoren den Rollenübergang automatisch aus, selbst wenn dies der Situation unangemessen ist (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000, S. 486).

Die komplexen Zusammenhänge der Theory of Boundaries machen eine Operationalisierbarkeit schwierig, gleichwohl sieht Frone (2003) in der Theorie ein großes Potenzial, um die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren zur Minimierung bzw. Maximierung der Work-Life-Balance zu erklären und gerade aufgrund der durch die umfassende Berücksichtigung der verschiedenen Einflussgrößen entstehenden Komplexität bietet das Modell vielfältige Ansatzpunkte für eine praxisbezogene Anwendung. Eine empirische Überprüfung der Theorie fand jedoch nach Kenntnisstand der Autorin bisher nicht statt.

### 4.3. Positive Aspekte der Work-Family-Interaktion

#### 4.3.1. Zentrale Konstrukte: Work-Family-Enrichment und Work-Family-Balance

Während die bisher vorgestellten Modelle den Work-Family-Konflikt und die damit verbunden negativen Konsequenzen in den Vordergrund stellen, nimmt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Vereinbarkeitsthematik insbesondere in den letzten Jahren zunehmend eine veränderte, positive Perspektive ein (u.a. Greenhaus & Allen, 2011; Greenhaus & Powell, 2006; Perry-Jenkins, Repetti & Crouter, 2000; Voydanoff, 2001, 2005). Drei wesentliche Konzeptionen sind dabei zu unterscheiden, wobei alle drei in enger Beziehung zueinander stehen: vereinbarkeitsbedingte positive Spillover-Effekte, Work-Family-Enrichment und Work-Family-Facilitation.

*Positive Spillover-Effekte* zeigen sich aufgrund der Übertragung der in einer Domäne erworbenen Kompetenzen, veränderten Verhaltensweisen und Wertvorstellungen in die andere Domäne mit jeweils positiven, nutzbringenden Auswirkungen auf die aufnehmende Domäne (Hanson, Hamm & Colton, 2006). *Work-Family-Enrichment* (Bereicherung) bezeichnet das Ausmaß, in dem rollenspezifische Erfahrungen durch Ressourcentransfer oder positive Affekte von einer Rolle auf die jeweils andere die Lebensqualität im Sinne von Leistungserbringung und positiven Affekten erhöhen. So kann bspw. die in der familiären Domäne durch die Begleitung der kindlichen Entwicklung gewonnenen Erfahrungen einer Führungskraft das Verhalten ebendieser Person in der beruflichen Domäne im Sinne eines veränderten Führungsverhaltens bereichern (Greenhaus & Powell, 2006). *Work-Family-Facilitation* wiederum beinhaltet das Ausmaß des individuellen domänenspezifischen Involvements, welches durch einen spezifischen Nutzen (bspw. persönlich, finanziell, effizienzbezogen) zu einer erweiterten Leistungserbringung in der anderen Domäne beiträgt (Grzywacz et al., 2007). Voydanoff (2005, S. 827) definiert facilitation als „a form of synergy accross role domains in which the resources associated with one role enhance or make easier participation in the other role.“ So schafft bspw. die Tätigkeit als Führungskraft den finanziellen Rahmen zur Vergabe spezifischer familienbezogener Aufgaben an externe Dienstleister, was wiederum den Handlungsspielraum der Betroffenen und damit die familienbezogene Funktionsfähigkeit positiv beeinflusst.

Aufgrund der engen Verflechtung der konzeptionellen Ansätze werden die Begriffe positive Spillover, Enrichment und Facilitation im Folgenden unter dem Begriff Enrichment bzw. Bereicherung zusammengefasst, analog den konfliktorientierten

Modellen sind die genannten Ansätze ebenfalls durch bidirektionale Beziehungsgeflechte gekennzeichnet. Positive Effekte von der beruflichen zu der familiären Domäne werden als *work-enrichment of family (WEF)*, von der familiären zur beruflichen Domäne als *family-enrichment of work (FEW)* gekennzeichnet (Greenhaus & Allen 2011).

Hinsichtlich der Prädiktoren für die Work-Family-Bereicherung sind die Aussagen derzeit noch sehr begrenzt. Familiäre Faktoren wie bspw. psychologisches Involvement und eine partnerschaftliche Rollenaufteilung konnten als Prädiktoren der FEW ausgemacht werden. Graves, Ohlott und Ruderman (2007, S. 52) stellten fest, dass „family role commitment has positive effects on outcomes through family-to-work enhancement.“ Die positive Korrelation zwischen beruflichem Involvement und WEF im Sinne von Arbeitszufriedenheit und organisationaler Loyalität wurde von Ayree, Srinivas und Tan (2005) bestätigt. Auch Job-Charakteristika wie bspw. individuelle Handlungsspielräume, Vielfältigkeit bzw. Komplexität des Aufgabengebiets oder berufliche Qualifikation üben positiven Einfluss auf die WEF aus und wurden empirisch bestätigt (Grzywacz & Butler, 2005; Butler et al., 2005). Als weitere Prädiktoren konnten das Geschlecht (höhere Wahrnehmung der Bereicherung bei Frauen), Persönlichkeitsfaktoren (höhere Wahrnehmung der Bereicherung bei ausgeprägter Extraversion) oder Copingverhalten identifiziert werden (u.a. Ayree, Srinivas & Tan, 2005; Rotondo & Kincaid, 2008; Grzywacz & Butler, 2005; Wayne, 2009).

Zusammenfassend muss jedoch kritisch festgehalten werden, dass die empirischen Befunde hinsichtlich der Einflussfaktoren der Work-Family-Bereicherung derzeit noch unvollständig sind und breite Interpretationsspielräume zulassen (Greenhaus & Allen, 2011). Auch die bisherigen Ergebnisse zu den Auswirkungen und Konsequenzen der Work-Family-Bereicherung müssen derzeit noch als unzureichend bezeichnet werden; mehrfach empirisch bestätigt wurden jedoch positive Auswirkungen auf berufsbezogene Einstellungen wie bspw. Arbeitszufriedenheit oder das Bekenntnis zur Organisation (u.a. Boyar & Mosley, 2007; Carlson et al., 2006) und auch positive familienspezifische Effekte wie bspw. Zufriedenheit in Bezug auf die Familie bzw. die Partnerschaft konnten festgestellt werden (Hill, 2007; Voydanoff, 2005). Zudem differiert zwischen den Geschlechtern die Selbsteinschätzung hinsichtlich der wahrgenommenen Work-Family-Bereicherung (Streich, Casper & Salvaggio, 2008). Zudem konnte eine positive Beziehung zwischen Work-Family-Interaktion und genereller Work-Life-Balance empirisch bestätigt werden (u.a. Allis & O’Driscoll, 2008).

Die Betrachtung der Work-Family-Interaktion aus einer im Gegensatz zum Work-Family-Konflikt positiven Perspektive nimmt in der wissenschaftliche Literatur zwar einen zunehmenden aber noch immer untergeordneten Stellenwert ein. Die bisherigen Erkenntnisse müssen deshalb in ihrer Aussagekraft relativiert und als vorläufig betrachtet werden. Vergleichende Längsschnittstudien, die die Veränderung der vielfältigen und komplexen Variablen im Zeitablauf wie bspw. individuelle Disparitäten berücksichtigen, stehen derzeit noch aus. Festgehalten werden kann jedoch, dass „predictors of WFC tend to be domain-specific stressors and negative affect, whereas the predictors of enrichment tend to be domain-specific resources and positive effect“ (Greenhaus & Allen, 2011, S. 171). Parallel dazu scheinen auch gemeinsame Prädiktoren wie bspw. das rollenspezifische Involvement sowohl den Work-Family-Konflikt als auch die Work-Family-Bereicherung zu beeinflussen, hier sind weitere Untersuchungen zur Spezifizierung der Einzelvariablen erforderlich (Casper et al., 2007; Eby et al., 2005; Greenhaus & Allen, 2011)

### *Work-Family-Balance*

Die Schwierigkeit, verschiedene Lebensbereiche miteinander in Einklang zu bringen, beschreibt der Begriff der Work-Family-Balance (WFB) bzw. Work-Life-Balance (WLB) und die zunehmenden wissenschaftlichen Veröffentlichungen (sowie auch die ansteigende Zahl der Ratgeberliteratur und Veröffentlichungen in Publikumszeitschriften) dazu geben Hinweise auf die gesellschaftspolitische Bedeutung der Thematik. Aufgrund der vielfältigen Verwendung des Begriffes und der unterschiedlichen Sichtweisen ist eine allgemeingültige Definition schwierig: „For many writers, work-family balance represents a vague notion that work and family life are somehow integrated or harmonious“ (Frone, 2003, S. 145). Der Begriff „Balance“ ist nur schwer zu erfassen, bedarf jedoch für die empirische Überprüfung einer präzisen Definition und wurde aufgrund seiner Mehrdeutigkeit von einigen Wissenschaftlern deshalb infrage gestellt. So verweisen Halpern und Murphy (2005) stattdessen auf den Begriff Work-Family-Interaction, Rapoport, Baily, Fletcher und Pruitt (2002) fordern, über das Konstrukt Work-Family-Balance hinauszugehen und stattdessen von „advancing gender equity and workplace performance“ zu sprechen. In der Literatur findet sich zudem unterschiedliche begriffliche Verwendungen, teilweise wird nicht von Work-Family-Balance, sondern Work-Family-Fit (Passung) gesprochen. Nach Gloger (2007, S. 94) unterscheiden sich beide Konstrukte jedoch „lediglich im Bezug auf den

Zeitpunkt und weniger inhaltlich: Rollenbalance bezieht sich auf die Einschätzung, die vor dem Einsatz der (therapeutischen) adaptiven Strategien vorgenommen wird, und Work-Family Fit auf die Einschätzung nach dem Einsatz der adaptiven Strategien.“ Im Folgenden wird für ein besseres Verständnis mehrheitlich der Begriff Work-Family-Balance verwendet.

In der Literatur zur Work-Family-Balance finden sich unterschiedliche Denkansätze, welche im Wesentlichen zu drei verschiedenen Gruppierungen zusammengefasst werden können (Greenhaus & Allen, 2011; Voydanoff, 2005). Einerseits wird Balance häufig als *Abwesenheit des Work-Family-Konflikts* (Clark, 2001; Saltzstein, Ting & Saltzstein, 2001) bzw. als geringes Work-Family-Konfliktlevel und hohes Level der Work-Family-Facilitation verstanden (Frone, 2003), d.h. der Rollenträger nimmt zwischen familiären und beruflichen Rollen keine bzw. wenig Interrollenkonflikte wahr und es zeigen sich substantielle positive Effekte zwischen den beiden in bidirektionaler Beziehung stehenden Domänen. Die Unfähigkeit, familiäre und berufliche Rollen zu balancieren, bezeichnen Duxbury und Higgins (2001) als Work-Family-Konflikt oder Work-Life-Konflikt, Frone, Russell und Cooper (1992) und Frone, Yardley und Markel (1997) unterscheiden zwischen work-to-family-conflict und family-to-work-conflict. Bei Abwesenheit von störenden Einflussfaktoren auf den jeweils anderen Bereich (d.h. nicht auftretenden Interrollenkonflikten) oder Reduzierung der Work-Family-Konflikte bzw. Erhöhung der Work-Family-Facilitation besteht entsprechend dieser Definitionen Work-Family-Balance. Diese Ansätze müssen aus mehreren Gründen kritisiert werden. Zum einen werden individuelle Gewichtungen der Bereiche Arbeit und Familie nicht berücksichtigt: Manche Personen verspüren einen geringeren bzw. keinen vereinbarkeitsbedingten Konflikt einfach aufgrund der Tatsache, dass sie einem Bereich weniger Bedeutung beimessen, während für andere Personen die gleiche Konstellation aufgrund der unterschiedlichen Gewichtung als konfliktär wahrgenommen wird. Zum anderen wird in einigen Konzepten der Work-Family-Konflikt als verbindender Mechanismus angesehen, während Balance als Konstrukt einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt. Eine Gleichstellung von Balance mit einem niedrigen wahrgenommenen Work-Family-Konflikt ist deshalb schwierig (Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Allen, 2011; Valcour, 2007).

Der zweite Diskussionsstrang fokussiert nicht auf mögliche Konflikte, sondern betrachtet das Zusammenspiel von Beruf und Familie aus einer anderen – positiveren – Sichtweise unter den bereits erläuterten Stichworten Work-Family-Enrichment, Work-Family-Facilitation oder positiver Spillover-Effekt (Grzywacz & Marks, 2000; Frone,



2003, S. 145; Kirchmeyer, 1993). Im Vordergrund steht hier die von hohem Involvement geprägte *Ausübung multipler Rollen* und die dabei entstehenden positiven Abstrahleffekte auf den jeweils anderen Bereich. Erfahrungen, erlernte Fertigkeiten oder Möglichkeiten, die sich aufgrund der Betätigung in einem Bereich (Beruf bzw. Familie) für den jeweils anderen Bereich (Familie bzw. Beruf) ergeben, erleichtern das Ausüben multipler Rollen und beeinflussen dadurch das Gesamrollensystem positiv. Bidirektionale Effekte zeigen sich auch bei diesem Ansatz, Bereicherungen im familiären Bereich aufgrund der Berufstätigkeit sind ebenso festzustellen wie positive Einflüsse im Beruf aus der familiären Sphäre (Frone, 2003).

Der dritte Diskussionsstrang bezieht sich nicht nur – wie der vorherige Ansatz – auf die Ausübung multipler Rollen, sondern ergänzt diesen um die Aspekte der *Erfolgswirksamkeit und individuell wahrgenommenen Zufriedenheit*. Diese Perspektive misst den subjektiven Bewertungen und Zuschreibungen der Rollenträger eine hohe Bedeutung bei und die individuelle Zufriedenheit wirkt sich auf die wahrgenommene Work-Family-Balance aus (Caligiuri & Lazarova, 2005; Kirchmeyer, 2000). Diese leistungs- und zufriedenheitsorientierte Definitionen von Balance der verschiedenen Autoren sind verbunden durch die Fokussierung sowohl auf die effektive Erfüllung der Rollenanforderungen als auch auf die rollenspezifischen positiven Affekte (bspw. Zufriedenheit, Gesundheit) in der beruflichen und familiären Rolle bzw. mit Blick auf Work-Life-Balance in multiplen Rollen (Greenhaus & Allen, 2011).

Alle drei vorgestellten Ansätze vernachlässigen nach Greenhaus und Allen (2011) die individuellen werte- und interessenspezifischen Unterschiede der Rollenträger. Work-Family-Balance kann demnach nur durch ein hohes Involvement, ausgeprägte Effektivität oder positive Affekte in den familiären bzw. beruflichen Rollen erreicht werden. Individuelle rollenspezifische Gewichtungen bleiben dabei aber unberücksichtigt, d.h. die Ansätze postulieren eine gleichgewichtige Ausprägung der beruflichen und familiären Rollen und sehen die beruflichen und die familiären Domänen als zwei getrennte Bereiche an, die es auszutarieren gilt. Implizite Annahme der Konzeptionen ist es, dass die zu starke Fokussierung auf eine Domäne die Balance beeinträchtigt und mit negativen Auswirkungen auf die jeweils andere Domäne. Individuelle Präferenzen und deren Auswirkungen auf die Work-Family-Balance bleiben jedoch unberücksichtigt (hier setzt das Modell der Work-Family-Balance von Greenhaus und Allen (2011) an, siehe 4.3.5.).

Im Folgenden werden die einzelnen Modelle, die die positiven Aspekte der Work-Family-Interaktion in den Vordergrund stellen, erläutert: Zunächst wird das Modell der Work-Family-Bereicherung von Greenhaus und Powell (2006) vorgestellt, um danach das komplexe integrative Modell von Voydanoff (2002) ausführlich darzustellen. Das Rahmenmodell von Schneewind und Kupsch (2007) unterscheidet sich von den anderen Modellen insbesondere durch die Berücksichtigung der soziokulturellen Aspekte, abschließend wird das Modell der Work-Family-Balance von Greenhaus und Allen (2011) dargestellt, welches auf der individuellen Bedeutung der einzelnen Rollen im Lebensverlauf und der subjektiven Bewertung von Balance aufbaut.

#### 4.3.2. Modell der Work-Family-Bereicherung nach Greenhaus und Powell

Das Modell der Work-Family-Bereicherung nach Greenhaus und Powell (2006) fokussiert auf den positiven Aspekten bei der Ausübung multipler Rollen. Nach Voydanoff (2001) können positive Wirkungen bei der Rollenakkumulation auf drei verschiedenen Wegen erreicht werden und zwar durch additive Effekte, Puffereffekt und durch den positiven Erfahrungstransfer. *Additive Effekte* können unter anderem bei der Ausübung qualitativ anspruchsvoller Rollen wie bspw. einer Führungsposition auftreten, dabei wirkt sich die Rollenakkumulation nicht nur positiv auf das Wohlbefinden aus, sondern als „energizing effect on people“ (Perry-Jenkins, Repetti & Crouter, 2000, S. 990) insgesamt auf die Lebenszufriedenheit und die wahrgenommen Lebensqualität (Barnett & Hyde, 2001; Greenhaus & Powell, 2006; Ilies et al., 2009; Perry-Jenkins, Repetti & Crouter, 2000; Voydanoff, 2001). Greenhaus und Powell (2006, S. 73) postulieren vor diesem Hintergrund, dass „individuals who participate in – and are satisfied with – work and family roles experience greater well-being than those who participate in only one of the roles or who are dissatisfied with their roles.“

Der *Puffereffekt* beschreibt, dass die Ausübung multipler Rollen dazu führen kann, dass der in einer Rolle empfundene Stress durch die andere Rolle gemildert bzw. gepuffert wird. Auch haben Forschungsergebnisse gezeigt, dass der wahrgenommene familienbedingte Stress für solche Personen teilweise geringer ist, die eine herausfordernde Tätigkeit ausüben (Barnett, Marschall & Sayer, 1992; Greenhaus & Powell, 2006).

Als dritte positive Auswirkung ist der *Transfer von Erfahrungen* von einem in den anderen Bereich zu nennen. Die in einer Rolle gesammelten Erfahrungen und

Kompetenzerweiterungen können in der anderen Rolle ebenfalls angewendet werden, zudem kann die Rollenakkumulation die Persönlichkeitsentwicklung unterstützen (was sich wiederum positiv auf die Ausübung der multiplen Rollen auswirkt) (Greenhaus & Powell, 2006). So können sich die im Coaching oder weiteren Maßnahmen zur Personalentwicklung erworbenen Kompetenzen einer Führungskraft zum Umgang mit Mitarbeitern positiv auf den Erziehungsstil auswirken oder im umgekehrten Fall die im Umgang mit Kindern erworbene Erziehungskompetenz positiv auf den Umgang mit Mitarbeitern auswirken (Ruderman et al., 2002).

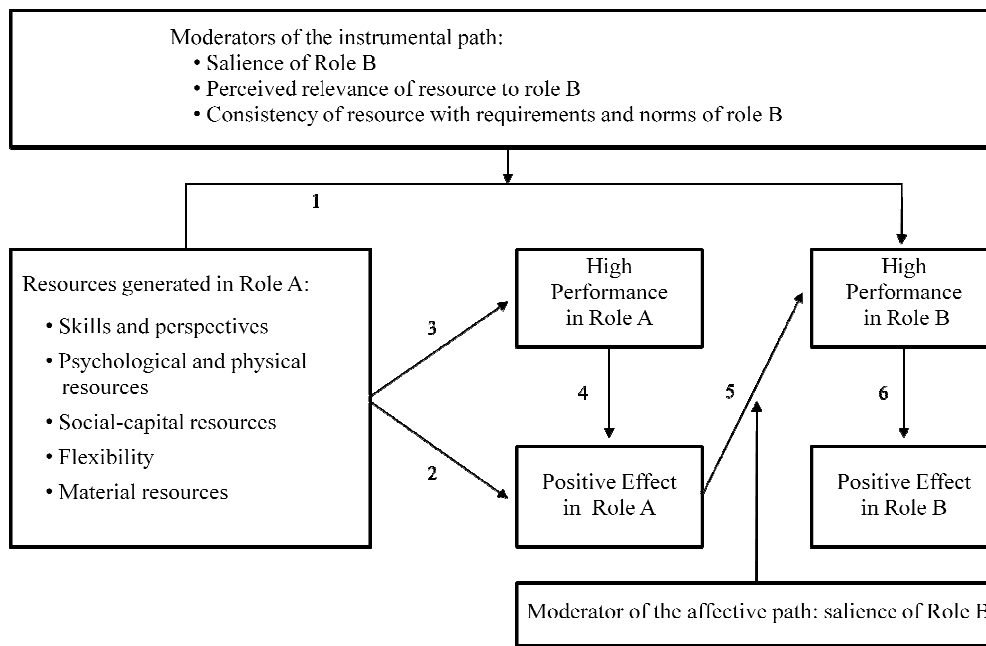


Abbildung 18: Modell der Work-Family-Bereicherung  
(Greenhaus & Powell, 2006, S. 79)

Während sich die additiven Effekte und der Puffereffekte sehr stark auf die Erhöhung der Lebenszufriedenheit (bzw. Reduzierung der Unzufriedenheit) beziehen, stellt der dritte Ansatz explizit den Erfahrungstransfer in den Vordergrund und bildet deshalb die Basis der Theorie der Work-Family-Bereicherung nach Greenhaus und Powell (2006). Das Konstrukt der Work-Family-Bereicherung wird definiert als „the extent to which experiences in role improve the quality of life in the other role. [...] Work-to-family enrichment occurs when work experiences improve the quality of family life, and family-to-work enrichment occurs when family experiences improve the quality of work life“ (Greenhaus & Powell, 2006, S. 73, Ausl.: d. Verf).

Das in Abbildung 18 (Seite 117) dargestellte Modell versucht diese positiven Zusammenhänge aufzuzeigen und zeichnet sich durch drei Besonderheiten aus: (1) Es werden fünf verschiedenen beruflichen und familiäre Ressourcen aufgezeigt, die den Erfahrungstransfer auf (2) unterschiedlichen Pfaden (instrumenteller oder affektiver Pfad) positiv beeinflussen. (3) Diverse Moderatorvariablen definieren zudem die Rahmenbedingungen, unter denen die Ressourcen einer Rolle die Lebensqualität der anderen Rolle beeinflussen (Salienz, wahrgenommene Relevanz der Ressourcen und Übereinstimmung der spezifischen Anforderungen und Normen) (Gloger, 2007; Greenhaus & Powell, 2006). Das Modell und die drei Säulen, auf denen es aufbaut, werden im Folgenden näher erläutert.

### *Ressourcen*

Die Ressourcen erweitern die Problemlösungs- bzw. Coping-Kompetenz, ihre Generierung wird sowohl durch rollenspezifische als auch persönliche Charakteristika beeinflusst (Greenhaus und Powell (2006) grenzen die Frage nach der Entstehung der Ressourcen allerdings bewusst aus). Zu den Ressourcen, die jeweils in der familiären bzw. beruflichen Rolle generiert werden, zählen die Fähigkeiten/Perspektiven, die Flexibilität sowie psychische, physische, soziale und materielle Ressourcen. Fähigkeiten sind bspw. kognitive und interpersonelle Fähigkeiten, Fähigkeiten zur Stressbewältigung und Multitasking sowie erfahrungsbedingtes Wissen (McCauly et al., 1994; Ruderman et al., 2002). Perspektiven beinhalten Einstellungs- und verhaltensbezogene Aspekte in bestimmten Situationen, bspw. der Umgang mit anders Denkenden, Wertschätzung von Vielfältigkeit oder generelles Einfühlungsvermögen, d.h. durch familiäre und berufliche Erfahrungen kann der eigene Horizont erweitert werden (Crouter, 1984; Kanter, 1977; Rudermann et al., 2002). Psychologische und physische Ressourcen beinhalten die positive Selbstwahrnehmung und das Selbstwertgefühl (Bandura, 1997; Brockner, 1988) sowie die physische Gesundheit. Soziale Ressourcen sind die in der familiären und beruflichen Domäne geknüpften sozialen Beziehungen, die den Rollenträger in seiner Zielerreichung unterstützen (Greenhaus & Powell, 2006). Flexibilität beschreibt die zeitliche und räumliche Anordnung rollenspezifischen Verhaltens (Greenhaus & Powell, 2006). Materielle Ressourcen beziehen sich auf die in der beruflichen Sphäre (bspw. Gehalt) oder familiären Sphäre (Geschenke) generierten monetären Verfügbarkeiten. Die genannten Ressourcen sind zu einem Großteil interdependent und die Generierung einer Ressource

kann die Entstehung weiterer Ressourcen positiv beeinflussen (Greenhaus & Powell, 2006).

### *Instrumenteller Pfad*

Den instrumentellen Pfad der Work-Family-Bereicherung zeigt Pfeil 1 in Abbildung 18 (Seite 117): Die Transformation der in Rolle A generierten Ressourcen führt unmittelbar zur Steigerung der Leistung in Rolle B (McCall, Lombardo & Morrison, 1988; Ruderman et al., 2002). Wie stark sich die in einer Rolle A generierten Ressourcen auf die Leistungsfähigkeit der anderen Rolle B auswirken, wird von drei Moderatorvariablen beeinflusst. Die wahrgenommene Salienz der Rolle B hat maßgeblichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit: „Resources generated in Role A are more likely to directly promote high performance in Role B when Role B is highly salient than when it is not highly salient“ (Greenhaus & Powell, 2006, S. 84). Die weiteren Moderatorvariablen beziehen sich auf die angenommene Relevanz einer in Rolle A generierten Ressource für die Rolle B sowie die Übereinstimmung mit deren aktuellen Anforderungen und Normen. Greenhaus und Powell (2006) postulieren, dass die Leistungsfähigkeit in Rolle B steigt, wenn die Ressourcen aus Rolle A relevant und kompatibel mit den aktuellen Anforderungen bzw. den Rolle B umgebenden Normen sind. Folgendes Beispiel soll die Zusammenhänge näher erläutern: Eine Führungskraft kann die in einer beruflichen Weiterbildungsmaßnahme (Rolle A) erweiterten Kompetenzen bzgl. Konfliktmanagement ebenso im familiären Umfeld in der Rolle als Vater (Rolle B) anwenden. Aufgrund aktueller Konflikte im familiären Bereich steigt die Salienz bzw. Relevanz und damit die Bereitschaft zum Ressourcentransfer. Wird im beruflichen Umfeld ebenso wie im familiären Umfeld ein demokratischer Führungs- bzw. Erziehungsstil verfolgt und sind die Normen damit kompatibel, beeinflusst dies die Leistungsfähigkeit positiv.

### *Affektiver Pfad*

Die Wege des affektiven Pfades sind im Vergleich zum instrumentellen Pfad etwas komplexer, zudem sind zwei verschiedene Richtungen möglich. Affekt wird in diesem Modell als positiver Affekt betrachtet „as including positive moods and positive emotions derived from role experiences“ (Greenhaus & Powell, 2006, S. 82). Die in

einer Rolle generierten Ressourcen können einerseits positive Stimmungen und Gefühle hervorrufen (Pfeil 2), bspw. ist ein erfolgreich absolviertes Coaching einer Führungskraft mit positiven Gefühlen besetzt. Gleichzeitig führt diese Ressourcen- bzw. Kompetenzerweiterung auch zu einer erhöhten Leistungsfähigkeit in der Rolle der Führungskraft (Pfeil 3), was sich wiederum als positiver Affekt in ebendieser Rolle auswirkt (Pfeil 4). Diese positiven Effekte bewirken eine erhöhte Leistung in der anderen Rolle (Pfeil 5, bspw. in der Rolle als Vater), was wiederum positive Stimmungen und Gefühle in ebendieser Rolle hervorruft (Pfeil 6) (Greenhaus & Powell, 2006). Als Moderatorvariable des affektiven Pfades wird die Salienz der Rolle B genannt, d.h. positive Affekte in einer Rolle beeinflussen die Leistungsfähigkeit positiv, wenn Rolle B eine hohe Salienz aufweist (Greenhaus & Powell, 2006).

Auch wenn die Work-Family-Theorie von Greenhaus und Powell (2006) sehr gute Ansätze zur Thematik der Work-Family-Bereicherung und den positiven Aspekten der Work-Family-Interaktion liefert, so bleiben doch einige Fragen offen. Es werden weder geschlechtsspezifische Unterschiede berücksichtigt, noch mögliche Rückkopplungen bzw. Interdependenzen in dem Modell ausreichend dargestellt. Auch liegt der Fokus sehr stark auf den positiven Aspekten, die negativen Aspekte dürfen jedoch bei einer gesamtheitlichen Betrachtung nicht ausgeblendet werden. Als Basis für zukünftige Forschungen zeigt das Modell allerdings wichtige Ansatzpunkte auf.

#### 4.3.3. Integratives Modell nach Voydanoff

Das integrative Modell von Voydanoff (2002) versucht die Lücken der bisherigen Forschung dadurch zu schließen, dass die Einflussgrößen nicht einzeln, sondern sequenziell betrachtet werden. Die bisherigen Modelle fokussieren mehrheitlich auf nur einen Aspekt, das integrative Modell versucht die Work-Family-Interaktion unter Berücksichtigung sämtlicher Einflussfaktoren darzustellen:

„It adresses positive aspects of the Work-Family interface by including Work-Family role balance, enhancement, and fit; it includes a cognitive component by considering perceived Work-Family conflict, balance, enhancement, and fit; and it considers preventing coping resources as part of the Work-Family interface and therapeutic adaptive strategies as responses to Work-Family role strain or ease“ (Voydanoff, 2002, S. 157).

Das Modell baut auf der ökologischen Systemtheorie nach Bronfenbrenner (1989) auf, wonach die Verbindungsmechanismen zwischen mehreren Mikrosystemen ein

Mesosystem gestalten. Dieses Mesosystem kann zum einen durch direkte Verbindungen zwischen den Charakteristika der Mikrosysteme gestaltet werden (positive bzw. negative, unidirektionale bzw. reziproke Verbindungen). Zum anderen aber auch durch indirekte Verbindungen, d.h. die kombinierten Effekte zweier Mikrosysteme und die daraus entstehenden Auswirkungen auf Beruf, Familie und das Individuum selbst. Voydanoffs integratives Modell bezieht sich nur auf diesen zweiten Typ der Mesosysteme, denn diese indirekten Verbindungen beeinflussen die Ausgestaltung der Schnittstellen zwischen Familie und Beruf (Voydanoff, 2002; Gloger, 2007).

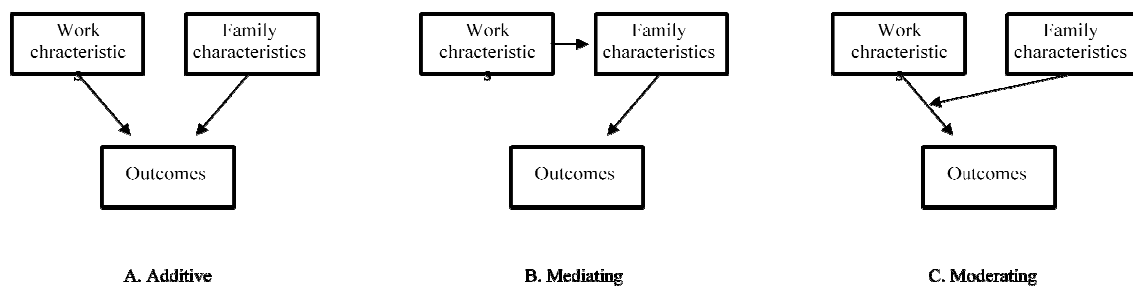


Abbildung 19: Relationships between the Work-Family Interface  
(Voydanoff, 2001, S. 1609)

Wie in Abbildung 19 dargestellt, können diese Beziehungen zwischen den Domänen (Beruf und Familie) und deren Auswirkungen (auf Beruf, Familie und Individuen) entweder einen (A) unabhängigen und additiven, (B) mediierenden oder (C) interaktiven Charakter aufweisen.

Zwar bildet der ökosystemische Ansatz den konzeptuellen Rahmen des integrativen Modells nach Voydanoff (2002), des Weiteren bezieht sich das Modell aber neben allgemeinen rollentheoretischen Annahmen auch auf Rollenstress- und Erweiterungstheorien, Geschlechtsrollentheorien, Rollenbalance und -austauschtheorien (Voydanoff, 2002). Auf eine ausführliche Diskussion über die theoretische Herleitung des integrativen Modells muss hier verzichtet werden (für eine detaillierte Darstellung siehe Voydanoff, 2002), die Verbindungen zur jeweiligen theoretischen Basis wird aber in den weiteren Ausführungen zum Modell aufgezeigt.

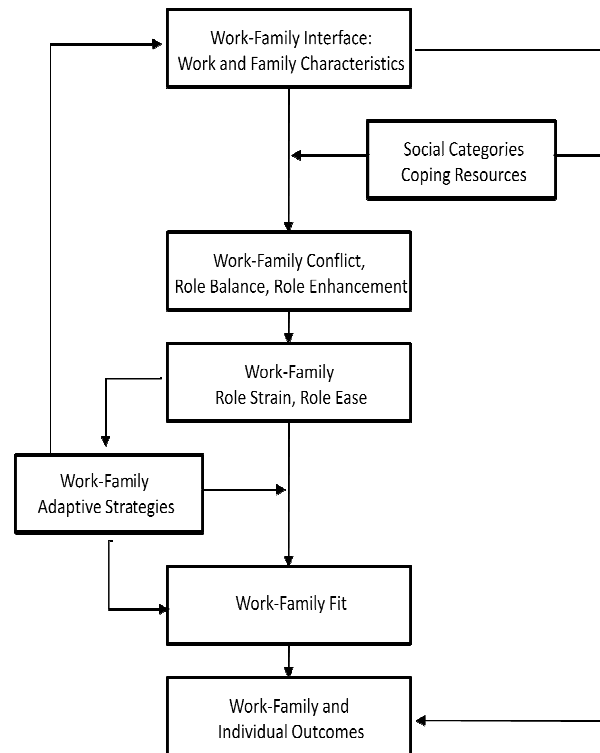


Abbildung 20: Integratives Modell von Voydanoff (Voydanoff, 2002, S. 141)

Abbildung 20 stellt das integrative Modell nach Voydanoff (2002) dar und verdeutlicht die anfangs angesprochene sequenzielle Betrachtung der Einflussfaktoren. Zwar hat die Schnittstelle zwischen Familie und Beruf (Work-Family-Interface) direkten Einfluss auf die beruflichen, familiären und individuellen Auswirkungen, gleichzeitig werden aber auch die verbindenden (indirekten) Mechanismen aufgezeigt: Familiäre und berufliche Charakteristika beeinflussen den wahrgenommenen Work-Family-Konflikt, Rollenbalance und -erweiterung; dies wiederum wirkt sich auf den wahrgenommenen Rollenstress bzw. -erleichterung aus, gefolgt von der individuellen Passung (Work-Family-Fit). Adaptive Strategien wirken dabei sowohl als Moderator- als auch als Mediatorvariablen und bewirken Rückkopplungseffekte. Die einzelnen Bausteine des Konzeptes sollen im Folgenden näher erläutert werden.

### *Work-Family-Interface: Work and Family Characteristics*

Die Kennzeichen der familiären und beruflichen Domänen gliedert Voydanoff (2001) in sechs verschiedene Kategorien: Struktur, soziale Organisation, Normen und Erwartungen, Unterstützung, Orientierung und Qualität. Die *Struktur* beschreibt im



beruflichen Umfeld bspw. die organisationalen Strukturen (zum Beispiel Firmengröße), Bezahlung und Arbeitsplatzsicherheit, Flexibilität bezgl. Arbeitszeitverteilung und -ort, im familiären Bereich sind hier bspw. der Familienstand, Anzahl und Alter der Kinder oder weitere Verwandtschaftsbeziehungen gemeint; die Kategorie der *sozialen Organisation* beinhaltet einerseits die beruflichen Arbeitsanforderungen und -inhalte sowie andererseits die familieninterne Aufteilung der Hausarbeit und Interaktionsstile; zu den berufsspezifischen *Normen und Erwartungen* zählen bspw. Stellenbeschreibungen, unternehmens- oder abteilungsinterne Richtlinien oder die Unternehmenskultur, in der familiären Domäne sind dazu die Rollenverteilung, -anforderungen und -erwartungen innerhalb der Familie sowie rollenspezifische Sanktionen zu zählen; die Kategorie *Unterstützung* beinhaltet für die berufliche Domäne die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, in der familiären Domäne wird die informelle Unterstützung durch Verwandte angesprochen (bspw. finanzielle Hilfen oder Abholung der Kinder vom Kindergarten); die *Orientierung* beinhaltet Involvement, Bindung, Zielsetzungen und im beruflichen Umfeld den Gemeinschaftssinn bzw. im familiären Umfeld den Zusammenhalt; die sechste Kategorie *Qualität* bezieht sich einerseits auf die allgemeine und spezifische Arbeitszufriedenheit, Performance und Produktivität, andererseits auf die familiäre Zufriedenheit (bezogen sowohl auf die Partnerschaft als auch auf die Elternrolle) und die Entwicklung des Kindes bzw. der Kinder (Gloger, 2007; Voydanoff, 2001; Voydanoff, 2002).

### *Work, family, and individual outcomes*

Die kombinierten Effekte berufs- bzw. familienspezifischer Merkmale (vgl. dazu Abbildung 19, Seite 121) führen zu verschiedenen beruflichen, familiären und individuellen Auswirkungen. Als berufliche Folgen können bspw. Arbeitszufriedenheit, Involvement, oder Performance genannt werden, im familiären Bereich können dies unter anderem die auf die Partnerschaft und die Familie bezogene Zufriedenheit, Stabilität der Paarbeziehung, familiärer Zusammenhalt oder Kindesentwicklung sein. Als individuelle Auswirkungen kann das psychische und physische Wohlbefinden genannt werden (Voydanoff, 2002).

### *Moderatoren: Soziale Kategorien und Coping-Ressourcen*

Soziale Kategorien und Coping-Ressourcen beeinflussen als Moderatorvariablen die Beziehung zwischen den beruflichen und familiären Charakteristika und den jeweiligen Wirkungen. Als Beispiele für soziale Kategorien können Geschlecht, Alter, Ausbildung, Rasse und Ethnizität, soziale Schicht, Haushaltsstruktur oder sexuelle Orientierung genannt werden (Allen, 2000; Marks & Leslie, 2000; Perry-Jenkins, Repetti & Crouter, 2000). Die bisherige Forschung fokussierte sich allerdings sehr stark auf die Auswirkung einzelner (bzw. weniger) sozialer Kategorien wie bspw. die Geschlechtsrollentheorie (Gutek, Searle & Klepa, 1991). Von besonderer Bedeutung ist jedoch die Überschneidung und das Zusammenspiel verschiedener Kategorien: Mit welchen Rollenerwartungen wird bspw. eine männliche, weiße, verheiratete Führungskraft mittleren Alters konfrontiert, wie wirkt sich dies auf den Beruf, die Familie und das Individuum selbst aus und welche Rückkoppelungseffekte entstehen dadurch? Voydanoff (2001, S. 146) fasst die Problematik wie folgt zusammen:

„The growing body of research that looks at the work and family lives of individuals and families belonging to other social categories generally does not examine the effects of these characteristics on relationships between work and family characteristics or between the Work-Family interface and outcomes. Therefore, it is difficult to assess these potential effects of these social categories as moderators.”

Die umfassende und detaillierte Beantwortung dieser Fragen erfordert komplexe Untersuchungsdesigns mit entsprechenden Stichprobengrößen, derartige Untersuchungen liegen jedoch nach aktuellem Kenntnisstand nicht vor.

Neben den sozialen Kategorien nennt Voydanoff (2002) als weitere Moderatorvariable persönliche und familienspezifische Coping-Ressourcen, dazu zählen bspw. Selbstwert, Selbstwirksamkeit, familiäres Anpassungsvermögen und familiärer Zusammenhalt. Carlson (1999) und Kirchmeyer und Cohen (1999) können beispielhaft für diejenigen genannt werden, die den Einfluss von Coping-Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften auf das Zusammenspiel von Beruf und Familie in ihren Studien nachgewiesen haben.

### *Verbindender Mechanismus 1: Work-Family-Konflikt, Rollenbalance und Rollenerweiterung*

Die Berücksichtigung von Work-Family-Konflikt, Rollenbalance und Rollenerweiterung basiert auf der Rollenbelastungs- bzw. Rollenentlastungshypothese, d.h. die Ausprägungshöhe des wahrgenommenen Konflikts, der Balance bzw. der Erweiterung führt entweder zu Rollenbelastung oder -entlastung. Die Wahrnehmung von Rollenkonflikt, -balance oder -erweiterung wird beeinflusst von der Bedeutung bzw. Gewichtung der mit den beruflichen und familiären Rollen verbundenen Vorteilen und Forderungen. Die drei Konstrukte Work-Family-Konflikt, Rollenbalance und Rollenerweiterung sollen im Folgenden näher erläutert werden.

*Work-Family-Konflikt* kann nach Greenhaus und Beutell (1985, S. 77) definiert werden als „a form of inter-role conflict in which the role pressures from the work (family) role is made more difficult by virtue of participation in the family (work) role.“ Wie bereits erläutert, wird unterschieden in berufsbedingte Familienkonflikte und familienbedingte berufliche Konflikte. Die Rollenstresstheorie nennt Überlastung und Interferenz als hauptsächliche Konflikttypen. Überlastung bei der Ausübung multipler Rollen entsteht aufgrund begrenzter Ressourcen (bspw. Zeit), die eine adäquate Erfüllung der mit der Rolle verbundenen Anforderungen nicht ermöglichen. Interferenz tritt dann auf, wenn konfligierende Anforderungen die Erfüllung der multiplen Rollenanforderungen erschweren bzw. unmöglich machen (Voydanoff, 2002).

Der mediierende Effekt des berufsbedingten Familienkonflikts auf die familiären, beruflichen und individuellen Konsequenzen (bspw. Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit in der Partnerschaft, psychologisches Wohlbefinden) konnte mehrheitlich nachgewiesen werden (u.a. Bedeian, Burke & Moffett, 1988; Burke, 1988; Thomas & Ganster, 1995; Kopelman, Greenhaus & Connelly, 1983). Da jedoch ebenfalls direkte Auswirkungen des Work-Family-Interfaces auf die Outcomes nachgewiesen wurden, sind die Ergebnisse nicht eindeutig (Voydanoff, 2002). Umfassendere Studien untersuchten den mediierenden Einfluss beider Konfliktarten (d.h. des berufsbedingten Familienkonflikts und des familienbedingten beruflichen Konflikts), jedoch mit gemischten Ergebnissen (Adams, King & King, 1996; Ayree, Fields & Luk, 1999; Frone, Yardley & Markel, 1997; Parasuraman et al., 1996). Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass der Work-Family-Konflikt nur teilweise zur Erklärung der Beziehung zwischen dem Work-Family-Interface und den familiären, beruflichen und individuellen Konsequenzen herangezogen werden kann (Gloger, 2007; Voydanoff, 2002).

Vor diesem Hintergrund wird *Work-Family-Balance* als eine weitere Moderatorvariable des integrativen Modells eingeführt. Balance wird dabei definiert als „a degree of comfort with the balance of demands and a global assessment of satisfaction with the Work-Family exchange“ (Vodanoff, 2002, S.148). Balance ist somit nicht nur die Abwesenheit von Konflikten, das hohe Engagement in den jeweiligen Rollen führt zu hoher Leistungserbringung und damit zu einer positiven Ausgewogenheit der Bereiche Beruf und Familie. Empirisch wurde der mediierende Einfluss der Work-Family-Balance bisher jedoch noch nicht bestätigt (Marks & MacDermit, 1996; Voydanoff, 2002).

Das Konstrukt der *Work-Family-Rollenerweiterung* geht noch einen Schritt weiter indem es beschreibt, inwiefern Aspekte der beruflichen oder familiären Rolle die Leistungsfähigkeit der jeweils anderen Rolle fördern. Voydanoff (2002) nennt zwei Studien, die das Konstrukt näher betrachten: Tiedje, Wortmann, Downey, Emmons, Biernat und Lang (1990) stellten fest, dass Frauen mit hoher Rollenerweiterung und geringem Konfliktempfinden die höchsten Werte bzgl. Gesundheit und Rollenzufriedenheit aufwiesen, während Frauen mit niedriger Rollenerweiterung und hohem Konfliktempfinden niedrige Werte bzgl. Gesundheit und Rollenzufriedenheit zeigten. Kirchmeyer (1992) untersuchte, inwiefern die Ausübung multipler Rollen die Leistungsfähigkeit beeinflusst. Als Mediatorvariable wurde das Konstrukt der Rollenerweiterung jedoch nicht bestätigt (Voydanoff, 2002).

### *Verbindender Mechanismus 2: Work-Family-Rollenstress bzw. -entlastung*

Wenngleich einige Forscher nicht bzw. nur unzureichend zwischen Rollenstress und Work-Family-Konflikt unterscheiden (Guelzow, Bird & Koball, 1991; Haas, 1999), so kann doch Rollenstress als affektive Konsequenz einer kognitiven Einschätzung des Work-Family-Konfliktes definiert werden: „The greater individuals think their roles are incompatible, the greater their role strain“ (Burr et al., 1979, S. 82). Etwas allgemeiner formuliert kann der Rollenträger die einzelnen Rollenanforderungen innerhalb des Gesamttrollensystems nicht bzw. nur schwer erfüllen (Goode, 1967), aufgrund der Schwierigkeiten, den Rollenanforderungen gerecht zu werden entsteht Stress (Burr et al., 1979) und gleichzeitig zeigt sich Beunruhigung bzw. Sorge hinsichtlich der adäquaten Erfüllung familiärer und beruflicher Pflichten (Bohen & Viveros-Long, 1981). Empirisch wurde der mediierende Einfluss des Rollenstresses jedoch eher selten bestätigt. Sears und Galambos (1992) stellen fest, dass der von Frauen empfundene

Work-Family-Stress teilweise die Beziehung zwischen den beruflichen Charakteristika und psychischen Stress beeinflusst.

Rollenentlastung als unabhängiger Gegensatz des Rollenstress wird aufgrund von Marks und MacDermid (1992) definiert als die „felt ease in carrying out one's role performance.“ Marks und MacDermid (1996) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen Rollenbalance und Rollenentlastung feststellen. Ein positiver Zusammenhang zwischen Rollenerweiterung und Rollenentlastung konnte jedoch ebenso wenig bestätigt werden wie die mediierende Wirkung der Rollenentlastung (Voydanoff, 2002).

### *Adaptive Strategien*

Aus stresstheoretischer Sicht können adaptive Strategien mit Coping-Strategien verglichen werden, d.h. einstellungs- und verhaltensspezifischen Reaktionen auf familiärer und individueller Ebene. Durch die Anwendung adaptiver Strategien (individuell oder familiär) wird der durch die angestrebte Vereinbarkeit von Familie und Beruf bedingte Rollenstress und damit verbundene Work-Family-Konflikt zu reduzieren bzw. zu vermeiden versucht. Adaptive Strategien fungieren in dem integrativen Modell nicht nur als Moderatoren und Mediatoren, sondern lösen auch einen Rückkoppelungseffekt zum Work-Family-Interface aus (vgl. Abbildung 20, Seite 122).

Voydanoff bezieht sich in ihrem Modell auf die Arbeiten von Moen und Wethington (1992, S. 234), die familiäre adaptive Strategien definieren als „the actions families devise for coping with, if not overcoming, the challenges of living and for achieving their goals in the face of structural barriers.“ Die Strategien können entweder einen negative Beziehung zum Work-Family-Konflikt aufzeigen (präventiver Effekt), eine therapeutische Reaktion auf die Rollenbelastung darstellen oder eine Pufferfunktion zwischen Rollenstress und beruflicher und individueller Passung einnehmen (Bowen, 1998). Alle drei Strategien können gleichzeitig auftreten. Voydanoff fokussiert auf die therapeutisch ausgerichteten Strategien, da die präventiven Effekte bereits als Prädiktoren des Work-Family-Konflikts innerhalb der Work-Family-Charakteristika berücksichtigt wurden (Gloger, 2007; Voydanoff, 2002).

Die bisherigen Studien zu den adaptiven Strategien führen zur Bildung von drei verschiedenen Gruppen: (a) Veränderungen der familiären oder beruflichen Rolle (bspw. Reduzierung der Arbeitszeiten, Inanspruchnahme von Haushaltshilfe), (b)

partnerschaftliche Unterstützung und (c) vereinbarungsorientierte Angebote des Arbeitgebers (bspw. flexible Arbeitszeiten oder Home Office) Die empirischen Ergebnisse sind sehr gemischt, medierende oder moderierende Effekte der Rollenveränderung (a) auf die Beziehung zwischen Rollenstress, Passung oder beruflichen, familiären oder individuellen Konsequenzen konnten jedoch nicht festgestellt werden. Studien zur partnerschaftlichen Unterstützung (b) konzentrieren sich sehr stark auf die Untersuchung der Rollenkonflikte und nicht auf die Untersuchung der Rollenbelastung mit gemischten Erkenntnissen. So fungiert Partnerschaftliche Unterstützung als Mediator für die Beziehung zwischen Work-Family-Konflikt und Familienzufriedenheit (Burley, 1995). Moderatoreffekte konnten jedoch nicht festgestellt werden. Für die familienfreundlichen Maßnahmen konnten weder moderierende noch medierende Effekte abgeleitet werden. Allerdings sind beruflich bedingte Familienkonflikte und familiär bedingte berufliche Konflikte positiv verknüpft mit der wahrgenommenen Wichtigkeit von familienfreundlichen Programmen (Frone & Yardley, 1996; Gloger, 2007; Voydanoff, 2002).

Insgesamt sind die empirischen Bestätigungen für die von Voydanoff (2002) postulierten Verbindungen dürftig und bedürfen weiterer Analyse. Berücksichtigung sollte dabei die Tatsache finden, dass nicht alle adaptiven Strategien für alle Familienmitglieder gleich wirksam sind und teilweise nur zeitlich begrenzt zur Verfügung stehen. Im Rahmen von Langzeitstudien sollte die Anwendung der jeweiligen Strategien und deren Auswirkung sowohl auf die Individuen als auch auf das Gesamtsystem weiter untersucht werden.

### *Verbindender Mechanismus 3: Work-Family-Passung*

Nach Barnett (1998, S. 163) beschreibt Work-Family-Fit „workers ability to realize their work/family strategies given the existing distal conditions and the workers’ characteristics.“ Adaptive Strategien beeinflussen die Work-Family-Passung – dies macht die Unterscheidung zur Work-Family-Balance aus, die den adaptiven Strategien vorgeschaltet ist. Eine gesamtheitliche Passung erleben die Rollenträger durch die gewichtete Integration individueller Strategien in das eigene Lebenskonzept.

Voydanoffs Konstrukt der individuellen Passung basiert auf den Arbeiten von Pittman (1994) und Barnett (1998). Während Pittmann (1994) allerdings nur die präventiven Ressourcen berücksichtigt, bezieht sich Barnett (1998) explizit auch auf therapeutische

adaptive Strategien. Bisher wurde allerdings in keiner Studie die Passung zwischen Beruf und Familie als Mediator zwischen Rollenstress bzw. -entlastung und den beruflichen, familiären und individuellen Konsequenzen nachgewiesen. Lediglich Barnett, Gareis und Brennan (1999) stellte fest, dass die Passung die Beziehung zwischen reduzierter Arbeitszeit und Burnout beeinflusst (Voydanoff, 2002). Die empirische Bestätigung steht aufgrund der Komplexität und teilweise durch die mangelnde Trennschärfe schwierige Operationalisierung noch aus. Voydanoff (2002) selbst merkt kritisch an, dass das Modell durch eine Simplifizierung der Verbindungsmechanismen und der Einzelkomponenten geprägt ist und weitere Spezifizierungen erforderlich sind. Des Weiteren sind im Zuge der empirischen Überprüfung die für das Modell gültigen Rahmenbedingungen zu definieren wie bspw. soziale Zugehörigkeit, Geschlecht oder persönliche bzw. familiäre Coping-Ressourcen

#### 4.3.4. Integratives Rahmenmodell von Schneewind und Kupsch

Die Zusammenfassung bisheriger Modelle unter besonderer Berücksichtigung einerseits der positiven Aspekte der Work-Family-Interaktion sowie andererseits – aufgrund der zunehmenden Erwerbsbeteiligung von Frauen – von Doppelverdienerpaaren war Zielsetzung des Rahmenmodells von Schneewind und Kupsch (2007). Zudem wurde versucht, durch die Berücksichtigung soziokultureller Charakteristika über nationale Besonderheiten hinaus eine internationale Anwendung im Sinne kulturvergleichender Analysen zu ermöglichen, weshalb diesem Modell eine besondere Bedeutung zukommt. Trotz Beschränkung der Literaturquellen auf die Arbeit von Gloger (2007) soll das Rahmenmodell deshalb an dieser Stelle kurz erläutert werden.

Ausgehend von den soziokulturellen Bedingungen gliedert sich das Modell in drei wesentliche Bausteine: berufsbezogene, familienbezogene und persönlichkeitsbezogene Charakteristika. Diese strukturellen Variablen üben direkten Einfluss auf die berufsbezogenen bzw. familienbezogenen Erfahrungen aus, dies betrifft sowohl das Erleben und Verhalten innerhalb der spezifischen Domäne als auch der jeweils anderen Domäne. So wirkt sich bspw. das Arbeitsumfeld direkt auf das berufsbezogene Rollenverhalten aus und kann dadurch die Kontakthäufigkeit mit der Familie während der Arbeitszeit beeinflussen (bspw. in Form von Telefonaten). Dieses domänenspezifische Verhalten führt wiederum zu Konsequenzen innerhalb der jeweiligen Rolle, welche entweder positiv als Ressourcen (bspw. die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie) oder negativ als Stressoren (bspw.

Arbeitsüberlastung) wahrgenommen werden können. Die Kombination berufsbezogener und familienbezogener Charakteristika formt unter zusätzlichen Einfluss der persönlichen Charakteristika (bspw. emotionale Stabilität) den individuell wahrgenommenen Konflikt zwischen beruflicher und familiärer Domäne. Unter Berücksichtigung positiver und negativer Spillover-Effekte und der Ressourcen-Stressoren-Balance werden auf Basis der wahrgenommenen Work-to-Family- bzw. Family-to-Work-Konflikte adaptive Strategien ausgelöst mit dem Ergebnis einer globalen Work-Family-Balance.

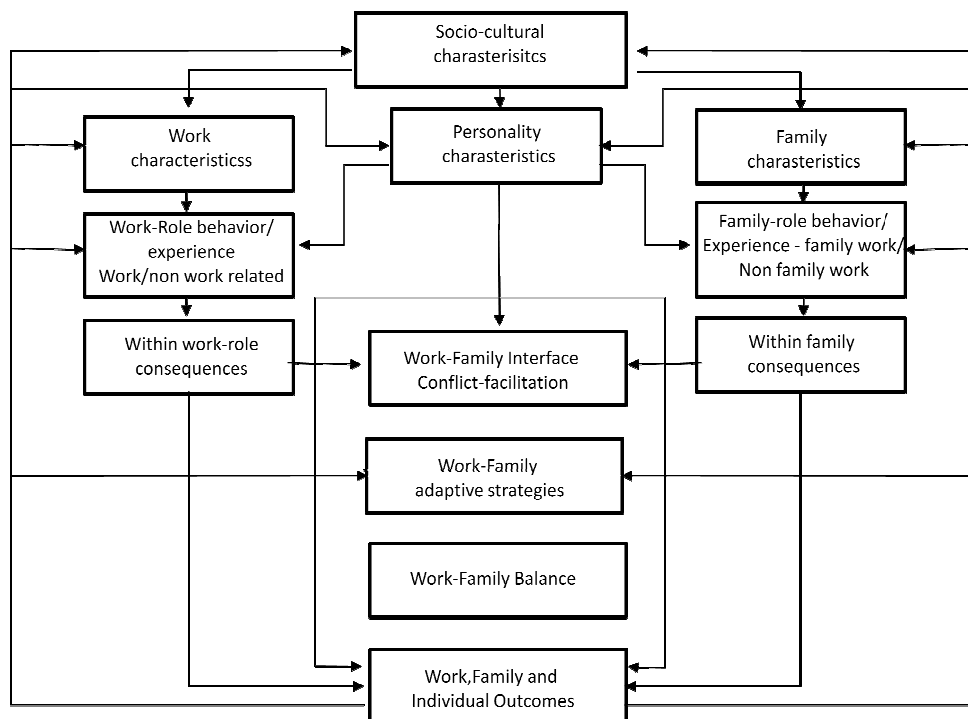


Abbildung 21: Integratives Rahmenmodell von Schneewind und Kupsch  
(zit. nach Gloger, 2007, S. 97)

Schneewind und Kupsch (2007) versuchen die zahlreichen Einflussfaktoren in einem Modell gesamtheitlich darzustellen und auch Betrachtungen im Zeitablauf zu ermöglichen. Hervorzuheben ist die Berücksichtigung soziokultureller Aspekte, die in bisherigen Betrachtungen eine eher untergeordnete Rolle spielten, auch ermöglichen die dargestellten Bidirektionalitäten Rückkopplungseffekte und dynamische Anpassungsprozesse. Gleichwohl bleiben einige Aspekte wie bspw. der Einfluss des Partners im Modell unberücksichtigt, zudem erscheint die Operationalisierung der einzelnen Variablen aufgrund der Komplexität als schwierig. Auch ist die ursprüngliche Zielsetzung der Autoren, nämlich die Berücksichtigung positiver Aspekte der Work-Family-Interaktion, im Model nicht eindeutig erkennbar.



#### 4.3.5. Modell der Work-Family-Balance nach Greenhaus und Allen

Auch Greenhaus und Allen (2011) stellen in ihrem integrativen Modell die positive Sichtweise der Work-Family-Interaktion in den Vordergrund und postulieren, dass „feelings of balance are produced by an interaction of effectiveness and satisfaction in the work and family domains with life values“ (Greenhaus & Allen, 2011, S. 175). Die wahrgenommene Balance wird in diesem Modell beeinflusst von direkten Einflussfaktoren (Zufriedenheit und Effektivität) und den indirekten Einflussfaktoren Konflikt und Bereicherung, welche wiederum in Zusammenhang mit beruflichen und familiären Erfahrungen sowie dispositionalen Charakteristika stehen (vgl. dazu Abbildung 22, Seite 132).

Greenhaus und Allen (2011) erweitern das Konstrukt Balance, das sie zunächst als „harmonious or satisfying arrangement or proportion of parts or elements“ definieren (American Heritage Dictionary, 2000, zitiert nach: Greenhaus & Allen, 2011, S. 174), um vier weitere Aspekte: (1) Balance wird als *Übereinstimmung von rollenspezifischer Effektivität und Zufriedenheit* (sowohl in den beruflichen als auch den familiären Rollen) mit den individuellen Lebenswerten definiert. (2) Eine hohe Balance tritt dann auf, wenn die angestrebte rollenspezifische Effektivität und Zufriedenheit durch entsprechendes *Involvement in der jeweiligen Rolle* erreicht werden kann, d.h. die Ausübung der Rolle kann den individuellen Wünschen entsprechend gewichtet werden (bspw. stärkeres Involvement in der beruflichen Rolle). Da die Gewichtung sich maßgeblich auf die Erreichung rollenspezifischer Ziele und somit auf die Ergebnisse auswirkt, kann Balance durch die Bewertung der rollenspezifischen Ergebnisse erfasst werden. (3) Dass eine hohe rollenspezifische Effektivität und Zufriedenheit für die individuelle Work-Family-Balance als förderlich wahrgenommen werden, erfordert *reflektierte Persönlichkeiten*, die sich den eigenen Wertestrukturen bewusst sind. Entspricht die Work-Family-Gewichtung und damit die rollenspezifischen Ergebnisse den individuellen Lebenswerten (und nicht den beruflichen oder familiären Normen wie bspw. Geschlechtsrollenstereotypen), wirkt sich dies positiv auf die wahrgenommene Work-Family-Balance aus. Greenhaus und Allen (2011, S. 175) bezeichnen dies als „a more authentic feeling of balance.“ (4) Um trotz einer geringeren Effizienz und Zufriedenheit in einer Rolle einen für den Rollenträger balancierten Zustand gewährleisten zu können, dürfen individuelle *Grenzen rollenspezifischer Zufriedenheit und Effektivität* nicht unterschritten werden. Wichtig ist dabei der Hinweis, dass eine geringere Zufriedenheit nicht mit Unzufriedenheit gleichzusetzen ist. So kann sich bei einer Führungskraft, die den beruflichen Bereich stark gewichtet und damit der

rollenspezifischen Effektivität und Zufriedenheit eine hohe Bedeutung beimisst und dies auch realisiert (hohes Involvement), durchaus trotz geringerer Effektivität und Zufriedenheit im familiären Bereich (d.h. geringere Gewichtung und geringeres Involvement) eine hohe Work-Life-Balance zeigen. Im Gegensatz kann jedoch der Umstand, dass der familiären Rolle nur unzureichend Rechnung getragen werden kann (bei hoher Gewichtung derselben), zu Unzufriedenheit und geringerer Performance und damit zu einer unausgewogenen Situation führen. Basis ist dabei jeweils die individuelle Gewichtung der Lebensbereiche bzw. der rollenspezifischen Ergebnisse und die Möglichkeiten der Realisierung (Friedman & Lobel, 2003; Greenhaus & Allen, 2011).

Auf Basis dieser Überlegungen bauen Greenhaus und Allen (2011) ihr integratives Modell der Work-Family-Balance auf (siehe Abbildung 22). Work-Family-Konflikt (Interferenzen) sowie die Work-Family-Bereicherung beeinflussen die Leistung und Zufriedenheit entweder positiv (im Falle der Bereicherung) oder negativ (im Falle des Konflikts) und nehmen damit indirekt auf die wahrgenommene Balance Einfluss. Die bidirektionale Verbindung zwischen den beiden Bereichen kann dadurch erklärt werden, dass durch berufliche Erfahrungen nicht nur die familiäre Sphäre beeinflusst wird (bspw. kann sich ein Training in Konfliktmanagement auch auf die Kindererziehung oder auf die Partnerschaft auswirken), sondern dass auch ein Rückkopplungseffekt entsteht (bspw. fließt die Erfahrung im Umgang mit familiären Konflikten wiederum in das Berufsleben ein).

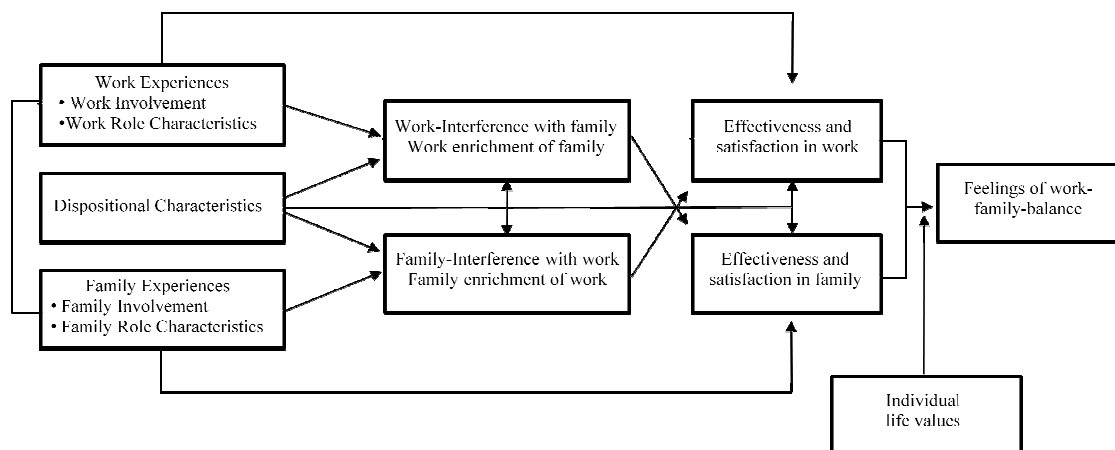


Abbildung 22: Model of Work-Family-Balance (Greenhaus & Allen, 2011)

Berufliche und familiäre Erfahrungen beeinflussen aufgrund des Involvements und der jeweiligen Rollencharakteristika die Zufriedenheit und Effektivität sowohl indirekt über den Work-Family-Konflikt und die Work-Family-Bereicherung als auch direkt. Berufliche Erfahrungen wie bspw. unflexible Arbeitszeiten oder Überlastung können

ebenso zu Work-Family-Konflikten führen wie familiäre Anforderungen (bspw. Verantwortung für Kinderbetreuung). Ebenso können aber auch im umgekehrten Fall positive Erfahrungen im familiären oder beruflichen Bereich zu Work-Family-Bereicherungen führen:

„Participation in roles that have reasonable demands and provide substantial resources can reduce Work-Family conflict, increase enrichment, promote effectiveness and satisfaction, and ultimately produce feelings of balance“ (Greenhaus & Allen, 2011, S. 175).

Unabhängig von Work-Family-Konflikt und Work-Family-Bereicherung zeigen sich direkte Auswirkungen auf die Leistung und Zufriedenheit, bspw. wirken sich Herausforderungen, Fairness, Führungsverhalten oder Unterstützung innerhalb des beruflichen Bereiches direkt auf die berufliche Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit aus.

Auch die dispositionalen Charakteristika beeinflussen sowohl direkt als auch indirekt über die subjektiv wahrgenommenen Interferenzen und Bereicherungen die Zufriedenheit und die Leistungserbringung. Insgesamt neigen Personen mit hoher Ausprägung in den Dimensionen Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und einem sicheren Beziehungsgefüge zu geringerem Konflikterleben und tendieren stärker zur Wahrnehmung positiver Bereicherung (Bruck & Allen, 2003; Frone, 2003; Greenhaus & Allen, 2011; Grzywacz & Marks, 2000) .

Das Modell basiert auf der positiven Betrachtungsweise der beruflichen und familiären Bereicherung, die sich von der von Halpern und Murphy (2005) postulierten Work-Family-Interaktion insofern unterscheidet, als dass die Segmentation zwischen Beruf und Familie zunehmend aufgelöst und durch eine integrierte Sichtweise ersetzt wird. Berufliche und familiäre Rollen werden nicht als zwei vollkommen unterschiedliche Bereiche betrachtet, die es auszubalancieren gilt, sondern als integriertes Gesamtsystem, welches es den Rollenträgern ermöglicht „to function and find satisfaction in *both* work and personal life“ (Rapoport et al., 2002, S. 17, Herv. im Orig.). Die klassische defizitorientierte Auffassung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird somit abgelöst durch eine auf Bereicherung und die individuelle Balance ausgerichtete Sichtweise. Die Gestaltung des Modells ermöglicht durch die rollenspezifische Bewertung die differenzierte Ausprägungen der einzelnen Einflussgrößen und unterschiedliche Rückkopplungseffekte, zudem wird auch die zeitliche Dynamik, d.h. die Veränderung der durch die einzelnen Variablen im Zeitablauf beeinflussten Rollensalienz, berücksichtigt. So kann beispielsweise die in einem Alter von Mitte 20

zu Beginn der Berufstätigkeit beobachtbare Karriereorientierung im Zuge der Familiengründung mit Mitte 30 von einer starken Familienorientierung abgelöst werden, um nach der Phase der intensiven Kleinkindbetreuung wieder stärker die Karriere in den Vordergrund zu stellen.

Das Modell verdeutlicht, dass die Akzeptanz individualisierter Karriereverläufe aufgrund der flexiblen Gestaltung familiärer und beruflicher Domänen als wesentliche Voraussetzungen für die individuelle Work-Family-Balance zunehmend an Bedeutung gewinnt. Von Seiten der Organisation sind vor diesem Hintergrund innovative Konzepte zur Vereinbarung von Karriere und Familie gefordert, die eine flexible Gestaltung beider Domänen ermöglichen, ohne dafür mit beruflichen Konsequenzen rechnen zu müssen. Greenhaus und Allen (2011) weisen auch auf die Bedeutung der *Work-Family-Balance* im übergeordneten Kontext der *Work-Life-Balance* hin, welche basierend auf dem Modell der Work-Family-Balance durch Effektivität und Zufriedenheit in multiplen Lebensrollen bei gleichzeitiger Konsistenz mit dem individuellen Werteverständnis gekennzeichnet ist. Das Konzept bedarf jedoch weiterer Ausarbeitung und empirischer Überprüfung, um auch die notwendigen Voraussetzungen und ableitbaren Konsequenzen verdeutlichen zu können.

#### 4.4. Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde die Entwicklung und der aktuelle Stand der Work-Family-Forschung aufgezeigt und verdeutlicht, dass die Bereiche Beruf und Familie durch vielfältige Mechanismen miteinander verzahnt sind. Die kausalen und nichtkausalen Modelle (Kapitel 4.1) gaben Hinweise auf die Anfänge der Work-Family-Forschung und wenngleich einzelne Mechanismen wie bspw. Spillover- oder Kompensationseffekte empirisch bestätigt werden konnten, so bilden diese Modelle jedoch die komplexe Variablenvielfalt der Work-Family-Interaktion nur unzureichend ab und bedürfen der Einordnung in ein übergeordnetes Gesamtmodell.

Integrative und dynamische Modelle versuchen der Komplexität durch die Darstellung bilateraler und dynamischer Beziehungen zwischen den Variablen gerecht zu werden. Hier stellt das integrative Schnittstellenmodell von Frone, Yardley und Markel (1997) eine bedeutsame Weiterentwicklung innerhalb der Work-Family-Forschung dar, da erstmals zwischen den domänenspezifischen work-to-family bzw. family-to-work Konflikten unterschieden und auf deren Wechselwirkungen hingewiesen wird. Den

Stressmodellen kommt insofern eine besondere Bedeutung zu, als dass sie die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der Stresssituation berücksichtigen, wengleich ebendiese Fokussierung als Kritikpunkt insbesondere am transaktionalen Stressmodell (Lazarus & Folkmann, 1984) angesehen werden kann. Das Modell der Ressourcenzehrung versucht die Lücken des transaktionalen Modells dahingehend zu schließen, als dass die für die Entstehung von Stress verantwortliche Veränderung von Ressourcen berücksichtigt wird. Rollenanforderungen können dadurch nicht mehr erfüllt werden und führen nicht nur zu Work-Family-Konflikten, sondern auch zu einer Beeinträchtigung der Lebenszufriedenheit insgesamt. Zielsetzung ist deshalb die Minimierung des Ressourcenverlustes zur Stressvermeidung bzw. besseren Stressbewältigung.

Auch die Modelle der Rollengrenzen und Rollenübergänge betrachten die individuellen Bewältigungsstrategien zur Erlangung einer Balance im Sinne der Minimierung von Rollenkonflikten. Berücksichtigt werden hier jedoch explizit die verschiedenen Lebensräume der Rollenträger, deren domänenspezifische Permeabilität bzw. Flexibilität und die mit dem Wechsel zwischen verschiedenen Rollenidentitäten verbundenen Verhaltensadaptionen zur Erreichung individueller Balance. Deutlich wird zudem der Einfluss der verschiedenen Domänenmitglieder auf die Gestaltung der Rollenidentitäten und auf die Ausübung multipler Rollen, d.h. der Errichtung und Einhaltung von Rollengrenzen und der Einfluss der eigenständigen und autonomen Grenzgestaltung auf die individuelle Lebenszufriedenheit.

Wengleich die integrativen und dynamischen Modelle sehr gute Ansatzpunkte für das Verständnis der komplexen Work-Family-Interaktionen liefern, so ist doch allen Modellen eine Fokussierung auf die negativen Aspekte der Work-Family-Interaktion gemein und dadurch unterscheiden sich die in Kapitel 4.3 vorgestellten Modelle grundlegend von den vorangehenden. Im Vordergrund stehen hier die positiven Effekte der Work-Family-Interaktion, die unter den Begriffen work-enrichment of family (WEF) oder family-enrichment of work (FEW) in bidirektionalen Beziehungsgeflechten aufgezeigt werden. Als positive Effekte aufgrund der Ausübung multipler Rollen können zum einen additive Effekte genannt werden, insbesondere bei der Ausübung anspruchsvoller Aufgaben wie sie beispielsweise bei einer Führungstätigkeit auftreten. Die Rollenakkumulation führt zu einem „energizing effect on people“ (Perry-Jenkins, Repetti & Crouter, 2000, S. 990), d.h. das hohe Engagement in den jeweiligen Rollen führt zu hoher Leistungserbringung und damit zu einer positiven Ausgewogenheit der Bereiche Beruf und Familie und können rollenspezifischen Stress abmildern.

Rollenspezifischer Erfahrungstransfer führt zu einer Erweiterung individueller Kompetenzen sowohl im familiären als auch im beruflichen Bereich und dadurch fungiert die Rollenakkumulation als indirekte Ressource der Stressbewältigung. Zudem reduziert die Anwendung adaptiver Strategien den durch die Work-Family-Interaktion bedingten Rollenstress und führt dadurch nicht nur zu Rollenentlastung, sondern auch zu positiven Rückkopplungseffekten innerhalb des Work-Family-Interface.

Maßgeblichen Einfluss auf die wahrgenommene Balance zwischen Beruf und Familie übt die individuelle Passung, d.h. die Übereinstimmung rollenspezifischer Effektivität und Zufriedenheit mit den individuellen Lebenswerten aus. Eine gewichtete Integration individueller Strategien in das eigene Lebenskonzept erfordert allerdings die kritische Reflektion individueller Bedürfnisse und das Bewusstmachen der eigenen Wertestrukturen. Entspricht die rollenspezifische Gewichtung den individuellen Lebenswerten, d.h. orientiert sich nicht an Normen des sozialen Umfeldes, sind positive Auswirkungen auf die wahrgenommene Work-Family-Balance zu verzeichnen mit entsprechenden positiven Rückkopplungseffekten auf Leistung und Zufriedenheit sowohl in der beruflichen als auch der familiären Domäne. Insbesondere das zuletzt in Kapitel 4.3.5 vorgestellte Modell der Work-Family-Balance von Greenhaus und Allen (2011) löst die Segmentierung von Beruf und Familie auf und ersetzt diese durch eine integrierte Sichtweise, gleichwohl ermöglicht das Modell eine individuelle Gewichtung wodurch auch Veränderungen im Zeitablauf berücksichtigt werden können. Die klassische defizitorientierte Betrachtung wird dadurch abgelöst und durch eine veränderte, positive Sichtweise wird die Work-Life-Balance als hohe Effektivität und Zufriedenheit in multiplen Lebensrollen basierend auf einem individuellen Werteverständnis definiert.

## 5. Untersuchungsgegenstand

### 5.1. Generelle Fragestellung

Im Folgenden wird zunächst der generelle Untersuchungsgegenstand basierend auf den in Kapitel 2 bis 4 beschriebenen Theorien und Modellen erläutert, um im Anschluss daran die einzelnen Hypothesen abzuleiten. Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit basiert auf zwei zentralen Säulen: Das aufgrund des generellen Wertewandels veränderte Verständnis von Vaterschaft und die daraus abgeleiteten gewandelten Bedürfnisse von Vätern stehen im Kontrast zu den normierten Verhaltensmustern leistungsorientierter und omnipräsenter Führungskräfte. Den übergeordneten Rahmen bilden die aufgrund der Rollenakkumulation entstehenden Chancen- und Konfliktpotenziale innerhalb des Work-Family-Interface.

Im Gegensatz zur traditionellen Vaterrolle streben Väter heute mehrheitlich eine engere, von Emotionalität geprägte Beziehung zu ihren Kindern und möchten nicht auf die Rolle des Versorgers reduziert werden. Gleichzeitig fordert die zunehmende weibliche Berufstätigkeit von Vätern – insbesondere bei gut qualifizierten Akademikerpaaren – ein verstärktes väterliches Engagement. Väter können heute nicht mehr selbstverständlich davon ausgehen, dass die Partnerin eigene berufliche Interessen zugunsten der Karriere des Partners zurückstellt. Väter geraten durch diese Entwicklungen leicht in eine Zwickmühle zwischen privaten und beruflichen Anforderungen: Aufgrund der langen Verweildauer im Bildungssystem erfolgen der Einstieg in das Berufsleben und die Familiengründung bei Akademikern mehrheitlich parallel mit Anfang 30. Nicht nur in der Phase der beruflichen Etablierung, sondern als Voraussetzung für einen erfolgreichen Karriereverlauf wird ein hoher beruflicher Einsatz erwartet und ein familiäres Engagement wird dadurch erschwert. Gleichzeitig zeigt sich aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks, der wachsenden Instabilität der Märkte und der Fragmentierung von Erwerbsverläufen eine erhöhte berufliche Unsicherheit und das damit verbundene erhöhte berufliche Engagement konterkariert eine verstärkte Übernahme familiärer Pflichten.

Konservative Rollenmuster sind in den Köpfen tief verhaftet und insbesondere Führungskräfte sehen nach Untersuchungen von Liebold (2001) und Notz (2004) das Familienmodell nicht als partnerschaftlichen Aushandlungsprozess, sondern die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung als Basis für das berufliche Engagement. Bezüglich der Studie von Liebold (2001) muss jedoch kritisch darauf hingewiesen werden, dass ausschließlich ältere Führungskräfte (Alter: Ende 40 bis Anfang 60 Jahre)

in Industriebetrieben interviewt wurden. Die Einstellungen jüngerer Führungskräfte oder Personen aus dem tertiären Bereich, die als Trendsetter hinsichtlich neuer Lebensmodelle angesehen werden können, fanden keine Berücksichtigung. Zudem sind die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse seit Durchführung der Studien weiter vorangeschritten. Es ist deshalb fraglich, ob die Ergebnisse für die neue Generation von Führungskräften weiterhin Gültigkeit besitzen. Die vorliegende Arbeit schließt deshalb mit der fokussierten Betrachtung der Situation von Vätern in Führungspositionen eine wichtige Forschungslücke und die explizite Konzentration der Untersuchung auf ein Unternehmen erlaubt tiefgehende Einblicke in die organisationalen Rahmenbedingungen und damit verbundenen Interdependenzen.

Traditionelle Leitbilder geraten zunehmend ins Wanken und insbesondere im Akademikermilieu zeigen sich egalitäre Vorstellungen von Partnerschaft und ein vom tradierten Vaterbild abgewandtes Vaterschaftsverständnis. Zwar zeigen sich die Veränderungstendenzen nur zögerlich auf der Verhaltensebene, auf der Ebene der Einstellungen und normativen Leitbilder geraten die klassischen geschlechtsrollenspezifischen Zuschreibungen jedoch zunehmend ins Wanken. Emotionale Aspekte der Partnerschafts- und Vater-Kind-Beziehung gewinnen zunehmend an Bedeutung, gleichzeitig fehlen jedoch gesellschaftlich akzeptierte Rollenvorbilder für ein modernes Vaterschaftsverständnis. Die normativen Verhaltensanforderungen in den Unternehmen orientieren sich noch immer am Bild des leistungsorientierten Vollzeitbeschäftigten und von den normativen Vorgaben abweichende Verhaltensmuster werden nicht selten mit mangelnder Leistungsorientierung gleichgesetzt: Entsprechen die individuellen Handlungsmuster nicht den der Rolle zugeschriebenen Rollenattributen, muss der Rollenträger mit Sanktionen durch das jeweilige Umfeld rechnen. Hierarchische Aufstiege sind jedoch eng an die Rollenkonformität gekoppelt und die Bewertung der Managementqualifikation erfolgt nicht nur sekundär über objektive Qualifikationskriterien, sondern orientiert sich primär an vorherrschenden Werten und Normen. Die Überwindung hierarchiespezifischer Eintrittsbarrieren erfordert eine hohe Rollenkonformität, d.h. die Führungskräfteauswahl basiert auf sozial konstruierten Selektionskriterien (Auer, 2000; Hermann, 2004; Kirsch & Rosenstiel, 1995). Führungskräfte sehen sich im Unternehmen dadurch mit normativen Verhaltensanforderungen konfrontiert, die ein familiäres Engagement erschweren. Die Orientierung am kontinuierlich verlaufenden männlichen Normallebenslauf erlaubt keine Unregelmäßigkeiten im Karriereverlauf und ein Abweichen von diesen



vorherrschenden Verhaltensnormen führt zu nachhaltigen Beeinträchtigungen der Karriere, wie der Blick auf weibliche Karriereverläufe verdeutlicht.

Die bisherigen Ausführungen haben verdeutlicht, dass die empirischen Befunde zur Situation der Väter nicht eindeutig, teilweise sogar widersprüchlich sind. Insbesondere für hoch qualifizierte Führungskräfte sind die Ergebnisse lückenhaft. Streben sie nach einem aktiveren Engagement in der Familie, d.h. ein dem tradierten Modell entgegengesetzten Vaterschaftsverständnis oder besitzt Arbeit für Männer in Führungspositionen „eine Attraktivität, wie sie Familie so nicht hat“ (Liebold, 2006) und die Familie wird zum „unvermeidlichen Anhängsel von Erwerbsarbeit“ (Liebold, 2006) der gegenüber es das intensive beruflich Engagement zu verteidigen gilt? In den verschiedenen Studien zur Situation der Väter erfolgt nur selten eine explizite Betrachtung der Gruppe der Führungskräfte. Finden sie Berücksichtigung (bspw. Liebold, 2001; Notz, 2004), so wird der Gruppe eine Homogenität unterstellt, die insbesondere unter normativen Gesichtspunkten als fragwürdig angesehen werden muss. Politik, Wissenschaft und Wirtschaft blenden die alltagspraktische Einbettung von männlichen Führungskräften weitgehend aus, bei vereinbarkeitsorientierten Diskussionen spielen Väter und erst recht Väter in Führungspositionen keine bzw. eine untergeordnete Rolle. Diese Arbeit versucht, diese Lücke in der wissenschaftlichen Literatur zu schließen, indem im ersten Teil dieser Arbeit das theoretische Grundgerüst der Vereinbarkeit von Familie und Karriere dargelegt wurden und im zweiten Teil die für Väter in Führungspositionen spezifischen Rahmenbedingungen basierend auf der subjektiven Wahrnehmung der Betroffenen empirisch untersucht werden, um daraus konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Abbildung 23 (Seite 140) fasst diese Vorgehensweise in einem Gesamtmodell zusammen. Um den vorgegebenen Rahmen der Arbeit einhalten zu können, erfolgt im weiteren Verlauf eine Fokussierung auf die Situation der Väter in ihrer Rolle als Führungskraft, d.h. eine Untersuchung aus einer organisationalen Perspektive. Untersucht werden individuelle einstellungs- und verhaltensbasierte Aspekte zur Vaterschaft, die Geschlechterorientierung im Haushalt, die Beeinträchtigung der Karriere aufgrund des Abweichens von klassischen Laufbahnmustern, die Möglichkeiten der Inanspruchnahme vereinbarkeitsfreundlicher Maßnahmen durch Führungskräfte und die individuelle Gewichtung von Karriere und Familie durch die Führungskräfte selbst.

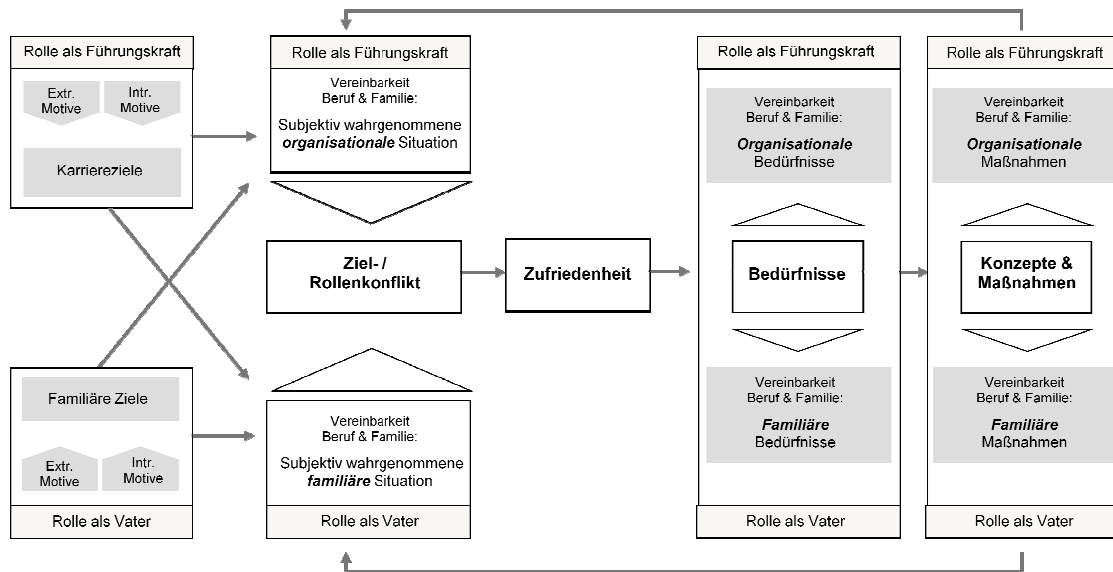


Abbildung 23: Theoretisches Rahmenmodell der Arbeit (eigene Darstellung)

Zu diesen Bausteinen werden im folgenden Kapitel die einzelnen Forschungsfragen formuliert (Kapitel 5.2), um diese im darauf folgenden Teil zu operationalisieren (Kapitel 6, Seite 145) und zu überprüfen (Kapitel 7, Seite 162).

## 5.2. Formulierung der leitenden Forschungsfragen

### 5.2.1. Einstellungs- und Verhaltensmuster

Die wenigen Veröffentlichungen zur Vereinbarkeit von Vaterschaft und Karriere zeichnen überwiegend ein negatives Bild von männlichen Führungskräften und betonen die hohe Bedeutung der Karriere gegenüber der Familie. So bezeichnet Liebold (2001) Väter in Führungspositionen als „Anachronisten“ für die „Arbeit eine Attraktivität [hat], wie es die Familie so nicht hat. Nicht die Integration von Arbeit und (Familien-) Leben, sondern die Verteidigung der Arbeit gegenüber den Ansprüchen aus der familiären Sphäre ist das zentrale Anliegen der Männer in Führungspositionen“ (Liebold, 2001). Auch Notz (2004) bestätigt in ihrer Untersuchung, dass die hohe berufliche Orientierung von Männern zu hierarchischen Paarkonstellationen und traditionellen Strukturen führt.

Insbesondere im Akademikermilieu zeigen sich jedoch eindeutige Tendenzen zu einem veränderten Vaterschaftsverständnis. Entgegen der traditionellen Vaterrolle sehen sich junge, gut ausgebildete Väter nicht primär in der Rolle des Versorgers und alleinigen

Ernährers der Familie, sondern streben eine aktive Vaterschaft an, die insbesondere durch den Aufbau einer emotionalen Vater-Kind-Beziehung gekennzeichnet ist. Inwiefern dieses veränderte Vaterschaftsverständnis auch bei aufstiegsorientierten Vätern in Führungspositionen zu verzeichnen ist, ist Gegenstand der ersten Forschungsfrage

Die von einem modernen Vaterschaftsverständnis geprägten Führungskräfte möchten nicht auf die Rolle des Versorgers reduziert werden (Jurczyk & Lange, 2009) und mehr Zeit mit den eigenen Kindern verbringen, als dies in traditionellen Familienarrangements von Vätern in Führungspositionen der Fall ist bzw. war. Im Vordergrund steht der Aufbau und die Aufrechterhaltung einer eigenständigen, emotionalen Beziehung zum Kind (Fthenakis & Minsel, 2002; Kassner & Rühling, 2005). Moderne Väter engagieren sich in der Familie nicht nur hinsichtlich der Kinder sondern auch die Verantwortung für die Organisation familiärer Abläufe und die Hausarbeit betreffend (Kassner & Rühling, 2005). Im Gegensatz zu traditionellen Familienmodellen zeigt sich weniger eine Ich-zentrierte, sondern eher eine auf Solidarität begründete Familienstruktur (Zulehner & Volz, 1999).

*Forschungsfrage 1: Innerhalb des heterogenen Personenkreises der Väter in Führungspositionen können Subklassen identifiziert werden, die ein tradiertes Vaterschaftsverständnis ablehnen und ein modernes Vaterschaftsverständnis bei gleichzeitiger Karriereorientierung realisieren.*

### 5.2.2. Geschlechterorientierung im Haushalt

Die Rollenverteilung zwischen Mann und Frau hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend geändert – auf Basis einer qualifizierten Ausbildung planen Frauen heute ihre Berufstätigkeit ebenso wie Männer und vieles ist heute selbstverständlich, was vor 20 Jahren noch undenkbar schien. Besonders junge, gut ausgebildete Frauen sind immer weniger dazu bereit, das Modell des „male breadwinner“ mitzutragen und „ihre berufliche Ambitionen den familialen Verpflichtungen nachzuordnen“ (Behnke & Meuser, 2005, S. 123).

Das traditionelle eheliche Arrangement, das Führungskräfte in der Vergangenheit die starke Konzentration auf die berufliche Tätigkeit ermöglicht hat, ist in dieser Form immer seltener anzutreffen und die Ansprüche der Frauen an den eigenen Partner bzgl.

familiärem Engagement steigen. Das Recht auf Karriere wird mittlerweile auch für Frauen mit Kindern eingefordert – das Modell der „doppelten Lebensführung“ (Geissler & Oechsle, 1996) verdeutlicht den Wunsch nach einer Realisierung beruflicher *und* familiärer Ziele (Schiek, 2007). Insbesondere bei gut ausgebildete Akademikern basiert die Entlastung der Partnerin im Haushalt aber auch auf einem egalitären Partnerschaftsverständnis, das sich von der Spezialisierung traditioneller Familienkonstellationen distanziert (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009).

*Forschungsfrage 2: Väter in Führungspositionen wollen und können nicht mehr selbstverständlich davon ausgehen, dass die Partnerin sich dauerhaft in die Struktur eines traditionellen Familienmodells einfügt: Die zunehmende berufliche Egalität innerhalb des Paararrangements führt zu einer zunehmenden Übernahme von Haushaltstätigkeiten durch Väter.*

### 5.2.3. Nutzung vereinbarkeitsorientierter Maßnahmen und Auswirkungen auf die Karriere

Das Thema Vereinbarkeit und Familie spielt bei den Unternehmen in Deutschland eine große Rolle – knapp 80% messen der Vereinbarkeitsthematik eine hohe Bedeutung bei und „jedes zehnte Unternehmen (10,3) Prozent bietet mittlerweile 13 oder mehr unterschiedliche Maßnahmen an, mit denen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden soll“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010, S. 5). Väter spielen bei der Vereinbarkeitsdiskussion allerdings eine untergeordnete Rolle: Zwar betonen die Unternehmen durch geschlechtsneutrale Formulierungen, dass die Angebote zur Vereinbarkeit sowohl für Frauen als auch für Männer, für Angestellte und für Führungskräfte gelten. Die Praxis sieht jedoch anders aus: Es zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen den Unternehmensleitlinien und der erlebten Kultur. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass diverse Konzepte, Programme und Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit in den Unternehmen zwar vorhanden sind, die starke Konzentration auf Frauen in Normalarbeitsverhältnissen klammert jedoch sowohl die Gruppe der Väter als auch die der Führungskräfte mit ihren jeweils spezifischen Bedürfnissen aus.

Dies führt zu einer großen Kluft zwischen dem auf der Ebene der idealisierten Leitbilder vollzogenen Wandel, d.h. der Abkehr vom traditionellen Vaterschaftsverständnis, und dem praktischen Alltagserleben junger Führungskräfte.

Die Wertvorstellungen und normativen Verhaltensanforderungen in den Organisationen orientieren sich noch immer am Bild des leistungsorientierten Vollzeitbeschäftigten und kontinuierliche Karriereverläufe werden noch immer als notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere betrachtet. Die Karrieresozialisation in den Organisationen erzeugt nicht nur eine hohe Rollenkonformität als maßgebliches Kriterium für die Karriereselektion, die Karriereambitionen aufstrebender Führungskräfte können auch zu einer antizipatorischen Sozialisation im Sinne einer vorweggenommenen Aneignung bestimmter Verhaltensmuster erwirken. Bestehende Strukturen reproduzieren sich dadurch selbst und eine Abweichung von normierten Verhaltenskodizes wird aufgrund befürchteter Karriereeinbußen nicht in Betracht gezogen. Basierend auf diesen Erläuterungen werden die folgenden Forschungsfragen formuliert:

*Forschungsfrage 3: Väter in Führungspositionen befürchten negative Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung aufgrund familiär bedingter Diskontinuitäten im Karriereverlauf.*

*Forschungsfrage 4: Der Mangel an vereinbarkeitsfreundlichen Routinen in den Organisationen erschwert Vätern in Führungspositionen ein aktives familiäres Engagement.*

#### 5.2.4. Karriere oder Familie – oder Karriere und Familie?

Die bisherigen Ausführungen haben verdeutlicht, dass Männer, die eine aktive Vaterschaft realisieren möchten, derzeit noch mit großen Widerständen konfrontiert sind. Dass traditionelle Rollenverständnisse – wenn auch langsam – aufgeweicht werden, bestätigt eine Vielzahl empirischer Ergebnisse (siehe dazu Kapitel 2.3). Väter finden es zunehmend wichtiger, die Entwicklung der Kinder aktiv zu beeinflussen und Zeit mit der Familie zu verbringen und gerade junge Väter, die am Anfang ihrer beruflichen Karriere (noch) nicht in den traditionellen Arbeitsstrukturen der Organisationen verhaftet sind, möchten ihr Karrierestreben mit familiären Pflichten verbinden – und zwar sowohl aus eigenem Interesse als auch, um die eigene Partnerin bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu entlasten (Höyng, 2008).

Diese „neuen Väter“ möchten sich nicht mehr nur auf die Berufstätigkeit beschränken – sie möchten aber „als Mann [auch] nicht auf die Rolle des Vaters reduziert werden“ (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009, S. 32, Einf.: d. Verf.). Sie streben durch mehr Zeit für die Familie eine höhere Lebensqualität im Sinne von

Ganzheitlichkeit und Ausgewogenheit an: Alte Rollenvorbilder werden über Bord geworfen – gleichzeitig fehlen jedoch Modelle und Rollenvorbilder für neue Lebensentwürfe: Neue Wege sind zu beschreiten und Widerständen ist selbstbewusst zu begegnen. Postuliert wird nicht ein „Mehr an Pflichten“, sondern ein „Recht auf Rechte“, nicht „Verlust“, sondern „Gewinn“, nicht „Gegeneinander“, sondern „Miteinander“. Dabei sind die berufliche Leistungsbereitschaft und das Festhalten an ambitionierten Karrierezielen ebenso wichtige Grundpfeiler wie das Engagement für die Familie und die Partnerin (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009).

*Forschungsfrage 5: Die neuen Väter suchen nach einer Balance zwischen Familie und Beruf, aber nicht um den Preis beruflicher Einschränkungen oder der Re-Traditionalisierung.*

## 6. Untersuchungsdesign

Die im vorhergehenden Kapitel aufgestellten Hypothesen werden im Folgenden basierend auf dem theoretischen Rahmen operationalisiert und es wird ein adäquater Untersuchungsablauf erarbeitet. Dazu wird zunächst die Methode der Befragung näher erläutert und im Anschluss daran die Kriterien für die Festlegung der Zielpopulation definiert. Im nächsten Schritt werden dann Aufbau und Inhalt des Kurzfragebogens und des Interviewleitfadens detailliert dargestellt.

### 6.1. Die Befragung als sozialwissenschaftliche Forschungsmethode

Die Befragung ist in den Sozialwissenschaften das Standardinstrument zur Ermittlung von Einstellungen, Meinungen, Wissen oder Verhaltensweisen – 90% aller gewonnenen Daten werden mit dieser Methode ermittelt (Bortz & Döring, 1995; Schnell, Hill & Esser, 2005). Unterschieden wird zwischen schriftlicher, mündlicher, telefonischer und computergestützter Befragung, die beiden erstgenannten Varianten werden aufgrund ihrer Bedeutung für diese Arbeit im Folgenden näher erläutert.

Beantworten Probanden „schriftlich vorgelegte Fragen (Fragebogen) selbstständig schriftlich“ (Bortz & Döring, 1995, S. 231), so handelt es sich um eine schriftliche Befragung. Diese im Vergleich zur persönlichen Befragung deutlich kostengünstigere Erhebungsart ist durch eine hohe Standardisierung der Inhalte gekennzeichnet und deshalb insbesondere für homogene Gruppen geeignet. Die Verwendung geschlossener Fragen erleichtert den Prozess der Auswertung und gewährleistet gleichzeitig eine höhere Objektivität und Vergleichbarkeit der Daten. Unabhängig von der Erhebungssituation, d.h. ob die Beantwortung der Fragen in Anwesenheit eines Versuchsleiters stattfindet oder ob den Untersuchungsteilnehmern der Fragebogen per Post bzw. E-Mail zugesendet wird, ist eine eindeutige mündliche bzw. schriftliche Instruktion zu Beginn der Befragung unabdingbar und ein Pre-Test zur Überprüfung der Verständlichkeit empfehlenswert (Bortz & Döring, 1995). Die Rücklaufquote – insbesondere bei postalischen bzw. elektronischen Befragungen per E-Mail – wird einerseits durch die Thematik beeinflusst, andererseits haben auch formale Kriterien wie bspw. die sprachliche Gestaltung, das Layout des Anschreibens oder „für banal gehaltene Einzelheiten (bis hin zu Schrifttype und Papierart)“ (Scheuch, 1973, S. 125) eine hohe Bedeutung; zudem kann ein vorab versendetes Ankündigungsschreiben die Kooperationsbereitschaft der Untersuchungsteilnehmer erhöhen (Bortz & Döring, 1995,

S. 234 f.). Richter (1970) empfiehlt zur Verbesserung der Rücklaufquote folgende Strukturierung des Begleitschreibens:

- Für die Befragung verantwortliche Person (Angabe von Name, Anschrift, Telefonnummer)
- Persönliche Anrede des Befragten
- Hintergrundinformation zur Untersuchung
- Appell zur Beantwortung und Nennung eines Rücklauftermins
- Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens
- Zusicherung der Anonymität
- Dauer des Ausfüllens
- Dank für die Mitarbeit

Der Vorteil schriftlicher Befragungen liegt insbesondere darin, dass sie deutlich kostengünstiger durchführbar sind als persönliche Interviews, auch der Verwaltungs- und Koordinationsaufwand ist geringer. Zudem können bei schriftlicher Befragung Interviewfehler vermieden werden und die Anonymität kann sich günstig auf die Ehrlichkeit der Antworten auswirken (Bortz & Döring, 1995; Schnell, Hill & Esser, 2005). Zwar können die Antworten bei der schriftlichen Befragung potenziell durchdachter sein als bei der persönlichen Befragung, da kein Zeitdruck durch den Interviewer entsteht; gleichzeitig bestehen aber keine bzw. nur sehr begrenzte Möglichkeiten, spontane Antworten zu erfassen. Die Anonymität der Befragungssituation kann zudem durch „das Wegfallen der stimulierenden Wirkung einer bloßen physischen Anwesenheit des Interviewers“ (Scheuch, 1973, S. 124) zu einer reduzierten Aktivität der Beteiligten führen und da die Datenerhebungssituation nicht kontrollierbar ist (sofern die Befragung nicht in Anwesenheit eines Versuchsleiters stattfindet), bleibt letztendlich auch die Frage unbeantwortet, durch welche Person die Fragen beantwortet wurden. Als letzter Kritikpunkt der schriftlichen Befragung ist die deutlich erhöhte Ausfallquote bzw. die verlängerten und unterschiedlichen Rücklaufzeiten zu nennen und die dadurch bedingten Auswirkungen auf den Koordinations-, Verwaltungs- und damit auch Kostenaufwand (Bortz & Döring, 1995; Schnell, Hill & Esser, 2005). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die schriftliche Befragung insbesondere bei geografisch weit verstreuten Versuchsteilnehmern und einem abgrenzbaren Untersuchungsgegenstand sehr gute Einsatzmöglichkeiten bietet. Die Erfassung von Einstellungen, Handlungsmotiven oder Meinungen ist allerdings durch dieses sehr stark standardisierte Instrument nur begrenzt möglich.



Im Gegensatz zur schriftlichen Befragung bietet die in den Sozialwissenschaften weit verbreitete und als „Königsweg“ der Sozialforschung“ (König, 1976, S. 9) bezeichnete Methode des qualitativen Interviews vielfältige Möglichkeiten zur differenzierten Erfassung von subjektiven Erfahrungen, Einstellungen und Motiven. Scheuch (1973, S. 70) definiert ein Interview als „ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlasst werden soll.“ Als methodologisch besonders bedeutsame Aspekte können insbesondere das Prinzip der Offenheit aufgrund der meist geringen Standardisierung, die sich durch das Prinzip der Zurückhaltung des Interviewers ergebende Asymmetrie der Kommunikationssituation (d.h. der Proband determiniert das Gespräch) sowie das Prinzip der Kommunikativität genannt werden, d.h. die für das Forschungsprojekt relevanten Daten werden durch die mit dem Forschungssubjekt im Interview aufgebaute Kommunikationsbeziehung unter flexibler Berücksichtigung des kommunikativen Regelsystems desselben gewonnen. Das Prinzip der Flexibilität des Interviews bezieht sich auf die Anpassung der Gesprächsführung an „die jeweiligen spezifischen Bedingungen und die Situation“ (Lamnek, 2005, S. 350) und ermöglicht im Verlauf des Interviews eine „permanente Informationserweiterung und -verdichtung“ (Lamnek, 2005, S. 350).

Die vielzähligen Varianten qualitativer Interviews können anhand methodisch-technischer Aspekte kategorisiert werden. Ein wesentliches Kriterium ist dabei das Ausmaß der Standardisierung, d.h. ob das Interview völlig offen und unstrukturiert, teilstrukturiert oder vollständig standardisiert durchgeführt wird. Ein weiteres Kriterium ist die Anzahl der beteiligten Personen: Eine unterschiedliche Anzahl von Probanden (Einzel- oder Gruppeninterview) kann von einer unterschiedlichen Anzahl von Personen interviewt werden (ein Interviewer, Tandem, Hearing), welche wiederum im Interview einen dem Untersuchungsgegenstand angemessenen Autoritätsanspruch anwenden (weich, neutral oder autoritär). Unterschieden wird zudem nach der Funktion des Interviews (informationsermittelnd oder -vermittelnd), der Art des Kontaktes (telefonisch oder Face-to-face) sowie des jeweiligen Einsatzbereichs. Durch die Aufzeichnung des Gesprächs kann die Entstehung der Informationen aufgezeigt, intersubjektiv nachvollzogen und vervielfältigt werden (Bortz & Döring, 1995; Lamnek, 2005).

Besonderen Einfluss auf den Verlauf und damit auch auf die Ergebnisse der Untersuchung übt der Interviewer aus. Nicht nur die (oft unbewussten) Einstellungen und Erwartungen oder unbewusste verbale Äußerungen des Interviewers können das

Antwortverhalten des Interviewpartners beeinflussen, sondern auch äußere Merkmale wie bspw. Alter, Geschlecht, Kleidung, Hautfarbe oder nonverbale Gesten (Bortz & Döring, 1995; Scheuch, 1973). Hinsichtlich möglicher Strategien zur Vermeidung der Beeinflussung merken Schnell, Hill und Esser (2005, S. 357, Einf.: d. Verf) kritisch an, dass „diese Effekte durch den sozialen Charakter der Erhebungssituation bedingt sind, [deshalb] lässt sich der Einfluss der Situation weder völlig ausschalten noch vollständig durch weitere Messungen und die Entwicklung von Messfehlermodellen kontrollieren.“ Um die durch die Interaktionseffekte entstehenden Verzerrungen aber weitgehend zu minimieren, sollte der Interviewer – neben dem als Grundvoraussetzung aufzuweisenden Interesse am Interviewpartner und dem Untersuchungsgegenstand – psychisch belastbar sein, d.h. auf unvorhergesehene Reaktionen reagieren können und in der Lage sein, eine angenehme Gesprächsatmosphäre herstellen bzw. aufrechterhalten zu können. Zudem sollte der Interviewer für eine verantwortungsbewusste Aufgabenerfüllung imstande sein, das eigene verbale und nonverbale Verhalten selbstkritisch zu reflektieren bzw. zu kontrollieren (Bortz & Döring, 1995). Verzerrungen, die durch Reaktionen auf formale Aspekte von Fragen oder deren Abfolge auftreten, können durch Berücksichtigung der Frage- bzw. Positionseffekte bereits bei der Konstruktion des Leitfadens bzw. der Entwicklung des Untersuchungsdesigns begegnet werden (Schnell, Hill & Esser, 2005).

Zur Auswertung der im qualitativen, leitfadengestützten Interview gewonnen Daten stehen verschiedene Techniken zur Verfügung (vgl. dazu Flick, 2011; Häder, 2010; Hopf, 1996; Lamnek, 2005; Schmidt, 2008), deren Auswahl maßgeblich abhängt „von der Zielsetzung, den Fragestellungen und dem methodischen Ansatz [...] – und nicht zuletzt davon, wie viel Zeit, Forschungsmittel und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen“ (Schmidt, 2008, S. 447, Ausl.: d. Verf.). Im Folgenden soll der fünfstufige Ansatz von Schmidt (2008) kurz vorgestellt werden, der einen stetigen Austausch zwischen theoretischen Erkenntnissen und Datenmaterial (und zwar bereits ab dem Untersuchungsbeginn) postuliert. Im ersten Schritt erfolgt zunächst – basierend auf den gewonnenen Daten – eine Kategorisierung. Diese Kategorien werden im zweiten Schritt spezifiziert und zu einem Codierleitfaden überführt, um auf dieser Basis im dritten Schritt sämtliche Daten zu codieren, d.h. die einzelnen Textpassagen bestimmten Codes zuzuordnen. Der vierte Schritt erfordert die Gruppierung der verschiedenen Fälle, um dann im fünften und letzten Schritt anhand ausgewählter Einzelfälle vertiefende Analysen durchzuführen. Idealtypisch erfolgt während des gesamten Analyseprozesses

„eine Art Wechselspiel zwischen theoretischen Überlegungen auf der Basis von Auseinandersetzungen mit Literatur und Theorietraditionen auf der einen Seite, Erfahrungen und Beobachtungen bei der Erkundung des Forschungsfeldes auf der anderen Seite. Im Verlauf dieses Austauschprozesses können auch die theoretischen Vorannahmen ausdifferenziert, in Frage gestellt und verändert werden“ (Schmidt, 2008, S. 448).

Trotz der genannten Effekte, die zu gravierenden Verzerrungen führen und damit die Forschungsergebnisse nachhaltig beeinflussen können, ist das qualitative Interview zur „sprachlichen Erfassung von Bedeutungsmustern“ (Lamnek, 2005, S. 348) in der Sozialforschung aufgrund der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten weit verbreitet: „Gerade das flexible Reaktions- und Einstellungsvermögen eines talentierten und erfahrenen Interviewers vermag Einsichten zu vermitteln, an die ein ‚totes Messinstrument‘ auch nicht annähernd herankäme“ (Bortz & Döring, 1995, S. 226).

## 6.2. Festlegung der Interviewpartner

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich bewusst auf die Führungskräfte eines einzigen Unternehmens, diese Vorgehensweise ermöglicht tiefgehende hierarchie- und bereichsspezifische Einblicke in die Situation von Vätern in Führungspositionen. Neben der Betrachtung der einzelnen Subjekte erlaubt diese Vorgehensweise auch das Aufzeigen von Zusammenhängen und Interdependenzen im Gesamtsystem und hebt sich dadurch von bisherigen unternehmens- und branchenübergreifenden Studien ab. Durch die sehr offene und unterstützende Zusammenarbeit mit einem DAX-30-Unternehmen war es möglich, persönliche Interviews mit ausgewählten Vätern sämtlicher Führungsebenen des Unternehmens zu führen. Die Auswahl und Akquisition der Untersuchungsteilnehmer wird in diesem Kapitel aufgezeigt, Kapitel 6.3 beschreibt die Entwicklung und den Aufbau des Vorab-Fragebogens und des Interviewleitfadens.

Zur Festlegung der Kriterien für die Auswahl der Führungskräfte wurde zunächst die aktuelle Führungsliteratur gesichtet. Der Terminus Führungskraft ist jedoch schwer zu charakterisieren und eine eindeutige Definition bzw. Abgrenzung des Begriffes „Führungskraft“ nicht zu finden – wengleich auch der Begriff „Führung“ in seinen verschiedenen Facetten und Ausprägungen gründlich diskutiert wird. So gibt bspw. Neuberger (2002) einen umfassenden Überblick über die Definitionen verschiedener Autoren von Führung, beispielhaft sollen zwei davon genannt werden: Weinert (1989, S. 555) nennt als gemeinsamen Nenner der vielfältigen Führungsdefinitionen die

Grundannahmen, dass Führung (1) als ein Gruppenphänomen (2) intentionale soziale Einflussnahme ausübt mit (3) der Absicht, die Ziele durch Kommunikationsprozesse zu erreichen. Rosenstiel (2006, S. 355) spezifiziert diese Definition und postuliert Führung als „unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme von bestimmten Personen (Vorgesetzten) auf andere (Untergebene) mit Hilfe der Kommunikationsmittel“ (vgl. dazu Friedel-Howe, 1993; Günther, 2004). Die in der wissenschaftlichen Führungsliteratur eher weit gefassten Definitionen umschreiben zwar den Begriff der Führung, ermöglichen aber keine trennscharfe Abgrenzung zur Bestimmung der Befragungsteilnehmer. Die Beispiele verdeutlichen, dass eine Festlegung der Befragungsteilnehmer anhand der in der Literatur vorzufindenden Definition von Führung nicht möglich ist und anhand dieser Definition nehmen bspw. auch Projektleiter ohne eindeutige hierarchische Position (bspw. Sachbearbeiter) Führung wahr, Fachreferenten ohne Personalverantwortung mit weit gefassten Verantwortungsbereichen werden allerdings nicht berücksichtigt. Zielführender erscheint dagegen die Definition des „Leitenden Angestellten“ im Betriebsverfassungsgesetz (2012) §5 Abs. 3. Diese Definition ermöglicht eine klare Abgrenzung der Befragungsteilnehmer und auch die Einordnung der Führungskräfte des ausgewählten DAX-30-Unternehmen basiert auf dieser gesetzlichen Grundlage.

„[...] Leitender Angestellter ist, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb

1. zur selbständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt ist oder
2. Generalvollmacht oder Prokura hat und die Prokura auch im Verhältnis zum Arbeitgeber nicht unbedeutend ist oder
3. regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebs von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt, wenn er dabei entweder die Entscheidungen im Wesentlichen frei von Weisungen trifft oder sie maßgeblich beeinflusst; dies kann auch bei Vorgaben insbesondere aufgrund von Rechtsvorschriften, Plänen oder Richtlinien sowie bei Zusammenarbeit mit anderen leitenden Angestellten gegeben sein“ (Betriebsverfassungsgesetz, 2012, § 5).

Es ist davon auszugehen, dass Männer in verschiedenen Alters- und Lebensphasen den in Kapitel 2 beschriebenen Wertewandel und das veränderte Verständnis von Vaterschaft nicht nur in unterschiedlicher Weise wahrnehmen, sondern dass sich diese

Entwicklungen auch auf sehr unterschiedliche Art und Weise im eigenen beruflichen und familiären Alltag widerspiegeln. Um ein gesamtheitliches Bild aufzeigen zu können, erfolgt deshalb keine Eingrenzung der Befragungsteilnehmer auf eine bestimmte Altersgruppe.

Hierarchiespezifischen, vereinbarkeitsrelevanten Unterschieden hinsichtlich der Anforderungen an die Führungskräfte durch die Organisation – insbesondere in Bezug auf die zeitliche und räumliche Verfügbarkeit – wird in der Untersuchung durch die Einbeziehung sämtlicher hierarchischen Ebenen Rechnung getragen, d.h. es werden Führungskräfte aller Hierarchiestufen befragt. Zusätzlich wird die Gruppe der Teamleiter in die Untersuchung mit einbezogen, die zwar rechtlich aufgrund der fehlenden Befugnisse nicht den leitenden Angestellten zuzuordnen ist, jedoch als nachfolgende Führungskräftegenerationen angesehen werden kann und dadurch für das Forschungsprojekt nicht unbedeutend sind. Die Gruppe der Führungskräfte unterteilt sich im Unternehmen auf insgesamt fünf Führungsebenen, beginnend beim Teamleiter bis zur Führungsebene des Vorstandes. Für ein einheitliches Verständnis werden im Folgenden die Gruppe der Team- und Abteilungsleiter (Führungsebene 4 und Ebene 3) als unteres Management, die Gruppe der Bereichsleiter (Führungsebene 2) als mittleres Management und die Gruppe der Direktoren (Führungsebene 1) und Vorstandsmitglieder (Führungsebene 0) als zusammenfassend oberes Management oder Top-Management bezeichnet. Da sich diese Arbeit auf die Situation von Vätern in Führungspositionen konzentriert, werden ausschließlich Väter mit einem oder mehreren Kindern befragt, d.h. „werdende“ Väter oder Männer mit Kinderwunsch werden in der Befragung nicht berücksichtigt. Als weiteres Kriterium sei noch die freiwillige Teilnahme an der Untersuchung genannt. Auf die Befragung der Partnerin wird aufgrund der thematischen Ausrichtung dieser Arbeit verzichtet. Um den Einfluss der Partnerin zumindest teilweise berücksichtigen zu können, werden in den Interviews auch paarbezogene Aspekte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf abgefragt.

### 6.3. Die Datenerhebungsinstrumente

In dieser Arbeit wird die Situation der Väter in Führungspositionen näher betrachtet, d.h. die aktuelle Situation wird aufgezeigt sowie die Bedürfnisse und Anforderungen zur Vereinbarkeit von Karriere und Vaterschaft. Dabei werden sowohl subjektive Einstellungen zur Vaterschaft als auch objektive Rahmenbedingungen erfasst. Zielsetzung ist es, durch die Gegenüberstellung der subjektiven Darstellungen eine

Typisierung herauszubilden und allgemeingültige Schlussfolgerungen daraus abzuleiten. Dazu werden als Erhebungsinstrumente ein vor dem Interviewbeginn versendeter Kurzfragebogen und das persönliche Interview kombiniert. Die Instrumente verknüpfen jeweils verschiedene Fragetypen, am häufigsten verwendet werden offene Fragen und Fragen mit alternativen Antwortvorgaben:

- *Geschlossene Antworten mit alternativen Antwortmöglichkeiten:* Der Befragte muss sich zwischen den vorgegebenen Antworten entscheiden, teilweise stehen lediglich zwei Antwortmöglichkeiten (bspw. „ja“/„nein“) zur Verfügung, teilweise kann zwischen mehr als zwei Alternativen gewählt werden.
- *Geschlossene Antworten mit mehreren Antwortmöglichkeiten:* Hier wählt der Befragte zwischen mehreren Antwortalternativen aus, allerdings sind im Gegensatz zur vorab beschriebenen Variante Mehrfachantworten möglich.
- *Geschlossene Antworten zur Ermittlung des Grades der Zustimmung:* Der Grad der Zustimmung wird in der Arbeit mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala erfragt.
- *Offene Fragen:* Bei diesem Fragetypus werden keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben (auch die Länge der Antwort ist nicht vorgegeben) und der Befragte formuliert die Antwort auf die Frage in eigenen Worten.

### *Vor- und Nachteile der geschlossenen bzw. offenen Antworten*

Die Anwendung der verschiedenen Fragetypen in der schriftlichen Befragung bzw. im Interview bringt sowohl für die Datenerhebung als auch für die nachfolgende Auswertung Vor- und Nachteile mit sich. Zwar sind geschlossene Fragevarianten schnell zu beantworten und sie bieten eine hohe Vergleichbarkeit. Allerdings besteht das Risiko, dass die Antwortvorgaben unpassend oder unverständlich sind. Lamnek (2005, S. 345) weist zudem darauf hin, dass die vom Forscher bei geschlossenen Fragen vorab formulierten Antwortmöglichkeiten „eher seinen Vorstellungen als denen der Befragten“ entspringen. Der eindeutige Vorteil offener Fragen ist die Möglichkeit der freien, dem Befragten gebräuchlichen Formulierung der Antwort. Durch die freie Assoziationsmöglichkeit können auch vom Interviewer bisher nicht berücksichtigte Themen aufgegriffen werden, allerdings erfordert die Auswertung offener Fragenbeantwortungen einen deutlich höheren Analyseaufwand (Günther, 2004).

### 6.3.1. Aufbau des Vorab-Fragebogens (schriftliche Befragung)

Zielsetzung des Kurzfragebogens ist es, das Interview von einem standardisierten Frage-Antwort-Schema zu entlasten, da die Abfrage reiner Fakten nicht zur Herbeiführung einer gelösten Gesprächsatmosphäre beiträgt sondern eher den gegenteiligen Effekt bewirkt. Abgefragt werden demographische Daten der Führungskraft (Berufsabschluss, aktuelle Tätigkeit, Führungsebene, Alter, Anzahl der Kinder) und der Partnerin (Berufsabschluss, Berufstätigkeit, Alter) sowie Angaben zur Kinderbetreuung. Der Fragebogen wird zwei Wochen vor dem Interviewtermin per E-Mail persönlich an die Interviewteilnehmer versendet. Im Anschreiben wird der Interviewtermin nochmals bestätigt und es wird um Beantwortung des Fragebogens gebeten, zur Erhöhung der Rücklaufquote wird explizit auf den Umfang und die erforderliche Bearbeitungszeit hingewiesen. Zudem werden mehrere Antwortmöglichkeiten angeboten, die Rücksendung an die Absenderin ist per E-Mail oder als Fax möglich. Die Datenerhebung wenige Tage vor Beginn des Interviews bietet den Gesprächsteilnehmern zusätzlich die Möglichkeit zur Vorbereitung und Einstimmung auf das Gespräch, da die Terminvereinbarung mehrere Monate zuvor erfolgte.

### 6.3.2. Aufbau des Interview-Leitfadens

Die Konstruktion des Leitfadens für die qualitativen Interviews erfolgt auf Basis der in Kapitel 5.2 diskutierten leitenden Forschungsfragen. Die Fragen werden in einzelnen Themenfeldern zusammengefasst und erlauben dadurch eine intensive Auseinandersetzung mit dem jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkt. Eher allgemein gehaltene Fragen zu Beginn der Themenblöcke führen jeweils zum Thema hin und erleichtern dadurch die Beantwortung der nachfolgenden konkreteren Fragen.

Insgesamt gliedert sich der Interviewleitfaden in zwei Teile (Einführungs- und Hauptteil), aufgeteilt auf sechs Seiten. Die hypothesengeleiteten Fragen sind in sechs Themenblöcken aufgeteilt, denen eine allgemeine Einführung sowie zwei Eröffnungsfragen zur Einstimmung auf das Gespräch vorangestellt sind. Eine abschließende Frage zum Ende des Gesprächs gibt dem Interviewpartner die Möglichkeit, das Gesagte nochmals zusammenzufassen und auch bisher nicht angesprochene Themen zu platzieren.

Auf der ersten Seite des Leitfadens, der allgemeinen Einführung, werden das Datum des Interviews und der individuelle Code des Probanden vermerkt. Nachdem gegenüber dem Interviewpartner der Dank für die Teilnahme am Forschungsprojekt ausgesprochen wurde, wird auf die Aufzeichnung des Gesprächs hingewiesen, die Gründe dafür erläutert und das Einverständnis bzw. Nichteinverständnis zur Aufzeichnung auf dem Fragebogen vermerkt. Der bereits in der Terminanfrage platzierte Hinweis auf die anonymisierte Datenauswertung wird nochmals betont und der Ablauf des Interviews kurz erläutert. Auch auf die Tatsache, dass die Antworten weder richtig noch falsch beantwortet werden können, sondern dass die subjektiven Meinungen und die persönlichen Erfahrungen im Vordergrund des Gesprächs stehen, wird nochmals explizit hingewiesen. Erst nach der Beantwortung möglicher offener Fragen wird der Voice Recorder gestartet und das eigentliche Interview beginnt mit den folgenden zwei Eröffnungsfragen.

- Es geht in unserem Gespräch ja um Führungskräfte und deren Situation als Vater. Sie sind jetzt schon einige Jahre im Unternehmen – erzählen Sie doch mal kurz, wie sich Ihre Karriere von Anfang bis heute entwickelt hat.
- Und zu welchem Zeitpunkt Ihrer Karriere kamen Ihre Kinder zur Welt?

Diese Fragen sollen den Gesprächsteilnehmer einerseits auf das Thema hinführen und auf das Interview einstimmen. Durch die offene Formulierung geben sie dem Interviewpartner genügend Raum zur Schilderung der beruflichen und privaten Entwicklung, er kann eigene Schwerpunkte setzen und es bleibt zunächst ihm überlassen, wie detailliert er die Frage beantwortet. Andererseits werden hier aber auch in stark verdichteter Form viele Hinweise zu beruflichen und familiären Erfahrungen gegeben, an die im weiteren Verlauf des Interviews immer wieder angeknüpft werden kann. Im zweiten Teil werden dann die in Themenblöcken zusammengefassten hypothesengeleiteten Fragen gestellt, welche im nächsten Abschnitt erläutert werden.



### 6.3.3. Operationalisierung der leitenden Forschungsfragen

Im Folgenden wird ein Überblick über die Entwicklung des Fragenkatalogs basierend auf den einzelnen Hypothesen gegeben. Die Abgrenzung der einzelnen Hypothesen ist nicht immer trennscharf, weshalb einige Fragen mehreren Forschungsfragen zugeordnet werden können. Werden die Antwortvorgaben nicht explizit genannt, so handelt es sich um sogenannte offene Fragestellungen.

#### *Operationalisierung der ersten Forschungsfrage*

*Forschungsfrage 1: Innerhalb des heterogenen Personenkreises der Väter in Führungspositionen können Subklassen identifiziert werden, die ein tradiertes Vaterschaftsverständnis ablehnen und eine aktive Vaterrolle anstreben.*

Die Operationalisierung der ersten Forschungsfrage erfordert eine Untergliederung in mehrere Teilbereiche. Zunächst steht die Frage nach der gemeinsamen Zeit und deren Verwendung im Vordergrund. Nach zunächst eher allgemeinen Fragen erfolgt eine Konkretisierung hinsichtlich qualitativer und quantitativer Aspekte, d.h. der qualitativen Gestaltung der gemeinsam verbrachten Zeiten und der Häufigkeit bzw. Regelmäßigkeit. Die Frage nach Elternzeit bzw. Teilzeit zielt auf die Familienorientierung und der Einstellung zur Unterbrechung bzw. Reduzierung der Arbeitszeit ab. Diese Aspekte werden mit fünf offenen Fragen überprüft.

Tabelle 2: Operationalisierung der ersten Forschungsfrage (Teil 1)

Als das erste Kinder geboren wurde – wie lief das bei Ihnen ab?
Berufliches Vorwärtskommen erfordert oft überdurchschnittliche Arbeitszeiten und einfach auch eine Präsenz im Unternehmen. Wenn Sie mal zurückblicken – hat sich ihre Wochenarbeitszeit nach der Geburt Ihrer Kinder verändert?
Können Sie einen klassischen Tagesablauf an einem normalen Arbeitstag beschreiben?
Gibt es dabei feststehende Rituale zwischen Ihnen und Ihren Kindern?
Können Sie einen typischen Ablauf eines Wochenendes beschreiben – sofern es überhaupt einen gibt?

Die Abkehr von der traditionellen Ernährerrolle hin zu einem modernen Verständnis von aktiver Vaterschaft impliziert eine Übernahme von Erziehungs- bzw. Versorgungsaufgaben und Haushaltstätigkeiten. Die Beschreibungen des Tagesablaufs, der täglichen Routinen und der Aufgabenverteilung in der Partnerschaft geben

Aufschluss über verhaltens- und einstellungsbezogene Faktoren und verdeutlichen, inwiefern die Rollenaufteilung den klassischen Geschlechtsrollenstereotypen entspricht. Dies spiegelt auch die Frage nach Verfügbarkeit bzw. Erreichbarkeit während der Arbeitszeit wider, die auf die Bedeutsamkeit von Familie bzw. Beruf abzielt. Dieser Teilaspekt der ersten Forschungsfrage wird unter Verwendung von sechs offenen Fragen untersucht.

Tabelle 3: Operationalisierung der ersten Forschungsfrage (Teil 2)

Können Sie einen klassischen Tagesablauf an einem normalen Arbeitstag beschreiben?
Gibt es dabei feststehende Rituale zwischen Ihnen und Ihren Kindern?
Wie ist denn die Rollenverteilung zwischen Ihnen und Ihrer Partnerin bei der Hausarbeit?
In vielen Unternehmen zeigt sich immer noch eine starke Anwesenheitskultur. Für Führungskräfte ist es dadurch unglaublich schwierig, Termine wahrzunehmen die die Kinder betreffen (bspw. Elterngespräche/-abende; Zahnarzt; Sport). Wie haben Sie sich denn in Ihrer Partnerschaft organisiert?
Sie haben einen vollen Terminkalender – über Wochen und teilweise Monate im Voraus verplant. Können Sie trotzdem kurz-/mittelfristig auf die Bedürfnisse Ihrer Partnerin und Familie Rücksicht nehmen? (Bspw. wichtiger Kindertermin (Sport), Partnerin priv. Termin, etc.)? Wer ist in Ihrer Familie im Notfall zur Stelle (bspw. Partnerin, Großeltern auf Abruf)?
Ihre Erreichbarkeit ist ja während eines normalen Arbeitstages sehr stark eingeschränkt. Sind Sie trotzdem, vielleicht zu festgelegten Zeiten, für Ihre Kinder erreichbar oder trennen Sie Beruf und Familie komplett?

Der Aufbau von Beziehungen erfordert Zeit, dies bedeutet allerdings nicht dass ein „Mehr“ an gemeinsamer Zeit automatisch zu einer verbesserten Beziehung zwischen Vater und Kindern führt. Eine emotionale Beziehung aufzubauen bedeutet, Interesse, Offenheit und Verständnis zu zeigen und als verlässlicher Erziehungsverantwortlicher Orientierung zu geben. Die Auseinandersetzung mit handlungsleitenden Werten und Normen spielt dabei eine ebenso wichtige Rolle wie die (reale und potenzielle) Verfügbarkeit, ritualisierte Handlungen und auch die Gestaltung der Freizeit. Sechs offene Fragen geben Aufschluss über diesen Themenbereich.

Tabelle 4: Operationalisierung der ersten Forschungsfrage (Teil 3)

Sie sind beruflich sehr engagiert und stark eingespannt – wie vermitteln Sie Ihren Kindern die Werte, die Ihnen wichtig sind?
Und daran anknüpfend gleich die nächste Frage: Haben Sie sich diesbezüglich mit Ihrer Partnerin ausgetauscht bzw. gab es konkrete Vereinbarungen (Erzielungsziele) zwischen Ihnen? Oder gab es einen unausgesprochenen Konsens und wurde das Thema im Alltag eher nicht thematisiert?
Ihre Erreichbarkeit ist ja während eines normalen Arbeitstages sehr stark eingeschränkt. Waren Sie für Ihre Kinder erreichbar oder haben Sie Beruf und Familie komplett getrennt? Falls ja: Worüber sprechen Sie mit Ihren Kindern? (Positives oder eher Negatives).

Sie verbringen sehr viel Zeit im Beruf und dadurch ist es gerade in kleinen, eher unwesentlichen Dingen in der Familie eher schwierig, immer auf dem Laufenden zu bleiben. Wenn Sie an die familiären Abläufe bei sich zu Hause denken (wer macht was/verhält sich wann wie), können Sie sich in den familiären Alltag ohne größere Schwierigkeiten einfügen?
Gibt es dabei feststehende Rituale zwischen Ihnen und Ihren Kindern?
Können Sie einen typischen Ablauf eines Wochenendes beschreiben, sofern es überhaupt einen gibt?

Die Wahrnehmung und Bedeutung der unterschiedlichen Rollen als Führungskraft, Vater und Partner, die Frage nach der Verankerung in den beruflichen bzw. familiären Lebenswelten und deren Flexibilität bzw. Vermischung sowie die mit dem Rollenwechsel verbundenen Konflikte bzw. Spannungen werden im Folgenden mit sechs offenen Fragen thematisiert.

Tabelle 5: Operationalisierung der ersten Forschungsfrage (Teil 4)

Können Sie einen typischen Ablauf eines Wochenendes beschreiben – sofern es überhaupt einen gibt?
Es kann durchaus vorkommen, dass Wochenenden in Familien auch mal spannungsgeladen sind. Jeder möchte, dass die Tage so harmonisch wie möglich ablaufen und trotzdem gibt es immer auch mal Konflikte, Streit, etc. Vielleicht erinnern Sie sich an einige typische Krisensituationen in Ihrer Familie und können beschreiben, wie Konflikte in Ihrer Familie ablaufen? Von wem gehen die Spannungen aus und wer (wenn überhaupt) führt die „Streithähne“ wieder zusammen?
Ihr Beruf stellt ja extrem hohe Ansprüche an Sie und auch in der arbeitsfreien Zeit ist es bestimmt oft nicht möglich, vollständig abzuschalten und sich ausschließlich auf die Familie zu konzentrieren. Trennen Sie beide Bereiche komplett voneinander? ( <i>Antwort ja: Wie schaffen Sie es, beide Bereiche voneinander zu trennen? Antwort nein: wie gehen Sie damit um?</i> ).
Schaffen Sie es denn überhaupt, sich auch noch Zeit für sich selbst zu nehmen? Wird dies von Ihrer Familie toleriert?
Sie haben einen vollen Terminkalender – über Wochen und teilweise Monate im Voraus verplant. Können Sie trotzdem kurz-/mittelfristig auf die Bedürfnisse Ihrer Partnerin und Familie Rücksicht nehmen? (bspw. wichtiger Kindertermin (Sport), Partnerin priv. Termin, etc.)? Wer ist in Ihrer Familie im Notfall zur Stelle (bspw. Partnerin, Großeltern auf Abruf)?
Ihre Erreichbarkeit ist ja während eines normalen Arbeitstages sehr stark eingeschränkt. Waren Sie für Ihre Kinder erreichbar oder haben Sie Beruf und Familie komplett getrennt? )Falls ja: Worüber sprechen Sie mit Ihren Kindern? (Positives (freudige Ereignisse, etc.) oder eher Negatives (ausgesprochene Verbote, etc.)

### *Operationalisierung der zweiten Forschungsfrage*

*Forschungsfrage 2: Väter in Führungspositionen wollen und können nicht mehr selbstverständlich davon ausgehen, dass die Partnerin sich dauerhaft in die Struktur eines traditionellen Familienmodells einfügt: Die zunehmende berufliche Egalität innerhalb des Paararrangements führt zu einer zunehmenden Übernahme von Haushaltstätigkeiten durch Väter.*

Hier steht die berufliche Situation der Partnerin im Vordergrund sowie die Bereitschaft beider Partner, den anderen in der beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Von Interesse ist dabei auch die Frage, inwiefern der Interviewpartner bereit wäre, das eigene berufliche Engagement zugunsten der Karriere der Partnerin zurückzustellen. Die Rollenverteilung bei der Übernahme von Haushaltstätigkeiten ist in diesem Zusammenhang ebenso von Interesse wie biographische Aspekte, d.h. das Erleben der eigenen Eltern und der Rollenverteilung im Elternhaus. In Abhängigkeit davon, ob die Partnerin berufstätig oder nicht berufstätig ist bzw. zum Zeitpunkt des Interviews Elternzeit in Anspruch nimmt, werden die Fragen entsprechend angepasst (Informationen dazu wurden im Vorab-Fragebogen erhoben). Forschungsfrage zwei wird durch acht offene Fragen operationalisiert.

Tabelle 6: Operationalisierung der zweiten Forschungsfrage

Erzählen Sie doch mal – wie hat sich die Berufstätigkeit Ihrer Frau mit der Geburt der Kinder entwickelt?
Erzählen Sie doch mal – wie haben Sie die Zeit nach der Elternzeit Ihrer Frau geplant?
Wäre denn Ihre Frau zu beruflichen Einschränkungen bereit, sofern dies für Ihre Karriere erforderlich wäre?
Welche Auswirkungen hat die Berufstätigkeit Ihrer Partnerin auf Ihre Berufstätigkeit?
Welche Auswirkungen hat die Berufstätigkeit Ihrer Partnerin auf die Familie?
Wie reagieren Sie, wenn Ihre Frau arbeiten/mehr arbeiten/Karriere machen möchte und Sie dadurch mit beruflichen Einschränkungen rechnen müssen?
Wie ist denn die Rollenverteilung zwischen Ihnen und Ihrer Partnerin bei der Hausarbeit?
Wenn Sie zurückblicken auf Ihre eigenen Kindheit und Jugend: Wie haben Sie Ihre Eltern erlebt, wie war die Rollenaufteilung zwischen Ihrem Vater und Ihrer Mutter?

### *Operationalisierung der dritten Forschungsfrage*

*Forschungsfrage 3: Väter in Führungspositionen befürchten negative Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung aufgrund familiär bedingter Diskontinuitäten im Karriereverlauf.*

Das Abweichen von normierten Verhaltensmustern wird in den Unternehmen noch immer vielfach mit mangelnder Leistungsorientierung gleichgesetzt. Kulturelle Stimmigkeit, d.h. die Konformität mit bestehenden Normen und Wertestrukturen der oberen Hierarchieebenen fungiert als primäres Kriterium der Karriereselektion und Männer befürchten bei verstärktem familiärem Engagement negative Auswirkungen auf den Karriereverlauf.

Die dritte Forschungsfrage wird unter Verwendung von drei offenen und zwei geschlossenen Fragen überprüft.

Tabelle 7: Operationalisierung der dritten Forschungsfrage

Stellen Sie sich doch einmal vor, einer Ihrer besten Mitarbeiter möchte in Elternzeit gehen und zwar länger als die üblichen acht Wochen. Wie reagieren Sie?
Wie nehmen Sie die Situation von Vätern in vergleichbaren Situationen wahr? Wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Vätern überhaupt thematisiert (Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, etc.)?
Denken Sie, dass die Inanspruchnahme einer Elternzeit der Karriere schadet? _ Ja, grundsätzlich, _ Ja, wenn sie länger als 2/6/12 Monate dauert, _ Nein, schadet der Karriere nicht
Und eine vorübergehende Teilzeit-Tätigkeit – wie wirkt sich dies Ihrer Meinung nach auf die Karriere aus? _ Ja, grundsätzlich, _ Ja, wenn sie länger als 2/6/12 Monate dauert, _ Nein, schadet der Karriere nicht
Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie teilen Ihrem Vorgesetzten mit, dass Sie ab sofort um 17.00 Uhr das Büro verlassen werden, um Zeit mit Ihrer Familie verbringen zu können. Die Erreichbarkeit per Telefon/E-Mail sichern Sie zu. Wie ist seine Reaktion?

### *Operationalisierung der vierten Forschungsfrage*

*Forschungsfrage 4: Der Mangel an vereinbarkeitsfreundlichen Routinen in den Organisationen erschwert Vätern in Führungspositionen ein aktives familiäres Engagement.*

Von besonderem Interesse ist hier die Frage, inwieweit die als objektive Rahmenbedingungen zu verstehenden Regelungen in der Organisation zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Führungskräfte umsetzbar sind. D.h. die Fragen beziehen sich auf die subjektive Wahrnehmung der Interviewpartner, inwiefern die Angebote von ihnen selbst und anderen Führungskräften im Unternehmen tatsächlich genutzt werden können und auf die zu erwartenden Reaktionen in der Organisation. Auch die subjektiv wahrgenommene Veränderung im Zeitablauf wird thematisiert. Forschungsfrage vier wird durch drei offene Fragen drei geschlossene Fragen untersucht, eine weitere Frage erforderte eine skalierte Beantwortung.

Tabelle 8: Operationalisierung der vierten Forschungsfrage

Wenn Sie nochmals Ihre berufliche und Ihre private Sphäre betrachten: Beide Bereiche stellen sehr hohe Anforderungen an Sie, und Konflikte lassen sich nicht immer vermeiden. Was würden Sie sagen, sind Ihre berufliche Karriere und Ihre Familie alles in allem gut miteinander vereinbar?
Sie sind jetzt schon seit mehreren Jahren Teil dieses Unternehmens. Wenn Sie sich die Situation der Väter vor Augen führen: Haben Sie in den letzten Jahren eine Veränderung gespürt? Ist die Situation der Väter anders als früher? Hat sich durch die verstärkte Förderung von Frauen bzw. Müttern auch für Väter etwas geändert (positiv oder negativ)?
Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie teilen Ihrem Vorgesetzten mit, dass Sie ab sofort um 17.00 Uhr das Büro verlassen werden, um Zeit mit Ihrer Familie verbringen zu können. Die Erreichbarkeit per Telefon/E-Mail sichern Sie zu. Wie ist seine Reaktion?
Wie ist Ihre persönliche Einschätzung: Gibt es in diesem Unternehmen Ihrer Meinung nach eine gelebte Vereinbarkeitskultur auch für Väter: Akzeptanz von „aktiver Vaterschaft“ und Karriere? Antwortmöglichkeit: Ja/Nein
Gibt es Ihrer Einschätzung nach glaubhafte männliche Vorbilder im Management? Antwortmöglichkeit: Ja/Nein
Ist Ihrer Meinung nach die Kultur in diesem Unternehmen eher ergebnisorientiert oder eher anwesenheitsorientiert? Antwortmöglichkeit: Ja/Nein
Und nochmals ganz konkret: Wie väterfreundlich ist aus Ihrer Sicht das Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 5? (1 bedeutet nicht sehr freundlich, 5 bedeutet sehr freundlich)

### *Operationalisierung der fünften Forschungsfrage*

*Forschungsfrage 5: Die neuen Väter suchen nach einer Balance zwischen Familie und Beruf, aber nicht um den Preis beruflicher Einschränkungen oder der Re-Traditionalisierung.*

Inwiefern sich im Vergleich zu traditionellen Familienarrangements von Führungskräften ein verändertes Verständnis von Vaterschaft feststellen lässt, wird durch sechs offene und eine geschlossene Frage überprüft. Dabei ist nicht nur das Verständnis von Vaterschaft, sondern auch die subjektive Sichtweise auf die Rolle der Führungskraft von Bedeutung. Rollenspezifische Anforderungen sollen analysiert, Korrelationen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen aufgezeigt und individuelle Bewältigungsstrategien verdeutlicht werden.

Tabelle 9: Operationalisierung der fünften Forschungsfrage

Heute sind Sie selbst Vater – grenzen Sie sich gegenüber Ihrem eigenen Vater eher ab und machen vieles anders oder ähnelt sich Ihr Verhalten? Wo sehen Sie den größten Unterschied?
Was bedeutet „ein guter Vater sein“ für Sie persönlich?
Und was bedeutet es für Sie, eine gute Führungskraft zu sein?
Wenn Sie an Ihre Kinder denken – welche Auswirkungen haben Ihre Kinder auf Ihre Berufstätigkeit – sowohl positiv als auch negativ?
Und umgekehrt – welche Auswirkungen hat Ihre Berufstätigkeit auf Ihre Kinder?
Ist es Ihrer Meinung nach möglich, ein „guter“ Vater zu sein und gleichzeitig eine Karriere zu verfolgen? Antwortmöglichkeiten: Ja/Nein
Wenn Antwort auf Frage H6(6) „Ja“, dann: Welche Aspekte sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig, um beides erfolgreich miteinander zu vereinbaren?
Wenn Antwort auf Frage H6(6) „Nein“, dann: Was wäre die Voraussetzungen für eine Vereinbarkeit?

## 7. Auswertung und Ergebnisdarstellung

### 7.1. Durchführung der Befragungen

Im Zeitraum von drei Monaten fanden Interviews mit insgesamt 26 Führungskräften eines DAX-30-Unternehmens statt, zwei Gespräche erfolgten aufgrund der nachträglichen Akquisition der Interviewpartner zu späteren Zeitpunkten, so dass insgesamt 28 Interviews mit Vätern in Führungspositionen sämtlicher hierarchischer Ebenen des Unternehmens geführt wurden. Aufgrund des hohen terminlichen Anspannungsgrades der Probanden erfolgte die Terminvereinbarung bereits mehrere Monate im Voraus, d.h. im Mai 2010. Zunächst wurde die Anfrage für das Interview als Gruppen-E-Mail an sämtliche potenzielle Teilnehmer versendet. Der E-Mail beigelegt war eine einseitige Management Summary mit einer kurzen Erläuterung des Forschungsprojektes, dem Hinweis auf die anonymisierte Datenauswertung und dem zu erwartenden Zeitbedarf. Alle angefragten Personen waren zu einem Interview bereit und obwohl im ersten Kontakt per E-Mail nur 30 Minuten als vorgesehene Zeitdauer für das Interview genannt wurden, stimmten in der nachfolgenden telefonischen Terminvereinbarung alle Probanden einer Gesprächsdauer von 60 Minuten zu – diese Tatsache lässt auf eine hohe Relevanz der Thematik bei den Befragungsteilnehmern schließen.

Um den Koordinationsaufwand im Sinne von Fahrtzeiten zu minimieren, wurden die Termine an den einzelnen Standorten gebündelt. Zwei Wochen vor dem Interview wurde den Teilnehmern der Termin per E-Mail nochmals bestätigt, mit dieser E-Mail wurde auch der einseitige Fragebogen versendet, mit der Bitte um Rücksendung bis spätestens einen Tag vor dem Interview. Bis auf eine Ausnahme lagen sämtliche Fragebogen zum vorgegebenen Termin vor, in diesem einen Fall wurden die Daten zu Beginn des Interviews erhoben. Die Interviews fanden meist in den persönlichen Büros der Probanden statt, sofern diese Räumlichkeiten nicht zur Verfügung standen, wurden interne Besprechungsräume genutzt. Die Dauer der Interviews betrug in der Regel ca. 60 Minuten, das kürzeste Interview war nach 35 Minuten beendet und das längste dauerte 83 Minuten.

Mit Ausnahme der initialen Interviewanfrage wurden sämtliche Aktivitäten von der Terminkoordination bis zur Durchführung der schriftlichen Befragung und den persönlichen Interviews von der Verfasserin selbst durchgeführt. Insgesamt zeigten alle Probanden eine sehr hohe Flexibilität bei der Terminfindung und aufgrund der vorbildlichen Termintreue mussten nur zwei Termine verschoben werden.



## 7.2. Beschreibung der Probanden

Zunächst werden die soziodemographischen Daten der Teilnehmer beschrieben, diese wurden in der schriftlichen Befragung vor dem persönlichen Interview erhoben.

### *Altersstruktur*

Die Interviewpartner sind in den Zeiträumen zwischen 1975 und 1950 geboren, d.h. sie waren zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 35 und 60 Jahre alt. Der Großteil der Teilnehmer war zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 36 und 50 Jahre alt. Mit insgesamt zehn Personen stellen die 46- bis 50-Jährigen die größte Gruppe dar und liegt damit nur knapp über dem Durchschnittsalter der in der Privatwirtschaft in Deutschland tätigen männlichen Führungskräfte von 44 Jahren (Holst & Busch, 2010, S. 24). Zweitstärkste Gruppe ist die Gruppe der 41- bis 45-Jährigen (neun Personen). Die Gruppe der 36- 40-Jährigen ist mit vier Personen vertreten, mit jeweils zwei Personen sind jeweils die Gruppen der 31- bis 35-Jährigen und 51- bis 60-Jährigen präsentiert.

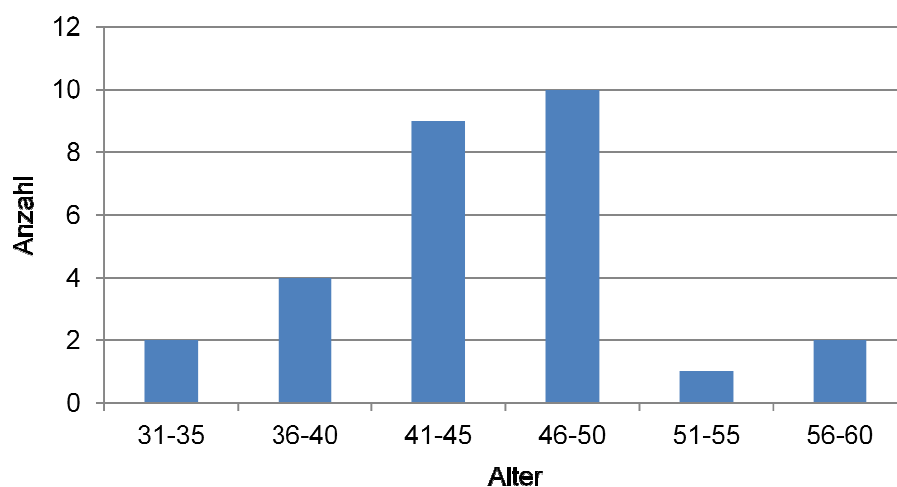


Abbildung 24: Altersstruktur der Befragungsteilnehmer

### *Qualifikationsniveau*

Alle der befragten Personen haben ein Studium absolviert, zwei verfügen über Doppelabschlüsse in zwei verschiedenen Disziplinen, zwei Probanden wurden

promoviert und einem Interviewteilnehmer wurde in seinem Fachgebiet als Prof. h. c. geehrt. Von den verschiedenen Studienrichtungen waren die technischen Studiengänge am stärksten vertreten: 18 Personen studierten Ingenieur- oder Wirtschaftsingenieurwesen, die zweitstärkste Gruppe bilden die Staats- und Wirtschaftswissenschaftler.

### *Hierarchische Zuordnung*

Die insgesamt 28 interviewten Personen können den im Unternehmen vorzufindenden fünf Führungsebenen zugeordnet werden. Fünf der interviewten Personen sind der Gruppe der Teamleiter (Führungsebene 4) zuzuordnen, deren durchschnittliches Alter zum Zeitpunkt des Interviews bei 38 Jahren liegt. Sechs Probanden gehören der Gruppe der Abteilungsleiter an (Führungsebene 3); die Gruppen der Bereichsleiter und Direktoren (Führungsebene 2 und 1) sind mit sieben bzw. acht Personen vertreten, das durchschnittliche Alter der Befragungsgruppen beträgt 46 bzw. 49 Jahre. Auf Vorstandsebene (Führungsebene 0) wurden zwei Personen interviewt.

Einmal ergab sich die Möglichkeit, Probanden in einer sogenannten hierarchischen Linie zu akquirieren, d.h. von der Führungsebene des Teamleiters bis zur Führungsebene des Direktors wurden vier Personen mit direkter hierarchischer Zuordnung interviewt.

### *Kinder und Kinderbetreuung*

Die deutliche Mehrheit der interviewten Väter (15 Personen) hat zum Zeitpunkt des Gesprächs zwei Kinder und hebt sich damit deutlich von der durchschnittlichen gesamtdeutschen Kinderzahl von 1,39% je Frau ab (Destatis, 2011). Jeweils fünf Personen haben ein bzw. drei Kinder, zwei Teilnehmer haben vier Kinder und ein Interviewpartner ist Vater von fünf Kindern.

Das Alter der Führungskräfte zum Zeitpunkt der Geburt des ersten Kindes liegt zwischen 23 und 44 Jahren. Insbesondere bei Vätern der höheren Führungsebene fällt auf, dass die Geburt des ersten Kindes entweder zu einem sehr frühen Zeitpunkt erfolgte, teilweise noch in der Phase des Studiums (zehn der befragten Führungskräfte des mittleren und oberen Managements waren bei der Geburt des ersten Kindes

zwischen 23 und 30 Jahre alt). Oder aber die Familiengründung fand erst nach der Phase der beruflichen Etablierung statt: Fünf Führungskräfte des mittleren und oberen Managements waren zum Zeitpunkt der ersten Geburt 38 Jahre alt oder älter. Diese Polarisierung zeigt sich bei dem unteren Management nicht, die Spannweite ist beidseitig und insbesondere nach unten geringer.

Die Betreuung der Kinder während der Arbeitszeit (bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich) erfolgt zum überwiegenden Teil durch die Partnerin und – je nach Alter der Kinder – durch den Kindergarten bzw. die Schule. Fünf der interviewten Väter geben an, dass die Kinder nach dem Aufenthalt in Kindergarten oder der Schule zusätzlich von einer privaten Kinderfrau betreut werden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Partnerin einer Vollzeit-Berufstätigkeit nachgeht. In einem Fall wird sogar auf die Unterstützung von mehreren Kinderfrauen zurückgegriffen, um reibungslose Abläufe auch bei unvorhergesehenen Ereignissen wie bspw. Krankheit gewährleisten zu können. Bei drei Führungskräften werden die Kinder neben dem Kindergarten bzw. der Partnerin zusätzlich von einer Tagesmutter betreut.

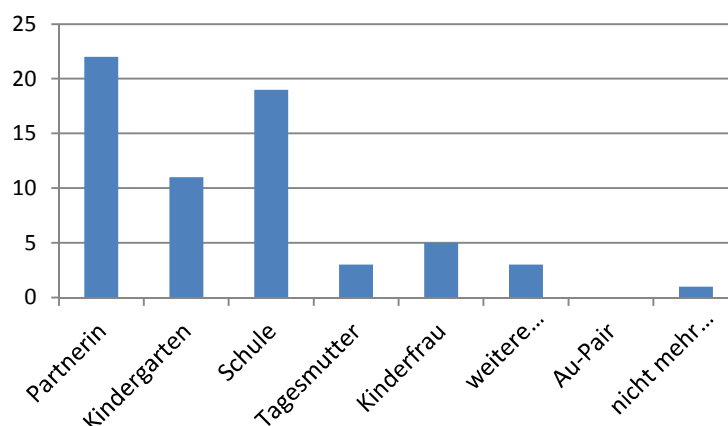


Abbildung 25: Organisation der Kinderbetreuung

Weitere Familienangehörige wie bspw. Großeltern übernehmen bei allen interviewten Vätern nur in Ausnahmefällen die Betreuung der Kinder, grundsätzlich liegt der Fokus auf einer außerfamiliären und zumindest mittelfristig planbaren Kinderbetreuung durch geschultes Fachpersonal, dies erklärt, warum keine der interviewten Personen ein Au-Pair als Kinderbetreuung nennt. Nur in einem Fall gibt der Befragte an, dass aufgrund des Alters der Kinder keine Betreuung mehr erforderlich ist.

Zusammenfassend lässt sich jedoch festhalten, dass die Kinderbetreuung zum Großteil durch die Partnerin erfolgt, d.h. sie ist hauptverantwortlich für die Abholung der Kinder vom Ort der Fremdbetreuung und die weitere Fürsorge. Nur in zwei Fällen übernimmt diese Aufgabe regelmäßig und zum überwiegenden Teil der Vater, da die Partnerin aufgrund der eigenen Berufstätigkeit nicht verfügbar ist. In beiden Fällen bringen überwiegend die Väter die Kinder morgens zum Kindergarten bzw. zur Schule und treffen am Abend vor der Partnerin zu Hause ein, um die Kinderfrau nach zwei- bis sechsstündiger Tätigkeit (in Ausnahmefällen auch länger) zu entlasten und die Betreuung und Versorgung der Kinder zu übernehmen.

### *Qualifikationsniveau und Berufstätigkeit der Partnerin*

Nach Auskunft der Probanden verfügen die Partnerinnen mehrheitlich über einen Hochschulabschluss (n=19), davon können zwei einen Doppelabschluss vorweisen und eine der Partnerinnen wurde promoviert. Dieses Niveau liegt deutlich über dem von Cornelißen (2005) festgestellten Anteil bildungshomogamer Partnerschaften, wonach der Anteil von Männern und Frauen mit Abitur, die auf der Paarebene nach Bildungsgleichheit streben, bei 50% bis 60% liegt. Neun Partnerinnen verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung, davon haben sich drei nach der Phase der zeitintensiven Kleinkindbetreuung beruflich neu orientiert und eine zweite Berufsausbildung abgeschlossen.

Von den insgesamt sechs Partnerinnen, die einer Vollzeit-Berufstätigkeit nachgehen, weisen alle ein abgeschlossenes Hochschulstudium oder eine darauf aufbauende Qualifikation (Doppelstudium oder Promotion) vor. Acht Partnerinnen nehmen eine Teilzeit-Beschäftigung wahr und zehn Interviewteilnehmer geben an, dass ihre Partnerin nicht berufstätig ist, zwei Partnerinnen befinden sich zum Zeitpunkt der Befragung in Elternzeit. Der Anteil der Dual Career Couples in der Studie ist mit insgesamt sechs Paaren relativ gering gemäß der Tatsache, dass die Partnerinnen der Befragten überwiegend ein Hochschulstudium oder eine höherwertige Qualifikation nachweisen können und bestätigt die Re-Traditionalisierungstendenzen nach der Geburt des ersten Kindes. Als Dual Career Couples werden Paare bezeichnet, bei denen „beide Partner eine hohe Bildung und Berufsorientierung besitzen sowie eine eigenständige Berufslaufbahn verfolgen“ (Solga & Wimbauer, 2005, S. 9). Von den insgesamt sechs Paaren ist nur ein Paar in hierarchisch gleichen Ebenen verankert, bei zwei Paaren hat

die Partnerin die höhere Position im Vergleich zum Partner inne, bei drei Paaren hat die Partnerin eine niedrigere Position.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass es sich bei den Probanden und deren Partnerinnen um einen Personenkreis handelt, der sich von der durchschnittlichen deutschen Gesamtbevölkerung aufgrund der Kinderzahl und des hohen Bildungsstandes stark abhebt. Nachdem die soziodemographischen Merkmale nun beschrieben wurden, erfolgt im nächsten Kapitel die hypothesengeleitete Auswertung der erhobenen Daten.

### 7.3. Auswertung der Interviews: Vaterschaft zwischen Tradition und Moderne

Die Tätigkeit als Führungskraft wird im allgemeinen Verständnis mit einer ausgeprägten beruflichen Orientierung gleichgesetzt, die familiäre Verpflichtungen weitgehend negiert und diese in den Verantwortungsbereich der Partnerin verweist (Liebold, 2001; Notz, 2004). Eine Abkehr von diesem traditionellen Verständnis zeigt sich insbesondere im Akademikermilieu: Junge, gut ausgebildete Väter zeichnen sich zunehmend durch ein modernes Vaterschaftsverständnis aus und sehen sich nicht mehr primär in der Rolle des Versorgers (Jurczyk & Lange, 2009). Sie möchten nicht nur mehr Zeit mit der Familie verbringen, als dies in traditionellen Konstellationen der Fall war, sondern auch eigenständige emotionale Beziehungen zu den Kindern aufbauen bzw. aufrechterhalten und Familienstrukturen distanzieren sich zunehmend von der Ich-zentrierten Perspektive tradierter Vaterschaft, d.h. sie begründen sich zunehmend auf Solidarität und Partnerschaftlichkeit (Fthenakis & Minsel, 2002.; Kassner & Rühling, 2005; Zulehner & Volz, 1999). Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde die erste Forschungsfrage formuliert:

*Forschungsfrage 1: Innerhalb des heterogenen Personenkreises der Väter in Führungspositionen können Subklassen identifiziert werden, die ein tradiertes Vaterschaftsverständnis ablehnen und ein modernes Vaterschaftsverständnis bei gleichzeitiger Karriereorientierung realisieren.*

Basierend auf den Befragungsergebnissen werden im Folgenden zunächst die Kennzeichen eines traditionellen Vaterschaftsverständnisses aufgezeigt, das insbesondere für die Befragten des Top-Managements kennzeichnend ist. Im Anschluss daran werden die verschiedenen Ausprägungen moderner Vaterschaft dargestellt.

### 7.3.1. Kennzeichen traditioneller Vaterschaft

Insbesondere im Top-Management zeigen sich tradierte Vaterschaftsbilder, die von der Perspektive eines modernen, von Emotionalität geprägten Vater-Kind-Verhältnisses deutlich abweichen. Der Vermittlung traditioneller Pflicht- und Akzeptanzwerte wird eine hohe Bedeutung beigemessen und der Vater als Vorbild- und Identifikationsfigur angesehen. Die alltägliche Erziehung der Kinder fällt bei den traditionell geprägten Befragten in den Verantwortungsbereich der Mutter, sie ist weitgehend aus dem Arbeitsmarkt ausgegliedert und ihr fallen als primäre emotionale Bezugsperson die innerfamiliären Arbeitsaufgaben zu. Hohe Bedeutung wird der schulischen Bildung der Kinder beigemessen und der Besuch anspruchsvoller und kostenintensiver Bildungseinrichtungen (bspw. Privatschulen, Internate) kann durch die mit der gehobenen Position einhergehenden finanziellen Möglichkeiten geschaffen werden. Das traditionelle Verständnis von Vaterschaft ist geprägt von einem distanzierten Vater-Kind-Verhältnis: Es geht darum, Grundlagen und Leitlinien zu bilden, Ausrichtung mitzugeben bzw. Rahmenbedingungen zu schaffen. Die im Gegensatz zu den modern geprägten Befragungsteilnehmern fehlende Emotionalität der Aussagen (siehe Kapitel 7.3.2) lässt darauf schließen, dass der Aufbau emotionaler Vater-Kind-Beziehungen von den Befragten nicht als primäre Funktion von Vaterschaft betrachtet wird.

*EC2[87], Direktor:* „Sie müssen den Kinder **Möglichkeiten geben, dass sie sich entwickeln, in dem Rahmen ihrer Interessen. Natürlich den Rahmen zu schaffen, aber ein gute Grundlage zu schaffen, Erziehung, Ausrichtung mitzugeben. Die Werte zu vermitteln, die man selbst für richtig und gut erachtet. Natürlich auch Vorbild sein,** ich kann nicht das eine predigen und das andere leben, das ist ein Widerspruch an sich. Ansprechpartner zu sein, da zu sein. **Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Dinge, die einem selbst wichtig sind, vermitteln zu können. Eine Plattform zu schaffen, das klingt jetzt sehr technisch, eine Basis zu legen auf der dann alles aufbaut und auf der sich dann jeder weiter orientieren kann.“**

*EC3[55], Direktor:* „Na ja, ich denke schon dass Sie als Vater zusehen müssen, dass Sie **dem Kind Leitplanken, Verortung, Fadenkreuz, was auch immer, mitgeben,** so dass es ihm später im Leben hilft.“

*EV2[93], Vorstand:* „Man kann alles dafür tun, damit Sie die Schule abschließen. **Ihnen die beste Ausbildung, nicht nur schulisch, mitzugeben.“**

Die Orientierung an traditionellen Strukturen impliziert die vollständige Übernahme innerfamiliärer Pflichten durch die Partnerin, die Verantwortung der Partnerin für die familiäre Domäne fungiert als selbstverständliche Basis des partnerschaftlichen Modells und erlaubt den Befragten eine intensive Fokussierung auf die Karriereentwicklung. Das traditionelle Familienarrangement entbindet die Befragten weitgehend von

außerberuflichen Verpflichtungen mit der Folge der Randständigkeit innerhalb des Familienverbundes: Die zentrale Verantwortung für sämtliche familiäre Belange wie bspw. Erziehung der Kinder, Pflege sozialer Kontakte, Terminkoordination oder die Organisation der im bzw. um das Haus anfallenden Arbeiten durch die Partnerin weist den Befragten entgegen den Gegebenheiten in der beruflichen Domäne einen sekundären Platz im Familiengefüge zu.

*E16[89], Direktor:* „[...] Ich sage immer aus Spaß: ‚The highest Position you can reach in your family is Vice President.‘ **President bleibt die Frau und sobald man das verstanden hat, dann funktioniert es.**“

*E25[82], Bereichsleiter:* „Die Position, die meine Frau in der Familie innehat ist aus meiner Sicht noch wertvoller als meine eigene und das ist ja genau der Punkt. **Ohne meine Frau würde das alles nicht funktionieren, sie ist der Dreh- und Angelpunkt der Familie.**“

*EC3[51], Direktor:* „Papa hat noch nie ein Hemd gebügelt. Ich putze meine Schuhe, klar. *[lacht]* **Aber das Regiment führt zu Hause meine Frau.**“

Aufgrund der ausgeprägten Erwerbszentrierung traditionell geprägter Befragungsteilnehmer und der strikten domänenspezifischen Trennung zwischen den Geschlechtern besteht für diese befragten Väter an Arbeitstagen üblicherweise keine Möglichkeit, mit den Kindern Kontakt aufzunehmen. Diese Konstellation wird von den Befragten allerdings nicht als Verlust erfahren oder mit Bedauern kommentiert, sondern als implizite Folge einer leistungs- und karriereorientierten Erwerbstätigkeit betrachtet. Spätestens mit der Geburt des ersten Kindes zeigen sich unabhängig vom Ausbildungsstand oder beruflichen Erfolg der Partnerin ausgeprägte partnerschaftliche Traditionalisierungseffekte und die familiäre Abwesenheit des Vaters wird als selbstverständlich im Zuge dessen hierarchischen Aufstiegs betrachtet.

*EC2[13], Direktor:* „EC2: Aber unter der Woche hab ich die Kinder eigentlich kaum gesehen. **Als ich weg bin, haben alle noch geschlafen und abends war es dann genauso.**“

*EVI[17; 19], Vorstand:* „An einem normalen Arbeitstag hab ich die Kinder, als sie noch klein waren, eigentlich nicht gesehen. [...] **Heute ist es noch immer so, dass ich unter der Woche so gut wie gar nicht da bin.** Ich verlasse selten vor 21.00 Uhr oder 22.00 Uhr das Büro.“

*EV2[13;15], Vorstand:* „Ich hab gearbeitet und meine Frau hat sich um das Kind gekümmert. **Ich hab die Kinder unter der Woche nicht gesehen, ich ging, wenn sie schliefen und wenn ich nach Hause gekommen bin, dann haben sie auch wieder geschlafen. Nein, an Wochentagen gab es überhaupt keine Möglichkeit, die Kinder zu sehen.** Das war aber auch von Anfang klar, dass das so läuft.“

*EC3[11], Direktor:* „Im Berufsverkehr morgens irgendeine Bewegung zu erzeugen ist relativ schwierig und man ist gut beraten, wenn man früh unterwegs ist und ich war somit gegen 6.30 Uhr auf der Piste. [...] **Also da gab es das nicht so, das gemeinsame Frühstück, und am Abend natürlich auch nicht.**“

Die gemeinsame Zeit mit der Familie konzentriert sich vorwiegend auf die Wochenenden, im Vordergrund stehen dann gemeinsame außerhäusliche Freizeitaktivitäten und kameradschaftliche Erlebnisse. Anfallende Pflichten in Haus und Garten werden durch die Partnerin so koordiniert, dass die begrenzte Zeit am Wochenende dem Primat der Familie unterstellt werden kann. Die finanziellen Möglichkeiten erlauben kostenintensive Hobbys wie bspw. Skifahren, Golfspielen oder Ausflüge mit dem eigenen Boot und unterstreichen dadurch den besonderen Stellenwert der gemeinsamen Zeit. Auch die aufgrund von Auslandsaufenthalten ausgefallenen und abwechslungsreichen Möglichkeiten der Freizeitgestaltung verleihen der familienspezifischen Zeit besondere Bedeutung. Deutlich wird dabei die Zentralität des Vaters, der sowohl aufgrund begrenzter Zeitflexibilität die familiäre Orientierung an der väterlichen Verfügbarkeit fordert als auch den finanziellen Rahmen für exklusive familienspezifische Aktivitäten schafft, die den Status des Besonderen untermauern.

Gleichwohl wird deutlich, dass der Familienorientierung auch am Wochenende Grenzen gesetzt sind. So zeigt sich einerseits eine hohe Durchlässigkeit der familiären Domänengrenze, d.h. die Bearbeitung von E-Mails oder Telefonaten während gemeinsamer Familienausflüge werden als Selbstverständlichkeit betrachtet. Andererseits sind auch die Energieressourcen leistungsorientierter Führungskräfte begrenzt, Schlafdefizite müssen am Wochenende nachgeholt werden und verringern so die familiären Zeitbudgets. Die Aussagen verdeutlichen allerdings auch das distanzierte Verhältnis der Befragten zu einem modernen Vaterschaftsverständnis: Die Kindzentrierung moderner Familien wird mit Befremden und als nicht konform mit dem eigenen Rollenverständnis wahrgenommen.

*EVI[29], Vorstand:* „**Im Ausland gab es natürlich am Wochenende viel zu entdecken**, zum Beispiel interessante Sehenswürdigkeiten zu besuchen. **Aber da war eigentlich immer überall auf der Welt viel geboten.** Da haben wir viel zusammen gemacht, auch die Urlaube zusammen verbracht.“

*EV2[19;21;23], Vorstand:* „**Meine Kinder spielen mittlerweile Golf, da verbringen wir dann am Wochenende so ein oder zwei Stunden pro Tag auf dem Golfplatz.** [...] Aber wenn ich von einem Flug von Asien komme und samstags frühmorgens lande, da bin ich natürlich dann auch müde und muss mich erst mal ein paar Stunden hinlegen. [...] **Die Kinder von heute werden ja aber auch überbehütet. Ich muss mich doch nicht ständig mit meinen Kindern abgeben.** Es gibt ja auch ein paar andere Themen, die am Wochenende erledigt werden müssen.“



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass dieses traditionell geprägte Vaterschaftsverständnis fast ausschließlich im Top-Management vorzufinden ist. Klassische Rollenzuweisungen bilden die Basis einer ausgeprägten Karriereorientierung, die den Kontakt mit den eigenen Kindern an normalen Arbeitstagen als nicht möglich postuliert. Die Konformität mit rollenspezifischen Verhaltensmustern lassen den begrenzten familiären Kontakt jedoch nicht als Verlust, sondern als selbstverständliches Resultat der in der Vergangenheit getroffenen Karriereentscheidung erscheinen. Vaterschaft wird in diesem traditionellen Verständnis als die Vermittlung von Grundlagen innerhalb eines klassisch geprägten Wertegerüsts und als finanzielle Absicherung der Familie verstanden. Primäre emotionale Bezugsperson ist die Mutter, in ihren Verantwortungsbereich fallen alle innerfamiliären Aufgaben. Familiäre (bzw. väterliche) Gemeinschaftsbedürfnisse orientierten sich an der väterlichen Verfügbarkeit, wodurch die Zentralität der Vaterfigur zusätzlich betont wird. Ein modernes Vaterschaftsverständnis, welches dem Vater eine emotionalere Vater-Kind-Beziehung und das Bedürfnis höherer familiärer Zeitbudgets zuspricht, löst bei den traditionell geprägten Befragten Befremden aus und wird infrage gestellt, wodurch das eigene Rollenverständnis wiederum legitimiert wird.

### 7.3.2. Kennzeichen moderner Vaterschaft

Ein modernes Verständnis von Vaterschaft ist entgegen dem tradierten Vaterbild gekennzeichnet von einer Feminisierung der Vaterrolle, d.h. die Grenzen klassischer Geschlechterrollenstereotype verschwimmen und Väter verweisen die Übernahme von Erziehungs- und Versorgungsaufgaben nicht mehr selbstverständlich in den weiblichen Verantwortungsbereich. Ausdruck dieses veränderten Vaterschaftsverständnisses ist die Emotionalisierung der Vater-Kind-Beziehung, gekennzeichnet von Interesse, Offenheit, Verständnis und einer erhöhten Kontaktfrequenz zwischen Vater und Kind. Inwiefern dieses veränderte Vaterbild auch bei den befragten Vätern in Führungspositionen anzutreffen ist, ist Gegenstand dieses Kapitels.

Der Aufbau emotionaler Beziehungen erfordert Zeit, wenngleich hohe gemeinsame Zeitannteile nicht automatisch mit verbesserten Beziehungen gleichgesetzt werden können. Von Interesse ist deshalb nicht nur, wann und wie häufig familiäre Zeitbudgets von den Befragten geschaffen werden, sondern auch wie diese genutzt werden in Form ritualisierter Handlungen und täglichen Routinen im Tagesablauf. Neben der physischen gibt auch die psychische domänenspezifische Grenzpermeabilität Aufschluss über

Einstellungs- und Verhaltensmuster der befragten Führungskräfte, ebenso die (partnerschaftliche) Auseinandersetzung mit handlungsleitenden Normen und Werten, d.h. erziehungsbezogene Diskurse in der Partnerschaft. Eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse bildet den Abschluss dieses Kapitels.

### *Emotionalisierung der Vater-Kind-Beziehung*

Entgegen dem im vorhergehenden Kapitel beschriebenen traditionellen Verständnis von Vaterschaft verweist ein modernes Vaterbild nicht auf die Mutter als primäre emotionale Bezugsperson, sondern stellt den Aufbau emotionaler Beziehungen als wesentliches Kriterium von Vaterschaft explizit in den Vordergrund.

**E13[51;57], Direktor:** „Vaterschaft bedeutet für mich, dass ich im allerwesentlichsten die emotionale Bindung von meinen Kinder zu mir und von mir zu meinen Kindern unter allen Bedingungen aufrecht erhalten will. Ich würde alles Mögliche tun, aber ich würde nicht in Kauf nehmen, dass diese emotionale Bindung abreißt. [...] Es ist aber auch nicht einfach. Man muss jeden Tag darum kämpfen und man darf nie glauben, dass es von alleine läuft. Es läuft nicht von alleine.“

**E22[63], Bereichsleiter:** „Ohne Nähe entwickelt sich keine Beziehung. [...] Ich denke Nähe ist unheimlich wichtig.“

**E33[79], Abteilungsleiter:** „Ein guter Vater spiegelt seinen Kindern sehr viel Liebe zurück, er gibt ihnen das Gefühl, dass man immer für die Kinder da ist, selbst wenn man das zeitlich halt nicht immer unter einen Nenner bekommt.“

**E42[82], Teamleiter:** „Also man muss wahrnehmbar sein und Orientierung geben, so dass die Liebe zu den Kindern transportierbar ist. Und dann muss man den Kindern in verschiedenen Ausprägungen ermöglichen, mit dem Vater die Welt zu entdecken, Fragen zu stellen. Bis hin zu den nötigen Unterstützungseinheiten, Kuscheleinheiten, Seelsorgeeinheiten, was weiß ich.“

Diese im Vergleich zum tradierten Vaterschaftsverständnis deutlichen Hinweise auf eine Emotionalisierung der Beziehungsstrukturen können als ein Indiz für die Erosion tradierter Geschlechtsrollenzuschreibungen gewertet werden. Auch mit Blick auf die Partnerschaft zeigen diese modern geprägten Befragungsteilnehmer ein verändertes Rollenverständnis, das sich deutlich von stereotypen Rollenzuweisungen traditioneller Partnerschaften distanziert. Die fokussierte Mutter-Kind-Beziehung, die dem Vater im innerfamiliären Raum eine untergeordnete Rolle zuweist, weicht einem egalitären Partnerschaftsverständnis: Kindliche Fürsorgepflichten werden nicht selbstverständlich

in den weiblichen Verantwortungsbereich verwiesen und die berufliche Selbstverwirklichung der Partnerin als Selbstverständlichkeit betrachtet.

**E33[79], Abteilungsleiter:** „Man muss als Vater auch Verantwortung übernehmen und muss schauen, dass das Gesamte funktioniert. Dass sich auch die Mutter entsprechend verwirklichen kann, dass sie nicht ausschließlich diejenige ist, die dann zu 100 Prozent die Kinder großzieht. Das finde ich ganz arg wichtig.“

Die mit einem modernen Vaterschaftsverständnis einhergehende Emotionalisierungsthese postuliert das vaterspezifische Bedürfnis nach – ausgehend von der traditionellen Vaterrolle – erhöhten familiären Zeitbudgets und steht damit im Kontrast mit dem im Unternehmen vorherrschenden Rollenverständnis von Führungskräften, das omnipräsente Verfügbarkeit als Basis einer überdurchschnittlichen Leistungserbringung postuliert. Die Befragungsergebnisse verdeutlichen jedoch, dass die Unterordnung familiärer Aspekte von den modern geprägten Befragten nicht als Selbstverständlichkeit betrachtet wird, sondern der Familie neben dem Beruf ein – im Vergleich zum tradierten Rollenverständnis – veränderter Stellenwert zukommt.

**E11[105], Direktor:** „Man muss klare Prioritäten setzen. **Die Familie muss Priorität haben, da geht kein Weg dran vorbei. Da gibt's auch keine Alternative.** Wenn die Kinder mich brauchen, dann muss ich da sein. Die brauchen mich in diesem Moment, nicht morgen oder übermorgen, sondern jetzt in diesem Moment. **Und da muss dann eben auch der Beruf mal drunter leiden.**“

**E45[79], Teamleiter:** „Man muss sich Zeit nehmen, Geduld haben, nicht mit dem Büro telefonieren, während dem Spielen oder Projekte im Kopf bearbeiten. Man muss versuchen, das Kind in den Mittelpunkt zu stellen. Das ist mein vorrangigstes Ziel, manchmal gelingt es mir auch.“

Das veränderte Rollenverständnis äußert sich zwar nicht in einer Reduzierung der Arbeitszeit im Sinne vertraglicher Änderungen, aber es zeigen sich durchaus Anpassungen der Arbeitszeiten durch Reduzierung von Geschäftsreisen bzw. der Arbeitszeit in den späten Abendstunden bzw. an Wochenenden: Ausgedehnte Arbeitszeiten werden nicht zwangsläufig als inkompatibel mit aktiver Vaterschaft angesehen aufgrund möglicher Flexibilisierung der Arbeitszeit und Priorisierung der Kinder in der arbeitsfreien Zeit. Vor diesem Hintergrund steht im folgenden Abschnitt die Frage im Vordergrund, inwiefern von den Befragten Zeitfenster für familienspezifische Zeitbudgets geschaffen und wie diese genutzt werden.

*Familienrituale: gemeinsame Mahlzeiten und die Gutenachtgeschichte als Ankerpunkte im durchgetakteten Berufsalltag*

Familien-spezifische Rituale als wiederkehrende und einem festen Handlungsmuster folgende Abläufe spielen für den Aufbau emotionaler Beziehungen eine wesentliche Rolle, wenngleich die Zeitfenster im Tagesablauf von Führungskräften begrenzt sind. Der Alltag moderner Väter ist gekennzeichnet von mehrmaligen Grenzüberschreitungen und damit verbundenen Rollenwechseln zwischen familiärer und beruflicher Domäne: Als familien-spezifische Ankerpunkte kristallisieren sich einerseits gemeinsame Mahlzeiten, insbesondere das gemeinsame Frühstück, und – sofern sich die Kinder im Vor- oder Grundschulalter befinden – die klassische Gutenachtgeschichte heraus, der im Tagesablauf eine besondere Bedeutung zukommt: Sie ermöglicht nicht nur körperliche Nähe, sondern stärkt durch die ungeteilte Aufmerksamkeit die emotionale Bindung auf besondere Art und Weise.

*E43[41], Teamleiter:* „Ja, das gemeinsame Frühstück ist mir schon sehr wichtig, denn das ist die einzige Mahlzeit, die wir am Tag haben.“

*E33[24], Abteilungsleiter:* „Also ich genieße das in der Woche natürlich morgens, das gemeinsame Frühstück. Noch mal zu besprechen, was denn am Tag ansteht, was die Kinder vorhaben, worauf sie sich freuen und abends ist es dann tatsächlich leider Gottes meistens nur eine Stunde in der Woche, das ist ein bisschen wenig. Aber in der überwiegenden Zeit bin tatsächlich ich derjenige, der mit den Kindern frühstückt, weil meine Frau morgens auf das Frühstück verzichtet, aus Effizienzgründen oftmals [lacht], sie zieht sich dann irgendwann an.“

*E13[11], Direktor:* „Ja, es gibt eine Regel: Wir frühstücken immer zusammen. Außer es ist so wie gestern, dass ich um 6.00 Uhr nach Paris fliege. Aber das ist eigentlich etwas, das ich unheimlich toll finde.“

*E43[13], Teamleiter:* „Aber wenn ich es nicht zum Abendessen schaffe, möchte ich zumindest noch die Chance haben, die Kinder ins Bett zu bringen und eine Gutenachtgeschichte zu lesen.“

*E35[30], Abteilungsleiter:* „Ich komme meistens um 19.00 Uhr nach Hause. Wenn ich hier bin und nicht unterwegs. Ich kümmere mich um die Kids, wobei meine Frau natürlich kocht. Aber ich bring die Kinder dann ins Bett, das ist klar.“

Wenngleich die Zeitfenster für familiäre Gemeinschaftserlebnisse im Alltag auch sehr klein sind, so verdeutlichen die Aussagen, dass der gemeinsamen Zeit eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Während traditionell orientierte Väter die Grenzüberschreitung zwischen familiärer und beruflicher Domäne an Arbeitstagen aufgrund der beruflichen Fokussierung weitgehend negieren, sind moderne Väter von

einer höheren Grenzflexibilität und -permeabilität gekennzeichnet, die rollenspezifische „Micro-Transitions“ insbesondere durch die Nutzung moderner Kommunikationsmittel ermöglicht. Dieser selbstbestimmte, multiple Rollenwechsel begünstigt – unabhängig von der hierarchischen Ebene der Befragten – durch die erhöhte Kontaktfrequenz den Aufbau emotionaler Vater-Kind-Beziehungen und verhindert dadurch ein Abdriften des Vaters in die familiäre Randständigkeit.

**E26[15], Bereichsleiter:** „**Ich sehe meine Tochter morgens und abends eigentlich immer**, wenn auch manchmal nur kurz. **Da lege ich auch sehr viel Wert drauf – und sie auch.**“

**E22[63], Bereichsleiter:** „**Abends bringe ich meine Tochter ins Bett und lege mich noch 20 Minuten zu ihr ins Bett bis sie einschläft. Ich denke, Nähe ist unheimlich wichtig.**“

**EC1[9], Direktor:** „**Und ich versuch dann um 19.00 Uhr zu Hause zu sein, damit wir dieses kleine Ritual Abendessen oder zu Bett gehen wenigsten noch gemeinsam haben.** Sofern ich hier vor Ort bin – ich bin nämlich auch öfter mal im Ausland. **Das bedeutet mir schon etwas, zumindest zwei bis drei Mal pro Woche die Kinder beim zu Bett gehen zu sehen. Zumindest kann ich dann etwas vorlesen.** Und dann mach ich abends meine Post.“

**E36[26;36], Abteilungsleiter:** „Wenn ich dann da bin, dann wollen sie entweder eine Geschichte von mir. [...] Oder aber sie wollen einfach nur kuscheln mit mir, dann legen sich die beiden Mädchen zu mir in den Arm und das dauert dann so eine Viertelstunde. Das braucht vor allem die Große und man merkt richtig an der Atmung, dass es den Kindern richtig gut tut. **Und mir tut es natürlich auch sehr gut. Das sind wirklich wertvolle Minuten. Wenn ich mal spät nach Hause komme und es sind schon alle im Bett, dann vermisse ich das richtig. Und ich komme mir schon ein bisschen als Versager vor, weil ich dieses Ziel nicht erreicht habe.** [...] Meistens ist es so, dass ich den Laptop um 21.00 Uhr anschalte, nachdem ich die Kinder dann ins Bett gebracht habe“

### *Erreichbarkeit während der Arbeitszeit*

Wenngleich die Befragten dem familiären Kontakt an Tagesrandzeiten eine hohe Bedeutung beimessen, so ist in dem von Terminen und Zeitdruck bestimmten beruflichen Alltag die Kommunikation mit den Kindern vom überwiegenden Teil der Befragten nicht gewünscht, d.h. es erfolgt eine strikte Trennung beruflicher und familiärer Domäne, physische und psychische Grenzüberschreitungen werden – abgesehen von Notfällen – weitgehend unterbunden.

Diese domänenspezifische Konzentration ermöglicht jedoch als individuelle Bewältigungsstrategie grenzüberschreitende Aktivitäten zu Tagesrandzeiten, d.h.

Rollenübergänge von der beruflichen zur familiären Domäne oder vice versa. Als Grenzhüter fungieren sowohl die Befragten selbst als auch das domänenspezifische Umfeld.

*E35[88], Abteilungsleiter:* „Tagsüber ist es bei mir eine Katastrophe. Meine Frau ruft an und sagt ‚Ja, und?‘ und ich sag ‚Was gibt’s?‘. Dann sagt sie ‚Ich wollte dich einfach hören.‘ und ich sag dann ‚Ähm, können wir das am Abend vielleicht nachholen?‘ **Also es geht hier zack, zack, zack, To-Do-Liste, zack, zack, zack und sie hat nun mal ein anderes Bedürfnis. Aber sie respektiert das total und ruft auch nicht mehr an und stört sozusagen nicht. Da hat sie zurückgesteckt. Und es kommt sehr selten vor, dass sie anruft und sagt ‚Du, unser Sohn muss dir was Dringendes erzählen.‘ Das macht sie nur, wenn sie tatsächlich weiß, dass er sich unglaublich freut.**“

*E13[31], Direktor:* „Also ein Beispiel: Mein Chef ruft am Sonntagabend um 19.00 Uhr an [...]. **Aber wenn ich nicht will, dann schalt ich das Handy auch ab.** Nachdem es ein paar Mal Streit mit meiner Frau gab weil mein Vorgesetzter mitten im Abendessen angerufen hat oder morgens um 7.00 Uhr beim Frühstück. Und dann hab ich meiner Frau versprochen, dass ich dann das Handy abschalte. **Da muss man auch mal die Zivilcourage haben und sagen, dass es jetzt einfach nicht geht. Diese Gelassenheit hab ich mittlerweile auch. Das war früher anders, geb ich offen zu. Aber heute ist das so.**“

*E42[49], Teamleiter:* „Also, damit ich nicht bescheuert werde. habe ich die Nachricht ausgegeben ‚**wenn es wichtig ist oder wenn es irgendwo brennt, könnt ihr mich immer anrufen**‘, dann kann ich aus jedem Meeting rausgehen, so wichtige Meetings gibt’s hier gar nicht und dann kann ich kurz da was zu sagen. Und das wird dann immer schon genutzt. **Aber wenn ich zu Hause ausgehen würde, ‚Leute, ruft mich mittags an, um mir zu erzählen, wie euer Tag war‘, dann würde ich hier nicht mehr zum Arbeiten kommen.**“

Sind die Kinder bereits in der Pubertät oder älter, so gewinnt die virtuelle Grenzüberschreitung zunehmend an Bedeutung: Short Message Services (SMS) via Mobilfunk oder E-Mails werden als Kommunikationsform von beiden Seiten genutzt, um den Kontakt während der berufsbedingten Abwesenheit aufrecht zu erhalten. Für fast alle Befragten ist es selbstverständlich, dass sie in Notsituationen für die Familie zur Verfügung stehen und Besprechungen bzw. Tätigkeiten jeglicher Art im Notfall unterbrechen. Nur ein Befragter aus dem Top-Management antwortet auf die Frage nach der Erreichbarkeit „Meine Sekretärin ist erreichbar, ich nicht“ (EV2[31]).

### *Regelmäßige Übernahme von Fürsorgetätigkeiten*

Die bisherigen Erläuterungen haben verdeutlicht, dass die eindeutigen Zuschreibungen tradierter Geschlechtsstereotypen einem Wandlungsprozess unterliegen. Es zeigt sich – wenn auch nur zögerlich – eine positive Tendenz zur Übernahme spezifischer Aufgaben

im Familienalltag, ohne dass dies von den Befragten als nicht rollenkonform wahrgenommen wird. Kleine Zeitfenster werden konsequent genutzt und die Partnerin basierend auf einem partizipativen Partnerschaftsverständnis durch gezielte Aufgabenteilung entlastet. Dazu gehören spezifische Fürsorgetätigkeiten wie bspw. Anziehen der Kinder und Zubereitung des Frühstücks ebenso wie die Übernahme von Fahrdiensten zur Tagesmutter, zum Kindergarten oder zur Schule.

*E44[27], Teamleiter:* „Seit zwei Jahren ist es so, dass ich quasi die Frühschicht zu Hause habe. Das heißt, ich mache meine Tochter früh fertig und wir frühstücken und dann bringe ich sie jetzt halt zur Tagesmutter. Bin dann dafür etwas später im Büro, was okay ist. Klar, gibt immer Sondersituationen, wenn man noch reist oder sonst irgendwas, dann hast du halt immer Organisationsaufwand. Aber in der Regel klappt das, bin halt ein bisschen später im Büro dadurch und das ist okay.“

*E36[22;19], Abteilungsleiter:* „Also noch mal kurz zum Ablauf: Ich richte mich morgens, wenn ich dann fertig bin, wecke ich die Große, ich schaue dass sie ins Bad geht und mache nebenbei ihr Pausenbrot. Bis ich soweit bin, ist sie fertig mit Waschen und Zähneputzen und dann kommt jeden Morgen der Ankleidewettbewerb. Das gehört jeden Morgen dazu und das ist ihr total wichtig. Und dann bring ich sie in die Schule und ich fahre weiter ins Büro. [...] D.h. zu Besprechungen, die um 8.00 Uhr beginnen, komme ich grundsätzlich zu spät. Ich komme meistens erst um 8.15 Uhr ins Büro.“

*E27[15], Bereichsleiter:* „Also ich stehe um 5.30 Uhr auf, mach die Küche, mach Frühstück, mache Vesper für alle fünf. Um halb sieben wecke ich sie auf, 6.50 Uhr gehen die drei Großen aus dem Haus, um 7.30 Uhr bring ich die zwei Kleinen in den Kindergarten. Dann dusche ich und bin um 8.15 Uhr hier. Das geht.“

Die Übernahme dieser familienspezifischen Tätigkeiten am Morgen ist weitgehend institutionalisiert, d.h. es handelt sich nicht nur um eine Unterstützung der Partnerin in Ausnahmefällen, sondern um eine regelmäßige Übernahme von Aufgaben. Die Beeinträchtigungen der Arbeitszeiten, d.h. ein verzögerter Arbeitsbeginn, wird von den Befragten selbst als akzeptabel wahrgenommen. Kennzeichnend ist für die Befragten eine offene Kommunikation im beruflichen Umfeld: Dass ein pünktliches Eintreffen zu Besprechungsbeginn aufgrund familiärer Verpflichtungen nicht möglich ist und deshalb Aufgaben an Mitarbeiter übertragen oder Terminänderungen vorgenommen werden müssen, wird offen kommuniziert und verdeutlicht die zunehmende Akzeptanz im organisationalen Umfeld.

Die ausgeprägte Anwesenheitskultur im Unternehmen ermöglicht die Übernahme familienspezifischer Aufgaben durch den Vater am Abend nur eingeschränkt, die abendliche Teilnahme am familiären Ablauf beschränkt sich auf die partielle Präsenz beim Abendessen oder das Zubettbringen der Kinder. Abgesehen von den Aktivitäten zu den Tagesrandzeiten nimmt keiner der Befragten regelmäßige familiäre Pflichten im

Tagesablauf wahr, d.h. Tätigkeiten wie bspw. die Zubereitung des Mittagessens, Hausaufgabenbetreuung, Fahrdienste zu Freunden oder sonstigen Freizeitaktivitäten liegen im Verantwortungsbereich der Partnerin, sofern die Kinder nicht im Kindergarten oder in der Schule ganztägig betreut werden.

Ein modernes Verständnis von Vaterschaft schließt aber auch – entgegen dem tradierten Rollenverständnis – die Betreuung der Kinder im Krankheitsfall mit ein und verdeutlicht damit die zunehmende Feminisierung der Vaterrolle. Während eine Betreuung eines kranken Kindes im tradierten Vaterschaftsverständnis als nicht rollenkonform betrachtet und eindeutig in den Verantwortungsbereich der Mutter verweisen wird (siehe untenstehendes Zitat: E23[17]), verweist moderne Vaterschaft auf das paritätische Partnerschaftsverständnis und eine gleichberechtigte Verantwortungsübernahme (siehe untenstehende Zitate: E43[55], E45[30]). Die Übernahme von Fürsorgepflichten ist dann ein selbstverständlicher Teil der Vaterrolle und die Betreuungsentscheidung orientiert sich nicht an stereotypen Rollenzuschreibungen, sondern an beruflich bedingten Verfügbarkeiten beider Partner.

*E23[17], Bereichsleiter:* „**Natürlich gibt es gewisse Dinge, da ist die Mutter unentbehrlich. Wenn zum Beispiel ein Kind krank ist, zum Kinderarzt gehen oder so.** Da kann der Vater nicht viel helfen.“

*E43[55], Teamleiter:* „**Wenn die Kinder krank sind, dann versuchen wir von zu Hause aus zu arbeiten, entweder sie oder ich. Je nachdem, was bei uns gerade ansteht und wer es besser organisieren kann.** Und wenn wir beide Termine in der Woche haben, dann versuchen wir die Kinder zu den Großeltern zu bringen.“

*E45[30], Teamleiter:* „**Kinderarzttermine versuchen wir immer auf 8.00 Uhr zu legen, damit ich sie wahrnehmen kann.** Heute hab ich das zum Beispiel auch so gemacht. Ich kann dann schon mal einen Termin verschieben und erst um 9.00 Uhr oder 9.30 Uhr beginnen.“

### *Wahrnehmung der Erziehungsverantwortung durch Wertevermittlung im kontinuierlichen Dialog mit der Partnerin*

Eine zentrale Rolle bei der Erziehung nimmt die Vermittlung von Werten als Grundpfeiler des familiären Miteinanders ein. Kennzeichnend für das moderne Vaterschaftsverständnis ist die kommunikative Auseinandersetzung mit der Partnerin: Wenngleich auch ein unausgesprochener Konsens und relativ deckungsgleicher Wertekanon die Basis des gemeinsamen Werte- und Erziehungsverständnisses bilden, so prägt die kontinuierliche, selbstkritische Reflexion des eigenen Handelns und das der Partnerin im Sinne gegenseitiger Feedbackprozesse die Beziehungen maßgeblich.



*E42[45], Teamleiter:* „**Ja, wir reden ja ganz viel. [...] Bei uns gibt es schon sehr starke kommunikative Auseinandersetzungen mit der Wirklichkeit, natürlich.**“

*E31[64], Abteilungsleiter:* „**Wir tauschen uns ganz oft aus, ja, ja. Also das ist für meine Begriffe mit das Wichtigste.** Beobachte. Nimm wahr. Ich frag meine Frau regelmäßig im Konfliktfall mit den Kindern: ‚War ich zu scharf? Hätte ich andere Worte besser wählen können?‘ [...] **Nee, nee, nee, ich lass mir da immer wieder Feedback geben.**“

*E45[38], Teamleiter:* „**Wir sprechen sehr viel darüber und führen teilweise sehr spannende Diskussionen. Auch weil wir aus zwei verschiedenen Kulturen kommen.** [...] Und da geht schon eine ganze Menge Zeit drauf. **Und wir nehmen uns auch die Zeit und versuchen geduldig zu sein und dem anderem die Zeit zu geben, es zu verstehen und einen gemeinsamen Weg zu finden.**“

*E13[37], Direktor:* „**Ich muss schon sagen, dass wir oft diskutiert haben, was man von den Kindern im jeweiligen Alter erwarten kann. [...] Das sind sicherlich immer wieder Diskussionen, bei denen man immer wieder den eigenen Maßstab kritisch prüfen muss.** [...] Und dann kann es schon einmal heftige Diskussionen geben und das muss man dann auch aushalten. **Manchmal fällt es natürlich schwer und man muss die eigene Meinung kritisch hinterfragen und auch mal von seinem Standpunkt abweichen.**“

Die Wahrnehmung der Erziehungsverantwortung steht für die Befragten nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den zur Verfügung stehenden Zeitkontingenten. Als zentrales Element der Wertevermittlung wird das aktive Vorleben durch das gemeinschaftliche Miteinander betrachtet, die kommunikative Auseinandersetzung mit den Kindern gewinnt mit deren zunehmendem Alter an Bedeutung. Entgegen der traditionellen Vaterrolle sehen Väter, die von einem modernen Vaterschaftsverständnis geprägt sind, die Wahrnehmung der Erziehungsverantwortung nicht selbstverständlich im Verantwortungsbereich der Mutter. Der Austausch über Erziehungsideale, werte- und normenspezifische Diskussionen und gegenseitige Feedbackprozesse in Bezug auf das Erziehungshandeln sind Kennzeichen eines partnerschaftlichen Erziehungsverständnisses moderner Väter.

### *Domänenspezifische Anpassung von Verhaltensmustern*

Die psychische Durchlässigkeit der Domänegrenzen bezieht sich insbesondere auf Verhaltensmuster, die aus der beruflichen Domäne in die familiäre Domäne transportiert werden. Sind spezifische Verhaltensmuster gegenüber Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten im Sinne der Zielerreichung in der beruflichen Domäne durchaus angebracht, so kann die ausbleibende Verhaltensanpassung bei Überschreitung der familiären Domänegrenze allerdings zu Spannungen und Konflikten führen.

*E32[58], Abteilungsleiter:* „Also, ich brauche schon eine gewisse Zeit und ich merke das hin und wieder freitagabends auch, ich komme da heim und habe einen Ton drauf, der ist für die Familie unmöglich. Wenn ich da so unter Strom stehe, dann kann ich auch – nicht unfreundlich, aber ich kann recht zackig dann sein und das mögen die nicht, das merke ich dann auch. Und da ist dann auch der Freitagabend ganz gut, um dann langsam mal runterzukommen und am Samstagmorgen meistens dann schon umgeschaltet zu haben, das ist wichtig.“

*EV2[101], Direktor:* „Also, ich höre dann schon manchmal zu Hause: ‚Du bist jetzt nicht mehr im Büro.‘ *[lacht]* Das höre ich dann schon manchmal, was ich dann auch akzeptiere. *[lacht]* Das gibt es schon. *[lacht]* Das versteh ich dann schon, wie das gemeint ist.“

*E13[15], Direktor:* „Ja, ich hab da viel gelernt. Meine Frau hat mir schon klar gemacht, dass die Sprache, die ich im Geschäft gewohnt bin, zu Hause nicht immer die richtige ist. Dass die Verhaltensweise, die Erwartungshaltung, die ich im Geschäft habe, nicht immer die richtige für zu Hause ist. Das ist nicht so, dass das nicht ein Lernprozess für mich gewesen wäre.“

*E11[39], Direktor:* „Es ist doch klar, meine Routine ist trotz allem eine ganz andere Routine als beim Rest der Familie. Mein Tag ist normalerweise relativ stark durchgetaktet, ein bisschen wie beim Zahnarzt. Termine alle halbe Stunde. Das heißt natürlich, wenn ich dann nach Hause komme und da ist dann nichts mehr, das ist dann für mich zunächst mal schwierig. Das ist so. Das ist eindeutig so. Da bin ich dann eher unruhig und weiß nichts mit mir anzufangen. Bis sich die Phase dann gelegt hat, das kann dann schon dauern. [...]“

Konflikte treten insbesondere dann auf, wenn spezifische Normen und Charakteristika der Führungsrolle in die familiäre Domäne transportiert werden und mit deren Erwartungen an die Vaterrolle in Kontrast stehen. Stereotype Erwartungen an die Führungskraft – bspw. Leistungsorientierung, Eigenständigkeit oder Aggressivität – konfliktieren mit den vaterbezogenen Rollenerwartungen wie bspw. Warmherzigkeit, Emotionalität oder Fürsorglichkeit. Während die Vateridentität beim Eintritt in die berufliche Domäne ohne größere Schwierigkeiten abgelegt werden kann, zeigt sich mit Blick auf die familiäre Domäne eine deutlich höhere Permeabilität berufsbezogener Verhaltensmuster.

### *Die Wochenenden – Ausgleich zum berufsorientierten Alltag*

Während die Werktage von einer deutlichen Fokussierung auf die berufliche Domäne gekennzeichnet sind, unterstehen die Wochenenden dem Primat der Familie, wengleich alle Befragten aufgrund der Nutzung moderner Kommunikationsmedien

wie Personal Digital Assistants (PDAs) oder Mobiltelefonen von regelmäßigen grenzüberschreitenden Aktivitäten berichten. Im Gegensatz zum beruflichen Alltag, der von klassischen Führungstätigkeiten geprägt ist, steht am Wochenende das familiäre Gemeinschaftserlebnis im Vordergrund.

*E43, Teamleiter:* „**Ja, die Wochenenden sind eigentlich immer sehr, sehr schön. [...]** Wir frühstücken gemeinsam, das ist eine ganz wichtige Sache. Gemeinsam Brötchen holen, zum Bäcker gehen und dann **gemeinsam** frühstücken, um dann die Erledigungen des Wochenendes zu machen und überlegen, was wir **gemeinsam** machen wollen. [...] **Aber das ist etwas, das uns wichtig ist: Dass wir am Wochenende Dinge gemeinsam erleben.**“

*E35[36], Abteilungsleiter:* „**Wir haben dramatische, das heißt wunderschöne Rituale fürs Wochenende.** Dann stehen alle spät auf, es gibt Tee vorm Kamin, dazu Kuchen und Bach läuft und so. Also Samstag und Sonntag laufen komplett anders ab als der Rest der Woche. **Und die Kinder lieben das auch. Und wir natürlich auch.**“

Kindzentrierte Interaktionsprozesse stehen im Vordergrund der arbeitsfreien Zeit und die emotionalisierten Schilderungen verdeutlichen die hohe Bedeutung, die die Befragten den familienspezifischen Zeiträumen beimessen. Analog zu den Werktagen wirken auch am Wochenende die gemeinsamen Mahlzeiten strukturprägend für den Tagesablauf, dies gilt auch dann, wenn die Kinder in einem Alter sind, in dem keine Betreuung durch die Eltern mehr erforderlich ist. Das gemeinsame Frühstück bzw. das gemeinsame Abendessen bildet trotz zunehmender Eigeninteressen der Kinder den entsprechenden Rahmen für den kommunikativen Austausch und die soziale Interaktion und verdeutlicht die enge Beziehung zwischen Eltern und Kind.

*E15[21], Direktor:* „Am Wochenende haben wir immer schon ein sehr geregeltes Leben gehabt, **also gemeinsame Mahlzeiten.** Übrigens auch noch als die Kinder kurz vorm Abitur waren oder **bis zum Auszug haben wir immer gemeinsam gefrühstückt, zu Mittag und zu Abend gegessen, meistens sehr ausgiebig, weil es da dann sehr viele Gespräche gab.**“

*EVI[29], Bereichsleiter:* „Aber nun mit 15, 16 Jahren möchten sie natürlich zunehmend die Zeit alleine verbringen. **Aber das Ritual bleibt weiterhin, dass wir alle gemeinsam frühstücken und jeden Sonntagabend gemeinsam Essen gehen.**“

### *Work-Family- Balance: Zeit für mich hab ich eigentlich nur im Auto*

Neben den Anforderungen der beruflichen und familiären Domänen spielen im Zuge einer gesteigerten Bedeutung der Work-Life-Balance auch die individuellen Bedürfnisse

der Führungskraft eine wichtige Rolle. Gleichwohl verdeutlichen die Schilderungen, dass die hohe Bedeutung gemeinsamer familiärer Aktivitäten bei gleichzeitiger Karrierefokussierung zu einem fast vollständigen Verzicht individueller Freizeitaktivitäten führt.

*EVI[27; 25], Direktor:* „Nein, Zeit für mich habe ich eigentlich nicht. Die Zeit mit der Familie ist Belohnung. Ich habe das so für mich entschieden. **Ich arbeite gerne und viel, am Wochenende versuche ich für die Familie da zu sein. [...] Ich hab auch meine Hobbys weitgehend eingestellt.**“

*E27[33], Bereichsleiter:* „**Wirkliche Zeit für mich selbst hab ich ganz wenig.** Ich genieße jede Minute. **Aber ich habe Zeit für mich selbst in der Regel nur im Auto.** Oder wenn ich mal ganz bewusst mich in ein Café setze und einen Cappuccino trinke. **Aber ganz bewusst eine Stunde, das hab ich selten.**“

*E12[33], Direktor:* „Selbst joggen schaff ich nicht, das ist so das Einzige das dir noch bleibt, um Fitness zu bewahren. **Wenigstens mal eine Stunde losrennen. Aber selbst die findest du dann nicht, weil du dann bei der Familie bist und dich um die kümmerst. Noch nicht einmal das habe ich geschafft.** Ganz abgesehen von Sportarten, die noch ein bisschen mehr Zeit erfordern.“

*E16[21], Direktor:* „Hobbys, dass ich da jetzt noch im Keller an der Modelleisenbahn baue – **nein, da fokussiere ich die Zeit auf die Familie.**“

Die Befragten zeigen unterschiedliche Strategien zum Umgang mit den Bedürfnissen nach Individualität in Form von Hobbys oder sonstigen Freizeitaktivitäten. Zum einen werden diese Bedürfnisse als Ergebnis eines individuellen Entscheidungs- bzw. partnerschaftlich getroffenen Aushandlungsprozesses völlig negiert, d.h. neben den Verpflichtungen gegenüber der Organisation und der Familie existieren keine eigenständige Freizeitbeschäftigungen. Zum anderen wird versucht, den individuellen Bedürfnissen familienverträglich gerecht zu werden, d.h. diese auf ein Minimum zu reduzieren und Zeiträume vor bzw. nach dem familiären Alltag gezielt zu nutzen. Die Verhaltensmuster weisen weder auf eine temporäre Abkehr vom Familienverbund an den arbeitsfreien Tagen noch auf eine Fokussierung auf ausgedehnte bzw. individualistisch geprägte Freizeitbeschäftigungen hin. Sofern eigene Hobbys existieren, handelt es sich dabei bei fast allen Befragten um sportliche Aktivitäten, welche familienverträglich an den Tagesrandzeiten ausgeführt bzw. aus Effizienzgründen mit beruflichen Erfordernissen kombiniert werden. Deutlich wird die hohe Leistungsbereitschaft der Befragten auch im Freizeitbereich als Bewältigungsstrategie zur Wahrung individueller Interessen und Bedürfnisse.

*E31[34], Abteilungsleiter:* „**Aber montags, mittwochs und freitags sind potenziell meine Sportmorgen.** Ich schaffe i.d.R. nicht drei in der Woche, aber wenn ich nicht zwei schaffe, bin ich schon sehr unzufrieden. **Und dann steh ich auf um 5.00 Uhr, bin dann um 5.50 Uhr im Sportstudio, mach dann mein Programm für mich bis um 8.00 Uhr. [...]**“

*E24[41], Bereichsleiter:* „Ja, morgens früh geh ich joggen. Ich bin Frühaufsteher. **Am Wochenende stehe ich auch so um 6.00 Uhr auf, gehe joggen und bringe dann Brötchen mit. Das ist die Zeit, die ich dann auch genieße.** Schau auch gerne mal morgens in die Zeitung, da bin ich dann für mich allein und das ist ganz schön eigentlich. Das genieße ich dann auch. **Aber mehr Zeit für mich alleine gibt es dann eigentlich nicht mehr.**“

*E45[34], Teamleiter:* „Ich versuche, das ein oder andere Mal wandern zu gehen, das mache ich leidenschaftlich gerne. **Da kann es schon mal passieren, dass ich Freitag um 20.00 Uhr loswandere und Samstag um 5.00 Uhr in der Früh wieder zurück bin. Dann hab ich mich richtig ausgetobt und es reicht wieder für die nächsten drei Wochen. Dann schlaf ich am Samstag bis halb zehn und das Wochenende mit den Kindern geht dann trotzdem los.** Aber ich hab dann für mich die 50 bis 60 Kilometer Wanderung genossen, hab mich körperlich mal wieder richtig ausgetobt und das auch genossen. Ich bin dann richtig geschafft und das ist dann mein Ausgleich. **Mehr gibt die Zeit nicht her.**“

*E34[45], Teamleiter:* „**Ich versuche zum Beispiel jedes Wochenende Sport zu machen und gehe 1,5 Stunden joggen. Wenn ich weiß, dass ich viel zu arbeiten habe dann setze ich mich zu Hause auf den Hometrainer, stell mir einen Tisch davor und lese dabei meine E-Mails [lacht].** Da kann ich mir schon mal Zeit holen und den Rest mache ich dann abends, wenn unser Sohn schläft.“

Geschuldet ist die reduzierte Wahrnehmung individueller freizeitbezogener Interessen auch dem paritätischen Partnerschaftsverständnis der Befragten: Die Unterstützung der Partnerin stellt für die Befragten eine Selbstverständlichkeit dar – unabhängig davon, ob die Partnerin berufstätig ist oder nicht. Moderne Vaterschaft zeigt sich hier nicht nur auf der Ebene der idealisierten Leitbilder, sondern schlägt sich im alltagspraktischen Handeln nieder: Entgegen der tradierten ich-zentrierten Perspektive widerspricht die Übernahme familienspezifischer Tätigkeiten nicht dem klassischen Geschlechtsrollenbild und deutlich werden die auf Solidarität aufbauenden Partnerschaftsstrukturen.

*E35[66], Abteilungsleiter:* „**Wenn ich eine Woche unterwegs war, dann nach Hause komm und sag ‚Du Schatz, ich geh jetzt joggen!‘ Hallo? Das geht nicht.**“

*E31[36], Abteilungsleiter:* „**Ich frage aber jeden Abend meine Frau .Ist es okay für dich, wenn ich morgen Früh zum Sport gehe? Oder soll ich die Kinder richten?** Wenn meine Frau sagen würde, oder das hat Sie auch schon ‚hm, morgen nicht, bin grad irgendwie platt‘ dann ist das für mich gar keine Diskussion.“

### 7.3.3. Zusammenfassung

Die Ergebnisse verdeutlichen die tief verankerten Disparitäten zwischen dem traditionell geprägten und dem modernen Verständnis von Vaterschaft. Das tradierte Rollenverständnis, das insbesondere bei den Befragten der oberen Hierarchieebenen anzutreffen ist, verweist innerfamiliäre Aufgaben in den Verantwortungsbereich der Mutter, sie ist primäre emotionale Bezugsperson. Ausgeprägte partnerschaftliche Traditionalisierungseffekte zeigen sich spätestens mit der Geburt des ersten Kindes und manifestieren stereotype Geschlechtsrollenzuschreibungen. Familiärer Kontakt an Werktagen wird von den Befragten als unvereinbar mit der Führungsaufgabe postuliert, dies wird jedoch nicht als Verlust, sondern als selbstverständliches Ergebnis der konsequenten Karriereorientierung betrachtet. Familiäre Freizeitaktivitäten orientierten sich an der väterlichen Verfügbarkeit, finanzielle Möglichkeiten erlauben exklusive Aktivitäten und untermauern dadurch die Zentralität der Vaterfigur. Das Verhalten moderner Väter, insbesondere die Emotionalisierung der Vater-Kind-Beziehung, löst Befremden und Unverständnis aus.

Im Gegensatz dazu stellen moderne Väter den Aufbau emotionaler Beziehungen als ein bedeutendes Kriterium von Vaterschaft in den Vordergrund. Als emotionale Bezugsperson wird nicht primär die Mutter betrachtet, in einem gleichberechtigten Partnerschaftsmodell gewinnt die emotionale Interaktion zwischen Vater und Kind an Bedeutung. Die berufliche Selbstverwirklichung der Partnerin wird als Selbstverständlichkeit betrachtet, d.h. klassische Geschlechtsrollenstereotype verschwimmen und es zeigt sich eine paritätische Orientierung der Paarbeziehung. Wichtige Ankerpunkte im Familienalltag stellen gemeinsame Mahlzeiten, insbesondere das Frühstück und der Kontakt kurz vor dem Zubettgehen der Kinder dar, ermöglicht durch multiple rollenspezifische Micro-Transitions. Die aufgrund der Übernahme von Fürsorgetätigkeiten entstehenden Beeinträchtigungen der Arbeitszeit werden als akzeptabel wahrgenommen, kennzeichnend für die Befragten ist eine offene Kommunikation familiärer Aspekte in der beruflichen Domäne. Besonderen Wert legen moderne Väter auf die kommunikative Auseinandersetzung mit der Partnerin mit Blick auf Erziehungsideale und deren Umsetzung als Kennzeichen eines partnerschaftlichen Erziehungsverständnisses. Sind die Arbeitstage von hoher Termindisziplin und Strukturierung geprägt, wird am Wochenende eine kindzentrierte Gestaltung der Freizeitaktivitäten deutlich. Individuelle Bedürfnisse werden von den Befragten weitgehend negiert, im Vordergrund steht sowohl das Bedürfnis nach gemeinsamer Zeit

mit dem Kind als auch die Entlastung der Partnerin im Sinne eines partizipativen Partnerschaftsverständnisses.

Während im Top-Management (unabhängig vom Alter der Befragten oder dem Alter der Kinder) überwiegend ein tradiertes Rollenverständnis festgestellt werden kann, zeigt sich bei den Befragten der nachfolgenden Hierarchieebenen ein tendenziell modernes Verständnis von Vaterschaft (am deutlichsten ausgeprägt bei den Führungskräften der untersten Hierarchieebenen). Inwiefern das Abweichen von den normativen Verhaltensmustern des Top-Managements die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Karriere und Familie moderner Väter beeinflusst, ist Gegenstand des Kapitels 7.5.. Im nun folgenden Kapitel 7.4 wird zunächst die partnerschaftliche Aufgabenteilung mit besonderem Fokus auf die im Haushalt anfallenden Tätigkeiten gelegt.

#### 7.4. Geschlechterorientierung im Haushalt

Veränderte normative Rahmenbedingungen und die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen fördern die Entwicklung weg vom traditionellen hin zu einem egalitären Partnerschaftsverständnis und insbesondere im Akademikermilieu basiert die Entlastung der Partnerin bei kindlichen Fürsorgepflichten und im Haushalt auf einer partizipativen Grundhaltung. Diese Kombination von external attribuierten und einstellungsintendierten Verhaltensmustern ist kennzeichnend für moderne Paarbeziehungen und verstärkt die Erosion traditioneller Rollenmuster (Behnke & Meuser, 2005, S. 123; Schiek, 2007; Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009). Inwiefern diese im Vergleich zum traditionellen Rollenverständnis abweichenden Verhaltensmuster auch bei Vätern in Führungspositionen vorzufinden sind, wird auf Basis der zweiten Forschungsfrage im Folgenden erörtert:

*Forschungsfrage 2: Väter in Führungspositionen wollen und können nicht mehr selbstverständlich davon ausgehen, dass die Partnerin sich dauerhaft in die Struktur eines traditionellen Familienmodells einfügt: Die zunehmende berufliche Egalität innerhalb des Paararrangements führt zu einer zunehmenden Übernahme von Haushaltstätigkeiten durch Väter.*

Zusammenfassend lässt sich bereits zu Beginn festhalten, dass das Engagement im Haushalt und auch die kindliche Fürsorge betreffend wesentlich von der Berufstätigkeit der Partnerin abhängig ist, d.h. ob die Partnerin einer Teilzeit- oder

Vollzeitbeschäftigung nachgeht, und der zeitlichen Strukturierung der weiblichen Arbeitszeit. Die Ergebnisdarstellung orientiert sich deshalb an der Berufstätigkeit der Partnerin: Zunächst wird die Situation klassisch ausgerichteter Partnerschaften mit traditioneller Rollenaufteilung dargestellt, d.h. die Partnerin übt keine Berufstätigkeit aus (Kapitel 7.4.1.). Kapitel 7.4.2 bzw. Kapitel 7.4.3. verdeutlichen die Ergebnisse zur Arbeitsteilung bei Teilzeittätigkeit der Partnerin bzw. Vollzeittätigkeit beider Partner.

#### 7.4.1. Ich bringe das Geld nach Hause und sie kümmert sich um die Kinder – das war von Anfang an klar

Obwohl das Bild der traditionellen zweigenerationellen Kernfamilie als selbstverständlich akzeptiertes normatives Leitbild mehr und mehr seine Gültigkeit verliert, zeigen sich insbesondere in den traditionellen Milieus erhebliche Beharrungstendenzen und eine selbstverständliche Orientierung an klassischen Strukturen (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009). Das Rollenmodell des Vaters als „good provider“ (Bernard, 1981, S. 1), d.h. die Alleinverantwortung des Vaters für die finanzielle Absicherung der Familie bei paralleler Übernahme der haushaltsspezifischen und innerfamiliären Pflichten durch die Mutter, kann zwar nicht mehr als allgemeingültig bezeichnet werden. Gleichwohl weisen die Befragungsergebnisse auf einzelne Subgruppen hin, in denen dieses traditionelle Vaterschaftsverständnis noch immer tief verankert ist und die kompromisslose Orientierung am klassischen Modell der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung als notwendige Bedingung für einen erfolgreichen Karriereverlauf angesehen wird, wie das folgende Zitat verdeutlicht.

„Aber dass ich keine Rückschritte machen werde, das war von vornherein klar. Diese Kompromisse kann ich einfach nicht eingehen“ (EV2[42]).

Die Entscheidung für die traditionelle Rollenverteilung erfolgte – unabhängig vom Ausbildungsstatus oder dem Alter der Partnerin – in der Regel bei der Geburt des ersten Kindes, in Ausnahmefällen verzichtete die Partnerin schon deutlich vor der Geburt auf eine eigene Berufstätigkeit zugunsten eines gemeinsamen, beruflich bedingten Auslandsaufenthaltes. Die klare Karriereorientierung wird von den Teilnehmern allerdings nur selten so offen und eindeutig formuliert wie von dem oben zitierten Befragungsteilnehmer. Denn obwohl die Berufstätigkeit der eigenen Partnerin aufgrund des traditionellen Rollenverständnisses als undenkbar und aufgrund der



vorherrschenden Rahmenbindungen als unmöglich postuliert wird, sind sich die Befragten den gesellschaftlichen Wandlungstendenzen hin zu einem veränderten Verständnis von Vaterschaft sehr wohl bewusst und in den Interviews wird eine Tendenz zur Rechtfertigung des von ihnen selbst gelebten traditionellen Familienmodells deutlich: So wird beispielsweise das traditionelle Rollenmodell von den Befragten selbst als „verstaubt“ bezeichnet und die Hausfrauenrolle als negativ bewertet.

*E45[14], Teamleiter:* „Wir hatten immer Konsens über diese **verstaubte klassische Rollenverteilung**. Dass die Frau sich schwerpunktmäßig um die Kinder kümmert und der Mann halt schaut, wie er das Geld ranschaafft.“

*E23[11], Bereichsleiter:* „Wir haben eher ein traditionelles Verhältnis in unserer Familie. [...] Es war schon so, dass ich mich zu allererst ums Geldbeschaffen gekümmert habe. Um eben das Auskommen für die Familie zu sichern. Meine Frau ging damals nicht arbeiten, **sie war nur Hausfrau.**“

Die Argumentationsmuster für die traditionelle, geschlechtsspezifische Rollenaufteilung sind vielschichtig: Einerseits werden Einkommensgefälle und ungleiche Karrierechancen als Entscheidungsbegründung genannt, andererseits werden hohe Erziehungsansprüche geltend gemacht, denen aufgrund defizitärer öffentlicher Bildungssysteme ohne ein intensives – mütterliches – Engagement nicht Rechnung getragen werden kann. Daneben verdeutlichen die Befragungsergebnisse auch die fehlende Affinität der traditionell orientierten Befragungsteilnehmer an Haushalts- und Fürsorgetätigkeiten. Im Folgenden werden die verschiedenen Argumentationslinien näher erläutert.

### *Sorgen und Kümmern: die traditionelle Mutterrolle*

Die tiefe Verwurzelung im klassischen Rollenverständnis wird auch in dem von den Befragten zum Ausdruck gebrachten Verständnis der Mutterrolle deutlich. Basierend auf dem traditionellen Mutterbild der bürgerlichen Familie wird der Mutter die – weitgehend alleinige – Verantwortung für die Versorgung und Erziehung der Kinder und der Haushaltsorganisation zugesprochen. Dabei wird einerseits die unabdingbare Verantwortung der Mutter gegenüber den Kindern, der Aufbau emotionaler Bindungen und die daraus resultierende Notwendigkeit der ständigen Verfügbarkeit der Mutter betont. Andererseits wird aber auch die zur Sicherung eines hohen Bildungsstandards erforderliche Betreuungsverantwortung hervorgehoben, bspw. die Notwendigkeit zur

Förderung der schulischen und außerschulischen Leistungen aufgrund defizitärer öffentlicher Strukturen. Die Verantwortungsübertragung und Umsetzung der partnerschaftlichen Erziehungsideale durch die Mutter ebnet den Führungskräften den Weg für den Rückzug aus der Familie und ermöglicht die Fokussierung auf die Karriere. Der Tatsache, dass dieses Familienmodell nicht einem modernen Partnerschaftsverständnis entspricht, sind sich die Befragten zwar bewusst, rechtfertigen die eigene Entscheidung aber durch die indirekte Abwertung alternativer Lebensmodelle.

*E15[11], Direktor:* „Außerdem war meine Frau der Meinung, dass Kinder eine Mutter brauchen die auch voll da ist. **Eine vielleicht überkommene Vorstellung, aber ich glaube sie war nicht ganz so verkehrt.**“

*E12[49], Direktor:* „[...] Und unsere Kindern weggeben in fremde Hände, das wollen wir nicht. **Das sieht ja jeder anders. Wir finden eigentlich schon**, dass jeder Moment mit unseren Kindern sehr wertvoll ist und der kommt auch nicht zurück.“

*E16[41], Teamleiter:* „Wenn du aber willst, **dass deine Kinder die maximalsten Voraussetzungen haben** mit guten Noten usw., **dann kommst du nicht drum herum, dass die Mutter die Ersatzlehrerin spielt.**“

Bedingt wird diese geschlechtsspezifische Rollenaufteilung auch durch die mit den einzelnen Karriereschritten verbundenen Wohnortwechsel im In- und Ausland und des damit einhergehenden Koordinations- und Organisationsaufwandes bzw. dem Neuaufbau sozialer Netzwerke. Die Berufstätigkeit der Partnerin im Ausland wird zwar aufgrund unzureichender Rahmenbedingungen erschwert (bspw. mangelnde Arbeitserlaubnis, fehlende Infrastruktur), wird aber aufgrund des familiären Selbstverständnisses auch nicht wirklich in Betracht gezogen. Die geschlechtsspezifische Rollenaufteilung wird damit als notwendige Bedingungen eines erfolgreichen Karriereverlaufs postuliert und die reale Laufbahnentwicklung legitimiert aus der Sicht der befragten Führungskräfte in der Retrospektive das traditionelle Rollenverhalten.

*EC3[21], Direktor:* „**Wir sind ja auch fünf Mal umgezogen. Wir haben nie eine Diskussion darüber geführt, ob sie mit umzieht oder wann oder was. Das war immer klar, dass sie mit umzieht mit den Kindern.** Das ist aus meiner Sicht das Konzept Säugetier: Dass man das Kind zur Welt bringt und dann mobil ist und dass man da nicht ein Ei hat, das man ausbrüten muss. Und so haben wir eben immer konsequent alle eingesammelt, ausgerupft, umgepflanzt. **Und das hat immer funktioniert. Weil eben jeder seinen Verantwortungsbereich hatte.**“

*E16[27], Direktor:* „**Wenn wir in Deutschland geblieben wären, dann wäre wahrscheinlich vieles anders gewesen. Aber aufgrund der Auslandsaufenthalte**

**mussten wir ja immer wieder neue Standorte suchen.** [...] Aber meine Frau hat die Einstellung, dass die Kinder ihre Arbeit sind. Und da hat sie den gleichen Anspruch an Erfolg, den ich in meinem Beruf auch habe. **Also sie hat es nicht verlangt, dass ich mich zu Hause einbringe, ich hab es nicht priorisiert** und es hat trotzdem irgendwie funktioniert.“

Bei den meisten traditionell orientierten Befragungsteilnehmern zeigt sich eine zeitliche Überlappung von Familiengründung und Karrierebeginn. In dieser „Rush Hour des Lebens“ (Bittman & Wajcman, 2000, S. 1) werden sowohl im familiären als auch im beruflichen Bereich hohe Leistungen gefordert und die Komprimierung der Ereignisse wird als Rechtfertigung für die geschlechtsspezifische Rollenaufteilung herangezogen. Die klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten ermöglicht den Befragten die Fokussierung auf die Karriere und fordert dadurch nur ein geringes familiäres Engagement – dies schließt auch Tätigkeiten im Haushalt mit ein, diese fallen wie selbstverständlich in den Zuständigkeitsbereich der Partnerin. Die Bereitschaft zur Beteiligung ist gering und die finanzielle Basis schafft die Möglichkeiten, einen Großteil unangenehmer haushaltsspezifischer Pflichten auszulagern.

*EC3[21], Direktor:* „[...] Wenn Sie nach meinen Pflichten fragen, dann kann ich sagen, **dass ich außer Erscheinen keine Pflichten zu Hause habe.** Wenn ich Lust habe, dann kaufe ich ein und koche ich. Aber das muss ich nicht.“

*EV1[47], Direktor:* „Mit zunehmender beruflicher Entwicklung wird es natürlich immer einfacher, auch Dinge auszulagern. Sei es, den Getränkehandel die Kisten anliefern zu lassen, sei es den Gärtner den Garten machen zu lassen. **Insofern, sag ich mal salopp, hol dir jede Hilfe die du brauchst – ich mach das nicht mehr, darauf hab ich keine Lust.** Und meine Frau kann sich so viel Hilfe holen, wie sie möchte. Ob sie einen oder fünf Tage der Woche eine Putzfrau hat, das sei ihr überlassen. **Aber der ausgesprochene Deal ist der, dass ich nach zwölf oder 14 Stunden im Büro ungern größere Hausarbeiten mache. Auch nicht am Wochenende.** Natürlich räume ich auch die Spülmaschine aus oder gehe einkaufen, aber es ist nicht so, dass ich am Wochenende den Wischmopp schwinde.“

Die privilegierte finanzielle Situation ermöglicht die Inanspruchnahme von diversen externen Dienstleistern (Haushaltshilfe, Gärtner, etc.) und erlaubt dadurch die Entlastung der Partnerin von ihren Haushalts- und die Konzentration auf ihre Fürsorgepflichten. Die persönliche Übernahme konkreter Aufgaben oder Tätigkeiten im Haushalt ist für die Befragten mit ihrem Rollenverständnis der leistungsorientierten Führungskraft allerdings nicht in Einklang zu bringen. Entlastung der Partnerin im Sinne eines partizipativen Partnerschaftsverständnisses erfolgt durch die Schaffung finanzieller Spielräume, jedoch nicht durch (regelmäßige) haushalts- oder fürsorgespezifische Aktivitäten.

Diese selbstverständliche und an traditionellen Werten orientierte Grundhaltung zeigt sich fast ausnahmslos bei den Befragten des Top-Managements, unabhängig vom Alter der Befragten. Deutlich wird dabei nicht nur die aufgabenspezifische Rollenaufteilung als notwendige Bedingung für einen erfolgreichen Karriereverlauf. Es zeigt sich ebenso eine ausgeprägte Statusorientierung und die konsequente Übernahme der Mutterrolle durch die Partnerin dient auch als ein Merkmal der sozialen Disktinktion, d.h. die Umsetzung der hohen Erziehungsideale zur Sicherung des gehobenen Status. Primäre Rolle der Partnerin ist die der Familien- und Erziehungsmanagerin, Haushaltstätigkeiten werden weitgehend an Dienstleister delegiert und eine Beteiligung an diesen Aufgaben von den Befragten fast vollständig negiert.

Betrachtet man rückblickend die Entscheidung für bzw. gegen die Berufstätigkeit der Partnerin, so wird von den Befragten das ausgeprägte Gehaltgefälle zwischen den Partnern als Hauptargument für die klassische Rollenverteilung genannt. Partnerschaftliche Aushandlungsprozesse spielten eine untergeordnete Rolle und wurden – wenn überhaupt – nur vordergründig geführt, da eine Berufstätigkeit der Partnerin dem traditionellen Verständnis von Vater- und Mutterschaft widerspricht. Die Entscheidung für die Karriere des Mannes war und ist gleichbedeutend mit der Entscheidung gegen eine Berufstätigkeit der Partnerin und die Vereinbarkeit zweier Berufskarrieren wird nicht in Betracht gezogen – trotz der Tatsache, dass (bis auf zwei Ausnahmen) alle Partnerinnen einen akademischen Abschluss und mehrjährige Berufserfahrung nachweisen können. Geschlechtsspezifische Einkommensunterschiede determinieren vordergründig die Entscheidung für die mittel- bzw. langfristige Entscheidung der Partnerin gegen die eigene Berufstätigkeit und deren berufliche Entwicklung wird selbstverständlich der Karriereorientierung der Befragungsteilnehmer untergeordnet.

*E32[9], Abteilungsleiter:* „Aufgrund der unterschiedlichen Branchen war schon sehr schnell klar, **dass selbst auf der Sachbearbeiter-Position, die ich hier hatte, ich wahrscheinlich doppelt so viel Geld mit nach Hause gebracht habe, als wenn sie den gleichen Job machen würde in ihrer Branche.**“

*E34[23], Abteilungsleiter:* „Wir hatten darüber nachgedacht, vor allem als meine Frau darüber nachdachte, ob sie wieder anfangen wird zu arbeiten. **Aber realistisch gesehen war es uns klar, dass sie niemals so viel Geld verdienen könnte wie ich. Und dann haben wir uns schon gefragt, wie sinnvoll das in der Summe ist.** Und daraufhin haben wir den Gedanken verworfen.“

*E15[11], Direktor:* „Als die erste Tochter kam hatte sie sehr attraktive Jobs. [...] **Trotzdem hatte ich durch meine Tätigkeit die karriereträchtigere und auch**

**einkommensstärkere Chance vor mir und deswegen gab es auch keine allzu große Diskussion, wie wir das jetzt machen.“**

Basierend auf dem Argument der finanziellen Sicherung wird der Partnerin quasi als logische Folge die Übernahme der innerfamiliären Verantwortung zugeschrieben, ohne dass eine vertiefte partnerschaftliche Auseinandersetzung stattgefunden hat. Die Befragten geben offen zu, sich mit der Frage nach der Verantwortungsübernahme in Bezug auf Haushaltspflichten nicht auseinandergesetzt zu haben, das traditionelle Arrangement wird als selbstverständliches partnerschaftliches Modell betrachtet und eine egalitäre Aufgabenteilung nicht in Betracht gezogen.

*E36[17], Abteilungsleiter:* „Am Ende hab ich doch mehr verdient und das war dann das entscheidende Argument. *[überlegt]* **Aber um ehrlich zu sein – ich weiß nicht, ob ich der Typ wäre, der tatsächlich zu Hause bei der Familie bleibt. Wir haben es nie wirklich diskutiert und ich wurde auch nie direkt gefragt.“**

*EC2[47], Direktor:* „[...] Damals hätte ich das als große Herausforderung gesehen, vor 20 Jahren war das ja auch eher unüblich. **Und so wie ich eben bin, hab ich damals garantiert gesagt: ‚Jrgendeiner muss das Thema übernehmen, ich kaum. Tja.‘** *[lacht]* Damit war die Entscheidung getroffen *[lacht]*.“

Die selbstverständliche Entscheidung der Partnerin für die Familie schafft für die Interviewpartner die komfortable Situation, sich der Diskussion um rollenspezifische Verantwortlichkeiten entziehen zu können – die Entscheidungsverantwortung und auch die daraus resultierenden Konsequenzen werden damit an die Partnerin delegiert.

Die unterschiedlichen Bewertungen von Familien- und Berufsarbeit werden nicht nur in Bezug auf das eigene Selbstverständnis der Befragten deutlich, sondern zeigt sich auch mit Blick auf die eigene Partnerin: Aufgrund deren hohen Ausbildungsstandes bzw. beruflicher Erfahrung wäre eine eigene berufliche Karriere zumindest theoretisch denkbar gewesen. Doch obwohl die Entscheidung der Partnerin für die Familie gleichgesetzt wird mit einem Rückschritt, wird eine Parallelität von Familie und der Berufstätigkeit beider Partner nicht in Erwägung gezogen. Der klaglosen Akzeptanz dieses vermeintlichen Verlustes (d.h. die Aufgabe der Berufstätigkeit der Partnerin zugunsten der Karriere des Befragungsteilnehmers) wird in höchsten Tönen Respekt gezollt, wodurch nicht nur die ungleiche Wertung beider Bereiche verdeutlicht wird. Die Bewertung des Berufsaustritts als Verlust weist auch darauf hin, dass dieses in der Praxis gezeigte Verhalten nicht mehr selbstverständlich den gesellschaftlichen Idealen und Leitbildern entspricht und klassische Rollenbilder auch in traditionellen Milieus erodieren. Bezeichnend für diese Entwicklung ist auch die Tatsache, dass es sich bei

den folgenden Aussagen um Befragungsteilnehmer der mittleren Altersgruppe zwischen 40 und 44 Jahren handelt (Alter der Partnerinnen: zwischen 31 und 39 Jahren).

*E12[11], Direktor:* „Und dann hab ich sie praktisch aus dem Verkehr gezogen, [...] **sie hat da schon ein bisschen zurückgesteckt und musste auf ihre Karriere verzichten.** [...] So ist das nun mal mit Kindern. **Aber da hat sie auf jeden Fall den Kürzeren gezogen.**“

*E34[51], Abteilungsleiter:* „Sie sagt ganz klar, sie hat sich dafür entschieden, jemanden zu heiraten der studiert hat und Karriere macht. **Und sie tritt dafür zurück.**“

*E35[18], Abteilungsleiter:* „[...] Und dann war ihr Wiedereinstieg gegessen **und sie hat es jetzt grandios geschluckt** und hat gesagt ‚Das ist jetzt meine neue Rolle‘.“

### *Zusammenfassung*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich bei einem Teil der Befragungsteilnehmer eine tiefe Verwurzelung in traditionellen, geschlechtsspezifischen Rollenmustern feststellen lässt, die weitgehend unreflektiert im alltagspraktischen Handeln reproduziert werden. Die Rollenverteilung ist kein Ergebnis eines partnerschaftlichen Aushandlungsprozesses, sondern beim überwiegenden Teil der Befragten eine an am Modell der bürgerlichen Familie orientierte selbstverständliche Entwicklung im zeitlichen Verlauf der Partnerschaft. Kennzeichnend ist dieses Modell insbesondere für Führungskräfte der oberen Führungsebenen – unabhängig vom Alter der Befragten, der Partnerin oder der Kinder. Die geschlechtsspezifische Rollenaufteilung wird als notwendige Bedingung für einen erfolgreichen Karriereverlauf postuliert und alternative Familienmodelle im Umfeld zwar durchaus wahrgenommen, aber mit Skepsis betrachtet.

Die Ergebnisse für diese Gruppe der Befragungsteilnehmer bestätigen damit sowohl die Ergebnisse von Liebold (2001), die erfolgreiche Führungskräfte hinsichtlich des normativen Wandels der Geschlechtsrollen als „Anachronisten“ (Liebold, 2001, S. 161) bezeichnet, als auch von Notz (2004), die der beruflichen Tätigkeit eine „Sogwirkung“ (Nutz, 2004, S. 238) zuspricht, der sich leistungsorientierte Führungskräfte nicht ohne Weiteres entziehen können und wollen. Der in den Interviews deutlich gewordene Rechtfertigungsdruck zur Legitimierung des Lebensmodells bestätigt einerseits Liebolds (2001, S. 164) Postulat des „Vereinbarkeitsproblem[s] als Verteidigungsproblem“, weist aber gleichzeitig auch auf die veränderten normativen Rahmenbedingungen und Funktionsverlagerungen innerhalb der modernen Kernfamilie,

d.h. die Abkehr vom traditionellen Vater als alleiniger Versorger der Familie, hin (vgl. Hill & Kopp, 2006; Nave-Herz, 2010; Schmidt & Moritz, 2009).

Die Konsequenzen der Entscheidung für dieses Modell des „male breadwinners – female homemakers“ zeigen sich allerdings oft erst Jahre später – ein Gesprächspartner berichtet von den zunehmenden Schwierigkeiten der Partnerin mit der Tatsache zurechtzukommen, über kein eigenes Einkommen zu verfügen und sich dadurch zunehmend finanziell abhängig und unselbstständig zu fühlen. Ein weiterer Interviewpartner fasst das Bedürfnis der Partnerin nach außerfamiliärer Betätigung mit dem Wort „kindermüde“ zusammen. Es überrascht deshalb nicht, dass einige Partnerinnen der befragten Führungskräfte nach einer jahre- bzw. jahrzehntelangen Phase der Familienfokussierung wieder eine berufliche Tätigkeit annehmen – in allen Fällen handelt es sich dabei um eine familienverträgliche Teilzeittätigkeit, die die Berufstätigkeit des Haupternährers nicht bzw. nur unwesentlich beeinflusst. Die Grundkonstellationen und Bedingungsfaktoren dieser Paare werden in dem nun folgenden Kapitel 7.4.2 aufgezeigt.

#### 7.4.2. Teilzeittätigkeit unter Beibehaltung traditioneller Strukturen

Verfolgt die Partnerin eine Berufstätigkeit in Teilzeit, so hat dies in den überwiegenden Fällen unabhängig von den zu leistenden Arbeitsstunden keine Auswirkungen auf die Berufstätigkeit der Befragten. Der eigentliche Broterwerb steht bei der Ausübung der Berufstätigkeit nicht im Vordergrund, primär geht es um die berufliche Selbstverwirklichung bzw. das Streben nach Anerkennung und darum, einen Ausgleich zu der als anspruchsvoll empfundenen Familiensituation zu schaffen.

*E44[117], Teamleiter:* „Wenn, dann muss es auch einen Sinn machen im Rahmen – dann muss man da auch wirklich rausgehen und sagen, **Mensch, da habe ich jetzt aber auch eine Befriedigung aus einem Job, ich habe nicht nur irgendwo ein paar Euro zusätzlich ins Haus gebracht.**“

*E36[50], Abteilungsleiter:* „[...] Es gibt Menschen, die brauchen eine Balance zwischen externem Beruf und interner Familie und zu dieser Gruppe gehört meine Frau eindeutig. **Sie braucht das einfach, einen Job neben der Familie.** Und deshalb finde ich das auch gut.“

Alle Befragungsteilnehmer dieser Teilgruppe sind trotz Berufstätigkeit der Partnerin unverändert Vollzeit berufstätig, d.h. es zeigt sich keine zeitliche Einschränkung des beruflichen Engagements der befragten Führungskraft aufgrund der Teilzeittätigkeit der

Partnerin. Die Mehrheit der Paare ist durch eine Beibehaltung des traditionellen Rollenmodells gekennzeichnet, d.h. der Verantwortungsbereich der Partnerin wurde durch den Eintritt in die berufliche Domäne unter Beibehaltung des familiären Verantwortungsbereiches zwar erweitert, die domänenspezifischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten dieser befragten Führungskräfte wurden aber fast unverändert beibehalten. Daneben zeigen sich allerdings – wenn auch in deutlicher Minderheit – Paarbeziehungen, die von einem modernen Partner- und Vaterschaftsverständnis gekennzeichnet sind und sich durch eine Erweiterung domänenspezifischer Pflichten beider Partner auszeichnen. Beide Modelle werden im Folgenden erläutert.

### *Familienbegleitende Teilzeittätigkeit*

Traditionelle Verhaltensmuster mit geschlechtsspezifischer Rollenteilung sind kennzeichnend für die Mehrheit derjenigen Paare, bei denen die Partnerin in Teilzeit arbeitet. Sie plant ihre Arbeitszeit dahingehend, dass die Kinderbetreuung und Aufgaben im Haushalt weiterhin unverändert von ihr wahrgenommen werden können. Eine berufliche Einschränkung der befragten Führungskräfte aufgrund der Berufstätigkeit der Partnerin steht bei fast keinem der Führungskräfte zur Diskussion und die Bedeutung der eigenen Karriere wird – insbesondere vor dem Hintergrund der ungleichen Einkommensverteilung – eindeutig über die der Partnerin gestellt. Die Berufstätigkeit der Partnerin wird damit eher einem „Freizeitvergnügen“ als Ausgleich zum Familienalltag gleichgesetzt, deren Ausübung weder das traditionelle Rollenmodell infrage stellt noch zu einer Veränderung tradierter Verhaltensmuster innerhalb der Paarbeziehungen veranlasst.

E27[71], *Bereichsleiter*: „Drei Vormittage je zweieinhalb Stunden oder drei Stunden. **Da hat sie die Möglichkeit, familienbegleitend ein bisschen was zu arbeiten.** Ich kann jetzt aber hier trotzdem nicht sagen, dass ich jetzt einfach mal nur noch den halben Tag hier bin. Das geht ab einem gewissen Job nicht mehr. [...]“

E43[55], *Teamleiter*: „Nein, das hat auf mich keine Auswirkungen. **Sie arbeitet jeden Tag vier bis fünf Stunden, d.h. sie kümmert sich um alles, was Haushalt, Organisatorisches, Familie angeht.**“

Die Ausübung einer Teilzeittätigkeit ermöglicht der Partnerin zwar die Vereinbarung von Familie und Beruf, verdeutlicht jedoch auch die tiefe Verwurzelung in traditionellen Strukturen, denn die rollenspezifische Aufgabenteilung wird durch die Teilzeittätigkeit unverändert beibehalten: Die finanzielle Absicherung der Familie liegt



weiterhin im Verantwortungsbereich des Vaters und die Teilzeittätigkeit der Partnerin wird in den überwiegenden Fällen eher als Abwechslung zum Familienalltag denn als Notwendigkeit zur Einkommenssicherung betrachtet. Das väterliche Rollenspektrum erfährt dadurch keine Erweiterung – im Gegensatz zur Partnerin, deren Verantwortungsbereich sich durch den Eintritt in die berufliche Domäne deutlich erweitert.

### *Modernisierungstendenzen: Teilzeittätigkeit der Partnerin basierend auf selektiver Unterstützung*

Nur zwei Befragungsteilnehmer zeichnen sich durch ein an einem modernen Vaterschaftsverständnis orientiertes Rollenverhalten aus, indem sowohl haushaltsspezifische als auch kindbezogene Fürsorge- und Versorgungsfunktionen an fest definierten Tagen regelmäßig wahrgenommen werden, um dadurch die Berufstätigkeit der Partnerin zu ermöglichen. Ein Interviewteilnehmer schildert, dass er regelmäßig an den Tagen, an denen die Partnerin ihre Teilzeittätigkeit ausübt, die Kinderbetreuung am frühen Morgen verantwortet, d.h. das Kind anzieht, gemeinsam frühstückt und dann zur Tagesmutter bringt. Ein weiterer Befragungsteilnehmer berichtet, dass in Ausnahmefällen wie bspw. Krankheit eine gleichberechtigte Entscheidung über die Kinderbetreuung getroffen wird – d.h. orientiert an den beruflichen Anforderungen beider Partner – und er bei Bedarf von zu Hause arbeitet, um parallel die Kinder versorgen zu können.

*E44[27], Teamleiter:* „Seit knappen anderthalb Jahren auf jeden Fall mal, oder fast zwei Jahre schon, **das ich so quasi die Frühschicht zu Hause habe. Das heißt, ich mache meine Tochter früh fertig und wir frühstücken und dann bringe ich sie jetzt halt zur Tagesmutter.**“

*E43[55], Teamleiter:* „**Wenn die Kinder krank sind, dann versuchen wir von zu Hause aus zu arbeiten**, entweder meine Frau oder ich. Je nachdem, was bei uns gerade ansteht und **wer es besser organisieren kann.**“

Diese Übernahme der kindlichen Fürsorgepflichten wird von den Befragungsteilnehmern in keinsten Weise als belastend oder nicht rollenkonform beschrieben. Die Verrichtung alltagspraktischer Tätigkeiten wird nicht zu etwas Besonderem oder Außergewöhnlichem deklariert, sondern als Aufgabe eines funktionierenden Teams, das Arbeitszeiten und familiäre Verpflichtungen aufeinander abstimmt und die Selbstverständlichkeit der Aussagen kann als Ausdruck eines

modernisierten Partner- und Vaterschaftsverständnisses gewertet werden. Verdeutlicht wird dies auch in Bezug auf die Aufgabenteilung anfallender Hausarbeit, die einem gleichberechtigten Ansatz unabhängig von individuellen Vorlieben folgt.

*E43[65], Teamleiter:* „Ja, wir haben eine Haushaltshilfe, die einmal die Woche kommt. Sie kam erst 14-tätig, aber meine Frau meinte dann: ‚Sag mal, die kommt jetzt alle 14 Tage, jetzt machst du gar nichts mehr. Jetzt bleibt der Rest an mir hängen.‘ Jetzt kommt sie jede Woche, einmal für mich und einmal für meine Frau, so dass sie uns dann beide entlastet. Nicht nur mich, sondern auch meine Frau. **Tja, meine Aufgaben im Haushalt sind aufgrund der Unterstützung durch eine Haushaltshilfe relativ gering. Müll wegbringen, Wäsche aufhängen und manchmal auch bügeln, aufräumen, Getränke holen, Abfälle und so weiter. Das sind so Dinge, die ich dann mache.**“

*E36[54], Abteilungsleiter:* „**Geputzt wird bei uns samstags, das machen wir dann beide und ich hab dann den Wischmopp und den Staubsauger in der Hand.** Den Vorgang selbst finde ich natürlich, wie die meisten, auch ätzend. **Aber es muss gemacht werden und anders funktioniert es nicht.**“

Die Aussagen sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass trotz paritätischer Grundausrichtung die Hauptverantwortung für die Koordination der familiären Abläufe überwiegend von der Partnerin wahrgenommen wird. Das Modell der geschlechtsspezifischen Vollzeitwerbstätigkeit impliziert die primäre innerfamiliäre Zuständigkeit derjenigen Person, die weniger Zeitanteile in die berufliche Domäne investiert. Den befragten Führungskräften kommt dadurch die Position des Unterstützers zu, wengleich sich diese Paare vom traditionellen Rollenverständnis deutlich abgrenzen. Aufgrund dieser Grundkonstellation geraten die Paare unweigerlich in ein Spannungsfeld zwischen einstellungsbasierten Leitbildern und dem praktischen Alltagshandeln, dem durch die unternehmensinternen Strukturen Grenzen gesetzt sind: Zwar zeigt sich innerfamiliär sowohl bei der Wahrnehmung von Fürsorgepflichten als auch bei der Übernahme von Haushaltstätigkeiten eine Tendenz zur gleichberechtigten Verteilung der anfallenden Arbeiten unabhängig von individuellen Präferenzen, d.h. hier wird die Erosion des klassischen Vaterschafts- bzw. Rollenverständnisses deutlich. Andererseits lassen sich eindeutige traditionelle Strukturen insbesondere in Bezug auf die Verantwortung der finanziellen Absicherung (durch die Väter) und die Hauptverantwortung für die Familienorganisation (durch die Mutter) feststellen. Die von einem modernen Rollenverständnis gekennzeichneten Befragten sind zum Befragungszeitpunkt zwischen 35 und 40 Jahre alt und können der untersten Führungsebene zugeordnet werden, d.h. es zeigen sich in der nachwachsenden Generation von Führungskräften Modernisierungstendenzen, die sich vom Bild der klassischen Führungskraft, die außerberufliche Verpflichtungen weitgehend negiert, deutlich abhebt.

## *Zusammenfassung*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass auch bei Ausübung einer Teilzeittätigkeit eine überwiegende Orientierung am traditionellen Familienmodell festgestellt werden kann. Die Berufstätigkeit der Partnerin wird zum überwiegenden Teil so arrangiert, dass die Berufstätigkeit der Befragten dadurch nicht beeinträchtigt wird und in den meisten Fällen ist ein erhöhtes familiäres Engagement derselben nicht erforderlich.

Ein modernes Partner- und Vaterschaftsverständnis, basierend auf einer paritätischen partnerschaftlichen Grundausrichtung, zeigt sich insbesondere bei der nachrückenden Generation von Führungskräften: Die Wahrnehmung von haushalts- und fürsorgebezogenen Pflichten wird nicht als Belastung, sondern als Aufgabenteilung in einem funktionierenden Teams und als Basis eines modernen Partnerschaftsverständnisses angesehen. Die Befragten grenzen sich dadurch deutlich gegenüber tradierten Rollenmodellen ab und wengleich eine traditionelle Ausrichtung aufgrund der bestehenden Konstellation von voll- und teilzeitbasierter Erwerbstätigkeit zu verzeichnen ist, so machen die Ergebnisse ein verändertes Verständnis von Vater- und Partnerschaft deutlich.

### 7.4.3. Dual Career Couples zwischen Tradition und Moderne

Das gestiegene berufliche Qualifikationsniveau von Frauen und die damit einhergehende Erhöhung des beruflichen Anspruchsniveau hat nicht nur zu einer positiven Entwicklung der Frauenerwerbsquote, sondern auch zu einem Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen geführt (Cornelißen, 2005). Dieser Trend hin zu Zwei-Verdiener-Haushalten lässt vermuten, dass die ehemals selbstverständliche spezialisierte Rollenaufteilung trotz noch immer vorherrschenden Verdienstunterschieden zunehmenden Auflösungstendenzen unterworfen ist. Doch so sehr auch Einigkeit darüber herrscht, dass Frauen – insbesondere Akademikerinnen – ihre berufliche Entwicklung nicht mehr selbstverständlich familiären Verpflichtungen unterordnen, so unklar ist das Bild des männlichen Parts der Dual Career Couples, d.h. derjenigen Paare, bei denen beide Partner nicht nur ein hohes Qualifikationsniveau und ausgeprägte Karriereorientierung vorweisen, sondern auch beide Partner eine Berufstätigkeit in Vollzeit ausüben. Bildet ein egalitäres Partnerschaftsverständnis mit gleichberechtigter Übernahme der verschiedenen innerfamiliären Tätigkeiten die Basis

dieser Paare? Zeigt sich die mit dem veränderten Selbstverständnis von Frauen einhergehende Einstellungsänderung von Vätern in Führungspositionen lediglich auf der Ebene der idealisierten Leitbilder und (noch) nicht im alltagpraktischen Handeln? Oder sind – ausgehend von einem traditionellen Verständnis – keine Veränderungen bzw. Modernisierungstendenzen zu verzeichnen?

Die Interviewergebnisse erlauben kein eindeutiges Bild: Zum einen bestätigen die Ergebnisse die Studie von Behnke und Meuser (2005), nach der sich eine „eigentümliche Parallelität einer Enttraditionalisierung in der beruflichen Sphäre einerseits und einer fortbestehenden geschlechtstypischen Zuständigkeit für das Vereinbarkeitsmanagement andererseits“ feststellen lässt (Behnke & Meuser, 2005, S. 125). Zum anderen wurden in den Interviews aber auch faktisch praktizierende egalitäre Partnerschaften erkennbar, in denen beide Partner den Wunsch nach beruflicher Selbstverwirklichung realisieren und notwendige Fürsorge- und Haushaltspflichten basierend auf partnerschaftlichen Aushandlungsprozessen weitgehend anteilsgleich untereinander aufteilen. Beide Modelle werden im Folgenden näher erläutert.

Bei allen Befragten dieser Teilgruppe der Dual Career Couples befinden sich die Kinder im Vorschul- oder Grundschulalter, d.h. sie sind zum Zeitpunkt der Befragung zwischen zwei und acht Jahre alt. Die Partnerinnen üben ihre berufliche Funktion als Abteilungsleiterin oder Bereichsleiterin aus und sind damit bis auf zwei Ausnahmen ihren Partnern in der Hierarchie mindestens gleichgestellt. Nach der Geburt der Kinder wurde die Berufstätigkeit jeweils nur für wenige Wochen bzw. Monate unterbrochen.

### *Doppelte Last: Dual Career Couples mit traditionell geprägter Rollenverteilung*

Trotz ausgeprägter Karriereorientierung und einer Berufstätigkeit der Partnerin in Vollzeit ist bei der Hälfte der befragten Dual Career Couples eine Rollenorientierung an traditionellen Geschlechterstereotypen zu beobachten. Fürsorge- und Haushaltspflichten mit der Berufstätigkeit beider Partner zu koordinieren fällt ganz selbstverständlich in den weiblichen Zuständigkeitsbereich. Zwar ermöglicht die privilegierte finanzielle Situation die Unterstützung durch externe Dienstleister wie bspw. Kinderfrau (teilweise mehrere), Haushaltshilfe oder Einkaufsservices. Die Organisation und Koordination der für einen reibungslosen Ablauf erforderlichen Aufgaben und Prozesse verantwortet

jedoch eindeutig die Partnerin und die Berufstätigkeit der Führungskraft bleibt davon weitgehend unbeeinflusst.

*E31[20], Abteilungsleiter:* „Ich hab das Glück, dass ich im Prinzip, dass wir uns organisiert haben. Übrigens, das lernt man dann, Organisation, das ist das absolut wichtigste. Und, ähm, **der Kernpunkt unserer Organisation ist meine Frau. Das ist ein Organisationsgenie. Die hat das total gut im Griff.** Wir haben uns die Woche im Prinzip so aufgeteilt, dass, ähm, wir haben zwei Kinderfrauen die dienstags, mittwochs, donnerstags die Kinder vom Kindergarten abholen, nach Hause bringen und im Prinzip komplett bettfertig machen. Und dann muss einer von uns abends um halb acht zu Hause sein. Und das ist bislang immer gut möglich gewesen. Montags und freitags holt sie meine Frau vom Kindergarten ab. Holt sie meine Frau, das heißt: 17.00 Uhr. [...] **So. Insofern, wenn Sie mal so wollen, hab ich abends gar keine Verpflichtungen.**“

Trotz größtmöglicher Unterstützung durch externe Dienstleister fallen aber auch im Haushalt immer noch Tätigkeiten an, die nicht fremdvergeben und zumindest teilweise von der Familie selbst erledigt werden müssen. Dazu gehören neben Waschen oder Einkaufen bspw. auch administrative Tätigkeiten, diese werden zum überwiegenden Teil ebenfalls von der Partnerin erledigt. Priddat (2001, S 113) formuliert diese allumfassende weibliche Zuständigkeit für eine erfolgreiche Vereinbarung von Beruf und Familie als „Hyperorganisationsarbeit“.

Die Basis für ein funktionierendes Vereinbarkeitsmanagement bildet die strikte Regelung familieninterner Abläufe und insbesondere auf weiblicher Seite wird ein hohes Maß an Disziplin und Einsatzbereitschaft gefordert. Dass die Befragten diesem Stress durch den Rückzug in die berufliche Sphäre bereitwillig ausweichen, zeigt das folgende Beispiel eines morgendlichen Ablaufs im Haushalt eines Dual Career Couples. Deutlich wird die traditionelle Grundhaltung des Befragten: Weder wird mit Blick auf die Kinder eine Übernahme von Fürsorgepflichten, bspw. Zubereitung des Frühstück oder Hilfe beim Ankleiden in Betracht gezogen, noch erfolgt eine Entlastung der Partnerin im Sinne eines partizipativen Partnerschaftsverständnisses – der Befragungsteilnehmer bevorzugt den Rückzug ins Büro, um den familiären Abläufen am Morgen entfliehen zu können:

*EC1[17], Direktor:* „Also ich frühstücke nicht. Ich gehe relativ früh aus dem Haus und bin kein Teil dieses morgendlichen Ablaufs.“

*Interviewer:* Was heißt relativ früh?

*EC1[19; 21], Direktor:* „6.30 Uhr oder 7.00 Uhr. Wenn ich es einrichten kann, dann gehe ich auch mal später. **Aber es ist eigentlich auch schon ein Ritual für mich, denn da ist dann ordentlich was los und ich störe eher, als dass ich wirkliche Hilfe leisten kann.** Meine Frau steht um 5.20 Uhr auf, so dass sie fertig ist, wenn sie die Kinder weckt und dann beginnt eben der Ablauf. Wir frühstücken nicht gemeinsam. Die Kinder essen ihr

Müsli, meine Frau ist meistens schon auf dem Sprung. Und dann bringt sie die Große in die Schule und die Kleine in die Kinderkrippe. [...] Und dann geht sie selbst zur Arbeit.“

Die vom traditionellen Rollenverständnis abweichende Übernahme von Fürsorgepflichten steht für die Befragten nicht bzw. nur in Ausnahmefällen zur Diskussion, dies gilt ebenso für Tätigkeiten im Haushalt. Das gesellschaftlich verankerte männliche Leitbild der leistungsorientierten und allzeit verfügbaren Führungskraft (Wedgewood & Connell, 2004) mit weitgehender Negierung außerberuflicher Verpflichtungen prägt die Verhaltensmuster und die befragten Führungskräfte verharren trotz der Konstellation als Doppelkarrierepaar weitgehend in tradierten Familiengefügen. Erkennbar wird in den Interviews weder eine kritische Reflektion noch ein Infragestellen dieser innerfamiliären geschlechtstypischen Rollenaufteilung, es zeigt sich eine selbstverständliche Reproduktion traditioneller Verhaltensmuster, die der Mutter die alleinige Verantwortung für die Sorge um das Kindeswohl und die Organisation des Haushalts zuweisen.

Für eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Karriere und Familie entwickeln die Paare individuelle Bewältigungsstrategien, die durch eine hohe Grenzflexibilität privater und beruflicher Domänen sowohl in physischer als auch in psychischer Hinsicht gekennzeichnet sind (Campbell Clark, 2000). Arbeiten in den Abendstunden ist keine Ausnahme, sondern eher die Regel und auch am Wochenende zeigt sich nicht selten eine Vermischung beruflicher und privater Domänen. Die ausgeprägte Leistungsorientierung beider Partner und das daraus resultierende gegenseitige Verständnis für das Streben nach beruflicher Selbstverwirklichung und Anerkennung führt dazu, dass der durch die physische und zeitliche Überschneidung beider Domänen bedingte Aufenthalt im „Borderland“ (Campbell Clark, 2000) nicht als Belastung, sondern vor dem Hintergrund positiv attribuerter und ritualisierter Handlungsmuster als Bereicherung für die Paarbeziehung wahrgenommen wird. Die normative Grundhaltung und auch der gemeinsame Übergang von der privaten in die berufliche Domäne und vice versa schafft eine Verbundenheit, die in einem anspruchsvollen und streng koordinierten Gesamtgefüge eine stabilisierende Wirkung hat.

*EC1[35], Direktor: „Das Schöne ist, meine Frau und ich, wir sitzen abends gemeinsam da. Sie ist jeden Abend irgendwie am Arbeiten und wir haben das mittlerweile institutionalisiert. Wir haben beide ein Büro bei uns zu Hause. Aber wir haben auch beide WLAN und sitzen dann beide in der Küche. Und das finde ich fast schon wieder schön. Sie macht Ihre E-Mails, ich mach meine E-Mails, wir reden dabei, meistens steht ein Glas Rotwein mit dabei. Das kann man auch so ganz gut organisieren. Wir hätten es früher gerne anders gemacht, aber jetzt ist die gemeinsame Zeit vorm PC eben auch schon ein Stück gemeinsame Zeit.“*

*E31[18], Abteilungsleiter:* „Und wenn Sie eine E-Mail von mir am Sonntagnachmittag kriegen wie jetzt zum Beispiel gestern, da hab ich jetzt zwischen 13.00 Uhr und 15.00 Uhr gearbeitet, die Kinder haben geschlafen. Meine Frau hat ihr Zeug grad gemacht. **Da sitzen wir dann mit zwei Laptops da und manche sagen: Haben die einen Knall, haben die sich nichts zu erzählen. Aber wir machen dann auch ein gutes Stück und einen Teil unseres Jobs.“**

Die Aussagen verdeutlichen sehr fokussiert, dass die Frauen durch ihre Entscheidung für eine berufliche Karriere die Grenzen tradierter weiblicher Rollenmodelle zwar durchbrochen haben. Gleichwohl sind die Paarbeziehungen noch tief in den traditionellen Strukturen verankert: Während karriereorientierte Väter heute nicht mehr alleine, sondern in Gemeinschaft mit der Partnerin im Borderland zwischen Familie und Beruf E-Mails via Laptop und Personal Digital Assistant (PDA) zu Hause bearbeiten, liegen die Zuständigkeiten für die Haushaltsorganisation und kindbezogene Fürsorgefunktionen bei dieser Gruppe der Befragungsteilnehmer eindeutig auf weiblicher Seite. Dass beide Partner trotz des vorherrschenden Ungleichgewichts die Situation als positiv bewerten, verdeutlicht den weitreichenden Einfluss des normativen Leitbildes der geschlechtsspezifischen Rollenaufteilung: Die weitgehende Beibehaltung innerfamiliärer Zuständigkeiten analog traditioneller Paararrangements scheint der Preis zu sein, den die Partnerinnen für den beruflichen Erfolg zahlen müssen.

### *Moderne Doppelkarrierepaare: Väter als unabdingbare Elemente für ein funktionierendes Familiensystem*

Moderne Doppelkarrierepaare, deren Familienmodelle auf einem real gelebten egalitären Partnerschaftsverständnis beruhen, d.h. einer gleichberechtigten Wahrnehmung beruflicher und familiärer Rechten und Pflichten, zeichnen sich durch ein ausgeprägtes gegenseitiges Verständnis und damit verbundene Unterstützung aus. Kennzeichnend ist für diese Paare eine Dualität weit über die Grenzen klassischer Geschlechtsstereotypen hinweg: Um die Verwirklichung zweier Berufskarrieren parallel zur gleichberechtigten Wahrnehmung familiärer Pflichten erfolgreich umsetzen zu können ist es erforderlich, entgegen der tradierten Normalität geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen und permanent den individuellen und spezifischen Bedürfnissen des Familiensystems anzupassen (Kassner, 2008; Walter & Lukoschat, 2008).

Die Karriereentscheidungen dieser modernen Double Career Couples erfolgen nicht nur unter Berücksichtigung beider Karriereplanungen, sondern auch unter Berücksichtigung

der Auswirkungen auf das familiäre Gesamtsystem (Walther & Lukoschat, 2008). Die eigenen Karrierebestrebungen über die der Partnerin zu stellen erscheint den Befragten undenkbar und ein permanenter Austausch, kritische Reflektion und partnerschaftliche Aushandlungsprozesse sind alltägliche Selbstverständlichkeit.

*E22[27], Bereichsleiter:* „Es gibt für mich keinen Grund, dass ich sage ‚Ich muss mich verwirklichen, sie darf aber nicht.‘ **Wenn es irgendwie synchronisierbar ist, dann ist es doch besser, wenn beide 90% haben als der eine 120% und der andere 50%.‘**“

*E41[18], Teamleiter:* „**Und dann ist es halt so: ich weiß, sie will Karriere machen und ich unterstütze sie darin und umgekehrt gilt das Gleiche.** Wir gucken einfach unsere Terminkalender an, wer gerade wo ist. Meine Frau verreist wahnsinnig viel, dann hab ich unseren Sohn auch gerne mal eine Woche oder anderthalb am Stück. Hm, Großeltern haben wir nicht und insofern leben wir, also, wir leben nach dem Terminkalender.“

Entgegen dem traditionellen Modell der bürgerlichen Familie sehen sich die Befragten als einen gleichberechtigten und wesentlichen, d.h. unverzichtbaren Baustein im familiären Gesamtgefüge. Rollen- und Aufgabenteilung orientieren sich nicht an klassischen Geschlechterbildern, sondern an den familiären Anforderungen und den beruflichen Bedingungen beider Partner. Die egalitäre Aufteilung familiärer Pflichten wird nicht als Last, sondern als Selbstverständlichkeit und Unabdingbarkeit für ein funktionierendes Gesamtsystem betrachtet. Um eine maximale Flexibilität auch in Ausnahmefällen wie bspw. lange Besprechungstermine oder Krankheit gewährleisten zu können, nehmen alle Befragten Dienste von Ganztageseinrichtungen und bzw. oder Kinderfrau(en) zur Kinderbetreuung in Anspruch.

*E22[11-13], Bereichsleiter:* „**Ziel ist, dass unsere Tochter einmal in der Woche von mir und einmal in der Woche von meiner Frau abgeholt wird. Freitag ich, Montag meine Frau.** Dienstag bis Donnerstag holt dann eine Nanny unsere Tochter ab. Es ist ausgemacht, dass zwischen 19.00 Uhr und 19.30 Uhr jemand von uns zu Hause ist. [...] Hier ist es eher für meine Frau eine Herausforderung, um 20.00 Uhr zu Hause zu sein. Sie hat einen sehr angespannten Job [...]“

*E33[19; 24], Abteilungsleiter:* „Und dann kommt mittags unsere Kinderfrau und die Kinder kommen dann aus der Schule zurück bzw. sie holt dann den Kleinen aus dem Kindergarten ab. Die Kinderfrau ist dann den ganzen Nachmittag da, bis jeden Abend um 20.00 Uhr. **Und meine Frau und ich, wir stimmen uns natürlich dann schon ab, dass einer von uns beiden abends um 20.00 Uhr zu Hause ist. Abends bin ich sogar mehr zu Hause als meine Frau.**“

*E22[17], Bereichsleiter:* „**Ich reise absichtlich nicht viel. Denn wenn ich reise, dann fehle ich als Teil des Systems.** Dann hat meine Frau die ganze Last. Sie muss ihren Job machen, unsere Tochter wegbringen und abholen, einkaufen, kochen, usw. [...] Deshalb reduziere ich die Reisen auf das Mindeste. Wissend, dass der Mehrwert für mich sehr gering ist. **Aber wenn ich nicht da bin, dann fehlt eben ein ganz wichtiger Teil im System der Familie.**“



Auch die Aufteilung der Hausarbeit erfolgt partnerschaftlich, wenngleich der überwiegende Anteil aufgrund der finanziellen Möglichkeiten an Dienstleister vergeben wird. Haushaltshilfen, Wäscheservice oder Gärtner sind bei fast allen Paaren selbstverständlich und unvermeidliche Arbeiten wie bspw. Einkaufen werden entweder im Familienverbund am Wochenende oder nach individuellen Vorlieben aufgeteilt.

*E22[33], Bereichsleiter:* „**Wenn beide arbeiten, dann müssen auch beide im Haushalt mithelfen.** Ich würde mich schlecht fühlen, wenn ich zu meiner Frau sagen würde, dass sie den ganzen Haushalt machen müsste weil ich müde bin. **Beide schauen, dass alles erledigt ist und wir schauen schon, dass jeder das macht, was ihm einigermaßen liegt.**“

Die Unterstützung der Partnerin in ihrem Wunsch nach Selbstverwirklichung durch beruflichen Erfolg ist für die Befragten ein wesentliches Kriterium für eine stabile Partnerschaft. Dies bedeutet auch, die eigene Karriereplanung nicht losgelöst von den Bestrebungen der Partnerin voranzutreiben, sondern im partnerschaftlichen Austausch aufeinander abzustimmen – auch wenn die Partnerin in einer niedrigeren Führungsebene als die Befragten selbst oder in der einkommensschwächeren Position tätig ist. Die Befragten zeichnen sich durch eine sehr stark an dem Gedanken der Fairness und der Gleichberechtigung ausgerichtete Grundhaltung aus, eine hohe Wertschätzung der Partnerin und eine hohe Flexibilität.

*E22[27; 29], Bereichsleiter:* „Wenn ich heute einen Job angeboten bekommen würde, dann würde meine Frau nur mitgehen, wenn es ihr Traumland wäre. [...] Aber das würde ich immer meine Frau entscheiden lassen. Ob sie bereit wäre, das was sie am liebsten macht, nämlich sich in ihrem Job zu verwirklichen, aufzugeben und mit mir mitzugehen mit entsprechenden Risiken. [...] **Da sag ich mir eher, dass mein jetziger Job es mir ermöglicht, meiner Frau den Rücken freizuhalten, denn sie hat einen wirklich stressigen Job.**“

*E21[54], Bereichsleiter:* „**Also ich sehe das schon grundsätzlich als ein Gesamtsystem,** gerade auch aus meiner Hinsicht als ein Gesamtsystem, also von daher wäre das jetzt weniger ein Thema, wo ich sage, hier ist jetzt meins und was ist jetzt die Konsequenz für dich? [...] **Wo ich ein Problem hätte, wäre dann an der Stelle zu sagen, so, und jetzt machen wir mal hier auf der einen Seite und die zweite Seite blenden wir komplett aus. Das würde ich so auch nicht akzeptieren.** Also von daher ist das für mich immer eine Randbedingung der Flexibilität. **Flexibilität ja, aber sie muss dann von beiden Seiten gegeben sein und es gibt da keine Vorbehalte.** Aber unter Umständen muss man etwas Komplexitätserhöhendes hier mit reinbringen, das heißt, dass wir irgendwo in der Kombinatorik auch nach vorne müssen.“

Intensive, reflexive Kommunikationsprozesse zwischen den Partnern, flexible Anpassungen an (teilweise auch spontane) Veränderungen im Gesamtsystem und ein gegenseitiges Verständnis für das Streben nach beruflicher Selbstverwirklichung und Anerkennung bilden die Basis dieser Dual Career Couples, die aufgrund der egalitären

Beziehungskonfiguration als *moderne Doppelkarrierepaare* bezeichnet werden. Als ein überraschendes Ergebnis lässt sich feststellen, dass bei diesen modernen Doppelkarrierepaaren die Grenzdurchlässigkeit und Grenzflexibilität nach Campbell Clark (2000) sowie Ashforth, Kreiner und Fugate (2000) sowohl in psychischer als auch in physischer Hinsicht deutlich geringer ist als bei den zuvor beschriebenen traditionell orientierten Dual Career Couples. Sowohl das Arbeiten in den Abendstunden als auch am Wochenende ist für diese Paare eher die Ausnahme als die Regel. Die konsequente Regelung von Zuständigkeiten zwischen den Geschlechtern bedingt auch eine konsequente Abgrenzung privater und beruflicher Domänen: Aufenthalte im „Borderland“ zwischen Beruf und Familie in der Freizeit werden von den Befragten insbesondere am Wochenende eher als Belastung denn als Bereicherung angesehen und deshalb weitgehend vermieden. Diese „modernen Performer“, deren Beziehung sich auf einer real gelebten Gleichberechtigung verbunden mit hoher Leistungsorientierung aufbaut, sind zum Befragungszeitpunkt zwischen 41 und 42 Jahre alt und gehören der unteren bzw. mittleren Führungsebene an. Die individuellen Bewältigungsstrategien moderner Doppelkarrierepaare zur erfolgreichen Vereinbarung von Familie und zwei Karrieren orientieren sich demzufolge an einer geringen Grenzdurchlässigkeit und Grenzflexibilität und Überschneidungen beruflicher und familiärer Domänen werden durch ein konsequentes Vereinbarkeitsmanagement weitgehend vermieden.

#### 7.4.4. Zusammenfassung

Unabhängig von der beruflichen Situation der Partnerin zeigt sich bei der Mehrheit der Befragten ein geringes Engagement zur regelmäßigen Übernahme haushaltsbezogener Pflichten. Ob die Partnerin ihre Berufstätigkeit mit der Geburt des ersten Kindes aufgegeben hat oder ob sie eine Teilzeittätigkeit verfolgt – der zeitliche Einsatz der Befragten im Haushalt bleibt davon weitgehend unberührt und auch wenn die Partnerin einer Vollzeitbeschäftigung nachgeht, bleiben die Strukturen traditioneller Rollenmodelle weitgehend bestehen. Begründet werden diese traditionellen Paararrangements vordergründig mit bestehenden Einkommensgefällen und ungleichen Karrierechancen, daneben verdeutlicht jedoch die Fokussierung auf die mütterlichen Fürsorgepflichten die tiefe Verankerung im traditionellen Rollenmodell der bürgerlichen Familie. Hauptaufgabe der Frau ist die Versorgung der Familie, die Fürsorge der Kinder und die Organisation des Haushaltes, die männliche Form der Fürsorge erfolgt durch den Bezug des Erwerbseinkommens und damit durch die

Sicherung der finanziellen Grundlage. Dieses traditionelle Rollenverständnis des Vaters als Versorger der Familie zeigt sich komplementär zum Rollenbild der leistungsorientierten Führungskraft, das außerberufliche Verpflichtungen weitgehend negiert. Die Übernahme von Haushaltstätigkeiten widerspricht diesem klassischen Geschlechtsrollenbild und es überrascht deshalb nicht, dass die traditionellen Strukturen auch bei Vollzeittätigkeit der Partnerin weitgehend bestehen bleiben. Die privilegierte finanzielle Situation erlaubt es, haushaltsbezogene Pflichten weitergehend an Dienstleister zu vergeben – eine Konfrontation mit den normativen Verhaltensanforderungen egalitärer Beziehungsmodelle unterbleibt somit und festigt dadurch das traditionelle Selbstverständnis. Die beruflichen Selbstverwirklichung der Partnerin wird nur dann als vertretbar betrachtet, wenn die innerfamiliären Verantwortlichkeiten nicht infrage gestellt werden, d.h. deren Berufstätigkeit wird familienverträglich so arrangiert, dass die Präsenz zu Hause weiterhin gewährleistet werden kann und die Berufstätigkeit der Befragungsteilnehmer nicht beeinträchtigt wird.

Im Gegensatz zu diesem dominierenden traditionellen Familienmodell zeichnen sich moderne Doppelkarrierepaare durch ein paritätisches Rollenverständnis aus, d.h. beide Partner nehmen unabhängig von beruflicher Position oder Einkommen gleichberechtigt berufliche und familiäre Pflichten wahr. Berufliche und familiäre Entwicklung erfolgt nicht kaskadenartig, sondern es zeigt sich eine Parallelität auf mehreren Ebenen: Nicht nur die Karriere der befragten Väter entwickelt sich zeitgleich zur Familiengründung, auch die Karriere der Partnerin wird – abgesehen von kurzen Unterbrechungen nach der Geburt – konsequent verfolgt. Dabei spielt nicht primär der finanzielle Verdienst, sondern das Streben nach Selbstverwirklichung die ausschlaggebende Rolle. Dass eine Vollzeittätigkeit der Partnerin aber nicht per se eine Übernahme familiärer Pflichten durch die Väter bedeutet, wurde in den Befragungsergebnissen ebenfalls deutlich. Ein Großteil der Partnerinnen arrangiert die eigene Berufstätigkeit so, dass die Karriere der Befragten davon nicht beeinträchtigt wird. Kennzeichnend für diese Paare ist eine hohe Grenzpermeabilität und Grenzflexibilität der familiären Domänengrenze. Die Konsequenzen für die Partnerin sind selbstverständliches Arbeiten in den Abendstunden oder am Wochenende und auch eine Unterordnung der paarbezogenen Zeit – neben Karriere und Familie bleibt praktisch keine Zeit mehr für die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse.

Gleichzeitig konnte aber auch eine Teilgruppe mit einem veränderten, auf Gleichberechtigung basierten Rollenverständnis ermittelt werden, die berufliche

Zeitanteile und innerfamiliäre Verantwortlichkeiten paritätisch, d.h. orientiert an beruflichen und familiären Erfordernissen beider Partner, aufteilt. Diese modernen Performer – anzutreffen im unteren und mittleren Management – distanzieren sich von der patriarchalischen Rolle des Familienoberhaupts und stellen bisherige Geschlechtsstereotype infrage. Das solidarische Partnerschaftsverständnis bildet die Basis für multiple Dualität, d.h. der Vereinbarkeit zweier Karrieren und Familie. Als individuelle Bewältigungsstrategie kann eine geringe Grenzpermeabilität und Grenzflexibilität festgestellt werden, d.h. Aufenthalte im Grenzbereich zwischen familiärer und beruflicher Domäne werden durch die konsequente Aufgabenteilung weitgehend vermieden.

### 7.5. Karrierebeeinträchtigung aufgrund familiären Engagements

Das Thema Vereinbarkeit und Familie spielt bei den Unternehmen in Deutschland eine große Rolle – knapp 80% messen der Vereinbarkeitsthematik eine hohe Bedeutung bei und „jedes zehnte Unternehmen (10,3%) bietet mittlerweile 13 oder mehr unterschiedliche Maßnahmen an, mit denen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden soll“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010, S. 5). Gleichzeitig prägt das Rollenbild der omnipräsenten Führungskraft noch immer die Organisationen und von dieser normativen Vorgabe abweichende Handlungsmuster werden nicht selten mit mangelnder Leistungsorientierung gleichgesetzt. Rollenkonformität als subjektives Selektionskriterium für hierarchische Aufstiege wird verstärkt durch organisatorische Sozialisationsprozesse der Führungskräfteentwicklung und parallel dazu können die Karriereambitionen aufstrebender Führungskräfte auch eine antizipatorische Sozialisation im Sinne einer vorweggenommenen Aneignung bestimmter Verhaltensmuster erwirken (Auer, 2000; Hermann, 2004; Kirsch, 1995; Neuberger, 2002).

Familiäres Engagement wird für männliche, karriereorientierte Führungskräfte durch diese organisationalen Rahmenbedingungen erschwert, denn die Karriereselektion orientiert sich noch immer vorwiegend an kontinuierlich verlaufenden Normallebensläufen. In diesem Kapitel steht deshalb die Frage im Vordergrund, inwiefern ein Abweichen von normierten Verhaltensmustern oder Diskontinuitäten die Karriere beeinflusst. Basierend auf diesen Erläuterungen wurden die folgenden Forschungsfragen formuliert:

*Forschungsfrage 3: Väter in Führungspositionen befürchten negative Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung aufgrund familiär bedingter Diskontinuitäten im Karriereverlauf.*

*Forschungsfrage 4: Der Mangel an vereinbarkeitsfreundlichen Routinen in den Organisationen erschwert Vätern in Führungspositionen ein aktives familiäres Engagement.*

Die Wahrnehmung der Situation im Unternehmen durch die befragten Führungskräfte spielt dabei ebenso eine Rolle wie deren Einstellungs- und Verhaltensmuster als Vorgesetzte gegenüber den eigenen Mitarbeitern. Basierend auf den Untersuchungsergebnissen werden in Kapitel 7.5.1. zunächst die organisationsspezifischen Einstellungs- und Verhaltensmuster mit Blick auf die Vereinbarkeit von Karriere und Familie dargestellt. In einem weiteren Kapitel werden die Akzeptanz von Elternzeit und die antizipierten Auswirkungen auf den Karriereverlauf erläutert (Kapitel 7.5.2.).

### 7.5.1. Einstellungs- und Verhaltensmuster

Gegenstand dieses Kapitels ist die Frage nach den Rahmenbedingungen im Unternehmen, d.h. der Möglichkeit der individuellen Nutzung von Angeboten zur Vereinbarung von Karriere und Familie. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die die Unternehmenskultur prägenden Verhaltensmuster der befragten Führungskräfte. Relevant ist die subjektiv wahrgenommene Akzeptanz eines modernen Vaterschaftsverständnisses, die kommunikative Auseinandersetzung mit vereinbarkeitsbezogenen Aspekten zwischen den Führungskräften und die Frage nach der subjektiv wahrgenommenen Anwesenheits- bzw. Ergebnisorientierung der der Führungskräfte.

#### *Allgemeine Akzeptanz eines modernen Vaterschaftsverständnisses*

Die Väterfreundlichkeit des Unternehmens, d.h. die Möglichkeit, Vaterschaft und Karriere zu vereinbaren, wird von den Befragten insgesamt als durchschnittlich eingestuft. Zwar werden die vielzähligen und teilweise über die gesetzlichen Regelungen hinausgehenden Angebote und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf

und Familie durchaus wahrgenommen und im Vergleich zu anderen Unternehmen als überdurchschnittlich bewertet. Die Befragten merken jedoch mehrheitlich an, dass für Väter in Führungspositionen die Möglichkeiten zur Nutzung dieser spezifischen Regelungen enge Grenzen gesetzt sind und nennen als Argument mehrheitlich eine mangelnde Akzeptanz bzw. zu befürchtende Konsequenzen bei der Inanspruchnahme vereinbarkeitsbezogener Angebote wie bspw. flexibler Arbeitszeitgestaltung.

*E28[31], Bereichsleiter:* „**Wenn eine Frau mal zwischendurch weg ist, sagt ‚Ich muss zum Kinderarzt‘, dann sagen alle bewundernd ‚Wie packst du das nur?‘** Wenn ein Mann zwischendurch weggeht und sagt ‚Ich geh zum Kinderarzt‘ sagen sie ‚Wow, das ist ja ein ganz toller Hecht.‘ [*sehr ironischer Unterton*] Mit dreien macht er das dann noch mal und noch mal, dann sagen sie ‚Hm... ist eigentlich ganz nett.‘ **Und irgendwann ist so die Aura ‚Macht der auch was für die Firma oder ist der eigentlich nur mit der Familie unterwegs?‘** Ist der jetzt mit einem Ferrari-Gedanken unterwegs: pro Kind eine Sekunde langsamer? **Das würde nie jemand so sagen, aber denken tun’s ganz viele.**

*E32[160], Abteilungsleiter:* „Das Problem ist bei diesem Unternehmen, das Unternehmen wird immer sagen, natürlich gibt’s die Möglichkeit, steht doch da alles. **Aber die Frage ist, wie wird es denn tatsächlich gelebt und wie wird es auch sanktioniert.**“

Werden die Möglichkeiten für Frauen zur Vereinbarkeit von Berufs- bzw. Führungstätigkeit durchweg als positiv bewertet, so werden die Bedürfnisse von Vätern in der subjektiven Wahrnehmung der Befragten nur unzureichend berücksichtigt. Thematisiert wird insbesondere die defizitäre geschlechtsneutrale Umsetzung vereinbarkeitsrelevanter Maßnahmen, eine mangelnde Konsequenz bei der unternehmensweiten, standortunabhängigen Umsetzung und der Trend zu individualisierten Einzellösungen.

*E11[83], Direktor:* „**Für die Väter hat sich nichts getan. Nein. Also das glaube ich nicht. Nein, das kann ich mir nicht vorstellen. Also ich wüsste jetzt nicht wo.** [*lacht*] **Ehrlich, ich wüsste jetzt nicht, wo.**“

*E34[89], Abteilungsleiter:* „**Abgesehen von den Betreuungsangeboten für Kinder wurde für Väter aber relativ wenig getan.**“

*E31[70], Abteilungsleiter:* „**Wir haben da ein Defizit, was die Väter betrifft. Und wir sind auch nicht bereit, einzelnen Führungskräften Flexibilität zuzugestehen. Ja, wenn die Vorgesetzten selber Väter sind, dann geht es manchmal.** Ich hab hier einen tollen Chef, der an der Ecke viel Verständnis hat. Aber ich würd jetzt nicht unterschreiben, dass er irgendwann nicht mal sagt ‚Schauen Sie mal, so geht das nicht.‘ [...] **Und da sag ich mal, dass die Firma das Thema mit den Vätern überhaupt nicht im Griff hat.**“

*E27, Bereichsleiter:* **Es ist relativ wenig passiert im Sinne von strukturiertem Vorgehen.** Also, was ich spüre ist – auch bei höheren Chefitäten – dass sich das Bewusstsein weiterentwickelt hat, dass es auch noch mehr gibt als nur den Job. [...] **Die**

**Realität des täglichen Handelns, des täglichen Forderns oder Gefordertwerdens hat sich dennoch nicht verändert.** Das ist einfach so.“

*E43[93], Teamleiter:* „Das Unternehmen hat ein eher konservatives Werteverständnis, auch hier in meinem Bereich. **Von daher ist die Vereinbarkeitsdiskussion, die ich wahrnehme, eher ein Frauenthema.**“

*EV2[75], Vorstandsmitglied:* „**Und Männer haben ja keine Kommunikationsplattform so wie die Frauen. Also dass man sich da mal austauscht in Kaminrunden oder so, das gibt es für Männer einfach nicht.** Zumindest nicht für dieses Thema.“

Weitgehende Einigkeit unter den Befragten zeigt sich mit Blick auf die Betriebskindergärten bzw. -horte: Sowohl die Öffnungszeiten, das pädagogische Konzept als auch die Ausstattungsmerkmale werden als überdurchschnittlich bewertet und können als ein bedeutendes Kriterium für die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie angesehen werden.

*E41[168], Teamleiter:* „**Diese Kita ist unglaublich. Für Eltern ist es der Grund, warum man arbeiten kann.** Wenn Sie fragen ‚Machen Sie sich Sorgen?‘, dann sag ich ‚Nein, denn er ist in der besten Kita der Stadt.‘ Da gibt’s keine Sorgen. Das ist einfach Freiheit für Geld, ja? Das Ding ist gegessen. **Das ist echt Wahnsinn, er ist perfekt aufgehoben und ich kann mich ohne einen Anflug von schlechtem Gewissen auf meine Arbeit konzentrieren. Besser geht es doch nicht, oder?**“

*E34[89], Abteilungsleiter:* „**Wir haben eindeutig von der Kinderkrippe hier am Standort profitiert**, die Große war hier bis sie drei Jahre alt war. [...] Also davon habe ich profitiert.“

*E31[82], Abteilungsleiter:* „Schaun Sie mal: **Hätten wir diesen Betriebskindergarten nicht, wo unsere Kinder mit 13, 14 Monaten reingekommen sind, dann hätten wir keinen Kindergarten, der für meine Frau eine gewisse Flexibilität zulassen kann, so dass sie sich auch selbst beruflich verwirklichen kann.** Dann hätte ich einen größeren Stress. Das sag ich Ihnen ganz ehrlich. Das muss man schon honorieren.“

Die Zusammenfassung der Ergebnisse zeigt allerdings ein ernüchterndes Bild. Vereinbarkeitsbezogene Maßnahmen werden von den Befragten als primär auf Frauen ausgerichtete Konzepte wahrgenommen und organisationsinterne Veränderungen zugunsten einer besseren Vereinbarung von Karriere und Vaterschaft weitgehend negiert. Kritisiert werden vom Vorgesetzten abhängige individualisierte Einzellösungen und die mangelhaft Umsetzung geschlechtsneutraler, standortunabhängiger Konzepte. Als Ausnahme ist die betriebliche Kinderbetreuung zu nennen, die sich aufgrund flexibler Öffnungszeiten, Hortangeboten und eines qualitativ anspruchsvollen Betreuungskonzeptes positiv auf die Vereinbarkeit von Karriere und Familie auswirkt.

### *Thematisierung der Vereinbarkeit von Karriere und Vaterschaft*

Das gewandelte Verständnis von Vaterschaft spiegelt sich auch darin wider, wie offen Vaterschaft und die mit der beruflichen Situation verbundenen Herausforderungen thematisiert werden. Insbesondere bei Befragten des Top-Managements wird eine klare Trennung zwischen beruflicher und familiärer Domäne, d.h. eine geringe psychische Grenzpermeabilität deutlich. Familiäre Aspekte werden im privaten Freundeskreis thematisiert und haben in der leistungs- und karriereorientierten Unternehmenswelt keinen Platz.

*EVI[63], Direktor:* „**Das findet eher im privaten Kreis statt.** [...] Ansonsten muss man ja selbstkritisch sagen, da ist ein Club von Herren – Damen sind ja keine dabei – die alle dieselbe Historie haben. Wir würden wahrscheinlich alle hier kaum sitzen, wenn wir nicht alle so viel Gas gegeben hätten. **Nein, Familie ist da kein Thema.**“

*EV2[89], Vorstandsmitglied:* „Männer reden wahrscheinlich untereinander etwas weniger als Frauen. [*lacht laut*]. **Nein, das findet eher im Privaten statt.**“

*E16[75], Direktor:* „**Ab und zu spricht man mal darüber, aber nicht sehr viel.** Ich bin auch jemand, der nicht nachfragt, also ich bohre nicht. **Wenn jemand sprechen möchte, dann bin ich ansprechbar, aber ich frage nicht aktiv nach.** Ab und zu mal kommt's hoch, wenn jemand umgezogen ist oder so, das ergibt sich automatisch, das ist aber kein großes Thema.“

Entgegen dieser klaren Trennung zwischen beruflicher und familiärer Domäne zeigt sich insbesondere bei den befragten Vätern der Abteilungsleiter-Ebene eine deutlich höhere psychische Grenzpermeabilität. Familiäre und berufliche Domäne sind nicht undurchlässig voneinander abgegrenzt und es findet ein Austausch statt, bei dem auch kritische Aspekte im Kollegenkreis offen thematisiert werden. Unabhängig von der privaten Rollenkonstellation messen diese Befragungspersonen dem persönlichen Kontakt und dem Erfahrungsaustausch zu familienbezogenen Themen eine hohe Bedeutung bei.

*E32[170], Abteilungsleiter:* „Und ich glaube, jeder Mann, der zeitlich sehr viel abwesend ist, schleppt das Thema mit sich rum, dass man immer denkt, man hätte zu wenig Zeit für die Familie. Ganz klar. **Und ich versuche es schon, mir immer wieder bewusst zu machen und versuche natürlich auch immer, mit den Jungs darüber zu reden. Da gibt es so drei, vier Kollegen mit denen ich darüber spreche.** Um zu sehen, bin ich jetzt nur so oder wie empfinden die anderen das, und ich sehe aber, es ist bei allen, wenn man mal hinter die Fassaden guckt, es ist bei allen das gleiche Thema.“

*E34[101], Abteilungsleiter:* „Also ich spreche mit Kollegen und Kolleginnen über die Familie. Aber ja doch, das kommt sehr häufig vor. **Also das ist mir auch wichtig. Nicht nur Geschäftliches zu besprechen, sondern auch Privates auszutauschen.**“



*E33[67], Abteilungsleiter:* „Also in der Mehrzahl überwiegt, **dass man eher sich austauscht, wie man das managed. Und dann gibt es halt dann immer so ein Jammern**, dass es doch eigentlich einen viel größeren Markt geben müsste, dass das Thema Kinderfrau, Betreuung, dass das einfach besser organisiert sein müsste. **Das ist etwas, was dann alle stärker beschäftigt.**“

*E24[87], Bereichsleiter:* „Ja, doch, doch. Gerade so mein direkter Kollege hier, **wir sprechen schon recht regelmäßig.** ‚Mensch, jetzt hab ich schon wieder den privaten Termin verpasst‘ oder das oder jenes ging nicht. **Da tauschen wir uns schon aus, ja ja.** Oder wir vertreten uns öfter, wenn er sagt dass er mit seinem Sohn irgendwo hin muss. Oder ich hab was. **Wir tauschen uns schon auch öfter aus, auch über die Situation selbst.** Dass man nicht alles unter einen Hut bekommt.“

Die Aussagen verdeutlichen den Einstellungswandel zwischen den Führungskräftegenerationen: Während bei den Befragten des Top-Managements das Bild der distanzierten, leistungsorientierten und nach Selbstverwirklichung strebenden Führungskraft vorherrscht, zeigt sich bei der nachfolgenden Führungskräftegeneration ein offener Umgang mit privaten und durchaus auch kritischen Aspekten. Normative Handlungsmuster werden infrage gestellt und Zweifel am Rollenbild der omnipräsenten Führungskraft ebenso offen thematisiert wie alltagspraktische Aspekte der Vereinbarkeitsproblematik.

### *Die Unternehmenskultur: anwesenheitsbasierte Ergebnisorientierung*

Insbesondere Führungskräfte der oberen Führungsebenen bringen klar zum Ausdruck, dass eine Karriere nur dann möglich ist, wenn ein enormer zeitlicher Einsatz mit hoher Präsenz im Unternehmen gepaart ist. Die Erfahrungen der eigenen Karrieresozialisation wirken prägend auf den Umgang mit den nachfolgenden Führungskräftegeneration, d.h. die anwesenheitsorientierte Unternehmenskultur reproduziert sich weitgehend selbst. Präsenz wird als Indikator für eine hohe Leistungsmotivation und als Voraussetzung für eine überdurchschnittliche Leistungserbringung betrachtet und ist als subjektives Selektionskriterium für den hierarchischen Aufstieg zu betrachten.

*EVI[25], Direktor:* „Ich habe von Anfang an immer gerne gearbeitet. Ich muss auch selbstkritisch sagen, dass wir hier eine sehr ausgeprägte Anwesenheitskultur haben. **Also, wenn die Leute lange da sind, dann ist das in der allgemeinen Wertewelt gut. Insofern hab ich dem Schema sehr gut entsprochen und passte sehr gut in dieses Anforderungsprofil.**“

*EC3(9), Direktor:* „Und ich sag es mal so: **Ein Stück weit funktioniert Karriere nicht nur in diesem Unternehmen, sondern auch in allen anderen auch ein Stück weit durch Präsenz, sich um Themen kümmern und eben die eine Meile mehr.**“

Die tiefe Verankerung der anwesenheitsorientierten Unternehmenskultur wird nicht nur durch die Aussagen der oberen Hierarchieebenen deutlich, auch die Erwartungen der Mitarbeiter an das Verhalten der Führungskraft spiegeln das Bild der omnipräsenten Führungskraft wider. Insbesondere junge Führungskräfte der unteren Hierarchieebenen geraten dadurch in eine spannungsgeladene Sandwichposition – der Anwesenheitsdruck erfolgt sowohl von Seiten der Mitarbeiter als auch von Seiten der Vorgesetzten, wodurch ein selbstbestimmtes Arbeiten hinsichtlich Zeit und Ort nahezu unmöglich wird.

*E31[14], Abteilungsleiter:* „**Wir sind eine Firma, die stark über Präsenz arbeitet. Das heißt, am besten sind sie in einem Glasbüro, wo man die ganze Zeit sieht, dass Sie da sind und irgendetwas machen.** Dann arbeitet der hart. Wenn er aber nicht da ist, dann ist so die Vermutung: Es könnte sein dass der, äh, vielleicht eine zu leichte Kugel schiebt. **Das gibt's bei Vorgesetzten, aber das gibt's aber insbesondere bei Mitarbeitern und die zerreißen dich dann auf Deutsch gesagt.**“

Die implizite Anwesenheitsorientierung prägt die Unternehmenskultur maßgeblich und das Verhalten der Organisationsmitglieder steuert sowohl direkt als auch indirekt die Verhaltensmuster der Führungskräfte. Wie stark die allgegenwärtige Verfügbarkeit im Rahmen der Karrieresozialisation im Selbstverständnis der Führungskräfte verankert ist, verdeutlicht das folgende Beispiel eines Abteilungsleiters, der eine Besprechung frühzeitig verlassen muss, um sein Kind pünktlich vom Kindergarten abholen zu können.

*E33[61], Abteilungsleiter:* „[...] Ich habe auch schon Situationen gehabt, wo ich tatsächlich einmal eine Präsentation hatte, wo die ganze Agenda sich verschoben hat und ich in der Präsentation gehen musste. Das kommt nicht oft vor, ist einmal gewesen, aber das war dann schon heftig, **wo dann lauter Bereichsleiter da saßen und ich einfach meinen Laptop zugeklappt habe und sagte tut mir leid, aber ich muss jetzt gehen. Man lacht dann erst, wenn man kurz raus ist und denkt, was hast du jetzt gerade gemacht, aber wenn dann ein Kind tatsächlich im Kindergarten steht und niemand den Kleinen dann abholt, dann muss man halt abwägen.** Und klar habe ich das hinterher dann irgendwann erklärt und **die haben dann drüber gelacht** und siehe da, es funktioniert auch.

Der aufgrund des normenwidrigen Verhaltens entstehende Druck auf den Abteilungsleiter wird nicht nur durch die bildliche Beschreibung („das war schon heftig“) und das stressabbauende Lachen bei Verlassen der Besprechung deutlich, sondern auch durch die doppelte Betonung, dass es sich dabei um einen einmaligen Vorgang handelte. Die Nonkonformität seines Verhaltens wird zusätzlich bestätigt durch die nachträgliche Rechtfertigung gegenüber den Vorgesetzten, die seine Erklärung mit einem Lachen quittieren und dadurch die Abweichung vom normativen Rollenverhalten nochmals deutlich machen.

Das von den geltenden Normen abweichende Verhalten der jüngeren Führungskräfte wird von den oberen Hierarchien mit distanzierendem Erstaunen wahrgenommen und nur im Ausnahmefall akzeptiert, d.h. wenn standardisierte Strukturen dadurch nicht infrage gestellt werden. Familiäres Engagement fällt aus dieser Perspektive selbstverständlich nicht in das väterliche Rollenspektrum. Dem familiären Engagement junger Führungskräfte wird mit Spott und Sarkasmus begegnet, wobei die Abwertung dieser alternativen Handlungsmuster als Affirmation des Selbstverständnisses fungiert.

*EC2[65], Direktor:* „Die Männer haben da heute schon einen anderen Ansatz, das heißt wie sie sich in der Familie engagieren möchten. Also das sehe ich schon, dass das heute anders ist. **Da erkenne ich schon viele, die da ganz tapfer zu Elternabenden gehen.** Ich war da natürlich auch manchmal dabei, ich hab das dann grade noch immer so geschafft. Oder halt auch nicht. [*lacht*] Aber die legen da schon extrem Wert drauf.“

*EC3[31], Direktor:* „Wenn ich meine beiden letzten Mitarbeiter betrachte: Beide jungverheiratet mit jungen Kindern, die sind schon mal aufgestanden und haben gesagt ‚Ich muss jetzt mein Kind vom Kindergarten abholen.‘ **Das wäre mir im Leben nicht in den Kopf gekommen, zu meinem Chef zu sagen, dass ich früher gehen muss, weil ich meine Kinder abholen muss. Mir ist den Kopf gekommen, dass ich früher gehen muss, weil ich heute mein Auto in die Werkstatt bringen muss oder so was [*lacht*]. Aber so was wäre mir jetzt nicht wirklich in den Kopf gekommen.**“

I: Wie reagieren Sie darauf?

*EC3[33], Direktor:* „Ja natürlich können die gehen, das ist ja überhaupt keine Diskussion. Die haben in der Regel Überstunden genug **und können sich mal einen halben Gleittag gönnen.** Das ist jetzt unkritisch. **Das ist ja alles kein Problem, das ist ja nicht Standard.**“

Vertikale Bewegungen innerhalb des Karrieresystems implizieren eine hohe Rollenkonformität und eine ausgeprägte Anwesenheitsorientierung als Indiz für überdurchschnittliche Leistungsorientierung charakterisiert die informellen hierarchischen Eintrittsbarrieren. Aufstrebende Führungskräfte können sich diesen Verhaltensanforderungen nur schlecht entziehen, ohne mit entsprechenden Auswirkungen auf den Karriereverlauf rechnen zu müssen: Die Sanktionierung nonkonformen Verhaltens begünstigt somit die Rollenkonformität und verfestigt tradierte Verhaltensmuster.

*EV1[59], Direktor:* „Wenn es jetzt wiederholt vorkommt, dass jemand früher geht, dann wird es schon schwierig. Wir haben regelmäßig unsere Sitzungen, die können schon auch mal bis 21.00 Uhr oder sogar 23.00 Uhr gehen. Wir tun uns schwer genug, diese Tage zu finden, an denen alle Zeit haben. **Wenn dann einer kommt und sagt er muss um 17.00 Uhr gehen, dann sag ich ganz klar: ‚Das geht nicht.‘**“

*EC2[77], Direktor:* „[...] Wenn mal jemand früher gehen muss, dann ist das ja kein Thema. **Aber wenn jemand jeden Abend oder regelmäßig früher gehen muss, da wird's dann schon schwierig.**“

Insgesamt ist die berufsbezogene Domänegrenze der befragten Führungskräfte von geringer Flexibilität bei gleichzeitig hoher Grenzflexibilität der privaten Domäne gekennzeichnet. Ausgeprägte Arbeitszeiten bis in die späten Abendstunden sind eher die Regel als die Ausnahme, private Belange stecken selbstverständlich hinter beruflichen Aspekten zurück und es wird deutlich, dass die Besprechungskulturen in den einzelnen Abteilungen und Bereichen tendenziell eher einen zeitversetzten Arbeitsbeginn (d.h. Arbeitsbeginn zwischen 7.30 Uhr und 8.30 Uhr) als ein verlässliches und familienverträgliches Arbeitsende ermöglichen – die Anwesenheit in den Abendstunden (teilweise bis 23.00 Uhr) ist für die meisten Befragten eine Selbstverständlichkeit und wird nicht infrage gestellt. Die mit der Karrieresozialisation einhergehende Anwesenheitsorientierung steigt mit zunehmender Hierarchie an, d.h. die zunehmende Arbeitsintensität wird als selbstverständliche Bedingung für den hierarchischen Aufstieg betrachtet.

E12[85], Direktor: „Klar. **Je höher ich steige, desto höher der Workload, desto voller der Terminkalender, desto größer die Verantwortung.**“

Die geringe Grenzflexibilität und -permeabilität insbesondere im Top-Management ermöglicht keine Unterbrechung der Arbeitszeit zugunsten eines Engagements in der Familie. Das bei diesen Befragten vorherrschende Modell der traditionellen Rollenaufteilung weist die Aufgaben der Kinderbetreuung klar in den Verantwortungsbereich der Partnerin und ein möglicher zeitlicher Freiraum wird eher dafür verwendet, persönliche Interessen bzw. Hobbys nachzugehen, als diese Zeit mit der Familie zu verbringen. Die Karriere impliziert eine derart starke Fokussierung auf die beruflichen Herausforderungen, dass für ein familiäres Engagement an Werktagen keine Zeit bleibt. Dies wird jedoch von den Führungskräften entsprechend ihrem Selbstverständnis nicht als Verlust wahrgenommen – im Vordergrund steht der Aspekt, sich aufgrund der Verantwortungsübernahme und den daraus abgeleiteten Gestaltungsmöglichkeiten selbst zu entfalten und dadurch persönliche Bestätigung zu finden. Mögliche Überschneidungen familiärer und beruflicher Domänen werden negiert und die Fokussierung auf die Erwerbsarbeit als Ergebnis einer geschlechtsspezifischen Rollenteilung gefordert.

EV2[81], Vorstandsmitglied: „**Am Ende stellt sich dann die Frage: ‚Was wollen Sie?‘** [...] Wenn Sie jetzt meinen Job anschauen: Ich kann doch nicht sagen, es ist jetzt 17.00 Uhr und ich muss jetzt gehen, macht die Sitzung mal ohne mich. Mir dauert das jetzt zu lange, ich muss die Kinder vom Kindergarten abholen. *[lacht laut]* Das ist ein Stück weit schwierig.“

EC3[33], Direktor: „Und dann muss man sich fragen: **Will man das, oder will man das nicht.** Oder besser gefragt: **Hat man da Spaß dran? Oder hat man da eben keinen Spaß dran?**“

Korrespondierend zu den Aussagen des Top-Managements, welches die normativen Verhaltensmuster im Unternehmen maßgeblich prägt, zeigt sich im mittleren Management eine ausgeprägte Ausrichtung an hierarchischen Strukturen, die als Konsequenz der ausgeprägten Anwesenheitskultur gewertet werden kann. Die Verantwortungsübertragung an „das System“ entbindet die Führungskraft von der persönlichen Verantwortung und alternative Wege zur Zielerreichung werden nicht thematisiert. Die im Rahmen der Karrieresozialisation indoktrinierte Hierarchieorientierung verdeutlichen die folgenden Aussagen eines Abteilungs- und eines Bereichsleiters.

E32[150], Abteilungsleiter: „**Und wenn der Vorstand halt dann irgendwie schnell was haben will, dann hat bisher, glaube ich, auch noch keiner gesagt, lieber Vorstand, Sorry, der Mensch ist jetzt gerade bei seinen Kindern.** Und da fängt's an. [...] Ich bin jetzt seit einigen Jahren sehr vorstandsnah in meinem Job, sehr vorstandsnah im Sinne von Unterlagen und Analysen und so weiter und so fort. Und wir reden ja offen. **Solange sich dort nichts ändert, dann ändert sich auch nach unten nichts. Weil der Druck kommt von oben nach unten.**“

E27[105], Bereichsleiter: „Unsere Aufgaben richten sich eben nicht nach der Verfügbarkeit der Mitarbeiter, sondern nach den Projekten und deren Termin. **Und wenn ein Termin ansteht und es gibt ein Problem, dann muss es krachen. Dann kann ich nicht um 17.00 Uhr sagen, dass ich jetzt nach Hause muss. Das gilt für mich genauso.** Wir sind hier in unserem Bereich sehr stark fremdgesteuert und abhängig. **Familie hin oder her, in der Prozesskette müssen wir unsere Aufgabe erfüllen.** Das hat mit Familienfreundlichkeit wenig zu tun, da sind wir abhängig von der Grundkonstellation.“

Die Ergebnisorientierung ist in einer selbstverständlichen Anwesenheitskultur verankert, von der nur dann abgewichen wird, wenn das Tagesgeschäft davon unbeeinträchtigt und vom organisatorischen Umfeld unbemerkt bleibt. Die Akzeptanz eines familiären Engagements ist nur dann gegeben, wenn sich dieses für die Organisation nicht wahrnehmbar im Hintergrund abspielt und familiären Verpflichtungen, die über die Schaffung einer finanziellen Grundlage hinausgehen, wird eine sekundäre Position zugewiesen.

E42[61], Teamleiter: **Solange dein Job hier gut läuft und man dir das nicht anmerkt, dass du da groß dich auch noch woanders engagierst, solange ist das okay.**

E16[69], Direktor: „**Solange das Business funktioniert, kein Problem.** Sollte es aus irgendeinem Grund nicht vereinbar sein, dann muss die Person eben hier sein.“

Ein hoher zeitlicher Einsatz und eine überdurchschnittliche Präsenz im Unternehmen ist für alle Befragten eine Selbstverständlichkeit, ein regelmäßiges und verbindliches familiäres Engagement ist dadurch für die befragten Führungskräfte nur schwer zu realisieren. Es ist bezeichnend für die Unternehmenskultur, dass nur ein Interviewteilnehmer diese Verhaltensmuster kritisch infrage stellt – die ausgeprägte Anwesenheitsorientierung wird als selbstverständliche Bedingung für die eigene Karriere weitgehend kritiklos akzeptiert. Die der Führungsrolle attribuierten Eigenschaften der omnipräsenten Verfügbarkeit werden kaum infrage gestellt und nur ein Teilnehmer äußert sich mit Blick auf die ausgeprägte Anwesenheitsorientierung selbstkritisch.

*E24[79], Bereichsleiter:* „Aber wenn man es sich mal überlegt – muss man da wirklich überall dabei sein und seinen Senf dazugeben? Eigentlich nicht. **Da könnte man viel mehr sagen: Da geht der hin, da geht der hin, da geht keiner hin. Das liegt viel an einem selber.** Oder zu sagen: Das geht in dieser Firma nicht. **Das ist immer auch ein Stück, wie man selber damit umgeht.**“

Die bisherigen Beispiele sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es im Unternehmen durchaus vereinzelte Bereiche gibt, in denen eine Vereinbarung von Karriere und Familie vom Umfeld nicht nur toleriert wird, sondern die gegenseitige Unterstützung ein selbstverständlicher Teil des beruflichen Alltags ist. Deutlich wird die kulturprägende Funktion des Vorgesetzten, der normative Verhaltensmuster maßgeblich vorgibt und dadurch die Möglichkeiten und Grenzen der Vereinbarkeit von Karriere und Familie definiert. Die folgenden Aussagen stammen von Führungskräften innerhalb einer hierarchischen Linie, d.h. Direktor, Bereichs-, Abteilungs- und Teamleiter stehen in direkter hierarchischer Zuordnung. Die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit werden hier untereinander offen thematisiert, auch dadurch bedingt, dass bis auf die Führungskraft der höchsten hierarchischen Ebene alle Führungskräfte mit Vollzeit berufstätigen Partnerinnen liiert sind und als Doppelkarrierepaare die vereinbarkeitspezifischen Herausforderungen im Sinne eines modernen Partnerschaftsverständnisses gemeinsam meistern. Die Verhaltensnormen in der gesamten Direktion sind von großer Offenheit und Flexibilität gekennzeichnet, es zeigt sich eine intensive vereinbarkeitsbezogene Kommunikation sowie eine ausgeprägte Ergebnisorientierung.

*E11[73-75], Direktor:* „Und es ist ja auch so: Ich hab eine Super-Mannschaft unter mir. Ich hab hier Super-Bereichsleiter, Super-Abteilungsleiter – **warum soll das nicht gehen, dass ich aus familiären Gründen mal nicht da bin?** Vielleicht braucht es eine kleine Orientierung telefonisch, aber das geht. Klar. **Und da muss der große Chef oder auch Kollegen auf meiner Ebene eben auch mal akzeptieren, dass ich mal nicht kann. Dann ist das eben so.** Ich bin mir aber sicher, dass meine Mitarbeiter den Weg so wählen und

gehen, wie ich es auch getan hätte. [...] **Im umgekehrten Fall gilt absolut das Gleiche, da spring dann eben ich ein für einen Bereichs- oder Abteilungsleiter. So muss das sein, das ist doch ganz klar. Was für mich gilt, gilt auch für die anderen.**“

*E22[47], Bereichsleiter:* „**Haben Sie einen Chef, ein Umfeld, das selbst etwas mit dem Thema anfangen kann, dem Familie wichtig ist, dann ist eine andere Grundhaltung da.** Ich habe das Glück, dass mein Chef selbst zwei Kinder hat [...]. Letzte Woche Freitag war zum Beispiel Einschulung und für mich war ganz klar, dass ich nicht auf dieses wichtige Meeting gehe. Es waren zehn Vertriebschefs aus aller Welt da, **aber da hatte er volles Verständnis. Und ich würde es mit meinen Leuten genauso machen.**“

*E33[61], Abteilungsleiter:* „Ich muss sagen, ich hab hier einen tollen Chef, ich habe einen Bereichsleiter, der selber eine Tochter hat und eine Frau, die hier Abteilungsleiterin ist. **Entsprechend lebt er das auch vor, was toll ist. Von daher hat der da volles Verständnis, wenn ich mal sagen würde, ich kann den Termin nicht wahrnehmen, ich muss mich da um die Kinder kümmern.**“

*E41[148], Teamleiter:* „**Ich werde ja nicht nach Anwesenheit bezahlt. Ich werde nach Zielerreichung bezahlt. Meinem Chef ist es tendenziell piepegal, wie viel ich arbeite und wie viel ich hier bin.** Das interessiert ihn gar nicht. [...] Es geht überhaupt nicht um Anwesenheit. [...] Ich bin eh immer unterwegs. Und er verlässt sich halt drauf, dass ich meinen Job in diesem Laden halbwegs im Griff habe.“

Deutlich wird, wie stark die eigenen Erfahrungen der Führungskraft die Erwartungen an und den Umgang mit den Mitarbeitern prägen. Die Vorbildfunktion der obersten Führungskraft überträgt sich auf die nachfolgenden Hierarchieebenen und lässt eine Kultur entstehen, die zwar durchaus eine hohe Leistungsorientierung fordert, aber gleichzeitig Raum für die Realisierung eines modernen Vaterschaftsverständnisses schafft und egalitäre Partnerschaftsarrangements ermöglicht. Leistungsorientierung wird nicht mit Anwesenheit gleichgesetzt, sondern ein ergebnisorientierter Ansatz konsequent umgesetzt.

Den Einfluss des Vorgesetzten auf das Verhaltens der untergeordneten Führungskräfte verdeutlicht auch die nachfolgende Aussage, parallel dazu wird bei diesem Beispiel allerdings die Verankerung in einer anwesenheitsorientierten Unternehmenskultur offensichtlich.

*E24[27], Bereichsleiter:* „Und wenn ich merke, dass hier irgendetwas vakant ist, wenn kurzfristig ein Termin abgesagt wird, dann packe ich meine Sachen und gehe, also das mache ich schon. **Das mache ich aber erst in den letzten Jahren recht konsequent, weil, das macht auch mein Chef recht konsequent, er hat mir gesagt, wenn ich ein Zeitfenster habe und früher gehen oder später kommen kann, dann soll ich das machen.**“

Die indoktrinierte Anwesenheitsorientierung wird offensichtlich durch die ausgeprägte Hierarchieorientierung des Befragten: Erst nachdem der Vorgesetzte die Absolution erteilt hat („er hat mir gesagt“, „ich soll“), werden Zeitfenster konsequent von dem Befragten genutzt. Inwiefern diese erhöhte Grenzflexibilität bei einem Wechsel des Vorgesetzten bestehen bleibt oder eine Rückkehr zu den normierten Verhaltensmustern zu beobachten sein wird, bleibt allerdings abzuwarten.

### *Zusammenfassung*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zwischen den oberen und insbesondere den unteren Führungsebenen der Team- und Abteilungsleiter gravierende einstellungsbezogene Diskrepanzen zu verzeichnen sind. Dies zeigt sich zum einen in der psychischen Grenzpermeabilität der beruflichen Domäne: Während Führungskräfte der oberen Hierarchie eine klare Trennung zwischen beruflichen und familiären Aspekten anstreben, zeigt sich bei den unteren Hierarchien eine offene Thematisierung familiärer Aspekte, wobei auch das traditionelle Selbstverständnis von Führungskräften (selbst-)kritisch infrage gestellt wird. Das Bild des leistungsorientierten, nach Selbstverwirklichung strebenden Managers verliert seine Allgemeingültigkeit und neben der Karriere gewinnt Vaterschaft als alternativer Lebensbereich an Bedeutung. Dieses im Vergleich zur traditionellen Vaterschaft veränderte, moderne Vaterschaftsverständnis wird von den oberen Hierarchien allerdings nicht bzw. mit distanzierendem Unverständnis wahrgenommen.

Trotz wahrnehmbarer Änderungstendenzen ist die ausgeprägte Anwesenheitsorientierung der oberen Führungsriege prägend für die Unternehmenskultur und damit maßgeblich für die organisationale Sozialisation der Führungskräfte. Familiäres Engagement wird mit einem Freizeitvergnügen gleichgesetzt, welches man sich in Ausnahmefällen gönnen darf. Die regelmäßige Übernahme von Fürsorge- und Betreuungstätigkeiten ist mit dem Männlichkeits- und Führungskräfteverständnis der oberen Ebenen nicht in Einklang zu bringen. Die anwesenheitsbasierte Leistungsorientierung wird als subjektives Kriterium für die Karriereselektion angesehen, nicht rollenkonformes Verhalten wird sanktioniert und dadurch die bestehende Anwesenheitskultur reproduziert. Die Ergebnisse zeigen auch auf, dass kulturelle Änderungen abhängig sind vom jeweiligen Vorgesetzten: Eine konsequente Ergebnisorientierung und offene Thematisierung familiärer Aspekte



überträgt sich Top-down auf die nachfolgenden Führungsebenen und ermöglicht dann eine bessere Vereinbarkeit von Karriere und Vaterschaft.

### 7.5.2. Elternzeit und Teilzeit – Karrierekiller oder bedeutender Sidestep?

Trotz des gesetzlich geregelten Anspruchs von Vätern auf Elternzeit sind diejenigen Väter, die sich bewusst für eine temporäre Unterbrechung der Berufstätigkeit zugunsten eines familiären Engagements entscheiden, noch immer in der Minderzahl. Zwar zeigt sich insbesondere in Akademikerhaushalten eine deutlich höhere Inanspruchnahme von Elternzeit im Vergleich zu geringer Qualifizierten, die Gruppe der leitenden Führungskräfte bleibt von dieser Entwicklung allerdings weitgehend unberührt (Kluve & Tamm, 2009). Befürchteten Einkommensverlusten wurde durch die Neuregelung des Elternzeitgesetzes entgegengewirkt (siehe dazu Kapitel 2.3.2.), in diesem Kapitel soll die Frage nach den antizipierten Karrierenachteilen aufgrund der Inanspruchnahme von Elternzeit beantwortet werden.

Elternzeit für Väter in Führungspositionen – dieses Thema polarisiert – und während für einen Teil der Befragten die zeitlich begrenzte Unterbrechung der beruflichen Tätigkeit zugunsten eines familiären Engagements undenkbar erscheint, betrachten andere die in der Elternzeit gemachten Erfahrungen als wichtigen Baustein in der Entwicklung der Führungspersönlichkeit. Die Gliederung dieses Kapitels orientiert sich an diesen zwei unterschiedlichen Einstellungsmustern: Im ersten Schritt wird jeweils die einstellungsbasierte Bewertung der Elternzeit durch die Befragten bzw. das organisatorische Umfeld betrachtet, um im zweiten Schritt die zu erwartenden Konsequenzen und die jeweiligen Begründungen aufzuzeigen.

#### *Karriere und Elternzeit – das geht nicht*

Führungskräfte, die Elternzeit in Anspruch nehmen und dadurch ihr modernes Vaterschaftsverständnis offen zum Ausdruck bringen, sehen sich nicht selten massivem Druck ausgesetzt. Vater sein bedeutet im allgemeinen Verständnis noch immer weitgehend, Familiernährer zu sein und ein von diesen traditionellen Wertvorstellungen abweichendes Verhalten erzeugt nicht selten Missgunst und Skepsis, wie die folgende Aussage einer befragten Führungskraft verdeutlicht:

*E43[103], Teamleiter:* „Also wir haben hier ja einen Kollegen, der für einen längeren Zeitraum in Elternzeit gegangen ist. Der wird zwar offiziell als positives Beispiel vorgestellt. **Aber das, was ich hier so im Kollegenkreis höre, das geht schon eher in die Richtung ‚Mensch, der ist ja kein richtiger Mann‘, ‚Der drückt sich vor der Aufgabe‘, oder was auch immer.“**

Die bisherigen Erläuterungen der Befragungsergebnisse haben verdeutlicht, dass insbesondere die höheren Hierarchieebenen (unabhängig vom Alter der Führungskräfte) von traditionellen Wertvorstellungen beherrscht werden. Führungskräften in Elternzeit wird mangelndes berufliches Engagement unterstellt und sie werden als Außenseiter degradiert: Dass ein „sehr guter Mann“ Elternzeit in Anspruch nimmt, ist mit dem allgemein gültigen Rollenverständnis nicht in Einklang zu bringen und führt entweder zu belustigtem Kopfschütteln oder zu offen zutage getragendem Spott und Hohn.

*E12[71], Direktor:* „[...] Wir hatten gerade einen Fall, dass ein sehr guter Mann ein Kind bekommen hat und dann auch mal für zwei Monate weg war. **Also – mein Verständnis hält sich da schon etwas in Grenzen [lacht].“**

*EC2[65:73], Direktor:* „[...] **Und Elternzeit, [lacht] das war ja unvorstellbar zu unserer Zeit. [lacht] Dass da ein Typ mal zu Hause bleibt und da mal nach den Kids schaut, [lacht] das war ja unvorstellbar. Also ganz ehrlich, das wäre auch für mich nicht denkbar gewesen [lacht] [...] Also, der Punkt ist ja der, also man muss schon zugeben, dass wir uns lustig gemacht haben darüber. Und haben gesagt ‚Mensch, du bringst ja die ganze Familie durcheinander.‘ [lacht]“**

Die Aussagen verdeutlichen die Diskrepanz zwischen dem Selbstverständnis der Führungskraft und dem Verhalten des Mitarbeiters. Der Mitarbeiter wird öffentlich bloßgestellt („wir haben uns lustig gemacht“, „wir haben gesagt“), durch die Formulierung („wir“ statt „ich“) wird das subjektive Rollenverständnis für allgemeingültig erklärt und gruppenspezifische Verhaltensnormen betont, d.h. rollenkonforme Verhaltensmuster werden verstärkt. Das Lachen beider Befragten jeweils zum Schluss ihrer Aussagen legitimiert jeweils das eigene Selbstverständnis und verdeutlicht nochmals die distanzierte Haltung zum Verhalten der Mitarbeiter.

Führungskräfte, die eine aktive Vaterrolle anstreben, treffen auf eine organisationsinterne Realität, in der veränderten Rollenbildern keine bzw. eine geringe Bedeutung beigemessen wird. Der Wunsch nach Elternzeit wird vom Vorgesetzten entweder ignoriert oder nicht ernst genommen und von den Betroffenen wird ein hohes Selbstbewusstsein verlangt, um sich diesem normativen Druck zu widersetzen.

*E35[102], Abteilungsleiter:* „**Ich habe meinem Chef hier eineinhalb Jahre im Voraus gesagt, dass ich in Elternzeit gehen möchte. Und ein Jahr im Voraus habe ich es noch mal gesagt. Und er meinte ‚Was, das war im Ernst?‘ Ich sagt dann ‚Ja, klar.‘ [...] Das**

war natürlich eine Neuigkeit damals, als sich das mit meiner Elternzeit rumgesprochen hat. Der geht für ein halbes Jahr aus dem Unternehmen raus. Und was dann passiert ist, war faszinierend. **Wie viele zu mir gekommen sind und gesagt haben ‚Das wollt ich auch schon.‘ oder ‚Ich würds auch gerne machen, aber sag’s niemandem.‘** Viele waren so offen, unglaublich. Das hat wirklich die Herzen geöffnet. Viele haben auch gesagt **‚Das ist mutig, das würde ich mich nie trauen.‘**“

*E43[105;107], Teamleiter:* „Also, ich hab viele Kollegen, die erst Papa geworden sind bei uns, aber das macht keiner. Das traut sich keiner **Denn man muss natürlich auch den Mut haben, nicht nur das zu tun, was gewünscht ist, was opportun ist. [...] Deshalb mache ich es ja auch nicht. [lacht]**“

Trotz des gesetzlich geregelten Anspruchs auf Elternzeit und der Minimierung des Einkommensverlustes durch einkommensbasierte Zuweisung des Elterngeldes wird deutlich, dass normative Aspekte für die geringe Inanspruchnahme der Elternzeit durch Führungskräfte eine bedeutende Rolle spielen. Die Unternehmenskultur ist von einer gelebten Vereinbarkeitskultur weit entfernt – die innerorganisatorischen Rollenerwartungen orientierten sich am klassischen Bild der Führungskraft, traditionelle Männlichkeitsbilder prägen Einstellungen und Verhaltensmuster der Führungskräfte. Die durch die Aussagen des Top-Managements intendierte indirekte Verhaltenssteuerung im Sinne des *role making* wird in den Aussagen ebenso deutlich wie konforme Übernahme der Rollenerwartungen durch die unterstellten Führungskräfte (*role taking*). Nonkonformität erfordert – unabhängig von den zu erwartenden Konsequenzen – Mut und ein hohes Selbstbewusstsein (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, 1976).

### *Konsequenzen der Inanspruchnahme von Elternzeit*

In den Interviews wurde von einem überwiegenden Teil der Befragten klar zum Ausdruck gebracht, dass elternzeitbedingte Diskontinuitäten zu negativen Auswirkungen bei der weiteren Karriereentwicklung führen. Väter in Führungspositionen, die vom Modell der beruflichen Kontinuität im Sinne einer dauerhaften Vollzeitbeschäftigung abweichen, müssen – fast selbstverständlich – mit Auswirkungen auf die Karriere rechnen. Eine Beförderung in Elternzeit oder unmittelbar im Anschluss daran wird von den Befragten mehrheitlich als nicht realistisch angesehen, d.h. hier zeigen sich unmittelbare und kurzfristige Auswirkungen auf den Karriereverlauf.

*E44[217], Teamleiter:* „**Dem Mitarbeiter muss klar sein, dass in der Zeit, wo er weg ist, natürlich er nicht ernannt wird, das ist ja auch klar.** Für ihn verzögert sich das Thema genau um diese Zeit zunächst mal.“

*E24[93], Bereichsleiter:* „**Nein, wenn jemand in Elternzeit ist, würde man ihn in bei Besetzungsrunden nicht berücksichtigen, das glaube ich nicht.** ‚Der soll jetzt erst mal seine Elternzeit machen, und dann schauen wir mal weiter‘, so ein Spruch würde dann kommen. Schätze ich mal.“

*E11[81], Direktor:* „Ich sag mal so: Wenn jetzt einer ein hohes Potenzial hat und ein halbes Jahr rausgeht. Wenn nach seiner Rückkehr eine Stelle im mittleren Management frei wäre, auf die sein Profil gut passen würde. **Da wäre es schon sehr unwahrscheinlich, dass man ihn für die Besetzung wählen würde. Weil er eben ein halbes Jahr nicht da war, nicht so präsent war.**“

*EV1[53], Direktor:* „**Ich denke, dass die Inanspruchnahme von Elternzeit der Karriere immer noch schadet.** Ich versuche, das nicht so zu sehen. Und ich bewundere auch die jungen Männer, die mal kürzer treten oder ein Sabbatical nehmen. Dann sag ich schon ‚Machen Sie das. Das ist eine tolle Erfahrung.‘ **Ich kann aber nicht ausschließen, dass er dann bei Besetzungsentscheidungen hinten an steht.** Da müssen wir offen drüber reden. **Ich glaube, die Kultur haben wir in dem Unternehmen noch.**“

Während die Beförderung von Frauen in Elternzeit im Unternehmen aktiv gefördert wird, wird das organisationale Plateauing, d.h. der Verbleib auf der Karriereebene von Führungskräften in Elternzeit als selbstverständlich angesehen („das ist klar“). Die Kompetenz der Führungskräfte wird dabei in keinster Weise in Abrede gestellt, die Sanktionierung jedoch durch den Verweis auf die Diskontinuität legitimiert.

Die Selbstverständlichkeit, mit der Väter in Elternzeit bei Stellenbesetzungen nicht berücksichtigt werden, verdeutlicht die Zwangslage, in der sich Führungskräfte befinden. Eine entscheidende Rolle spielt dabei allerdings die Dauer der Elternzeit: Während ein Zeitraum von vier bis sechs Wochen als akzeptabel und quasi als verlängerter Urlaub angesehen wird, ist eine längere Inanspruchnahme von Elternzeit insbesondere für das mittlere Management und das Top-Management undenkbar.

*E24[15], Bereichsleiter:* „[...] Also ich hab schon den Anspruch, noch ein Stück weiter zu kommen und trau mir das auch zu und dann stellt sich schon die Frage, wie so ein Schritt dann gesehen wird. **Also ich behaupte, wenn ich jetzt morgen komme und sage, ich will Elternzeit machen – zwei Jahre, ein Jahr, ein halbes Jahr – das hat Auswirkungen, hundertprozentig. [lacht] Das gibt keiner zu, das gibt auch keiner von meinen Chefs zu, aber das weiß ich, das ist so [lacht].**“

*EC3[57], Direktor:* „[...] **Und wenn Sie sagen ‚Nein, mir ist aber die Elternzeit wichtiger‘, dann kann das eine Entscheidung sein, die sich, je nachdem wie es läuft, für Ihre Karriere vielleicht auch nicht ganz so gut auswirken kann.**“

Betrachtet man den zeitlichen Karriereverlauf, so wird die Inanspruchnahme von Elternzeit zu einem frühen Karrierestadium, d.h. auf der Ebene der Team- oder Abteilungsleiter, als weitgehend unproblematisch betrachtet. Doch die Anzahl der

Führungspositionen nimmt mit zunehmender Hierarchie ab und aufgrund der mit der Unterbrechung der beruflichen Tätigkeit verbundenen mangelnden Präsenz im Unternehmen verringern sich die Chancen für einen hierarchischen Aufstieg.

*E15[73], Direktor:* „**Also, ich glaube je früher man es macht, umso weniger schädlich ist es.** Wenn man im mittleren Management so was macht, dann könnte ich mir vorstellen, dass das ‚Nicht-Existent-Sein‘ über ein halbes Jahr einfach ein Stück weit behindert im Weiterkommen. **Aber die Frage ist ja immer, wie viele aus der mittleren Führungsebene denn überhaupt noch den Sprung ins Top-Management schaffen können** und insofern würde ich es mal so sehen: **Wenn einer noch den Ehrgeiz hat, die nächste Stufe zu erreichen, dann könnte ihn das behindern in seiner Karriere.** Wenn einer mit der erreichten Karrierestufe zufrieden ist und nicht mehr erreichen will, dann ist das schon irgendwie machbar.“

*EC3[57], Direktor:* „Und jetzt sind wir auch ehrlich: **So viele Stellen im mittleren oder oberen Management gibt es nicht, als dass man sich die Stellen beliebig aussuchen könnte.**“

Die ausgeprägte Anwesenheitsorientierung als Selektionskriterium für den hierarchischen Aufstieg wird in diesen Aussagen mit Nachdruck zum Ausdruck gebracht. Die Inanspruchnahme von Elternzeit führt in der subjektiven Wahrnehmung der Befragungsteilnehmer selbstredend zu einer Stagnation der Karriere: Präsenz wird gleichgesetzt mit Leistungserbringung und fungiert als primäres, wenngleich subjektives Karrierekriterium – die fachliche Kompetenz des Mitarbeiters bleibt in diesem Zusammenhang unerwähnt.

### *Argumentationsmuster für die Sanktionierung*

Blickt man auf die Begründung für die Sanktionierung, tritt das Rollenbild des leistungsorientierten und nach Selbstverwirklichung strebenden Managers offen zutage. Die Fokussierung auf die Karriere erfordert die konsequente Unterordnung alternativer Lebensbereiche, Liebold (2006) bezeichnet dies mit Blick auf den normativen Wandel als anachronistische Grundhaltung: Der Karriere wird eine Attraktivität zugesprochen, mit der die Familie nicht Schritt halten kann. Das Postulat der Karriereorientierung wird legitimiert durch die Verantwortung gegenüber der Organisation und der zu Beginn der beruflichen Laufbahn getroffenen Entscheidung für die Karriere. Diese Karriereentscheidung baut auf einem traditionellen Rollenverständnis auf und fordert die Zurückstellung privater Interessen.

*EC3[61], Direktor:* „Ich sage jedem Mitarbeiter: Wenn Sie hier wirklich etwas werden wollen im Unternehmen, **wenn Sie hier Karriere machen wollen, dann gibt es eines, über das Sie nachdenken sollten und das heißt ‚undisputed will to success‘.** Und

entweder Sie wollen es, oder Sie wollen es nicht. [...] **Wenn Sie sagen, dass Ihnen die Familie aber auch wichtig ist, dann müssen Sie vielleicht zurückstecken.**“

*EC2[73], Direktor:* „Also, hm, also mal ganz ehrlich. Wenn man im Top-Management unterwegs ist, dann hat man ja auch eine Riesenverantwortung. **Und man hat sich im Zuge der persönlichen Entwicklung dafür entschieden, Führungskraft zu werden und Verantwortung zu übernehmen. Ich sehe das eher unter dem Aspekt der Verantwortung.** [...] Man führt ja ein Unternehmen. Das muss man mal ganz klar sehen. [...] **Da kann man schon fragen, kann der einfach mal Tschüss sagen, schaut mal, wie das hier weiterläuft und dann komm ich in drei Monaten wieder.** Für einen Mitarbeiter ist das okay, das kann man organisieren. Jemanden einstellen, Fremdarbeitskraft, usw. Dann geht das. Aber man muss schon sehen, dass das alles kein Witz ist. Man steht ja voll im Wettbewerb mit seinem Geschäft und von dieser Perspektive ist das alles auf jeden Fall auch zu betrachten. **Deswegen sag ich mal, ja, Elternzeit für Führungskräfte, das ist schon schwierig zu werten.**“

Die Forderung nach einem konsequenten Karriereverlauf und einer kompromisslosen Entscheidung zwischen Familie oder Karriere zeigt sich allerdings ausschließlich bei den Befragten der obersten Hierarchieebenen. Familiäre Belange sind hier dem Primat der beruflichen Selbstverwirklichung unterzuordnen, pluralisierte oder diskontinuierliche Karriereverläufe werden in diesen Argumentationsmustern nicht akzeptiert. Bedingung für die Karriere ist eine hohe Rollenkonformität: Die selbst gezeigte Anwesenheitsdisziplin wird auf die unterstellten Führungskräfte übertragen und Elternzeit als nicht mit der Karriereorientierung vereinbar postuliert. Die Befragten reproduzieren dadurch weitgehend unreflektiert die eigenen Karrierebedingungen bzw. Laufbahnstrukturen und der kontinuierliche Karriereverlauf wird zum Selektionskriterium zur Überwindung hierarchischer Eintrittsbarrieren im Rahmen der Karrieresozialisation.

### *Elternzeit – ein Gewinn für die Führungskraft und das Unternehmen*

Entgegen der zuvor geschilderten traditionell geprägten Grundhaltung der Unvereinbarkeit von Karriere und Elternzeit, verdeutlichen die Befragungsergebnisse eine positive und vom Gedanken der Bereicherung geprägte Perspektive bei den Führungskräften der mittleren und unteren Hierarchieebenen. Elternzeit wird mehrheitlich als wichtige Erfahrung und als ein bedeutender Schritt im Zuge der persönlichen Entwicklung betrachtet. Begründet wird diese Perspektive durch den rollenspezifischen Ressourcentransfer, der die Leistungserbringung in der beruflichen Domäne positiv beeinflusst.

*E25[65], Bereichsleiter:* „**Es ist auf jeden Fall eine Weiterentwicklung für die eigene Person, und eine Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit bringt immer auch etwas für die Firma.** Hier arbeiten Menschen, und wenn die Menschen sich weiterentwickeln, dann hat das Unternehmen immer etwas davon.“

*E41[180-182], Teamleiter:* „**Ich glaube, es ist karriereschädigend, wenn man es nicht tut.** [...] Diese Erfahrung, die ist so wertstiftend für mich als Führungskraft. Seine Erfahrung, die er dann wiederum hier einbringen kann. [...] **Und ich zähle auf die Erfahrungen des Mitarbeiters, die er in seinen Job einbringt. Hatte er diese nicht gemacht, kann ich nicht auf sie aufbauen. Und ich brauche diese Erfahrungen.**“

Trotz dieser positiven Grundhaltung sind sich die Befragten der traditionell geprägten Unternehmenskultur und auch deren Einfluss auf das eigene Führungsverhalten durchaus bewusst: Der Umgang mit diskontinuierlichen Karriereverläufe in der organisationalen Praxis und die Anerkennung der veränderten Bedeutung von Familie und Karriere erfordert die selbstkritische Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und die kritische Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Veränderungen wird als Teil der Führungsaufgabe angesehen.

*E44[213], Teamleiter:* „Es ist natürlich nicht ganz einfach, wenn ein guter Mann in Elternzeit geht, das ist schon schwierig. Dann ist die erste Reaktion ‚Oh, du lässt mich alleine‘. Das ist eine typische menschliche Reaktion. Wichtig ist nur, dass man sich nicht von so was leiten lässt. **Man muss reflektieren, wenn man die Möglichkeit hat, nicht jeder kann so aktiv reflektieren. Aber man muss es versuchen.**“

*E13[43], Direktor:* „**Es ist vielleicht ungewohnt, weil es aus den gewohnten Schemata raus fällt. Aber daran muss ich mich gewöhnen.** [...] Also ich hab selbst erst im eigenen Bereich hier gelernt, dass Menschen es durchaus schaffen, Karriere und Familie so zu organisieren, dass es für alle funktioniert. Obwohl das auf den ersten Blick für Außenstehende eher als schwierig erscheint. **Und wenn das eine Frau hinbekommt – warum sollte ich das einem Mann dann verweigern? Das wäre ja doof.**“

Elternzeit schafft in dieser Perspektive der Befragungsteilnehmer neue Möglichkeiten und Chancen nicht nur für die betroffene Führungskraft, sondern auch für die Organisation. Die Akzeptanz diskontinuierlicher Lebensläufe aufgrund temporärer Fokussierung auf außerberufliche Domänen wird im Rahmen einer veränderten Bedeutung der Work-Life-Balance akzeptiert und nicht in direkten Bezug zur weiteren hierarchischen Entwicklung gestellt.

*E34[85], Abteilungsleiter:* „Ich sehe das sehr amerikanisch. Wenn bei jemandem im Lebenslauf steht, er war vier Wochen Animationsmanager auf der AIDA, dann würde ich ihn darauf ansprechen. Und wenn derjenige sagt, er musste einfach mal den Kopf freibekommen und musste mal was anderes machen, dann ist das okay. **Und wenn jemand mal eine Zeit in der Familie verbringt, dann ist das okay. So what?**“

### *Konsequenzen der Inanspruchnahme von Elternzeit*

Die Abweichung von klassischen Laufbahnstrukturen aufgrund der Inanspruchnahme von Elternzeit wird als Ausdruck einer veränderten Bedeutung der Work-Life-Balance respektiert und anerkannt und Diskontinuitäten dadurch in ihrer Bedeutung relativiert. Wenngleich sich die Befragten der Beeinträchtigung der Karriere durch kurzfristig ausbleibende Beförderungen bewusst sind, wird diesem Umstand mit Blick auf die gesamte berufliche Laufbahn allerdings eher geringe Bedeutung beigemessen.

*E45[73], Teamleiter:* „In meiner ganz persönlichen Einschätzung **verdient er sich damit eher Pluspunkte, weil er zeigt dass ihm die Balance von Familie und Beruf wichtig ist.**“

*E31[32], Abteilungsleiter:* „Aber karriereschädlich – ach wissen Sie, ich würde das relativieren. **Was dir persönlich gut tut, kann deiner Karriere nicht schaden. Und das musst du früher oder später für dich selber lernen.** Und wenn du Zeit mit deinen Kindern verbringst, entwickelst du nicht nur deine Kinder, sondern dich selber. Und das tut dir als Führungskraft gut.“

Die Fähigkeit zur Wahrnehmung einer Führungsfunktion wird durch die Unterbrechung der beruflichen Tätigkeit nicht in Abrede gestellt, d.h. Präsenz wird nicht gleichgesetzt mit Kompetenz. Keiner der Befragten der unteren oder mittleren Führungsebene stellt die Inanspruchnahme von Elternzeit in Zusammenhang mit einem geringen beruflichen Engagement oder mangelndem Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Organisation. Im Vordergrund steht die individuelle Entwicklung und auch die Akzeptanz einer veränderten Bedeutung alternativer Lebensbereiche.

Die Fokussierung auf und die Unersetzbarkeit von Einzelpersonen, wie sie bei den Befragungsteilnehmern des Top-Management deutlich wurde, ist bei den Befragten des unteren und mittleren Managements mehrheitlich nicht vorzufinden. Dass die Führungskraft durch die Inanspruchnahme von Elternzeit für eine begrenzte Zeit die ihr zugewiesenen Aufgaben nicht wahrnehmen kann, spielt für Befragten eine untergeordnete Rolle. Zeitlich begrenzte Arrangements wie Vertretungsregelungen oder Aufteilung der Verantwortlichkeiten im Team werden als selbstverständliche Maßnahmen genannt, um die Abwesenheit der Führungskraft überbrücken zu können. Dass die Stelle des Betroffenen für den Zeitraum der Elternzeit freigehalten und nicht neu besetzt wird, ist für fast alle Befragten selbstverständlich. Der von gegenseitigem



Verständnis und Akzeptanz geprägte Umgang steht damit im Gegensatz zu der stark individualistisch geprägten Perspektive des oberen Managements.

*E45[43], Teamleiter:* „**Und wenn er ein guter Mitarbeiter ist, dann ändert ja die Elternzeit überhaupt nichts daran. Ob er da jetzt eine Zeit weg ist oder nicht, das macht keinen Unterschied.**“

*E21[113], Bereichsleiter:* „**Der ist dann halt mal ein halbes Jahr weg.** Das ist übertragbar, als wenn man sonst irgendwo ein Assignment oder irgendwo ein Projekt machen muss, da muss auch mal einer ein halbes Jahr weg innerhalb des Gesamtverbunds, was über die bilaterale Thematik hinausgeht. **Da muss der Vorgesetzte auch schauen, wie er die Aufgaben weiter regelt, das hat aus meiner Sicht keine größeren Auswirkungen.**“

*E22[53], Bereichsleiter:* „Wenn es gute Gründe dafür gibt, warum nicht? **Er wird es sicherlich nicht machen aus mangelndem Verantwortungsgefühl dem Unternehmen gegenüber.** Er wird es machen, weil er einen Impuls hat oder eine Notwendigkeit. **Ich würde das auf jeden Fall unterstützen, wie man das dann im Detail regelt, muss man natürlich sehen.**“

*E44[206;215], Teamleiter:* „Es gibt mehr Belastung bei anderen. [...] Und das ist sicherlich auch nicht ganz einfach, da Akzeptanz für im Team zu schaffen, das muss man aber versuchen. **Man muss versuchen, auch für andere im Team Chancen offen zu legen, die sich dadurch ergeben.** Geht nur mit positiver Kommunikation. [...] **Eine Auszeit in Form von Elternzeit hat ja auch immer Chancen, so was hat immer Chancen.** Das ist eine Veränderung zunächst mal, ja, und die verursacht erst einmal zusätzliche Arbeit. **Das mag alles sein, aber es bietet immer Chancen.**“

Auffallend ist die positive Grundhaltung der Befragten – Elternzeit bietet nicht nur Chancen für die Einzelperson im Rahmen einer verbesserten Work-Life-Balance, sondern zeigt durch die Möglichkeiten der Kompetenzerweiterung auch positive Rückkopplungseffekte auf die Tätigkeit als Führungskraft. Chancen ergeben sich zudem aus Sicht dieser Teilgruppe der befragten Führungskräfte auch für das Arbeitsumfeld, welches in einer Überbrückungsphase Möglichkeiten zur Gewährleistung reibungsloser Abläufe aufzeigen muss. Elternzeit als Möglichkeit für die individuelle Persönlichkeitsentwicklung und Erweiterung der Führungskompetenz, als Auslöser für team- und abteilungsspezifische Veränderungsprozesse und damit als Gewinn für die Führungskraft und das Unternehmen – diese positive Sichtweise steht im diametralen Gegensatz zu den Einstellungsmustern des Top-Managements.

### 7.5.3. Zusammenfassung

Die Erläuterungen in Kapitel 7.5.1. und Kapitel 7.5.2. haben verdeutlicht, dass die Standpunkte der befragten Führungskräfte weit voneinander entfernt sind und nur

schwer miteinander in Einklang zu bringen sind. Auch wenn Elternzeit von den jüngeren Führungskräften mehrheitlich als wertvolle Erfahrung zur Erweiterung der persönlichen Kompetenzen und damit auch Erweiterung der Führungskompetenzen betrachtet wird, nehmen die meisten Befragten die Realität in der Organisation realistisch wahr: Die Führungsebene des Top-Managements ist durch traditionelle Wertvorstellungen geprägt, ein Abweichen von den geltenden Normen in Form von familiärem Engagement bei gleichzeitiger Karriereorientierung löst Befremden und Unverständnis aus. Erfolgreiche Karrieren erfordern in diesem Verständnis kontinuierliche Laufbahnmuster, Unterbrechungen führen zu verzögerten Karriereverläufen oder fordern einen Verbleib auf der erreichten Ebene, d.h. organisationalem Plateauing. Mit zunehmender Hierarchie wird auch die Inanspruchnahme der Elternzeit verstärkt kritisch betrachtet, dies ist auch der nach oben abnehmenden Anzahl von Führungspositionen geschuldet. Die Relevanz der Elternzeit gewinnt zwar – sowohl für die Individuen als auch für die Organisation – zunehmend an Bedeutung, die Befragten sehen jedoch noch großen Handlungsbedarf, wie die folgende Aussage verdeutlicht.

*EV1[55], Direktor: „Aber ich sag mal – Väter in Elternzeit, das sind Lebensmodelle, in die wir noch viel intensiver gehen müssen. Das tut den Menschen gut, das tut den Mitarbeitern gut und damit sollten wir das ermöglichen. Aber wie gesagt, ich schließe nicht aus, dass es nicht doch ein Karriereblocker ist. Natürlich bekommt keiner einen roten Aktenreiter. Aber in der kurzfristigen Entwicklung kann es durchaus sein, dass man sagt ‚Komm, den hab ich jetzt ein Jahr lang nicht gesehen, die anderen haben sich hier abgestrampelt, die anderen sind jetzt zuerst dran.‘ Ja, das halte ich für wahrscheinlich.“*

Eine breite Akzeptanz diskontinuierlicher Lebensverläufe ohne nachhaltige Beeinträchtigung der Karriere ist derzeit nicht in der Organisation anzutreffen. Anzeichen für einen Perspektivenwechsel vom Standpunkt „Elternzeit als Verlust für das Unternehmen“ hin zur Position „Elternzeit als Win-win-win-Strategie“ (Unternehmen, Team, Individuum) sind allerdings erkennbar und werden primär durch die Befragten der unteren Führungskräfte vertreten. Deutlich wird der erhöhte Stellenwert privater Lebensbereiche und die Bedeutung familiärem Engagements für die Entwicklung als Führungspersönlichkeit. Diese auf einem modernen Rollenverständnis aufbauende Perspektive sieht Diskontinuitäten nicht nur als Gewinn für die Führungskraft, sondern auch für das Unternehmen aufgrund der Erweiterung der Führungskompetenzen und Impulsgebung für bestehende Teamprozesse und -strukturen.

## 7.6. Karriere oder Familie – oder Karriere und Familie?

Die bisherigen Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass Führungskräfte, die eine aktive Vaterschaft realisieren möchten, derzeit noch mit großen Widerständen in der Organisation konfrontiert sind. Gleichwohl wurde aufgezeigt, dass moderne Väter dem Aufbau eigenständiger Vater-Kind-Beziehungen und auch der Entlastung der Partnerin im Vergleich zum tradierten Vaterschaftsverständnis erhöhte Bedeutung beimessen, d.h. sie verweisen Erziehungs- und Versorgungsaufgaben nicht primär in den Verantwortungsbereich der Mütter (Höyng, 2008, S. 448). Moderne Väter möchten allerdings weder auf die Rolle des sorgenden Vaters noch auf die Rolle der leistungsorientierten und omnipräsenten Führungskraft reduziert werden – sie streben eine Ganzheitlichkeit im Sinne einer zunehmenden Durchlässigkeit stereotyper Rollengrenzen an (Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009). Auf dieser Basis wurde die letzte Forschungsfrage dieser Arbeit formuliert:

*Forschungsfrage 5: Die neuen Väter in Führungspositionen suchen nach einer Balance zwischen Familie und Beruf, aber nicht um den Preis beruflicher Einschränkungen oder der Re-Traditionalisierung.*

Vorab kann bereits festgehalten werden, dass diejenigen Väter, die Karriere und Familie erfolgreich vereinbaren, sich nicht nur vom tradierten Vaterschaftsverständnis deutlich abgrenzen, sondern auch von einem egalitären Partnerschaftsverständnis geprägt sind. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass insbesondere Doppelkarrierepaare stereotype Rollengrenzen aufbrechen und ein modernes Vater- und Partnerschaftsverständnis nicht nur auf der Einstellungsebene konstatieren, sondern auch im alltagspraktischen Handeln konsequent umsetzen.

Im Folgenden wird – dem bisherigen Kapitelaufbau folgend – zunächst die Perspektive derjenigen Befragten dargestellt, die von einem traditionellen Vaterschaftsverständnis geprägt sind und Karriere als weitgehend unvereinbar mit einem familiären Engagement betrachten (Kapitel 7.6.1.). Dabei werden einzelne Aspekte vorheriger Kapitel nochmals aufgegriffen und zusammenfassend dargelegt. Dass eine erfolgreiche Vereinbarung von Karriere und Familie als Ausdruck eines veränderten Vater- und Partnerschaftsverständnisses möglich ist, verdeutlichen die Befragungsergebnisse im zweiten Abschnitt dieses Kapitels (Kapitel 7.6.2.). Im Vordergrund stehen hier allerdings nicht die durch die Rollenpluralität verursachten Schwierigkeiten und

Konflikte, sondern positive Spillover-Effekte im Sinne einer bilateralen rollenspezifischen Bereicherung der familiären und beruflichen Domäne. Erläutert werden ebenfalls die Bedingungsfaktoren für eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Karriere und Familie, auch hier fließen einzelne Aspekte vorheriger Kapitel in die Betrachtung ein.

### 7.6.1. Man(n) muss sich entscheiden: Es funktioniert nur, wenn einer zurücksteckt

Die bisherigen Befragungsergebnisse bringen zum Ausdruck, dass das traditionelle Führungsverständnis die omniprésente Verfügbarkeit der Führungskraft in der Organisation impliziert, familiäre Verpflichtungen werden fast vollständig in Abrede gestellt und die geschlechtsspezifische Rollenteilung als Basis für einen erfolgreichen Karriereverlauf betrachtet. Erst die vollständige lebensweltliche Fokussierung auf die Karriere ermöglicht die maximale berufliche Selbstverwirklichung im Sinne des hierarchischen Aufstiegs, Vätern wird dadurch im Familiensystem eine untergeordnete Rolle zugewiesen. Diese ausgeprägte rollenspezifische Polarisierung ist vorwiegend bei den Befragten des Top-Managements vorzufinden, Erwerbstätigkeit als Ausprägung der familiären Fürsorge und das Streben nach beruflicher Selbstverwirklichung werden selbstverständlich dem männlichen Verantwortungsbereich zugesprochen und die bisherigen Aussagen verdeutlichen auch den geringen Stellenwert, der den kind- und haushaltsbezogenen Tätigkeiten beigemessen wird: Die Entscheidung der Partnerin wird mit einem Rückschritt gleichgesetzt, deren domänenspezifischer Leistung jedoch höchste Anerkennung gezollt und dadurch legitimiert.

*E34[107;109], Abteilungsleiter:* „Ich glaube, es ist darstellbar, man kann schon ein guter Vater sein und gleichzeitig Karriere machen. **Es funktioniert aber nur, wenn einer der Partner echt in Dingen zurücksteckt.** Und das macht meine Frau [...].“

*EC2[97], Direktor:* „**Also um die Karriere mit Kindern vereinbaren zu können, ist es elementar wichtig, dass man das mit seiner Frau regelt. Dass man das bespricht und eben diskutiert, wie man alles handhabt und wer sich um welchen Bereich kümmert.** Natürlich war es auch für meine Frau nicht immer leicht, weil ich einfach wenig zu Hause war. **Das erkenne ich auch in höchster Güte an. Sehr wertschätzend. Nein, ich finde das ist toll. Denn wenn man das nicht hat, wenn einem die Frau nicht komplett den Rücken freihält, das ist dann brutal schwierig. Ich glaube, das ist schon sehr wichtig, eine Vereinbarung mit der Partnerin und das muss dann natürlich auch funktionieren.** Da hatte ich Glück, dass wir das so regeln konnten. **Denn wenn man das Thema nicht geregelt hat, dann hat man einen Höllenstress. So nach dem Motto:**

**„Panik, schon wieder kurz nach sechs‘ – schweißgebadet – ‚was machen ich jetzt nur?‘  
[...].“**

*EVI[81], Direktor:* „Ich denke schon, dass man Karriere machen kann und gleichzeitig die Verantwortung als Vater wahrnehmen. **Aber in Grenzen und mit Kompromissen. Jeder muss ja für sich definieren, was Karriere für ihn bedeutet. [...] Ich glaube, jeder muss zu jeder Phase seines Lebens die Entscheidung erneut treffen, ob der Karrierefortschritt den Preis wert ist, den man privat zahlt.** Und ich halte es für völlig legitim, wenn jemand entscheidet, dass er das anders möchte, dass er das nicht mehr will. **Ich würde es absolut akzeptieren, wenn ein Mitarbeiter zu mir kommt und sagt, dass ihm das zu viel ist und er mehr Zeit mit der Familie verbringen möchte. Ich möchte einen Gang zurückschalten.“**

Das partnerschaftliche Modell der traditionellen Rollenverteilung wird als Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere betrachtet und damit die Rahmenbedingungen des eigenen Karriereverlaufs auf die nachfolgenden Generationen projiziert: Ohne die Partnerin, die den Führungskräften in sämtlichen privaten Belangen den Rücken freihält und dadurch die allgegenwärtige Verfügbarkeit der Führungskraft gewährleistet, war und ist die eigene Karriere nicht denkbar und die eigenen Verhaltensmuster werden von keinem der traditionell geprägten Befragungsteilnehmer proaktiv infrage gestellt. Abweichungen von diesen kulturprägenden Verhaltensnormen werden selbstverständlich gleichgesetzt mit einer mangelnden Karriereorientierung und eine Parallelität familiären Engagements bei gleichzeitiger Karriereorientierung auch für die nachfolgenden Führungskräfte als nicht darstellbar erachtet.

### 7.6.2. Familie und Karriere? Klar geht das!

Während die traditionell geprägten Befragungsteilnehmer die Vereinbarkeit von Familie und Karriere weitgehend negieren und die damit verbundenen negativen Konsequenzen betonen, wird insbesondere bei denjenigen Befragten, die als Doppelkarrierepaare ein egalitäres Partnerschaftsverständnis alltagspraktisch realisieren, eine veränderte, d.h. positive Perspektive deutlich. Karriere und Familie werden nicht als zwei voneinander unabhängige Domänen im Sinne geschlechtsspezifischer Verantwortungsübernahme betrachtet, sondern es zeigt sich eine zunehmende Gleichwertigkeit in der familiären und beruflichen Domäne. Stereotype Rollenmodelle verlieren an Bedeutung und die Tätigkeit als Führungskraft impliziert nicht die ausschließliche lebensweltliche Fokussierung auf die Karriere, sondern der Familie wird neben der beruflichen Tätigkeit ein gleichrangiger Stellenwert zugewiesen. Die Parallelität von Familie und Karriere beeinflusst die Lebensqualität der Befragten positiv im Sinne positiver Affekte bzw.

einer erhöhten Leistungserbringung und die aufgrund der Rollenakkumulation bedingten Puffereffekte mindern den in einer Rolle empfundenen Stress durch die Ausübung der anderen Rolle.

*E31[114], Abteilungsleiter:* „**Karriere und Vaterschaft? Ja, logisch geht das. Aber ja, klar. Das eine bedingt ja eigentlich fast schon irgendwo das andere. Also meine Kinder befeuern mich und treiben mich an.**“

*E22[67], Bereichsleiter:* „**Ich würde sagen, meine Tochter wirkt sich positiv auf meine Berufstätigkeit aus, weil sie die Bedeutung der Arbeit relativiert.** Man nimmt sich und seine Arbeit weniger wichtig, wenn man Kinder hat [...].“

*E33[87;89], Abteilungsleiter:* „**Ich fände es schlimm, wenn man Vaterschaft nicht mit Karriere vereinbaren könnte. Ich fände das eigentlich erschütternd [...]. Ich sage halt in Summe, dass mir beides unglaublich wichtig ist, sowohl mein Beruf als auch meine Kinder [...].**“

*E21[127], Bereichsleiter:* „**Karriere schließt eine gute Vaterschaft doch nicht aus [lacht]. Natürlich lässt sich beides miteinander vereinbaren, ganz klar.** Aber es ist keine von sich aus gegebene stabile Situation, sondern es ist ein beständiges Arbeiten an einem System, [...] man muss immer wieder daran arbeiten, dass man das in der Balance hält. [...] **Aber es geht auf jeden Fall, natürlich kann man Karriere und Familie miteinander vereinbaren.**“

Während diejenigen Befragten, die von einem traditionellen Vaterschaftsverständnis geprägt sind, zum überwiegenden Teil keine Interdependenzen zwischen familiärer und beruflicher Domäne für sich selbst feststellen können, stellen moderne Väter den Ressourcentransfer als Aspekt der Work-Family-Bereicherung explizit in den Vordergrund. Rollenspezifische Erfahrungen und Kompetenzerweiterungen erhöhen aufgrund des positiven Ressourcentransfers nicht nur die Leistungserbringung in der jeweils anderen Domäne, sondern beeinflussen auch die Persönlichkeitsentwicklung positiv, wodurch wiederum die Ausübung multipler Rollen begünstigt wird. Diese bilateralen positiven (Rückkopplungs-)Effekte führen sowohl zu einer familienbedingten Bereicherung der beruflichen Domäne als auch zu einer berufsbedingten Bereicherung der familiären Domäne.

*E32[202], Abteilungsleiter:* „[...] Ich muss auch sagen, man kann auch sehr viel lernen, das merke ich immer wieder. **Man kann in der Führungssituation sehr viel lernen im Umgang mit den Kindern. Konfliktmanagement, Gesprächsführung, all solche Dinge. Und umgekehrt nimmt man natürlich auch wieder einiges mit.**“

*E33[87;89], Abteilungsleiter:* „[...] Aber man spricht ja nicht umsonst auch davon, dass man in der Erziehung auch eine gewisse Führungsqualität zeigen kann oder eben nicht [lacht]. **Da wird man auch sehr stark herausgefordert, was einem wiederum als Führungskraft zugute kommt.**“

*E34[121], Abteilungsleiter:* „**Ich glaube, man kann Dinge miteinander verknüpfen, dass man Verhalten, Führungsverhalten, vom Unternehmen mit in die Familie oder umgekehrt nehmen kann und dadurch beide Bereiche profitieren. Da kann man ganz sicher einige Dinge übernehmen und anbringen.**“

In Kapitel 7.5. wurden die organisationalen Rahmenbedingungen für eine Vereinbarkeit von Familie und Karriere dargelegt und es wurde deutlich, dass Väter, die ein aktives familiäres Engagement anstreben, mit Widerständen auf verschiedenen Ebenen konfrontiert werden. Dass eine erfolgreiche Vereinbarung von Karriere und Familie möglich ist, wird insbesondere bei denjenigen Befragten deutlich, deren Partnerin selbst eine eigene Karriere verfolgt. Die Erfolgsstrategien dieser modernen Väter sind zwar vielschichtig und individuell auf die Lebenssituation der Befragten zugeschnitten, gleichwohl können einige zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Vereinbarung von Karriere und Familie identifiziert werden. Dazu gehört einerseits eine domänenspezifische Fokussierung, basierend auf einem konsequenten Zeitmanagement, andererseits spielt die zeitliche Abfolge der Lebensereignisse eine bedeutende Rolle. Besondere Bedeutung kommt auch der veränderten Karrieredefinition zu, die die Karriere in ihrer Bedeutung relativiert und die sich von einer traditionell aufstiegsorientierten Perspektive deutlich abgrenzt.

### *Erfolgsstrategie 1: domänenspezifische Fokussierung statt omnipräsenter Verfügbarkeit*

Entgegen der tradierten Sichtweise wird Präsenz als Bedingungsfaktor für eine erfolgreiche Ausübung der Führungsrolle von den Befragten in ihrer Bedeutung relativiert. Flexible Rollengrenzen ermöglichen rollenspezifische Micro-Transitions insbesondere zu Tagesrandzeiten, gleichzeitig fördert eine geringe Grenzdurchlässigkeit eine hohe Rollenidentifikation, d.h. eine Fokussierung auf die jeweilige Domäne. Die physische Präsenz im Unternehmen verliert als Effizienzkriterium an Bedeutung und relativiert dadurch auch die Zentralität der Führungskraft.

*EC1[83], Direktor:* „**Präsenz im Unternehmen hat mittlerweile für mich nicht mehr den Stellenwert wie in der Vergangenheit.** In der Vergangenheit war ich der erste, der da war und der letzte, der ging. **Da hat sich meine Einstellung schon gewandelt, dass Leistung nicht über Anwesenheit messbar ist [...].**“

*E36[96], Abteilungsleiter:* „[...] **Ich glaube nicht, dass eine Führungskraft sich dadurch auszeichnet, ständig im Unternehmen präsent zu sein.** Ich glaube, dass auch die Führungskraft dadurch dazulernt, wenn sie sich zwangsweise zurücknimmt. **Ständige**

**Präsenz bedeutet ja auch, den Mitarbeitern die Verantwortung zu entziehen. Aber man muss sich manchmal zurücknehmen und darf sich selbst nicht als bester Mitarbeiter sehen.“**

*E34[123], Abteilungsleiter:* „[...] Ich glaube, ein guter Vater zu sein, hat nicht nur mit Anwesenheit zu tun, sondern auch mit mehr Dingen als nur Anwesenheit. **Genauso wie sich eine gute Führungskraft nicht nur über Anwesenheit definiert.“**

Die von einem modernen Vaterschaftsverständnis geprägten Befragungsteilnehmer kennzeichnet eine gesamtheitliche Sichtweise, die sich von der traditionell-bipolaren Perspektive eindeutig abgrenzt. Deutlich wird ein hohes domänenspezifisches Involvement gepaart mit einer ausgeprägten Leistungsorientierung. Die psychische Grenzdurchlässigkeit unterstützt positive Rückkopplungseffekte im Sinne der Work Family-Bereicherung: Positive familiäre Erfahrungen erhöhen die Performance in der beruflichen Domäne und umgekehrt.

*E12[105], Direktor:* „**Man muss das, was man tut, gut machen. Damit man immer genügend Zeit für das jeweils andere hat.** Und man darf sich keine Fehler erlauben. Denn wenn man einmal ein Feuer am Brennen hat – dann gehen andere Feuer auch an. Und so ist es im Privaten auch. Man muss schauen, dass alles einigermaßen unter Kontrolle bleibt. Ja. **Und wenn es privat gut läuft, dann nimmt man auch den Job leichter und sieht die Probleme gelassener [...].“**

Der ausgeprägten Anwesenheitsorientierung im Unternehmen ordnen sich die Befragten nur bedingt unter – zwar zeigen auch moderne Väter eine hohe Konformität mit den bestehenden Verhaltensmustern im Unternehmen, gleichwohl werden familiäre Aspekte nicht selbstverständlich den beruflichen Anforderungen untergeordnet. Führungstätigkeit wird nicht gleichgesetzt mit allgegenwärtiger Verfügbarkeit und individuelle Verhaltensmuster werden innerhalb des organisationalen Gesamtsystems realisiert. Die Befragten akzeptieren auch negative Konsequenzen als Auswirkungen eines erhöhten familiären Engagements, ohne dass dadurch das Selbstverständnis als Führungskraft infrage gestellt wird.

*E27[123], Bereichsleiter:* „Ich weiß sehr genau, dass ich hier im Büro noch mehr machen könnte, das würde auch Spaß machen, es gibt hier viele tolle Themen [*lacht*]. **Aber es geht halt nicht alles, es geht halt nicht alles.** Da muss man einfach mutig sein und sagen: **Wenn nicht alles geht, dann geht halt nicht alles, dann muss man aber auch die Konsequenzen tragen, auch wenn die dann manchmal nicht so witzig sind. Aber Karriere ist nicht alles [...].“**

*E12[105], Direktor:* „**Und man darf sich nicht unter Druck setzen lassen, sonst hat man keinen klaren Kopf mehr. Das ist natürlich leicht gesagt, sicher gibt es auch mal Druck. Und da muss man dann eben entsprechend damit mit umgehen.** Je nach



Tagesform mal besser und mal schlechter, zu Hause und auch im Büro. Man ist ja auch nur Mensch. [*lacht*]

### *Erfolgsstrategie 2: Berufliche und familiäre Entwicklungen – Parallelität oder stufenweise Abfolge?*

Fragt man nach den notwendigen Bedingungen für eine erfolgreiche Vereinbarung von Karriere und Beruf, so wird neben einem konsequenten Zeitmanagement insbesondere die zeitliche Abstimmung von Karriereverlauf und Familiengründung als ein wichtiger Aspekt genannt. Familiäres Engagement ist insbesondere für Führungskräfte der unteren Hierarchieebene schwierig mit der Karriereorientierung zu vereinbaren – die Befragten sehen sich in einer permanenten Zwangslage: Der Druck erfolgt vom oberen Management, gleichzeitig sind sie durch die direkte Steuerung der Mitarbeiter in teilweise zeitintensive Abstimmungen des daily business eingebunden. Die Karrierebestrebungen erfordern entsprechend den organisationalen Rahmenbedingungen ein hohes zeitliches Engagement, und eine Vereinbarung mit familiären Verpflichtungen wird dadurch erschwert. So ist es nicht verwunderlich, dass der folgende Befragte die Familiengründung insbesondere für das untere Management als große Herausforderung betrachtet.

*EC1[85], Direktor:* „Ich habe sehr spät Kinder bekommen, ich war Anfang 40 als ich das erste Kind bekommen habe, ich war sozusagen spätgebärend [*lacht*]. Ich war damals schon auf dieser Führungsebene und ich konnte das gut managen. **Ich glaube, man kann das auch gut managen, wenn man ganz früh Vater wird und noch nicht so sehr in dieser Führungskräftermühle drin ist. Wo ich es mir fast am Schwierigsten vorstelle, das ist bei jungen Führungskräften der mittleren Ebene mit der Absicht, noch ein paar weitere Stufen der Karriereleiter zu erklimmen aber gleichzeitig gibt es da noch die Familie.**“

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass für karriereorientierte Führungskräfte der unteren Hierarchieebene eine intensive Fokussierung auf den hierarchischen Aufstieg bei gleichzeitiger Gründung einer Familie, d.h. Geburt eines Kindes, nur dann möglich ist, wenn die Partnerin das eigene berufliche Engagement reduziert. Die (Re-)Traditionalisierung des Partnerschaftsmodells ermöglicht den Befragten eine hohe zeitliche und räumliche Flexibilität: Ausgedehnte Arbeitszeiten, mehrwöchige Abwesenheit aufgrund von Auslandsaufenthalten und Arbeiten am Wochenende sind für aufstrebende Führungskräfte eine Selbstverständlichkeit und fordern eine konsequente Unterordnung der familiären Bedürfnisse. Die Übernahme von neuen bzw. zusätzlichen Verantwortlichkeiten in der Organisation erfordert ein hohes zeitliches

Engagement, das zeitweise zu einem fast völligen zeitlichen Rückzug aus der Familie führt und die stereotype Rollenaufteilung als Voraussetzung für die Karriere betrachtet.

*E27[7], Bereichsleiter:* „**Kind Nummer eins kam in der Zeit der Promotion, Nummer zwei in der Zeit als Trainee und Nummer drei in der Zeit als Vorstandsassistent.** [...] Ja, und hausintern wurde ich dann alle zwei bis drei Jahre auf einen tolleren Job nach dem anderen gebeten.“

*E36[7;9], Abteilungsleiter:* „**Unsere erste Tochter kam zur Welt nach meinem ersten Jobwechsel innerhalb dieses Unternehmens, d.h. ungefähr sechs Monate nachdem ich die neue Aufgabe übernommen hatte.** Das war eine sehr herausfordernde Zeit, vor allem für meine Frau. **Denn ich war quasi nicht daheim.** [...] Als das erste Kind kam, musste ich sofort für vier Wochen nach USA. Da war ich sehr, sehr wenig daheim. **Und wenn ich hier vor Ort war, dann kam ich irgendwann nachts nach Hause. Also ich war auf jeden Fall keine große Stütze zu Hause.**“

Entgegen dieser Parallelität von beruflicher und familiärer Entwicklung tradierter Paarkonstellationen sind die Lebensverläufe moderner Doppelkarrierepaare gekennzeichnet von einer stufenweisen Abfolge der Lebensereignisse. Die Familiengründung folgt bei allen in Doppelkarrierepartnerschaften verankerten Führungskräfte erst nach einer mehrjährigen beruflichen Etablierung beider Partner, d.h. beide nehmen bei der Geburt des ersten Kindes bereits eine Position als leitende Angestellte wahr, wodurch der zuvor beschriebenen Komprimierung von Lebensereignissen entgegengewirkt wird.

Positive Effekte aufgrund der sequentiellen Abfolge beruflicher und familiärer Entwicklung zeigen sich einerseits mit Blick auf den Karriereverlauf der Partnerin. Die gehobene Position ermöglicht aufgrund der beruflichen Etablierung eine zeitlich begrenzte Unterbrechung der Berufstätigkeit in Form von Elternzeit ohne nachhaltige Auswirkungen auf die Karriere und verhindert dadurch die Traditionalisierung der Beziehungsstruktur. Andererseits ermöglicht die mit dem beruflichen Aufstieg beider Partner verbundene Verfügbarkeit entsprechender finanzieller Mittel die Unterstützung der Doppelkarrierepaare durch zahlreiche Dienstleister (Haushaltshilfe, Kinderfrau(en), etc.) und erleichtert dadurch die Vereinbarkeit zweier Karrieren und familiären Bedürfnissen.

*E33[6], Abteilungsleiter:* „Irgendwie haben wir das so hinbekommen, dass meine Frau und ich, dass wir uns beide beruflich verwirklichen konnten, bevor die Kinder da waren. **Also es ging einen Schritt nach dem anderen und es ist nicht alles irgendwie parallel gleichzeitig passiert.**“

*E22[5], Bereichsleiter:* „**Meine Frau war damals Abteilungsleiterin und ich bereits Bereichsleiter.** Als das Kind zur Welt kam, hat sie Elternzeit genommen, so dass wir

**gemeinsam in Ausland gehen konnten.** Nach zwei Jahren wollte meine Frau dann unbedingt wieder arbeiten und dann ging die Suche nach Reintegrationsstätten in Deutschland los [...]. **Meine Frau hatte dann ein Jobangebot als Abteilungsleiterin und ich musste mich dann beeilen, sonst wären wir als Familie getrennt gewesen [...].**“

*E21[5], Bereichsleiter:* „**Als das erste Kind geboren wurde, war meine Frau neu ernannte Abteilungsleiterin, ich war Abteilungsleiter.** Mittlerweile haben wir zwei Kinder [...] Meine Frau hat eigentlich immer gearbeitet, die ganze Zeit, bis auf die Elternzeit, klar, reine Elternzeit, normalerweise macht man das immer. Nach drei, vier Monaten bei beiden Kindern dann wieder zurück in den Job gegangen.“

Für eine erfolgreiche Vereinbarung zweier Karrieren mit den Bedürfnissen der Familie messen die Befragten neben der zeitlichen Planung der Lebensereignisse der kommunikativen Auseinandersetzung in der Partnerschaft eine hohe Bedeutung bei. Die Befragten stellen die eigene berufliche Selbstverwirklichung nicht über die Bedürfnisse der Partnerin, sondern versuchen die gegenseitigen Erwartungshaltungen im regelmäßigen partnerschaftlichen Diskurs zu klären und Verantwortlichkeiten basierend auf den beruflichen Anforderungen beider Partner zu definieren. Die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse nimmt in den Partnerschaften einen hohen Stellenwert ein – dies erfordert zwar teilweise einen höheren Aufwand zur Koordination familiärer und beruflicher Bedürfnisse bzw. Verantwortlichkeiten, wirkt jedoch gleichzeitig als stabilisierender Faktor in einem komplexen Gesamtgefüge.

*E25[79], Bereichsleiter:* „**Elementar wichtig ist die Klarheit mit der Partnerin, dass die Erwartungshaltungen eindeutig geklärt sind. Und wichtig ist auch, dass man versucht, der Partnerin den Freiraum einzuräumen, den sie auch braucht, um sich weiterzuentwickeln. Das ist ganz elementar wichtig.**“

*E43[125], Teamleiter:* „**Wenn man klare Zuständigkeiten schafft** und klare Zeiten auch für die Familie definiert, dann kann es funktionieren. Dann kann man auch eine Karriere mit der Familie vereinbaren.“

*E33[89], Abteilungsleiter:* „Ich sage halt in Summe, dass mir beides unglaublich wichtig ist, sowohl mein Beruf als auch meine Kinder. Aber das muss jeder für sich selbst ausmachen. **Und mit der Partnerin natürlich. Denn dass ich mich auf ihre Kosten beruflich verwirkliche, das kann natürlich nicht sein.**“

### *Veränderte Bedeutung von Karriere*

Auch die veränderte Bedeutung von Karriere wird in den Befragungsergebnissen deutlich: Entgegen den Einstellungen traditioneller Väter ist die Basis einer erfolgreichen Vereinbarung von Karriere und Familie nicht das klassische

Geschlechterarrangement, d.h. die Übertragung sämtlicher innerfamiliärer Verantwortlichkeiten an die Partnerin. Im Vordergrund steht die aktive Balance zwischen den verschiedenen Lebensbereichen und damit verbundene Reflexionsprozesse, um notwendige Anpassungen zur Stabilisierung eines dynamischen Gesamtgefüges gewährleisten zu können. Deutlich wird ein verändertes Karriereverständnis, das sich von der aufstiegsorientierten Perspektive abgrenzt und individuelle Aspekte in den Vordergrund stellt. Nicht der vertikale Aufstieg innerhalb des Karrieresystems, sondern individuelle Gestaltungsmöglichkeiten zur Balancierung beruflicher und familiärer Interessen werden von den Befragten als Bewertungskriterium eines erfolgreichen Karriereverlaufs zugrunde gelegt.

*E31[116], Abteilungsleiter:* „Und was ist denn Karriere. Muss man halt auch mal überlegen, was Karriere ist. **Karriere bedeutet, Gleichgewicht zu haben. Nicht das hierarchische Level im Job.** [...]“

*E27[123], Bereichsleiter:* „**Man muss sich bewusst sein, dass das eine oder das andere nicht geht.** Ist auch nicht schön – eine Karriere ohne Familie [...]“

*E36[96], Abteilungsleiter:* „**Wichtig ist, die Balance zu halten.** Aber das artet natürlich zu einer Floskel aus. Denn die Frage ist ja ‚Was ist die Balance?‘ **Wirklich auf die Mitte, die Wahrheit zu kommen, das muss jeder individuell festlegen. Und immer wieder aufs Neue hinterfragen.** Ich glaube auf jeden Fall, dass es geht. **Karriere schließt Familie auf keinen Fall aus** [...]“

*E32[202], Abteilungsleiter:* „**Es ist ein sehr hohes Maß an Disziplin und Reflexion erforderlich, immer wieder, man darf es nicht einfach laufen lassen. Man muss sich zwingen, immer wieder diese Reflexion zu machen.** Immer wieder zu gucken, wo stehe ich da eigentlich und wo stehen die Kinder und wo steht der Job und wo gibt's vielleicht jetzt gerade an der einen oder anderen Stelle bestimmte Defizite, um dann auch entsprechen handeln zu können. **Also es erfordert ein extrem hohes Maß auch des sich immer wieder Bewusstmachens der ganzen Geschichte.** Das würde ich schon so sehen. [...]“

Trotz ausgeprägter Leistungsorientierung wird der hierarchische Aufstieg in seiner Bedeutung relativiert. Dies zeigt sich insbesondere – wenn auch nicht ausschließlich – bei denjenigen Befragten, die als Doppelkarrierepaare die finanzielle Absicherung der Familie gleichberechtigt verantworten. Die Väter werden durch die duale Karriereorientierung von ihrer alleinigen Verantwortung für die soziale Positionierung der Familie entbunden und eine egalitäre Rollenverteilung in der Partnerschaft gefördert. Die Grenzen geschlechtsrollenspezifischer Zuweisungen erodieren und neue normative Leitbilder entstehen, die der Bedeutung von Vaterschaft einen erhöhten Stellenwert zuweisen, gleichzeitig wird das Rollenbild der leistungsorientierten Führungskraft neu konturiert. Die Zentralität der Vaterrolle in traditionellen

Paararrangements weicht einem paritätischen Partnerschaftsverständnis, wodurch Väter vom Druck der alleinigen finanziellen Verantwortlichkeit entlastet werden und dadurch mehr Handlungsflexibilität erhalten.

*E31[116], Abteilungsleiter:* „[...] **Wenn Sie mir einen Job auf dem nächsten Level anbieten für irgendein Idiotenthema, dann hätte ich da keine Lust dazu.** Mach ich nicht. **Wenn es für meine Frau okay ist, für meine Kinder und auch für mich, dann mach ich das.** Aber nur für das Geld oder das nächste Level? No way.“

*E22[29], Bereichsleiter:* „[...] **Ich hab jetzt auch keinen Stress damit, hier am Standort und auf diesem Hierarchielevel meine Karriere zu beenden.** [...] **Da sag ich mir eher, dass mein jetziger Job es mir ermöglicht, meiner Frau den Rücken freizuhalten,** denn sie hat einen wirklich stressigen Job. **Meine Tochter zu erleben und mich im privaten Bereich um einige Dinge zu kümmern. Und noch etwas für mich selbst zu tun.**“

### 7.6.3. Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bei einem überwiegenden Teil der Befragungsteilnehmer das partnerschaftliche Modell der traditionellen Rollenverteilung vorzufinden ist, diese klare Zuweisung der Verantwortungsbereiche ermöglicht den Führungskräften die Fokussierung auf die berufliche Domäne und damit einhergehend den hierarchischen Aufstieg. Besonders ausgeprägt ist diese rollenspezifische Polarisierung im Top-Management, doch auch in den mittleren und unteren Führungsebenen zeigen sich tradierte Strukturen. Das traditionelle Geschlechtsrollenmodell wird von einem Großteil der Befragungsteilnehmer als Voraussetzung für den vertikalen Aufstieg innerhalb des Karrieresystems betrachtet und Abweichungen von bestehenden Verhaltensnormen, insbesondere von den Befragten des Top-Managements, mit mangelnder Karriereorientierung gleichgesetzt, sie projizieren die im Rahmen der eigenen Karrieresozialisation erfahrenden Verhaltensmuster weitgehend unreflektiert auf die nachfolgenden Führungskräfte. Aufgrund dieser organisationsspezifischen Rahmenbedingungen stellt die Parallelität von Karriere und Familie insbesondere für die Führungskräfte der unteren Hierarchieebenen eine große Herausforderung dar, da die mangelnde berufliche Etablierung deren Handlungssouveränität einschränkt.

Eine eindeutige Tendenz zur Vereinbarung von Karriere und Familie zeigt sich bei dem Teil der Befragungsteilnehmer, die als Doppelkarrierepaare ein egalitäres Partnerschaftsverständnis alltagspraktisch umsetzen. Kennzeichnend für diese Befragten ist eine positive vereinbarkeitsbezogene Perspektive: Die Rollenakkumulation führt zu

positivem Ressourcentransfer, der die domänenspezifische Leistungserbringung, die Persönlichkeitsentwicklung und die subjektiv wahrgenommene Lebensqualität insgesamt positiv beeinflusst. Positive Rückkopplungseffekte zeigen sich sowohl von der familiären zur beruflichen Domäne (family-enrichment of work) als auch umgekehrt (work-enrichment of family). Als Bedingungsfaktoren für eine erfolgreiche Vereinbarung wird von den Befragten Führungskräften einerseits eine domänenspezifische Fokussierung basierend auf einem konsequenten Zeitmanagement genannt sowie die stufenweise Abfolge der (beruflichen und familiären) Lebensereignisse. Auffallend ist das veränderte Karriereverständnis moderner Väter: Nicht der vertikale Aufstieg innerhalb des Karrieresystems, sondern die ausgewogene Balancierung der verschiedenen Lebensbereiche fungiert als Kriterium für einen erfolgreichen Karriereverlauf. Karriere, Partnerschaft, Kind(er) und auch die individuellen Bedürfnisse der Führungskraft selbst sind miteinander in Einklang zu bringen. Die Entlastung des Vaters von der alleinigen finanziellen Verantwortung für die Familie verleiht diesem erhöhte Handlungssouveränität fördert wiederum die Egalität des partnerschaftlichen Rollenmodells im Sinne positiver Rückkopplungseffekte.

## 7.7. Karriere und Familie – Klassifizierung der Vatertypen

Aufbauend auf den in Kapiteln 7.3 bis 7.6 ausführlich erläuterten Befragungsergebnissen werden in diesem Kapitel verschiedene Vatertypen gebildet, wodurch eine zusammenfassende und akzentuierte Darstellung der Interviewergebnisse ermöglicht wird. Der Typisierung liegen die in Kapitel 5.2 formulierten Hypothesen zugrunde, das auf dem folgenden Bewertungsraster aufbaut.

### (1) *Einstellungs- und Verhaltensmustern*

- Bedürfnis nach emotionaler Vater-Kind-Beziehung (pro-aktive Äußerung)
- Vater-Kind-Rituale an Werktagen/Wochentagen
- Verantwortlichkeit für familiäre Prozesse
- Domänenspezifische Grenzpermeabilität (Work into family bzw. family into work)
- Geschlechterorientierung im Haushalt
- Postulat regelmäßiger individueller Zeitbudgets

### (2) *Bewertungen der vereinbarkeitsorientierten Maßnahmen im Unternehmen*

- Beeinträchtigung der Karriere durch Elternzeit

- Möglichkeiten zur Nutzung flexibler Arbeitszeiten für Führungskräfte

### (3) Berufstätigkeit der Partnerin

- Vollzeit
- Teilzeit
- Nicht berufstätig

Das Bewertungsraster führt zu insgesamt sechs verschiedenen Vatertypen, gekennzeichnet durch unterschiedliche Einstellungs- und Verhaltensmuster im Spannungsfeld zwischen beruflichen, familiären, partnerschaftlichen und individuellen Bedürfnissen. Die Typisierung orientiert sich an der in Kapitel 2.4 getroffenen Unterscheidung in klassische, moderne und neue Väter: *Klassische Väter* sind gekennzeichnet durch ein traditionelles, geschlechtsspezifisches Rollenverständnis. *Moderne Väter* grenzen sich von diesem Rollenbild deutlich ab und übernehmen eine selektive Verantwortung für Fürsorge- und Haushaltstätigkeiten, gleichwohl bleibt eine traditionelle Grundorientierung deutlich erkennbar. *Neue Väter* dagegen zeichnet ein egalitäres Partnerschaftsverständnis und konsequente innerfamiliäre Arbeitsteilung aus – sowohl auf der Einstellungs- als auch der Verhaltensebene. Aufbauend auf dieser Grundstruktur werden auf Basis der Gesprächsanalyse die folgenden Vatertypen definiert:

#### Typ 1: Klassischer Vatertyp

- Typ 1a: Klassischer Karrierist
- Typ 1b: Karriereorientierung bei gleichzeitiger Teilzeittätigkeit der Partnerin

#### Typ 2: Moderner Vater mit traditioneller Verankerung

- Typ2a: Moderne Vaterschaft im traditionsbasierten Partnerschaftsmodell
- Typ 2b: Moderne Vaterschaft und doppelte Karriere

#### Typ 3: Neuer Vatertyp

- Typ3a: Neuer Vater auf Standortsuche zwischen Karriere und Familie
- Typ 3b: Aktive Vaterschaft als stabilisierendes Element im Gesamtgefüge

Bei allen drei Vatertypen werden verschiedene Nuancierungen beruflicher und familiärer Aspekte und daraus resultierend unterschiedliche typenspezifische Ausprägungen deutlich (diese werden innerhalb der einzelnen Typenbeschreibung erläutert), die grundsätzliche Kategorisierung wird dadurch allerdings nicht infrage gestellt. Die Zuordnung der Befragungsteilnehmer zu den verschiedenen Vatertypen erfolgt anhand verschiedener Bewertungskriterien basierend auf (1) Einstellungs- und

Verhaltensmustern, (2) Bewertungen der vereinbarkeitsorientierten Maßnahmen im Unternehmen und (3) der Berufstätigkeit der Partnerin.

Bevor im Folgenden die verschiedenen Vätertypen näher erläutert werden, kann als typenübergreifende Gemeinsamkeit eine überdurchschnittliche Leistungsorientierung aller Befragungsteilnehmer festgehalten werden, 50 Arbeitsstunden pro Woche sind für Väter in Führungspositionen nicht die Ausnahme, sondern im persönlichen Verständnis die Mindestanforderung für eine effiziente Leistungserbringung und auch 60 bis 70 Wochenstunden werden mit steigender Hierarchie zunehmend zur Selbstverständlichkeit. Um dieses Arbeitspensum bewältigen zu können, verfolgen die Befragten unterschiedliche Strategien: Während eine Teil der Befragten eine konsequente Trennung von beruflicher und familiärer Sphäre postuliert, weisen andere eine hohe Grenzpermeabilität insbesondere aufgrund der Nutzung neuer Medien auf (bspw. die Bearbeitung von E-Mails von zu Hause via PDA). Alle Befragungsteilnehmer kennzeichnet jedoch eine niedrige Permeabilität der beruflichen Domänengrenze als individuelle Bewältigungsstrategie zur beruflichen Zielerreichung, d.h. der familiäre Kontakt wird während des Arbeitstages weitgehend unterbunden und auch multiple Grenzüberschreitungen (bspw. um Kinder in der Mittagspause vom Kindergarten bzw. der Schule abzuholen und nach Hause zu bringen) sind nicht oder nur in Ausnahmefällen (bspw. Krankheit der primären Betreuungsperson) zu verzeichnen.

Die Werktage sind bei allen Befragten von starker Konzentration auf die berufliche Domäne gekennzeichnet und keiner der Befragungsteilnehmer nimmt eine Teilzeittätigkeit oder Elternzeit in Anspruch. Deutlich wurden in den Interviews allerdings unterschiedliche Ausprägungen des familienspezifischer Zeitbudgets (bspw. Teilnahme am Familienfrühstück) und diese definieren deshalb ein wesentliches Bewertungskriterium der einzelnen Vätertypen. Die Vorgehensweise baut somit auf den in Kapitel 2.3 erläuterten und auf der Veränderung normativer Rahmenbedingungen basierenden Argumentationen auf, dass moderne Väter zum Aufbau eigenständiger, emotionaler Beziehungen mehr Zeit mit dem Kind verbringen als dies in traditionellen Familienarrangements der Fall ist.

Im Folgenden werden nun die einzelnen Vätertypen detailliert erläutert, eine Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse sowie eine Gegenüberstellung zu den in Kapitel 2 bis Kapitel 4 erarbeiteten theoretischen Grundlagen erfolgt dann in Kapitel 8.



### 7.7.1. Vaternotyp 1: Klassischer Vater

#### 7.7.1.1. Typ 1a: Klassischer Karrierist – entweder Familie oder Karriere

Den Typus des klassischen Karrieristen kennzeichnet ein traditionelles Rollenverständnis, d.h. der Vater definiert sich überwiegend durch seine Funktion als Versorger und Ernährer der Familie und verweist den Aufbau emotionaler Beziehungen ebenso wie die kindlichen Fürsorgepflichten, d.h. die direkte Interaktion, persönliche Zugänglichkeit und die Zuständigkeit für spezifische Alltagsaspekte (Maiwald & Dornes, 2007) primär in den Verantwortungsbereich der Mutter. Aufgrund ausgeprägter Arbeitszeiten ist der Vater an Werktagen kein Teil familiärer Abläufe – er verlässt meist das Haus, wenn die Kinder schlafen und bei seiner Rückkehr schlafen die Kinder ebenfalls. Aufgrund der hohen Permeabilität der familiären Domänengrenze ist bei den meisten Befragten das abendliche Arbeiten von zu Hause tägliche Routine.

Die Kinderbetreuung erfolgt bei allen Befragten dieses Vater-Typs ausschließlich durch die Mutter, die Betreuung der Kinder durch eine Kinderfrau oder im Hort steht aufgrund des zu verzeichnenden Rollenverständnisses nicht zur Diskussion. Die Zuständigkeit für einzelne Alltagsaspekte wie bspw. die Kinder zur Schule zu bringen wird vollständig in den Verantwortungsbereich der Mutter verwiesen, ihre Aufgabe ist die der Familien- und Erziehungsmanagerin. Es überrascht deshalb nicht, dass keine der Partnerinnen tradierter Karrieristen eine eigene Berufstätigkeit verfolgt – und zwar unabhängig von deren Ausbildungsstand. Spätestens mit der Geburt des ersten Kindes zeigen sich ausgeprägte Traditionalisierungseffekte und auch wenn die Kinder erwachsen sind, wird eine Wiederaufnahme der Berufstätigkeit nicht in Betracht gezogen.

Haushaltsbezogene Tätigkeiten werden weitgehend an externe Dienstleister delegiert, wodurch die Partnerin entlastet und deren Konzentration auf die kindlichen Fürsorgetätigkeiten ermöglicht wird. Eine Beteiligung an Haushaltstätigkeiten im Sinne eines egalitären Partnerschaftsverständnisses weist der klassische Karrierist mit dem Verweis auf das extensive berufliche Engagement vollständig zurück – seine Partizipation an Haushaltstätigkeiten erfolgt durch die Schaffung finanzieller Spielräume, nicht durch persönliches Engagement im Sinne alltagspraktischer Handlungen.

Diese stereotype Zuweisung von Verantwortungsbereichen wird von tradierten Karrieristen als Voraussetzung für einen erfolgreichen Karriereverlauf betrachtet und die vom eigenen Rollenmodell abweichenden Verhaltensmuster nachfolgender Führungskräfte werden mit Skepsis wahrgenommen. Eine Flexibilisierung der

Arbeitszeit für Führungskräfte (bspw. aufgrund familiären Engagements) wird von diesem Vater-Typ nicht nur als nicht vereinbar mit den organisatorischen Rahmenbedingungen postuliert, sondern mit mangelndem Karrierebewusstsein gleichgesetzt und die mögliche Parallelität hierarchischer Aufstiege und familiärem Engagement negiert. Die vom eigenen Rollenmodell abweichenden Verhaltensmuster nachfolgender Führungskräfte werden mit Skepsis wahrgenommen und moderner Vaterschaft als Affirmation des eigenen Selbstverständnisses nicht selten mit Hohn und Spott begegnet. Der Vatertyp des klassischen Karrieristen ist ausschließlich im Top-Management vorzufinden (sechs Befragungsteilnehmer), d.h. auf der Direktions- und Vorstandsebene, die Befragten weisen ein durchschnittliches Alter von 50 Jahren auf.

#### 7.7.1.2. Typ 1b: Karriereorientierung bei gleichzeitiger Teilzeittätigkeit der Partnerin

Auch diesen Vatertyp kennzeichnet ein traditionelles Rollenverständnis, kindliche Fürsorgetätigkeiten und der Aufbau emotionaler Beziehungen werden vorrangig dem Verantwortungsbereich der Mutter zugeschrieben – an normalen Arbeitstagen besteht nur geringer familiärer Kontakt und es gibt keine Hinweise auf Vater-Kind-spezifische Rituale. Auch die Übernahme der im Haushalt anfallenden Tätigkeiten orientiert sich an geschlechtsspezifischen Rollenmustern.

Wesentlicher Unterschied zu dem im vorigen Abschnitt vorgestellten Vatertyp des klassischen Karrieristen ist jedoch die Tatsache, dass die Partnerin eine Berufstätigkeit in Teilzeit verfolgt. Nach einer mehrjährigen Unterbrechung der beruflichen Beschäftigung aufgrund der Geburt der Kinder hat die Partnerin die Teilzeittätigkeit allerdings so arrangiert, dass ihre Präsenz zu Hause weiterhin gewährleistet ist und die innerfamiliären Verantwortlichkeiten weitgehend beibehalten werden. Die Entscheidung für die Berufstätigkeit der Partnerin wird nicht unter finanziellen Gesichtspunkten getroffen, sondern fungiert primär als Ausgleich zum familiären Alltag. Die Arbeitszeiten der Partnerin werden den familiären Rahmenbedingungen angepasst, die finanzielle Absicherung der Familie verbleibt weiterhin im Verantwortungsbereich des Vaters. Kennzeichnend für diesen Vatertyp ist zudem die Beanspruchung individueller Zeitbudgets, in denen er sich bewusst von der Familie abgrenzt und regelmäßige Hobbys pflegt (meist sportliche Aktivitäten) als Ausgleich zu der als anspruchsvoll empfundenen beruflichen Belastung.

Trotz traditioneller Fundierung des Vater- und Partnerschaftsverständnisses zeigt sich im Vergleich zum klassischen Karrieristen (Kapitel 7.7.1.1) eine Erweiterung des väterlichen Rollenspektrums durch die Übernahme von Fürsorgetätigkeiten, wenn auch nur in geringem Ausmaß. So erfordert die Berufstätigkeit der Partnerin beispielsweise die Zubereitung des gemeinsamen Frühstücks und bzw. oder die Schulwegbegleitung an fest definierten Wochentagen, auch werden Urlaubstage gezielt genutzt, um der Partnerin die Bearbeitung beruflicher Projekte durch Übernahme der Kinderbetreuung zu ermöglichen. Die Unterstützung der Partnerin in ihrer Berufstätigkeit wird zwar als selbstverständlich betrachtet, gleichwohl handelt es sich dabei nicht um eine routinierte Alltagspraxis, sondern um Ausnahmesituationen. Die eigene Berufstätigkeit der Befragten wird durch die Erweiterung des Verantwortungsbereichs allerdings nur unwesentlich beeinträchtigt und das Selbstverständnis als leistungsorientierte Führungskraft nicht infrage gestellt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bei diesem Vatertyp ein im Vergleich zum klassischen Karrieristen erhöhtes familiäres Engagement zwar deutlich wird, dies erfolgt jedoch nicht aufgrund veränderter Bedürfnisstrukturen der Väter, sondern primär aufgrund der beruflichen Tätigkeit der Partnerin und den dadurch entstehenden Anforderungen. Auch dieser Vatertyp betrachtet das erhöhte familiäre Engagement von jungen Vätern mit gewissem Argwohn, familiär bedingte Unterbrechungen der beruflichen Tätigkeit in Form von Elternzeit werden als Hindernis für weitere Karriereschritte betrachtet und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten von Führungskräften nur im Ausnahmefall als darstellbar bewertet. Diesem Vatertyp können insgesamt fünf Befragungsteilnehmer zugeordnet werden, allerdings können diese nicht eindeutig einer Führungsebene zugeordnet werden, sondern finden sich – mit Ausnahme der untersten Ebene der Nachwuchsführungskräfte – über alle Führungsebenen hinweg.

## 7.7.2. Vatertyp 2: Moderner Vater

### 7.7.2.1. Typ 2a: Moderne Vaterschaft im traditionsbasierten Partnerschaftsmodell

Auch das Partnerschaftsmodell dieses Vatertyps ist durch eine weitgehend geschlechtsspezifische Zuweisung von Verantwortungsbereichen gekennzeichnet. Die Rolle des Vaters als Haupternährer der Familie wird auch durch die Berufstätigkeit der Partnerin nicht infrage gestellt, sie arrangiert ihre Teilzeittätigkeit familienverträglich, so dass fürsorge- und haushaltsspezifische Pflichten in ihrem Verantwortungsbereich

verbleiben. Die Unterstützung der Partnerin im Haushalt erfolgt selektiv und zumeist basierend auf persönlichen Interessen. Nicht selten übernimmt der Partner den Part des Einkäufers und Kochs, klassische Haushaltstätigkeiten wie bspw. putzen, waschen oder bügeln verbleiben allerdings im weiblichen Verantwortungsbereich. Zudem erfährt die Partnerin selektive Unterstützung im Bereich der Familienorganisation, dazu gehört insbesondere die Begleitung der Kinder zur Schule bzw. in den Kindergarten. Grundsätzlich muss jedoch betont werden, dass die genannten Unterstützungsleistungen auf freiwilliger Basis fungieren, d.h. bei Bedarf ordnet dieser Vaternotyp familiäre Verpflichtungen den beruflichen unter und die Aufgabenerfüllung kehrt zurück in den Verantwortungsbereich der Partnerin. Diese Verhaltensmuster können einerseits als Zeichen des Umbruchs begriffen werden, andererseits wird die tiefe Verhaftung in traditionellen Strukturen deutlich. Der Haushalt wird primär als weibliches Terrain definiert und dem Vater kommt die Rolle des Unterstütztes zu, orientiert an seinen individuellen Präferenzen und zeitlichen Verfügbarkeiten.

Die Abgrenzung zu den im vorherigen Kapitel beschriebenen klassischen Vaternotypen ergibt sich durch deutlich höhere Vater-Kind-bezogene Zeitanteile an Werktagen. Als familienspezifische Ankerpunkte fungieren einerseits gemeinsame Mahlzeiten als feststehender Termin im Tagesablauf (insbesondere das gemeinsame Familienfrühstück) sowie das Vorlesen der Gutenachtgeschichte, sofern sich die Kinder noch im Vor- oder Grundschulalter befinden. Der Alltag dieser moderner Väter in Führungspositionen ist geprägt von Micro-Transitions, d.h. mehrmaligen Grenzüberschreitungen im Tagesverlauf, um den beruflichen und familiären Bedürfnissen gerecht werden zu können. Der gemeinsamen Zeit mit der Familie wird auch an Werktagen – im Gegensatz zu den klassisch geprägten Vaternotypen – eine hohe Bedeutung beigemessen, d.h. die Verhaltensmuster folgen keiner auferlegten Pflicht, sondern sind das Ergebnis eines modernisierten Vaterschaftsverständnisses bei gleichzeitig hoher beruflicher Leistungsorientierung. Gleichwohl wird bei diesem Vaternotyp deutlich, dass das erhöhte familiäre Engagement seinen Tribut fordert: Das Bedürfnis nach individuellen Zeitfenstern wird fast vollständig negiert, d.h. zwischen Karriere und Familie verbleiben kaum Zeitfenster zur Ausübung persönlicher Interessen. Diesem Vaternotyp können sieben Befragungsteilnehmer zugeordnet werden, die mehrheitlich eine Tätigkeit im mittleren Management wahrnehmen.

### 7.7.2.2. Typ 2b: Moderne Vaterschaft und doppelte Karriere

Einem eigenen Typus werden diejenigen Vatern typen zugeordnet, deren Partnerschaftsmodell aufgrund der dualen Berufstätigkeit als „Dual Career Couple“ bezeichnet werden kann, d.h. die Abgrenzung zum vorherigen Vatern typ erfolgt insbesondere aufgrund des veränderten beruflichen Modells der Partnerin und nicht aufgrund einstellungsbezogener Diskrepanzen zum Vatern typ 2a.

Wenngleich Doppelkarrierepaare in ihrer Außenwirkung Egalität vermitteln, so haben die Befragungsergebnisse verdeutlicht, dass die Realisierung zweier Karrieren nicht gleichbedeutend ist mit einem egalitären Partnerschaftsmodell, d.h. einer paritätischen Aufteilung familien- und haushaltsbezogener Aufgaben (wenngleich ein zentrales Kennzeichen der Doppelkarrierepaare die Kombination von hohem Bildungsstand und eigenständiger Karriereorientierung beider Partner ist). Die duale Vollzeittätigkeit entlastet zwar den Vater von der Last der alleinigen finanziellen Absicherung der Familie als Haupternährer, trotzdem basiert das partnerschaftliche Modell dieses Vatern typs auf dem klassischen Modell der geschlechtsspezifischen Rollenzuweisung. Die Gesamtkoordination des Familienhaushalts und die Erledigung derjenigen Aufgaben, die nicht fremdvergeben werden können, verbleiben im Verantwortungsbereich der Partnerin – auch wenn haushaltsspezifische Aufgaben zum überwiegenden Teil an Dienstleister delegiert werden. Auch die Aufgabenteilung im Bereich der kindlichen Fürsorge orientiert sich an klassischen Geschlechterarrangements: Sie ist als primäre emotionale Bezugsperson der direkte Ansprechpartner für die Kinder und zuständig für die Organisation von Alltagsaspekten.

Im Vergleich zum klassischen Vatern typ werden beim modernen Vatern typ zwar höhere familiäre Zeitanteile deutlich, allerdings beschränken sich diese weitgehend auf das gemeinsame Abendessen und im Ausnahmefall das Zubettbringen der Kinder und sind damit sogar deutlich geringer als die familiären Zeitanteile des im vorherigen Abschnitt beschriebenen Vatern typs 2a. Der moderne Vater nimmt in traditionell verankerten Doppelkarrierepartnerschaften die Position des selektiven Unterstützers ein: Seine Leistung wird gerne angenommen, er ist jedoch für ein funktionierendes Gesamtsystem nicht unverzichtbar und wird, sofern berufliche Notwendigkeiten es erfordern, von der Partnerin ersetzt. Vorwiegend werden von ihm Aufgaben mit hoher Symbolkraft wahrgenommen wie bspw. die Begleitung der Kinder in den Kindergarten, klassische Hausfrauentätigkeiten werden primär von Haushaltshilfen und auch der Partnerin erbracht. Insgesamt können drei Befragungsteilnehmer diesem Vatern typ zugeordnet

werden, die Führungstätigkeiten im unteren, mittleren und oberen Management wahrnehmen.

### 7.7.3. Vatertyp 3: Neuer Vater

Zu den bisher vorgestellten klassischen und modernen Vatertypen grenzt sich der Typus des neuen Vaters auf mehreren Ebenen ab: Einerseits wird die veränderte Bedeutung der Vater-Kind-Beziehung deutlich durch proaktive, emotional geprägte sprachliche Äußerungen der Befragungsteilnehmer. Zum Ausdruck kommt sowohl das gesteigerte Interesse am Aufbau emotionaler Beziehungen, der hohe Stellenwert gemeinsamer Zeitbudgets als auch das ausdrückliche Bedauern limitierter familiärer Zeitbudgets aufgrund beruflich bedingter Abwesenheit. Andererseits kennzeichnet den neuen Vatertyp ein egalitäres Partnerschaftsverständnis, das die Grenzen stereotyper Verhaltensmuster traditioneller Rollenmodelle zu überwinden versucht.

Die Bewertung der einzelnen Merkmalsausprägungen ermöglicht die Identifikation zweier Vatertypen, die jeweils auf der Grundorientierung neuer Vaterschaft basieren. Wesentliches Differenzierungsmerkmal der Vatertypen 3a und 3b ist die unterschiedliche Verortung zwischen beruflichen, familiären und individuellen Bedürfnissen. Während Vatertyp 3a eine defizitorientierte Haltung kennzeichnet, dem zwischen Beruf und Familie praktisch keinerlei Zeitbudget zur Realisierung individueller Interessen verbleiben, ist Vatertyp 3b von einer balancierten Haltung geprägt: Basierend auf einer erhöhten Handlungssouveränität werden positive Rückkopplungseffekte der Rollenakkumulation deutlich, die zu einer Bereicherung in den einzelnen Lebensbereichen und damit einer erhöhten individuellen Balance führt. Beide Vatertypen werden im Folgenden erläutert.

#### 7.7.3.1. Typ 3a: Neuer Vater auf Standortsuche zwischen Karriere und Familie

Das Fehlen handlungsleitender normativer Rollenzuschreibungen und die daraus resultierende Orientierungslosigkeit werden bei diesem Vatertyp besonders deutlich, befindet er sich doch mitten in der vielzitierten „Rush Hour des Lebens“ (Bittman & Wajcman, 2000, S. 1): Die Kinder sind mehrheitlich dem Vorschul- bzw.

Grundschulalter noch nicht entwachsen und fordern einen hohen Betreuungsaufwand. Gleichzeitig verlangt die organisationsinterne Position im unteren Management aufgrund der fehlenden beruflichen Etablierung und der gleichzeitigen Karriereorientierung ein hohes Engagement. Trotz gleichwertigen Ausbildungsstandes und hohen beruflichen Engagements hat die Partnerin ihre eigene Berufstätigkeit reduziert (Teilzeittätigkeit) bzw. unterbrochen (aufgrund der Inanspruchnahme von Elternzeit), um die Stabilität des familiären Gefüges gewährleisten und ihren Partner in seiner beruflichen Entwicklung unterstützen zu können. Die berufliche Einschränkung der Partnerin ist jedoch nicht einem traditionellen Rollenverständnis, sondern insbesondere den unzureichenden Möglichkeiten der Kinderbetreuung geschuldet, d.h. sie widerspricht im Grundsatz dem egalitären Partnerschaftsverständnis neuer Väter. Gleichwohl wird die Verantwortung für die finanzielle familiäre Absicherung in das väterliche Rollenspektrum verwiesen, da die Partnerin zwar eine eigenständige Berufstätigkeit verfolgt, jedoch aufgrund der beschriebenen Einschränkungen nur partiell zum Familieneinkommen beitragen kann.

Kennzeichnend für diesen Vätertyp ist eine hohe Permeabilität der Domänengrenzen: Aufgrund der Nutzung moderner Kommunikationsmittel und der – wenn auch sehr begrenzten – Möglichkeit zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, insbesondere des Arbeitsbeginns, werden bedarfsorientierte rollenspezifische Micro-Transitions gefördert und die verbindliche Übernahme spezifischer kindbezogener Fürsorgetätigkeiten (bspw. Zubereitung des Frühstücks, Schulwegbegleitung) ermöglicht. Diese Verhaltensmuster sind nicht nur einem modernen Verständnis von Vaterschaft, sondern auch dem partizipativen Partnerschaftsverständnis geschuldet, d.h. dem Anspruch auf Entlastung der Partnerin von innerfamiliären Aufgaben und dadurch Unterstützung der Partnerin in ihren beruflichen Ambitionen. Die Ausführung von Haushaltstätigkeiten delegiert dieser Vätertyp 3a nicht selbstverständlich in den Verantwortungsbereich der Partnerin, sondern strebt eine gleichberechtigte Aufteilung an und die Inanspruchnahme von Dienstleistern (bspw. Haushaltshilfen) entlastet somit – entgegen dem traditionellen Modell – beide Partner von ihren haushaltsspezifischen Pflichten.

Die hohe Permeabilität der Domänengrenzen führt allerdings nicht zu einer balancierten Gesamtsituation, sondern – in der subjektiven Wahrnehmung der Befragungsteilnehmer – zu einer unzureichenden Leistungserbringung sowohl in der familiären als auch der beruflichen Domäne, wodurch die Ambivalenzen sich wandelnder Rollenerwartungen deutlich werden. Väter des Typs 3a betonen die Bedeutung Vater-Kind-spezifischer Zeitbudgets ausdrücklich, sie bewerten diesbezügliche Versäumnisse aufgrund

beruflicher Erfordernisse als persönliches Versagen und sind dadurch hohen emotionalen bzw. psychischen Belastungen ausgesetzt. Die Vereinbarung von Karriere und Familie erscheint dadurch in einer konfliktorientierten Perspektive, dies wird gefördert durch die mit der Position im unteren Management einhergehenden unzureichenden Handlungssouveränität, die die konsequente Umsetzung eines modernen Vaterschaftsverständnisses im alltagspraktischen Handeln erschwert. Aufgrund der Limitierung individueller Ressourcen und der hohen Grenzpermeabilität ist das Arbeiten in den Abendstunden bzw. am Wochenende am heimatischen Schreibtisch für den Vaternotyp 3a eine Selbstverständlichkeit und für individuelle Bedürfnisse (bspw. eigenständige Freizeitaktivitäten) oder die Regeneration von den beruflichen und familiären Anstrengungen bleibt kein bzw. kaum Platz. Zwar wird eine Maximierung der rollenspezifischen Leistungserbringung angestrebt, dabei bleiben jedoch die übergeordneten Aspekte der Balance unberücksichtigt, wodurch ein hoher rollenspezifischer Druck und damit verbundene permanente Anspannungen zu verzeichnen sind. Diesem Vaternotyp können zwei Befragungsteilnehmer zugeordnet werden, die beide hierarchisch im unteren Management anzusiedeln sind.

#### 7.7.3.2. Typ 3b: Aktive Vaterschaft als stabilisierendes Element in einem komplexen Gesamtgefüge

Stehen bei dem zuvor beschriebenen Vaternotyp 3a der Work-Family-Konflikt und die damit verbundenen negativen Aspekte im Vordergrund, werden beim Vaternotyp 3b positive Rückkopplungseffekte aufgrund der Rollenakkumulation deutlich, die sich insbesondere in erhöhter Handlungssouveränität, geringer Permeabilität der Domänengrenzen und veränderter Gewichtung individueller Lebensbereiche und begründen.

Alle Befragungsteilnehmer des Vaternotyps 3b zeigen als Übereinstimmung im partnerschaftlichen Lebensmodell eine duale Karriereorientierung, d.h. die Partnerin nimmt eine Funktion im mittleren Management wahr. Basierend auf einem egalitären Partnerschaftsverständnis werden Familie und Karriere nicht als zwei geschlechtsspezifisch getrennte Bereiche betrachtet, sondern Fürsorge- und Haushaltstätigkeiten werden gleichberechtigt von beiden Partnern basierend auf familiären und beruflichen Notwendigkeiten wahrgenommen.



Der Familie wird neben der beruflichen Tätigkeit eine gleichrangige Bedeutung zugesprochen (wenn auch nicht gemessen in Zeitanteilen), d.h. die Tätigkeit als Führungskraft impliziert nicht die vollständige Fokussierung auf die berufliche Domäne. Die Parallelität von Beruf und Familie wird zum einen durch eine erhöhte Handlungssouveränität aufgrund beruflicher Etablierung im Sinne realer Ergebnisorientierung begünstigt. Besonderer Stellenwert kommt daneben der bereichsinternen Flexibilität bzw. Akzeptanz aktiver Vaterschaft in der Organisationseinheit zu, d.h. die Verhaltensnormen sowohl der dem Vatertyp 3b zuzuordnenden Befragungsteilnehmer als auch deren direkten hierarchischen Vorgesetzten sind von großer Offenheit in Bezug auf die vereinbarungsspezifische Kommunikation und hierarchieübergreifender Unterstützung geprägt. Die aufgrund der Rollenakkumulation entstehenden Puffereffekte vermindern den in einer Rolle empfundenen Stress aufgrund der Ausübung der anderen Rolle, wodurch die positiven Aspekte der Rollenpluralität in den Vordergrund rücken.

Kennzeichnend für den Vatertyp 3b ist einerseits eine geringe Permeabilität der Domänengrenzen, wodurch eine hohe Rollenidentifikation und damit rollenspezifische Leistungserbringung gefördert wird. Andererseits wirkt die stufenweise Abfolge von Karriereentwicklung und Familiengründung der Komprimierung von Lebensereignissen entgegen, wodurch nicht nur die berufliche Handlungssouveränität erhöht, sondern auch die Anwendung adaptiver Strategien (bspw. Inanspruchnahme von Dienstleistern) aufgrund der Verfügbarkeit finanzieller Mittel begünstigt wird. Die dadurch entstehende Komplexität im Lebens- bzw. Familienmodell basiert auf kontinuierlichen Austauschprozessen, d.h. einer offenen Kommunikation mit der Partnerin, um Veränderungen innerhalb des Gesamtsystems unabhängig von klassischen Geschlechtsstereotypen basierend auf den beruflichen Anforderungen beider Partner begegnen zu können.

Individuellen Zeitfenstern messen die Befragungsteilnehmer des Vatertyps 3a gesteigerte Bedeutung bei, wenngleich berufliche und familiäre Belange den Tagesverlauf dominieren. In Abstimmung mit der Partnerin werden als Ausgleich zu den hohen beruflichen und familiären Anforderungen fest definierte Zeiträume beansprucht, um die hohe domänenspezifische Leistungserbringung gewährleisten zu können. Hier zeigt sich eine deutliche Abgrenzung zum Vatertyp 3a, der aufgrund limitierter Ressourcen zwischen beruflicher und familiärer Domäne den individuellen Bedürfnissen keine Platz einräumt.

Diesem Vaternotyp können fünf Befragungsteilnehmer zugeordnet werden, sie sind im unteren bzw. mittleren Management angesiedelt und zum Befragungszeitpunkt zwischen 35 und 45 Jahre alt.

## 8. Zusammenfassung und Interpretation

In diesem Kapitel erfolgt eine zusammenfassende Darstellung und Interpretation der Ergebnisse: Zunächst werden die leitenden Forschungsfragen beantwortet (Kapitel 8.1), im Anschluss daran erfolgt in Kapitel 8.2 die Interpretation und Bewertung der Ergebnisse. An dieser Stelle werden auch die Übereinstimmungen bzw. Abweichungen mit den wesentlichen Erkenntnissen der in Kapitel 2 bis 4 dargestellten theoretischen Erläuterungen aufgeführt. Kapitel 8.3 verdeutlicht die Beschränkungen und Grenzen der vorliegenden Studie. Kapitel 9 bildet mit dem Fazit den Schluss dieser Arbeit, hier werden im Zuge der Untersuchung neu entstandene und offen gebliebene Forschungsfragen thematisiert und Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert.

### 8.1. Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfragen

Vaterschaft und Karriere, Karriere und Vaterschaft – dieses Thema polarisiert und Aussagen wie „Wie schön, dass sich endlich mal jemand um die Väter und ihre Bedürfnisse kümmert“ bis hin zu „Also ich sehe da absolut keinen Handlungsbedarf“ verdeutlichen die Diskrepanzen in der Wahrnehmung der Befragungsteilnehmer.

Im Allgemeinen Verständnis wird eine ausgeprägte berufliche Orientierung noch immer gleichgesetzt mit einer weitgehenden Negierung familiärer Pflichten. Erfolgreiche Karrieren implizierten im traditionellen Verständnis eine stereotype Rollenzuweisung innerhalb der Partnerschaft und Väter, die sich aktiv für die Familie engagieren, wird nicht selten eine mangelnde Karriereorientierung unterstellt. Die Befragungsergebnisse haben jedoch verdeutlicht, dass die vollständige lebensweltliche Fokussierung auf die Karriere immer weniger dem Lebensmodell junger Führungskräfte entspricht. Dies ist nicht nur einem veränderten Verständnis von Vaterschaft, sondern auch der veränderten Anspruchshaltung von Frauen geschuldet, die nicht mehr selbstverständlich auf die Rolle der Hausfrau und Mutter reduziert werden möchten. Diese Arbeit hat versucht, die Komplexität der Einflussfaktoren bzw. deren Interdependenzen aufzuzeigen und

empirisch zu überprüfen. Im ersten Schritt werden deshalb – der bisherigen Gliederung folgend – basierend auf der Auswertung der Befragungsergebnisse die veränderte Bedeutung der Vaterschaft (Kapitel 8.1.1), die Geschlechterorientierung im Haushalt (8.1.2), die antizipierte Beeinträchtigung des Karriereverlaufs (8.1.3) und die intendierten domänenspezifischen Abgrenzungen (8.1.4) aufgezeigt.

### 8.1.1. Vaterschaft zwischen Tradition und Moderne

*Forschungsfrage 1: Innerhalb des heterogenen Personenkreises der Väter in Führungspositionen können Subklassen identifiziert werden, die ein tradiertes Vaterschaftsverständnis ablehnen und eine aktive Vaterrolle anstreben.*

Die Befragungsergebnisse haben verdeutlicht, dass insbesondere im Top-Management tradierte Vaterschaftsbilder vorherrschen und die kind-spezifischen Fürsorgetätigkeiten primär in den Verantwortungsbereich der Mutter verwiesen werden. Stereotype Geschlechterarrangements entbinden die Befragten weitgehend von familiären Pflichten und erlauben eine ausgeprägte Fokussierung auf die berufliche Domäne. Der Kontakt mit der Familie beschränkt sich dadurch weitgehend auf die Wochenenden und dem Vater wird innerhalb des Familiengefüges ein sekundärer Platz zugewiesen. Diese Konstellation wird von den Befragungsteilnehmern aufgrund der hohen Rollenidentifikation bzw. -konformität jedoch nicht als Verlust erfahren, sondern als implizite Folge einer leistungs- und karriereorientierten Erwerbstätigkeit betrachtet. Ein modernes Vaterschaftsverständnis, das dem Vater eine emotionalere Beziehung zum Kind ermöglicht und das Bedürfnis nach höheren Kontaktfrequenzen zuspricht, löst bei den traditionell geprägten Befragungsteilnehmern Befremden und Unverständnis aus.

Gleichwohl konnten im Zuge der Untersuchung auch Befragungsteilnehmer identifiziert werden, die entgegen dem traditionellen Verständnis von Vaterschaft ein modernes Vaterbild nicht nur auf der Einstellungsebene, sondern auch auf der Ebene des alltagspraktischen Handelns realisieren. Hier werden einerseits der Trend zur emotionalisierten Vater-Kind-Beziehung sowie andererseits ein verändertes partnerschaftliches Rollenverständnis deutlich. Kindliche Fürsorgepflichten werden nicht selbstverständlich in den Verantwortungsbereich der Mutter verwiesen und auch deren berufliche Selbstverwirklichung unterstützt. Basis dieses modernen Vaterschaftsverständnisses bilden familienzuspezifische Rituale sowie die regelmäßige

Übernahme von Fürsorgetätigkeiten. Werte- und normspezifische Diskussionen bzw. gegenseitige Feedbackprozesse kennzeichnen das partnerschaftliche Erziehungsverständnis und verdeutlichen die auf Solidarität aufbauenden Beziehungsstrukturen.

Die erste Forschungsfrage kann demnach positiv beantwortet werden. Trotz ausgeprägter Leistungsorientierung konnten in der Befragung über alle Hierarchieebenen hinweg Führungskräfte identifiziert werden, die tradierte Geschlechtsrollenzuweisungen, ein klassisches Vaterschaftsverständnis ablehnen und eine aktive Vaterschaft anstreben, die von stärkerer Emotionalität und Partnerschaftlichkeit geprägt ist.

### 8.1.2. Geschlechterorientierung im Haushalt

*Forschungsfrage 2: Väter in Führungspositionen wollen und können nicht mehr selbstverständlich davon ausgehen, dass die Partnerin sich dauerhaft in die Struktur eines traditionellen Familienmodells einfügt: Die zunehmende berufliche Egalität innerhalb des Paararrangements führt zu einer zunehmenden Übernahme von Haushaltstätigkeiten durch Väter.*

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass mit Blick auf die innerfamiliären Pflichten traditionelle Strukturen noch immer erhebliche Beharrungstendenzen aufweisen. Geschlechtsstereotype Strukturen werden trotz zunehmender Berufstätigkeit von Frauen weitgehend beibehalten, d.h. unabhängig davon, ob die Partnerin eine Tätigkeit in Teilzeit oder Vollzeit wahrnimmt. Das Rollenspektrum der Partnerin erweitert sich dadurch zwar, der Verantwortungsbereich der Befragungsteilnehmer bleibt davon aber weitgehend unbeeinflusst. Zwar zeigt sich eine Tendenz zur selektiven Entlastung der Partnerin, gleichwohl trägt sie die maßgebliche Verantwortung für die Koordination sämtlicher innerfamiliären Abläufe. Die Organisation der Berufstätigkeit der Partnerin erfolgt weitgehend familienverträglich und die Übernahme innerfamiliärer Pflichten durch den Vater ist für ein funktionierendes Gesamtsystem nicht unverzichtbar, d.h. diese werden im Bedarfsfall von der Partnerin kompensiert.

Während insbesondere die Paararrangements des Top-Managements mehrheitlich auf geschlechtsspezifischen Rollenzuweisungen basieren, zeigt sich bei den nachfolgenden Führungsgenerationen ein verändertes Bild. Vor allem bei den

Führungskräftegenerationen in einem Altersspektrum zwischen 35 und 45 Jahre basiert die gleichberechtigte Verantwortung innerfamiliärer Aufgaben primär auf einem veränderten, egalitären Partnerschaftsverständnis, das Karrierebestrebungen der Partnerin als selbstverständlich betrachtet – unabhängig von deren beruflicher Position oder Einkommen. Basierend auf partnerschaftlichen Aushandlungsprozessen orientiert sich hier die Übernahme innerfamiliärer Aufgaben an der beruflichen Verfügbarkeit beider Partner.

Die Befragungsergebnisse haben jedoch auch verdeutlicht, dass berufliche Egalität nicht gleichzusetzen ist mit einer gleichberechtigten Wahrnehmung innerfamiliärer Pflichten. Auch bei Doppelkarrierepaaren können traditionelle Strukturen identifiziert werden, die der Partnerin neben der eigenen beruflichen Karriere und trotz finanzieller Gleichstellung die Gesamtkoordination des Familienhaushalts, die Erledigung haushaltspezifischer Aufgaben und die Hauptverantwortung der kindlichen Fürsorge zuweisen.

Die zweite Forschungsfrage kann demnach nur begrenzt positiv beantwortet werden: Weder zeigt sich eine mehrheitliche Tendenz einer männlich intendierten gleichberechtigten Wahrnehmung der Haushaltspflichten, noch führt die berufliche Egalität der Partner zu einer gleichberechtigten Übernahme haushaltsspezifischer Verantwortung. Ausnahmen zeigen sich besonders in den unteren Führungsebenen, die sich durch ein gleichberechtigtes Partnerschaftsverständnis auszeichnen und anfallende Pflichten unabhängig von individuellen Vorlieben, sondern orientiert an beruflichen und familiären Notwendigkeiten aufteilen.

### 8.1.3. Karrierebeeinträchtigung aufgrund familiären Engagements

*Forschungsfrage 3: Der Mangel an vereinbarkeitsfreundlichen Routinen in den Organisationen erschwert Vätern in Führungspositionen ein aktives familiäres Engagement.*

*Forschungsfrage 4: Väter in Führungspositionen befürchten negative Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung aufgrund familiär bedingter Diskontinuitäten im Karriereverlauf.*

Die Befragungsergebnisse zeichnen ein ernüchterndes, wenngleich auch wenig überraschendes Bild: Zwar wird die Väterfreundlichkeit des Unternehmens von den

Befragungsteilnehmern durchweg als durchschnittlich eingestuft. Dies ist allerdings hauptsächlich den qualitativ hochwertigen Angeboten zur Kinderbetreuung und den finanziellen Rahmenbedingungen geschuldet. Spezifische Regelungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden als ein primär an weibliche Angestellte in Normalarbeitsverhältnisse gerichtetes Angebot wahrgenommen und positive vereinbarkeitsbezogene Veränderungen für Väter weitgehend negiert. Bemängelt wird jedoch nicht nur die defizitäre geschlechtsneutrale und auch standortunabhängige Umsetzung vereinbarkeitspezifischer Maßnahmen in der Organisation, sondern auch der Trend zu individualisierten Einzellösungen und die damit verbundene Abhängigkeit vom jeweiligen Vorgesetzten.

Die tief in der Unternehmenskultur verankerte anwesenheitsbasierte Ergebnisorientierung erschwert Führungskräften ein familiäres Engagement und normkonformes Verhalten wird durch implizite Verhaltenskodizes gefördert. Präsenz wird insbesondere in den oberen Hierarchieebenen mit überdurchschnittlicher Leistungsmotivation gleichgesetzt und fungiert dadurch als subjektives Selektionskriterium für den hierarchischen Aufstieg. Das von geltenden Normen abweichende Verhalten junger Führungskräfte wird von den oberen Hierarchieebenen mit distanzierterm Erstaunen wahrgenommen und die Abwertung alternativer Lebensmodelle kann als Affirmation des eigenen, traditionell verankerten Selbstverständnisses betrachtet werden. Eine kritische Reflektion in Bezug auf veränderte Lebensmodelle und Bedürfnisstrukturen junger Führungskräfte zeigt fast keiner der Befragungsteilnehmer des Top-Managements. Familiäres Engagement wird in dieser Perspektive gleichgesetzt mit einem Freizeitvergnügen, das in Ausnahmefällen toleriert, grundsätzlich allerdings nicht akzeptiert und durch Nicht-Berücksichtigung bei Besetzungsentscheidungen sanktioniert wird.

Dass der Karriereverlauf durch familiär bedingte Unterbrechungen in Form von Elternzeit beeinträchtigt wird, bestätigen insbesondere die Aussagen des Top-Managements. Selektionskriterien für vertikale Bewegungen innerhalb des Karrieresystems orientieren sich an der Konformität mit gruppenspezifischen Verhaltensnormen und Abweichungen resultieren in organisationalem Plateauing. Die von den oberen Hierarchieebenen gezeigte Anwesenheitsorientierung wird auf die nachfolgenden Führungskräftegenerationen übertragen und Elternzeit als nicht mit der Führungstätigkeit vereinbar postuliert – sofern diese einen Zeitraum von sechs Wochen überschreitet. Diese Befragungsergebnisse stehen im Gegensatz zu den Einstellungsmustern der nachfolgenden Führungskräftegenerationen, die die

Inanspruchnahme von Elternzeit mehrheitlich unter einer veränderten, positiven Perspektive betrachtet und die Erhöhung der rollenspezifischen Effektivität und Zufriedenheit aufgrund der temporären Fokussierung auf die familiäre Domäne betont. Anwesenheit steht hier nicht in direktem Zusammenhang mit Kompetenz und die Fähigkeit zur Wahrnehmung einer Führungsfunktion wird durch die familienbedingte Unterbrechung nicht in Abrede gestellt.

Deutlich wird der vaterschaftsbezogene Einstellungswandel auch in Bezug auf die vereinbarkeitsbezogene Kommunikation: Während die Befragungsteilnehmer des Top-Managements – der geschlechtsrollenstereotypen Ausrichtung des eigenen Partnerschaftsmodells folgend – eine geringe psychische Permeabilität der beruflichen Domänengrenzen aufweisen (d.h. familiäre Aspekte werden im beruflichen Umfeld nicht thematisiert), zeigt sich insbesondere bei Führungskräften des mittleren und unteren Managements ein Trend zur kommunikativen Auseinandersetzung mit vereinbarkeitsbezogenen Aspekten, wobei auch kritische Themen offen diskutiert werden. Dies verdeutlicht zum einen das veränderte Rollenverständnis der nachfolgenden Führungskräfte, weist aber auch auf die Diskrepanz zwischen den Führungskräftegenerationen hin – ohne reflexive Kommunikationsprozesse ist ein Verständnis für veränderte Rahmenbedingungen und Bedürfnisstrukturen nur schwer zu entwickeln.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass Führungskräfte insbesondere mit zunehmender Hierarchie Auswirkungen auf die Karriere aufgrund von Diskontinuitäten im Karriereverlauf befürchten. Prozesse des role making und role taking sind tief verhaftet und bestätigen klassische Rollenbilder. Parallel dazu zeigt sich jedoch bei den unteren Hierarchieebenen eine veränderte Sichtweise, die permanente Präsenz und einen kontinuierlichen Karriereverlauf nicht in einen unmittelbaren Zusammenhang stellt, sondern auf die positiven Aspekte des rollenspezifischen Ressourcentransfers fokussiert.

Vor diesem Hintergrund können Forschungsfrage 3 und 4 weitgehend bestätigt werden: Die normierten Einstellungs- und Verhaltensmuster erschweren Vätern in Führungspositionen ein aktives familiäres Engagement. Der ausgeprägten Anwesenheitsorientierung als wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur liegt ein traditionelles Vaterschaftsverständnis zugrunde und die nachfolgenden Führungskräftegenerationen haben diese organisationspezifischen Verhaltensnormen weitgehend in ihrem Habitus inkorporiert. Familiär bedingte Diskontinuitäten im

Lebenslauf werden mit mangelnder Karriereorientierung gleichgesetzt und resultieren in einer Stagnation der Karriere, d.h. dem Verbleib auf der gleichen Position bzw. Führungsebene.

#### 8.1.4. Karriere und Familie – oder Karriere und Familie?

*Forschungsfrage 5: Die neuen Väter suchen nach einer Balance zwischen Familie und Beruf, aber nicht um den Preis beruflicher Einschränkungen oder der Re-Traditionalisierung .*

Während traditionell geprägte Befragungsteilnehmer die Vereinbarkeit von Karriere und Familie weitgehend negieren und stereotype Geschlechtsrollenzuweisungen als Basis für einen erfolgreichen vertikalen Karriereverlauf betrachten, zeigt sich insbesondere bei denjenigen Vätern eine veränderte Grundhaltung, die entgegen traditioneller Paarkonstellationen aktive Vaterschaft als ein stabilisierendes Element in einem komplexen Gesamtgefüge betrachten.. Die Befragten weisen auf den durch die Parallelität von Karriere und Familie bedingten positiven Ressourcentransfer aufgrund rollenspezifischer Erfahrungen und Kompetenzerweiterungen hin, zudem wird deutlich, dass durch Rollenakkumulation bedingte Puffereffekte den in einer Rolle empfundenen Stress aufgrund der Ausübung der anderen Rolle mindern. Bilaterale Rückkopplungseffekte bewirken bei dieser spezifischen Gruppe der neuen Väter sowohl eine berufsbedingte Bereicherung der familiären Domäne als auch eine familienbedingte Bereicherung der beruflichen Domäne. Karriere und Familie werden hier nicht als zwei separate Bereiche betrachtet, sondern die Grenzen traditioneller Rollenspezifika überwunden und in einem egalitären Partnerschaftsverständnis verwirklicht. Die zunehmende Gleichwertigkeit zeigt sich nicht nur zwischen beruflicher und familiärer Domäne, sondern auch in einer Annäherung der Geschlechter und definiert damit sowohl die Vaterrolle als auch das Partnerschaftsmodell neu. Kennzeichnend für dieses neue Rollenverständnis ist die aktive Suche nach Balance zwischen den verschiedenen Lebensbereichen und permanente Anpassungen individueller Rollenanforderungen, um die Stabilität des familiären Gesamtsystems gewährleisten zu können. Basierend auf diesen Rahmenbedingungen kommt Karriere eine veränderte Bedeutung zu – nicht der vertikale Aufstieg innerhalb des Karrieresystems, sondern die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten zur Balancierung familiärer, partnerschaftlicher und individueller Interessen gewinnen als Kriterium für



einen erfolgreichen Karriereverlauf an Bedeutung, wodurch die Forschungsfrage 5 aufgrund deren explizite Fokussierung auf neue Väter bestätigt werden kann.

## 8.2. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Väter und deren spezifische Bedürfnisse spielen in der Arbeitswelt noch immer eine untergeordnete Rolle – Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden üblicherweise in einem Atemzug mit der Gleichstellung von Frauen und Frauenförderungsprogrammen genannt und die männliche Perspektive entweder vernachlässigt oder den primär auf die Anforderungen von Frauen zugeschnittenen Programmen zugeordnet. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist sowohl im politischen Diskurs als auch aus unternehmerischer Perspektive noch immer ein frauenspezifisches Thema und Männer spielen „lediglich die Rolle eines ‚strategischen Moments‘ für eine an Frauen orientierte Vereinbarkeitspolitik“ (Palz, Werneck & Beham, 2006, S. 16, Herv. i. O.), dies betrifft insbesondere Väter, die eine Führungsposition wahrnehmen. Gleichstellung wird in den meisten Organisationen gleichgesetzt mit Frauenförderung und insbesondere für Führungskräfte wird die Identifikation über die berufliche Tätigkeit als selbstverständlich angesehen. Die Vereinbarkeit von Vaterschaft und Karriere und die damit verbundenen spezifischen Anforderungen spielen in der öffentlichen Diskussion keine bzw. eine untergeordnete Rolle und Väter, die das berufliche Engagement zugunsten familiärer Pflichten flexibel gestalten möchten, treffen auf Seiten der Organisationen auf wenig Verständnis und sehen sich nicht selten dem Vorwurf der mangelnden Karriereorientierung ausgesetzt. In Anbetracht des demographischen Wandels und des damit verbundenen (potenziellen oder bereits real zu verzeichnenden) Fachkräftemangels ist es für Unternehmen allerdings keine Frage der Wohltätigkeit, allen Mitarbeitern angemessene Rahmenbedingungen für eine Vereinbarung von Familie und Beruf zu ermöglichen. Zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sind Unternehmen gefordert, qualifizierten Mitarbeitern adäquate Voraussetzungen und berufliche Perspektiven zu bieten. Vor diesem Hintergrund wird die Väterfreundlichkeit im internationalen Kontext bereits als Prämisse für unternehmerischen Erfolg diskutiert (Gesterkamp, 2007), in deutschen Unternehmen wird diesem Themenfeld allerdings (noch) eine untergeordnete Bedeutung beigemessen.

Vereinbarkeitsspezifische Aspekte von Vätern in Führungspositionen spielen auch im wissenschaftlichen Diskurs kaum eine Rolle, zum überwiegenden Teil konzentrieren

sich die Ausführungen auf die Situation von Vätern in Normalarbeitsverhältnissen, die spezifischen Bedürfnisse von Führungskräften bleiben dabei jedoch unberücksichtigt (u.a. Bertram & Ehlert, 2011; Ehnis, 2009; Jurcyk, 2009; Mühling & Rost, 2007a; Prömper, Jansen & Ruffing, 2012; Walter, 2002a; Walter & Eickhorst, 2012; Werneck, Beham & Palz, 2006; Wippermann, Calmbach & Wippermann, 2009). Die wenigen Untersuchungen, die sich explizit mit der Situation von Führungskräften auseinandersetzen, unterstellen eine lebensweltliche Fokussierung auf die berufliche Domäne, die der Heterogenität von Vaterschaft in Anbetracht sich verändernder normativer Rahmenbedingungen nicht gerecht wird (Liebold, 2001; Notz, 2004). Die Forschungsarbeit von Walther und Lukoschat (2008), die den Fokus ausschließlich auf Doppelkarrierepaare legt, vernachlässigt dadurch aber alternative Partnerschaftsmodelle. Die vorliegende Arbeit schließt deshalb mit der fokussierten Betrachtung der Situation von Vätern in Führungspositionen eine wichtige Forschungslücke und die explizite Konzentration der Untersuchung auf ein Unternehmen erlaubt tiefgehende Einblicke in die organisationalen Rahmenbedingungen und daraus entstehende Interdependenzen.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden nochmals die konkreten Verbindungslinien, d.h. Übereinstimmungen und Diskrepanzen zu den in Kapitel 2 bis 4 erläuterten theoretischen Grundlagen bzw. aktuellen Erkenntnissen und den Befragungsergebnissen aufgezeigt. Der bisherigen Gliederung folgend wird zunächst Bezug genommen auf die veränderte Bedeutung von Vaterschaft, um im Anschluss daran, Aspekte der Karriereentwicklung zu erläutern. Den dritten Themenblock bildet die Gegenüberstellung mit den Modellen der Work-Family-Forschung, der Fokus liegt dabei auf den positiven Aspekten der Work-Family-Interaktion.

### 8.2.1. Veränderte Bedeutung von Vaterschaft

Ausgeprägte geschlechterübergreifende Beharrungstendenzen traditioneller Zuständigkeiten mit punktuellen Modernisierungserscheinungen – so lässt sich die aktuelle Situation der Väter in einem Satz zusammenfassen, ohne dabei die vielfältigen Ausprägungen des Rollenverständnisses moderner Väter zu sehr einzugrenzen. Die ehemalige Selbstverständlichkeit geschlechtsspezifischer Rollenmuster wirkt bis heute nach und auch in dieser Untersuchung wird deutlich, dass der überwiegende Teil der Befragten in traditionellen Partnerschaftsstrukturen verankert ist.

### *Traditionelles Vaterschaftsverständnis*

Prägnante traditionelle Strukturen sowohl auf der Einstellungs- als auch der Verhaltensebene finden sich insbesondere in den obersten Führungsetagen – klassische Managertypen sind geprägt von einer anachronistischen Grundhaltung, deren attribuierte Vaterschaftsfunktionen auf traditionellen, geschlechtsspezifischen Rollenmustern basieren und außerberufliche Verpflichtungen weitgehend negieren. Das Rollenmodell des „leistungsbereiten Vollzeitlerwerbstätigen“ (Baur & Luedtke, 2008b, S. 81) und des nach Selbstverwirklichung strebenden Managers (Wedgewood & Connell, 2004) werden hier besonders deutlich. Dem veränderten Vaterschaftsverständnis und den daraus entstehenden Verhaltensmustern wird mit Skepsis und Unverständnis begegnet – das vom eigenen Rollenverständnis abweichende Bestreben leistungsorientierter Männer nach einem aktiven familiären Engagement führt entweder zu belustigtem Kopfschütteln oder offenem Spott und Hohn. Durch offene Bloßstellung verhaltensdivergenter Führungskräfte wird das eigene traditionelle Selbstverständnis legitimiert und die distanzierte Haltung zu den von einem neuen Vaterschaftsverständnis geprägten Mitarbeitern bzw. Kollegen verdeutlicht. Führungskräfte, die eine aktive Vaterrolle anstreben, treffen damit auf organisationsinterne Realitäten, in denen veränderten Rollenbildern vom oberen Management nur wenig Bedeutung beigemessen wird. Die kompromisslose Orientierung am klassischen Modell der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung wird als notwendige Bedingung für einen erfolgreichen Karriereverlauf betrachtet: Der Mutter wird die alleinige Verantwortung für die Versorgung und Erziehung der Kinder zugesprochen, woraus die Notwendigkeit der ständigen mütterlichen Verfügbarkeit resultiert und dem Vater der familiären Rückzug und damit die Fokussierung auf die Karriere ermöglicht wird.

Aufgrund dieses familiären Selbstverständnisses zeigen sich ausgeprägte Traditionalisierungseffekte spätestens mit der Geburt des ersten Kindes – unabhängig vom Ausbildungsstand oder beruflicher Tätigkeit der Partnerin. Partnerschaftliche Aushandlungsprozesse spielen dabei – dem traditionellen Rollenverständnis konsequent folgend – eine untergeordnete Rolle. Die Argumentationsmuster für die geschlechtsspezifische Rollenaufteilung sind zwar vielschichtig und reichen von ungleichen Karrierechancen, Gehaltsgefällen bis hin zu defizitären öffentlichen Bildungseinrichtungen, die ein erhöhtes Engagement der Erziehungsverantwortlichen

zur Sicherung des schulischen Erfolges erfordern. Dies soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Entscheidung für das traditionelle Paararrangement letztendlich in der mangelnden Affinität der Väter zu familien- und haushaltsspezifischen Verantwortlichkeiten wurzelt. Die gehobene Position ermöglicht aufgrund der damit einhergehenden finanziellen Möglichkeiten die weitgehende Entlastung der Partnerin von haushaltsspezifischen Aufgaben und ermöglicht dadurch deren Konzentration auf die kindliche Fürsorge und die Familienorganisation. Entlastung der Partnerin im Sinne eines partizipativen Partnerschaftsverständnisses erfolgt somit vornehmlich durch die Schaffung finanzieller Spielräume und nicht durch die (regelmäßige) Übernahme haushalts- oder fürsorgespezifischer Pflichten. Gleichwohl sind sich die Befragten den gesellschaftlichen Wandlungen hin zu einem veränderten Verständnis von Vaterschaft bewusst und in den Interviews wurde eine Tendenz zur Rechtfertigung des eigenen Lebensmodells deutlich. Wenngleich deren Abwertung als Legitimierung des traditionellen Grundverständnisses fungiert, so wird hier doch die Brüchigkeit traditioneller Vaterbilder deutlich.

### *Modernes Vaterschaftsverständnis*

Entgegen diesem tradierten Vaterschaftsverständnis ist moderne Vaterschaft gekennzeichnet von einer Feminisierung der Vaterrolle, d.h. Erziehungs- und Versorgungsaufgaben werden nicht primär in den weiblichen Verantwortungsbereich verwiesen. Wesentliche Kennzeichen des modernen Verständnisses von Vaterschaft sind eine emotionalisierte Vater-Kind-Beziehung und eine erhöhte Kontaktfrequenz zwischen Vater und Kind(ern). Dieses veränderte Verständnis von Vaterschaft führt jedoch nicht gleichbedeutend zu einer Reduzierung der Arbeitszeiten (keiner der Befragungsteilnehmer übt die Führungstätigkeit in Teilzeit aus), sondern resultiert in einer Vorrangigkeit der beruflichen Tätigkeiten und einer – wenn auch begrenzten – Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Gleichzeitig zeigt sich eine ausgeprägte Priorisierung der Kinder in der arbeitsfreien Zeit, wodurch die beruflich bedingte Abwesenheit zum Teil kompensiert wird. Dadurch werden auch die Ergebnisse von Dermott (2006) bestätigt, wonach ausgeprägte Arbeitszeiten nicht zwangsläufig als inkompatibel mit aktiver Vaterschaft anzusehen sind.

Ritualisierte Handlungen als Ankerpunkte im durchgetakteten Berufsalltag bilden – sofern die Kinder dem Vor- bzw. Grundschulalter noch nicht entwachsen sind – insbesondere die gemeinsamen Mahlzeiten und das Vorlesen der klassischen

Gutenachtgeschichte. Die durch multiple Rollenwechsel entstehenden Micro-Transitions zwischen beruflicher und familiärer Domäne insbesondere zu Tagesrandzeiten ermöglichen aufgrund deren Regelmäßigkeit die Positionierung des Vaters als emotionale Bezugsperson innerhalb des familiären Gesamtgefüges und Verhindern dadurch dessen Abdriften in die familiäre Randständigkeit.

Die Väter selbst messen den familiären Zeitbudgets einen hohen Stellenwert bei und auch kleine Zeitfenster werden konsequent genutzt, um die Partnerin basierend auf einem partizipativen Partnerschaftsverständnis gezielt zu entlasten. Die Unterstützung der Partnerin sowohl in fürsorge- als auch haushaltsspezifischen Verantwortlichkeiten wird als Selbstverständlichkeit betrachtet und diese „deutliche Rollenerweiterung geschlechtsspezifischer Zuschreibungen“ (Born & Krüger, 2002, S. 137) kann als ein Indiz für beginnende Modernisierungsprozesse innerhalb der Paarbeziehung identifiziert werden. Dessen ungeachtet muss darauf hingewiesen werden, dass es sich dabei um selektive Leistungen handelt, die mehrheitlich zurück an die Partnerin delegiert werden, sofern es berufliche Notwendigkeiten erfordern. Dem Vater kommt damit die Rolle des Unterstützers zu, seine innerfamiliäre Aufgabenerfüllung orientiert sich an individuellen Präferenzen und zeitlichen Verfügbarkeiten und er ist für ein funktionierendes familiäres Gesamtsystems nicht unentbehrlich. Moderne Väter schaffen zwar zeitliche Nischen für familiäre Bedürfnisse, die organisationalen Strukturen im Unternehmen werden dadurch allerdings nicht bzw. kaum beeinträchtigt. Familiäre Zeitfenster orientieren sich primär an beruflichen Anforderungen und die Familie spielt sich weitgehend im Hintergrund ab. Gleichwohl kommt der Familie eine im Vergleich zum traditionellen Verständnis veränderte Bedeutung zu, d.h. deren Unterordnung als Prämisse für beruflichen Erfolg wird nicht als Selbstverständlichkeit betrachtet und konterkariert damit das im Unternehmen vorherrschende Rollenverständnis der omnipräsenten Führungskraft. Das Fehlen alternativer, akzeptierter Rollenbilder erschwert jedoch die Umsetzung eines modernen Vaterschaftsverständnisses.

Die Wahrnehmung innerfamiliärer Pflichten moderner Vätern wird durch die berufliche Situation der Partnerin kaum beeinflusst. Sie arrangiert die eigene Berufstätigkeit familienverträglich, so dass die Verantwortlichkeiten weitgehend bestehen bleiben, d.h. die Partnerschaftsmodelle basieren auf traditionellen Grundstrukturen, wenngleich eindeutige Modernisierungstendenzen festgestellt werden können. Die Ergebnisse von Buschmeyer (2008) sowie Kassner und Rühling (2005), die insbesondere im individualistischen Milieu Modernisierungstendenzen feststellen, werden dadurch einerseits bestätigt. Andererseits tritt die von Wetterer (2003b, S. 286) postulierte

„rhetorische Modernisierung“ zutage, nach der egalitäre Vorstellungen durch alltagspraktisches Handeln immer wieder infrage gestellt werden. Der durch die weibliche Berufstätigkeit erreichte Modernisierungsgewinn wird somit durch die mangelnde Partizipation am Vereinbarkeitsmanagement wieder relativiert und die Ergebnisse von Behnke und Meuser (2005) sowie Jurczyk (2001) werden weitgehend bestätigt: „Frauen haben sich zwar aus ihrer einseitigen Zentrierung auf die Familie gelöst, doch umgekehrt sind Männer diesen Weg kaum gegangen“ (Jurczyk, 2001, S. 18).

Als ein wesentliches Kennzeichen moderner Vaterschaft sind intensive kommunikative Auseinandersetzungen innerhalb der Partnerschaft und damit verbundene kritische Reflexionsprozesse zu nennen, eigene Verhaltensmuster werden infrage gestellt und verdeutlichen damit den von Burkart (2007b) postulierten Bedeutungszuwachs emotionaler Aspekte im Rahmen der Selbstthematization. Die Verdrängung normativer Regulative und die damit einhergehende Uneindeutigkeit rollenspezifischer Funktionen führen zu Zweifeln und Unsicherheiten hinsichtlich der Position innerhalb des Familiengefüges und den damit verbundenen Verhaltensmustern.

### *Neues Vaterschaftsverständnis*

Während bei den zuvor beschriebenen modernen Vätern Disparitäten zwischen der Einstellungsebene und den tatsächlichen handlungspraktischen Veränderungen festzustellen sind, zeichnet sich ein neues Vaterschaftsverständnis durch eine weitgehende Übereinstimmung einstellungs- und verhaltensspezifischer Aspekte aus. Die veränderte Bedeutung der Vater-Kind-Beziehung wird in den emotional geprägten, proaktiv geäußerten Schilderungen sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht deutlich, zudem kennzeichnet neue Väter eine konsequente Realisierung eines egalitären Partnerschaftsverständnisses, das die Grenzen stereotyper Rollenbilder überwindet.

Festzustellen sind dabei positive Rückkopplungseffekte nach Greenhaus und Allen (2011) sowohl von der beruflichen zur familiären Domäne (work-enrichment of family) als auch von der familiären zur beruflichen Domäne (family-enrichment of work). Deutlich werden veränderte Wertvorstellungen nicht nur innerhalb der Partnerschaft, sondern auch in der beruflichen Domäne mit Blick auf die Mitarbeiter: Familiären Erfahrungen und die verbundene Erweiterung der persönlichen Kompetenzen werden in

Bezug auf die Führungstätigkeit hoher Bedeutung beigemessen, gleichzeitig können sich die als Führungskraft erworbenen Kompetenzen stabilisierend innerhalb der familiären Domäne auswirken, d.h. der Ressourcentransfer beeinflusst die Lebensqualität im Sinne von Leistungserbringung und damit verbundenen Affekten in beiden Domänen positiv. Entsprechend den Ausführungen von Grzywacz et al. (2007) wird auch in dieser Untersuchung deutlich, dass eine ausgeprägte Ergebnisorientierung aufgrund eines konsequenten Zeitmanagements und einer geringen Grenzpermeabilität das domänenspezifische Involvement und die damit verbundene Leistungserbringung positiv beeinflussen. Parallel dazu zeigt sich eine positive Beeinflussung der Work-Family-Interaktion aufgrund der mit der Führungsposition einhergehenden privilegierten finanziellen Situation, da spezifische Fürsorge- und Haushaltstätigkeiten fremdvergeben werden können und durch diese erweiterte Problemlösungskompetenz bzw. Puffereffekte (Greenhaus & Powell, 2006) die Möglichkeiten selbstbestimmten Handelns erhöht werden. Diese bilateralen positiven Bereicherungseffekte sind insbesondere dann zu verzeichnen, wenn die berufliche Position bzw. das berufliche Umfeld ein weitgehend autonomes Handeln ermöglicht bzw. unterstützt und die Vereinbarkeit von Karriere und Familie offen thematisiert wird.

### 8.2.2. Aspekte der Karriereentwicklung

Führungskräfte stehen als Träger multipler Rollen in einem permanenten Spannungsfeld zwischen eigenen Interessen, den Interessen des Unternehmens und den Interessen der Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter. Die Anforderungen an Führungskräfte sind komplex und die Basis für Rollenkonflikte wird durch vereinbarkeitspezifische Aspekte zusätzlich erweitert. Die individuellen Handlungsspielräume von Führungskräften zur Konfliktreduzierung bzw. -vermeidung werden allerdings eingeschränkt durch bestehende organisationale Strukturen und damit verbundene Normen und Verhaltensmuster. Als ein maßgebliches Kriterium bestimmt die Rollenkonformität (d.h. sozial konstruierte Kriterien) die Karriereselektion, wodurch sich die ausgeprägte Orientierung der Führungskräfte an normierten Verhaltenskodizes erklärt (Auer, 2000; Hermann, 2004; Kirsch, 1995). Denn Karriereselektion orientiert sich noch immer vorwiegend an kontinuierlich verlaufenden Normallebensläufen und antizipierte Karriereeinbußen aufgrund normabweichenden Verhaltens verstärken die bestehenden kulturellen Besonderheiten der Organisation. Die veränderten normativen Grundhaltungen von Vätern treffen dadurch auf organisationsinterne Realitäten, die

dem Einstellungswandel in Bezug auf Vaterschaft nur unzureichend gerecht werden und der Parallelität von Karriere und Vaterschaft enge Grenzen aufzeigen.

Tiefgreifende Diskrepanzen bipolar verankerter Wertestrukturen zeichnen ein uneinheitliches Bild der organisationsinternen Bedingungen und stellen generalisierende Aussagen infrage. Als zentrale Erkenntnis lässt sich jedoch eine tiefe Verankerung in traditionellen Strukturen über fast alle Führungsebenen hinweg ableiten, wenngleich Modernisierungstendenzen in einzelnen Bereichen festzustellen sind. Dem traditionellen Rollenverständnis konsequent folgend spielt eine vereinbarkeitsbezogene Kommunikation in der oberen Führungsebene keine Rolle, familiäre Aspekte finden keinen Einlass in die berufliche Domäne. Diese geringe Relevanz familiärer Aspekte spiegelt die Negierung familiärer Verantwortlichkeiten aufgrund der ausgeprägten beruflichen Fokussierung wider und ist Ausdruck einer selbstverständlichen Rollenorientierung bzw. ausgeprägten Rollenidentifikation. Im Gegensatz dazu wird das Fehlen dieser normativen Regulative bei den von einem modernen Vaterschaftsverständnis geprägten Befragungsteilnehmern deutlich: Hier zeigt sich ein offener und durchaus kritischer Umgang nicht nur mit konkreten vereinbarkeitspezifischen Themen, sondern auch eine kritische Auseinandersetzung mit traditionellen Rollenbildern, indem normative Handlungsmuster infrage gestellt werden. Deutlich wird dadurch der Verlust handlungsleitender Orientierungsmuster (Burkart, 2007b), bedingt durch die zunehmende Uneindeutigkeit rollenspezifischer Funktionen.

Die Kultur im befragten Unternehmen basiert auf einer anwesenheitsbasierten Ergebnisorientierung, ein Abweichen von diesen normativen Vorgaben wird vom normprägenden oberen Management mit distanzierterm Erstaunen wahrgenommen und eine Parallelität von Karriere und Familie als nicht darstellbar postuliert. Nonkonformen Verhaltensmustern wird mit offenem Spott begegnet, diese Abwertung dient einerseits als Affirmation des traditionellen Selbstverständnisses, fördert aber andererseits die gruppenspezifische Konformität. Eine ausgeprägte Anwesenheitsorientierung wird gleichgesetzt mit hoher Leistungsmotivation bzw. wird als Prämisse für eine überdurchschnittliche Leistungserbringung betrachtet. Aufstrebende Führungskräfte können sich diesen Verhaltensanforderungen nur schlecht entziehen, ohne mit entsprechenden Auswirkungen auf den Karriereverlauf rechnen zu müssen – informelle hierarchische Eintrittsbarriere determinieren vertikale Bewegungen innerhalb des Karrieresystems (Neuberger, 2002), dadurch begünstigt die Sanktionierung nonkonformen Verhaltens die Rollenkonformität bzw. verfestigt traditionelle



Strukturen. Die Vereinbarkeit von Karriere und Familie wird demzufolge erschwert, denn entgegen den Ausführungen von Graen und Scandura (1987b) begegnen Führungskräfte des Top-Managements den unterstellten Führungskräfte nicht entsprechend den individuellen Besonderheiten und den damit verbundenen Bedürfnisstrukturen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Karriere, sondern unterstellen eine weitgehende Homogenität der Führungskräfte, die sich maßgeblich an den eigenen Wertvorstellungen orientiert. Im traditionsbasierten Top-Management wird Familie weitgehend tabuisiert und familiäres Engagement findet nur dann Akzeptanz, wenn berufliche Aspekte davon unbeeinträchtigt bleiben, d.h. Familie sich im Hintergrund abspielt. Abweichungen von traditionellen Verhaltensmustern führen in den oberen Führungsebenen nicht zu flexiblen Verhaltensanpassungen, sondern werden als nicht vereinbar mit der Führungstätigkeit postuliert und beeinflussen die Führungskräfte-sozialisation nachhaltig. Omnipräsente Verfügbarkeit wird als Voraussetzung für den Ressourcenzugang und die damit verbundene Leistungserbringung betrachtet und fungiert dadurch als Prämisse für einen erfolgreichen Beziehungsaufbau zwischen Führungskraft und Vorgesetzten, d.h. normkonformes Verhalten unterstützt sowohl die Prozesse der Rollenbildung als auch der darauf aufbauenden Rollenstabilisierung. Im Rahmen der organisationalen Sozialisation kommt dem rollentheoretischen Ansatz des VDL-Modells (Vertical Dyad Linkage) (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, 1976) dadurch besondere Bedeutung zu: Im Fokus stehen dabei allerdings nicht die zur Ausübung der Führungsrolle erforderlichen fachlichen Kompetenzen, sondern Verhaltensadaptionen zur Gewährleistung einer kulturellen Stimmigkeit. Dieser Umstand führt zu einer ausgeprägten Abhängigkeit von Einzelpersonen und die fehlende unternehmensweite Akzeptanz der Vereinbarkeit von Familie und Karriere resultiert in individualisierten Maßnahmen.

Die Vereinbarkeit von Familie und Karriere lässt sich unter diesen Rahmenbedingungen nur schwer realisieren. Verhaltensmuster des traditionell geprägten Top-Managements prägen aufgrund der herausragenden Position im Unternehmen die organisationsspezifischen Normen maßgeblich und die oberen Führungskräfte beeinflussen dadurch nicht nur die Kriterien für die Karriereselektion, sondern üben auch in ihrer verhaltensprägenden Funktion mit Blick auf die Sozialisation nachfolgender Führungskräfte nachhaltigen Einfluss aus. Karriereorientierung erfordert noch immer ausgeprägte Präsenz im Unternehmen und die Flexibilisierung der Arbeitszeit wird als nahezu unvereinbar mit der Führungstätigkeit postuliert. Familiäres Engagement findet nur dann Akzeptanz, wenn

es sich nahezu unbemerkt im Hintergrund abspielt. Auch die von einem neuen Vaterschaftsverständnis gekennzeichneten Befragungsteilnehmer zeichnen sich durch eine überdurchschnittliche Präsenz im Unternehmen aus und die Realisierung eines egalitären Partnerschaftsverständnisses in Form einer dualen Karriereorientierung kann nur durch das Zurückgreifen auf familien- und haushaltsbezogenen Dienstleistungen ermöglicht werden. Die Einkommensgleichheit von Doppelkarrierepaaren fungiert damit nicht als Auslöser für eine Reduzierung der väterlichen Arbeitszeit (Kassner & Rüling, 2005), sondern bildet aufgrund der finanziellen Rahmenbedingungen die Basis für eine Erweiterung des weiblichen Rollenspektrums bei weitgehender Beibehaltung väterlicher Funktionen. Aufgrund defizitärer öffentlicher Einrichtungen zur Kinderbetreuung kommt hier den organisationsspezifischen Angeboten große Bedeutung zu, d.h. Qualität und Betreuungszeiten sind nicht nur an den Bedürfnissen von Angestellten in Normalarbeitsverhältnissen, sondern auch an den Bedürfnissen von Führungskräften anzupassen. Die Nutzung moderner Kommunikationsmittel ermöglicht zwar die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, die damit einhergehenden rollenspezifischen Micro-Transitions fordern jedoch ihren Tribut in einer fast vollständigen Negierung individueller Bedürfnisse der Führungskräfte.

### 8.2.3. Positive Aspekte der Work-Family-Interaktion

Die bisherigen Erläuterungen haben verdeutlicht, dass das Unternehmen tief in traditionellen Strukturen verankert ist, die die geschlechtsstereotype Rollenzuweisungen als Basis für die mit der Führungstätigkeit einhergehenden ausgeprägten beruflichen Präsenz postuliert. Gleichwohl haben die Befragungsergebnisse gezeigt, dass die Vereinbarkeit von Karriere und Familie in einzelnen Bereichen möglich ist, sofern organisationale Rahmenbedingungen geschaffen werden und die spezifische Kultur von einer vereinbarkeitsbezogenen Akzeptanz geprägt wird.

Sind die Verhaltensnormen im Bereich von Offenheit und Flexibilität gekennzeichnet, so zeigt sich hier nicht nur eine intensive vereinbarkeitsbezogene Kommunikation über die verschiedenen Führungsebenen hinweg, sondern es wird auch eine ausgeprägte Ergebnisorientierung unabhängig von persönlicher Präsenz deutlich. Die Vorbildfunktion des Top-Managements überträgt sich dabei auf nachfolgende Führungsebenen und fördert durch die mögliche Realisierung eines veränderten

Vaterschafts- bzw. Partnerschaftsverständnisses die positiven Effekte der Work-Family-Interaktion.

Die mit der Führungstätigkeit einhergehende Vielfältigkeit bzw. Komplexität des beruflichen Aufgabengebiets und die damit verbundenen individuellen Handlungsspielräume (Butler et al., 2005) üben dann positiven Einfluss auf die Work-Family-Interaktion aus und ermöglichen die Balancierung beruflicher und familiärer Rollen. Deutlich werden positive Abstrahleffekte aufgrund der Ausübung multipler Rollen (Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006), d.h. ein positiver Ressourcentransfer basierend auf rollenspezifischen Kompetenzen, wodurch das Gesamtsollensystem positiv beeinflusst wird. Die Akzeptanz individueller Wertestrukturen erhöht die rollenspezifische Effektivität und Zufriedenheit, d.h. die temporäre Fokussierung auf die familiäre Domäne fördert die individuelle Work-Family-Balance und zeigt dadurch positive Rückkopplungseffekte auf die berufliche Domäne. Als eine wichtige Strategie für eine erfolgreiche Vereinbarung von Karriere und Familie kann zum einen die rollenspezifische Fokussierung aufgrund einer geringeren Permeabilität der beruflichen und familiären Grenze genannt werden. Die Fokussierung auf die effektive Erfüllung der domänenspezifischen Rollenanforderungen fördert eine hohe Leistungserbringung sowohl in der familiären als auch der beruflichen Domäne. Wenngleich die individuell wahrgenommene Work-Life-Balance nicht Gegenstand dieser Untersuchung war, so postulieren diverse Autoren (u.a. Greenhaus & Allen, 2011; Illies, Schwind Wilson & Wagner, 2009; Perry-Jenkins, Repetti & Crouter, 2000) die positiven Affekte der Rollenakkumulation auf die allgemeine Lebenszufriedenheit und die wahrgenommene Lebensqualität. Die privilegierte finanzielle Situation der Führungskräfte erhöht zusätzlich individuelle Handlungsspielräume, d.h. aufgrund der in der beruflichen Sphäre generierten monetären Verfügbarkeiten können individuelle Ressourcen bzw. adaptive Strategien (Voydanoff, 2002) bspw. durch die Inanspruchnahme von Haushaltshilfen oder Kinderfrauen erweitert werden.

Als zweite Erfolgsstrategie für eine erfolgreiche Vereinbarung von Karriere und Familie ist die Ressourcenerweiterung aufgrund einer sequenziellen Abfolge von Lebensereignissen zu nennen, maßgeblich bedingt durch unzureichende vereinbarkeitsspezifische Rahmenbedingungen (Zerle & Krok, 2009). Erfolgt die Familiengründung nach der Phase der beruflichen Etablierung, ermöglicht dies nicht nur erweiterte Handlungssouveränität aufgrund der hierarchischen Position, sondern schafft durch die mit der Führungsposition einhergehenden finanziellen Souveränität eine

Ressourcenerweiterung, die den vereinbarungsbedingten Rollenstress reduziert (bspw. durch die Inanspruchnahme von Haushaltshilfen oder einer Kinderfrau).

Sind diese positiven Rahmenbedingungen nicht gegeben, geraten Väter leicht in die Zwickmühle zwischen beruflichen und familiären Anforderungen. Besonders von jungen Vätern in Führungspositionen, die sich zu Beginn der beruflichen Entwicklung noch am unteren Teil der Karriereleiter befinden, wird überdurchschnittliches berufliches Engagement gefordert. Gleichzeitig zeigt sich aber auch besonders ausgeprägt – basierend auf einem partizipativen Partnerschaftsverständnis – der Wunsch nicht nur nach Entlastung der Partnerin von familien- und haushaltsspezifischen Verpflichtungen, sondern auch das Bestreben nach Unterstützung der Partnerin in ihrer beruflichen Entwicklung. Limitierte Ressourcen und begrenzte Handlungssouveränität erschweren jedoch die Umsetzung eines modernen Vaterschafts- und Partnerschaftsverständnisses, wodurch die Betroffenen hohen emotionalen bzw. psychischen Belastungen ausgesetzt sind und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einer konfliktorientierten Perspektive erscheint. Rollenspezifischer Druck und permanente Anspannung resultieren aus der angestrebten Maximierung rollenspezifischer Leistungserbringung, die nur durch eine fast vollständige Negierung individueller Bedürfnisse realisiert werden kann.

Positive Work-Family-Interaktionen sind insbesondere bei modernen Doppelkarrierepaaren zu verzeichnen, die eine Triadität von dualer Karrierefokussierung bei gleichzeitiger Familienorientierung als Ausdruck eines modernen Rollenverständnisses im alltagspraktischen Handeln konsequent umsetzen (Walther & Lukoschat, 2008). Diese egalitären Paararrangements überwinden die Grenzen traditioneller Rollenzuschreibungen und zeichnen sich durch eine konsequente Orientierung an beruflichen und familiären Notwendigkeiten aus. Zwar erfordert diese Konstellation einen hohen Koordinationsaufwand familiärer und beruflicher Verantwortlichkeiten, sie wirkt jedoch gleichzeitig als stabilisierender Faktor in einem komplexen Gesamtgefüge. Walther und Lukoschat (2008) sprechen diesen modernen Doppelkarrierepaaren ein hohes Veränderungspotenzial zu, das über die innerfamiliäre Domäne hinaus in das berufliche Umfeld abstrahlt.

Die Befragungsergebnisse haben jedoch auch verdeutlicht, dass eine positive Work-Family-Interaktion maßgeblich von den im organisationalen Umfeld vorherrschenden Normen und Erwartungshaltungen beeinflusst wird. Rollenspezifische Erwartungen und antizipierte Sanktionierungen, sofern die Führungskraft diesen Anforderungen nicht

gerecht wird, determinieren die Handlungssouveränität und die damit einhergehenden Möglichkeiten der Vereinbarung von Karriere und Familie. Vor diesem Hintergrund kommt der Unternehmenskultur und der darauf basierenden vereinbarkeitsbezogenen Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. Nur wenn das Verständnis und die Unterstützung des Vorgesetzten und der Kollegen gewährleistet werden kann, kann eine Vereinbarkeitskultur entstehen, die eine Parallelität von Familie und Karriere erlaubt. Die Akzeptanz unterschiedlicher Normen- und Wertestrukturen erfordert reflektierte Persönlichkeiten, die sich den eigenen Wertestrukturen bewusst sind und diese nicht selbstverständlich auf das organisationale Umfeld projizieren. Von den eigenen Erfahrungen und Wertestrukturen abweichende Verhaltensmuster dürfen nicht in Form von Karrierebeschränkungen sanktioniert werden, sondern erfordern einen offenen Umgang mit der Andersartigkeit im Sinne eines realisierten Diversity Managements. In diesem Zusammenhang steigt die Bedeutung der Akzeptanz individueller Karriereverläufe, die Kompetenzerweiterung nicht nur auf die in der beruflichen Domäne gemachten Erfahrungen beschränken. Familienbedingte Diskontinuitäten im Lebenslauf werden im Sinne der positiven Work-Family-Interaktion nicht als „Karrierekiller“, sondern als wichtiger Baustein in der Persönlichkeitsentwicklung betrachtet – die Erweiterung der Führungskompetenz aufgrund des positiven Erfahrungstransfers zwischen familiärer und beruflicher Domäne steht hier explizit im Vordergrund. Gleichzeitig wird die Relativierung des Karrierebegriffes deutlich – nicht der hierarchische Aufstieg, sondern individuelle Möglichkeiten zur Balancierung beruflicher und privater Interessen bilden die Entscheidungsgrundlage für Veränderungen innerhalb des Karrieresystems.

### 8.3. Einschränkungen und Grenzen der Untersuchung

Einschränkungen dieser Untersuchungen ergeben sich insbesondere hinsichtlich der methodischen Vorgehensweise. Aufgrund der Eingrenzung der Untersuchung auf einen Großkonzern mit zwar vielfältigen aber gleichwohl organisationsspezifischen Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die Übertragung auf andere Unternehmen nur begrenzt möglich, dies gilt ebenso mit Blick auf die Unternehmenskultur, die die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit maßgeblich gestaltet.

Daneben zeigen sich Limitierungen der Arbeit auch aufgrund des Untersuchungsdesigns: Die Entscheidung für das qualitative Interview begründete sich

insbesondere in der zu verzeichnenden Forschungslücke zur Situation von Vätern in Führungspositionen. Handlungsmotive konnten durch das qualitative Interview offen erfragt werden, die subjektive Perspektive der Befragungsteilnehmer dadurch verdeutlicht und „Einsichten [...] [vermittelt werden], an die ein ‚totes Messinstrument‘ auch nicht annähernd herankäme“ (Bortz & Döring, 1995, S. 226, Ausl. u. Einf.: d. Verf.). Aufgrund der begrenzten Befragungsteilnehmer sind statistische Validierungen bzw. das Aufzeigen von Korrelationen jedoch nicht möglich.

Als ein weiterer limitierender Faktor ist die Entscheidung für ein Untersuchungsdesign als Querschnittstudie zu nennen, d.h. es handelt sich hier um eine Momentaufnahme, die Veränderungen im Zeitablauf nicht berücksichtigt.

## 9. Fazit und Ausblick

Die Bedürfnisse von Vätern finden zunehmend Berücksichtigung, wie die steigende Zahl wissenschaftlicher und politisch intendierter Veröffentlichungen verdeutlicht (u.a. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2011b; Gillis, 2011; Hobson & Fahlén, 2011; Walter & Eickhorst, 2012). In den Unternehmen spielen Väter allerdings noch immer eine untergeordnete Rolle, im Fokus steht die Förderung von Frauen als primärer Aspekt der Gleichstellungsbestrebungen und – zumindest im deutschen Raum – als ein wesentliches Element des Diversity Management. Im Rahmen der Ergebnisdarstellung wurde jedoch deutlich, dass die den Vätern in Führungspositionen unterstellte Homogenität nicht den organisationsinternen Realitäten entspricht – im Folgenden sollen deshalb die Aussichten für den zukünftigen Forschungsbedarf und die aus den Ergebnissen ableitbaren Handlungsempfehlungen für die Praxis aufgezeigt werden.

### *Zukünftiger Forschungsbedarf*

Die im vorherigen Kapitel aufgezeigten Limitierungen dieser Untersuchungen bereiten den Weg für weitere Forschungsansätze. Zum einen ist es erforderlich, die in dieser Untersuchung erarbeiteten Erkenntnisse auf Basis größerer Stichprobenumfänge zu validieren bzw. Korrelationen aufzuzeigen. Besondere Bedeutung kommt hier den mit dem familiären Engagement antizipierten Beeinträchtigungen der Karriere zu, d.h. inwiefern eine Orientierung der Karriereselektion auf Basis leistungs- und potenzialbezogener Merkmale erfolgt oder ob sich Führungskräfte-selektion primär an sozial konstruierten Kriterien orientiert (Auer, 2000; Hermann, 2004; Kirsch, 1995).

Die Untersuchungsergebnisse haben verdeutlicht, dass im Verlauf der vertikalen Bewegungen innerhalb des Karrieresystems die organisationsspezifische Rollenkonformität steigt (Neuberger, 2002) – inwiefern davon abweichende Einstellungs- und Verhaltensmuster nachfolgender Führungskräftegenerationen als Ausdruck veränderter normativer Grundhaltungen bestehen bleiben oder im weiteren Karriereverlauf den kulturellen Bedingungen der Organisation angepasst werden, liefert wichtige Ansatzpunkte für weitere Forschungsprojekte. Basierend auf Längsschnittstudien gilt es zu betrachten, inwiefern die in dieser Untersuchung festgestellten Einstellungs- und Verhaltensdiskrepanzen zwischen den einzelnen Führungsebenen tatsächlich einen Wandel der Organisationskultur erwirken oder ob die

zu verzeichnenden traditionellen Grundhaltungen des Top-Managements zu Verhaltensadaptionen nachfolgender Führungskräfte führen und damit die postulierten Wandlungstendenzen infrage stellen.

Weitere Studien sind auch mit Blick auf die positiven Aspekte der Work-Family-Interaktion (u.a. Greenhaus & Allen, 2011; Greenhaus & Powell, 2006; Voydanoff, 2005) erforderlich: Die empirischen Befunden hinsichtlich der Einflussfaktoren der Work-Family-Bereicherung sind derzeit noch unvollständig und die Komplexität bidirektionaler Beziehungsgeflechte bietet breite Interpretationsspielräume. Zwar konnten einzelne Prädiktoren für familienbedingte Bereicherung der beruflichen Domäne (Graves, Ohlott & Ruderman, 2007) bzw. der berufsbedingten Bereicherung der familiären Domäne (Ayree, Srinivas & Tan, 2005; Rotondo & Kincaid, 2008) identifiziert werden. Zudem zeigen sich erste Hinweise, dass die Rollenakkumulation als indirekte Ressource zur Stressbewältigung fungiert (Voydanoff, 2005). Insgesamt sind generalisierende Aussagen zu den komplexen Work-Family-Interaktionen zu diesem Zeitpunkt aber nur sehr begrenzt möglich. Dies gilt ebenso für die Auswirkungen und Konsequenzen der Work-Family-Bereicherung, wenngleich eine positive Beziehung zwischen Work-Family-Interaktion und genereller Work-Life-Balance bereits empirisch bestätigt werden konnte (Allis & O'Driscoll, 2008). Vergleichende Längsschnittstudien stehen derzeit allerdings noch aus, um die Veränderung der vielfältigen Variablen im Zeitablauf und auch die individuellen Disparitäten berücksichtigen zu können.

Besondere Bedeutung kommt den in dieser Untersuchung auch als „moderne Performer“ identifizierten Dual Career Couples zu, die basierend auf einem egalitären Rollenverständnis die Vereinbarkeit zweier Karrieren und Familie konsequent umsetzen. Die Erfolgsstrategien dieser modernen Paare bedürfen weiterer Untersuchungen – wichtige Erkenntnisse in diesem Feld lieferten insbesondere Walther und Lukoschat (2008), die diesen Paaren erhebliches Veränderungspotenzial zusprechen, das über die familiäre Domäne hinaus in das berufliche Umfeld ausstrahlt. Diese Paare können als Vorreiter für ein gewandeltes Rollenverständnis betrachtet werden, weshalb ihre individuellen Bewältigungsstrategien weiteren Untersuchungen bedürfen, aus denen generalisierende Aussagen und konkrete Handlungsempfehlungen für die Organisationen abgeleitet werden können.

Mit Blick auf die spezifischen Anforderungen moderner Doppelkarrierepaare gilt es auch, adäquate Rahmenbedingen zu schaffen, die eine duale Karriereorientierung nicht



nur ermöglichen, sondern aktiv unterstützen. Dieser Ansatz geht weit über die klassischen Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinaus und fordert eine familienorientierte Gestaltung von Karriereverläufen, um vertikale Bewegungen innerhalb des Karrieresystems für beide Partner ermöglichen zu können.

In Anbetracht des demographischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels besteht weiterer Forschungsbedarf auch mit Blick auf die Bedeutung der Väterfreundlichkeit von Unternehmen bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter (Gesterkamp 2007; Vollmer und Berninger, 2011). Es stellt sich die Frage, inwiefern die wahrgenommene Väterfreundlichkeit und das damit in unmittelbarem Zusammenhang stehende Unternehmensimage die Entscheidung von externen Potenzialträgern beeinflusst, d.h. inwiefern aufgrund der wahrgenommenen Vereinbarkeitspolitik Potenzialträger für das Unternehmen zu gewinnen sind und deren Leistungsbereitschaft langfristig erhalten werden kann.

### *Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis*

Für die Unternehmen sind zwei zentrale Erkenntnisse der Untersuchung von besonderer Bedeutung: Zum einen betrifft dies die antizipierten bzw. teilweise real existierenden Sanktionierungen aufgrund der Inanspruchnahme vereinbarkeitsbezogener Maßnahmen, zum anderen die Möglichkeiten domänenübergreifender Leistungssteigerungen aufgrund des mit der Rollenakkumulation einhergehenden positiven Ressourcentransfers.

Die Befragungsergebnisse haben verdeutlicht, dass die vom Unternehmen angebotenen Maßnahmen zur Vereinbarung von Beruf und Familie primär als ein auf Frauen ausgerichtetes Angebot wahrgenommen werden – als einzige Ausnahme ist der Betriebskindergarten zu nennen. Flexibles Arbeiten, Teilzeit oder Home-Office werden als nicht mit der Führungsaufgabe vereinbar postuliert und die geringe Inanspruchnahme dieser Maßnahmen ist insbesondere in der im Unternehmen vorherrschenden Kultur begründet. Traditionelle Wertestrukturen des Top-Managements implizieren die omnipräsente Verfügbarkeit und orientieren sich am Bild des „leistungsbereiten Vollzeitlerwerbstätigen“ (Baur & Luedtke, 2008b, S. 81) bzw. am Modell des Managers (Wedgewood & Connell, 2004), der sich durch sein ausgeprägtes Streben nach Selbstverwirklichung definiert (Gillis, 2011). Basierend auf einem geschlechtsstereotypen Rollenarrangement wird insbesondere in den oberen

Hierarchieebenen eine lebensweltliche Fokussierung auf die berufliche Domäne deutlich, die den veränderten Realitäten junger Führungskräfte nur unzureichend gerecht wird. Hohe Leistungsorientierung wird gleichgesetzt mit ausgeprägter Präsenz im Unternehmen und ein Abweichen von diesen normierten Verhaltensmustern wird mit mangelnder Karriereorientierung gleichgesetzt und resultiert somit in stagnierenden Karriereverläufen.

Primärer Ansatzpunkt ist deshalb ein Wandel der Organisationskultur, wenngleich deren Veränderung weder leicht zu gestalten noch kurzfristig realisierbar ist (Rosenstiel 2003). Unternehmen müssen adäquate Rahmenbedingungen schaffen, die die positiven Work-Family-Interaktionen und die dadurch entstehenden domänenübergreifenden Leistungssteigerungen aktiv fördern. Dies erfordert jedoch eine konsequente Implementierung von Maßnahmen, die über die an Geschlechtsrollen orientierten Lippenbekenntnisse hinausgehen und damit einen kulturellen Wandel begünstigen, der tradierte Denk- und Handlungsmuster konsequent infrage stellt. Veränderte Wertestrukturen sind transparent zu machen, dies ist jedoch nur möglich in Form intensiver und regelmäßiger Kommunikationsprozesse über alle Führungsebenen hinweg. Es bedarf im ersten Schritt, die tiefgreifenden Diskrepanzen zwischen den traditionsverwurzelten Strukturen und dem gewandelten Rollenverständnis aufzuzeigen: Das veränderte Vaterschaftsverständnis weist der Familie neben der beruflichen Tätigkeit einen gleichrangigen Stellenwert zu und veränderte partnerschaftliche Rollenmodelle streben eine egalitäre Aufteilung von Verantwortlichkeiten sowohl in der familiären als auch in der beruflichen Domäne an. Die ausschließliche lebensweltliche Fokussierung auf die Karriere verliert dadurch zunehmend an Bedeutung und organisationale Strukturen müssen diesen veränderten Realitäten gerecht werden. Die Sensibilisierung der Führungskräfte für diese gewandelten Rahmenbedingungen sowie die offizielle Verankerung der Vereinbarkeitsthematik in Feedbackgesprächen erhöht die Transparenz und das Verständnis für individuelle Work-Family-Interferenzen. Nur wenn eine Kultur des offenen Austauschs (auch über kritische Punkte) vorherrscht, können Potenziale zur Minderung des Rollenstress und damit verbundene Möglichkeiten zur Erhöhung der Effektivität und Arbeitszufriedenheit (Greenhaus & Allen, 2011) identifiziert werden. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem positiven Aspekte der Work-Family-Interaktion (Greenhaus & Allen, 2011) zu: Der positive Ressourcentransfer zwischen beruflicher und familiärer Domäne erhöht nicht nur die Leistungserbringung über die verschiedenen Lebensbereich hinweg. Die Rollenakkumulation wirkt sich als „energizing effect on people“ (Perry-Jenkins, Repetti & Crouter, 2000, S. 990) positiv auf die Lebenszufriedenheit bzw. -qualität aus (Illies,

Schwind Wilson & Wagner, 2009) und unterstützt dadurch auch die langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Führungskräfte sind hier in ihren Vereinbarkeitsbestrebungen aktiv vom Vorgesetzten zu unterstützen, bspw. durch die (frühzeitige) Ermunterung zur Inanspruchnahme von Elternzeit (Nelles, 2012).

Eine Unternehmenskultur, die Vereinbarkeit von Karriere und Familie aktiv fördert, fordert Führungskräfte als zentrale Multiplikatoren – dies betrifft insbesondere die oberen Hierarchieebenen, die aufgrund ihrer zentralen Stellung die Kultur maßgeblich prägen und dadurch die Möglichkeiten und Grenzen der Vereinbarkeit definieren. Hammer et al. (2011) fordern über die Sensibilisierung hinaus die gezielte Schulung der Führungskräfte, im Vordergrund steht hier die Unterstützung von unterstellten Mitarbeitern (und Führungskräften) und die ergebnisorientierte Bewertung der Leistungserbringung, d.h. die Entkoppelung von Präsenz und Leistungsbewertung. In diesem Zusammenhang sind auch Besprechungskulturen kritisch zu hinterfragen: Meetings und Sitzungen sind dahingehend zu planen, dass eine Vereinbarkeit von Karriere und Familie nicht nur im Ausnahmefall gewährleistet werden kann, langfristige Terminabsprachen ermöglichen zudem die bedarfsorientierte Koordination innerfamiliärer Verantwortlichkeiten. Hier sind auch bereichsübergreifende Anwesenheitskulturen aufmerksam zu betrachten und die Potenziale zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort aufzuzeigen, um dadurch mehr Zeitsouveränität zu ermöglichen (Höyng, 2012).

Besondere Berücksichtigung im unternehmerischen Umfeld verdient als Speerspitze des Wandels die moderne Doppelkarriere. Entgegen der tradierten Normalität schaffen diese Paare positive Rahmenbedingungen zur erfolgreichen Vereinbarung zweier Karrieren mit den Herausforderungen des familiären Alltags. Die Tatsache, dass es sich dabei um individualisierte Einzellösungen handelt weist jedoch auch auf die defizitäre Instrumentalisierung positiver Rückkopplungseffekte aufgrund der Ausübung multipler Rollen hin. Diese müssen konsequent genutzt werden, um stabile Win-win-Situationen sowohl für Väter und Mütter in Führungspositionen als auch für das Unternehmen zu schaffen. Mit Blick auf den zu verzeichnenden Fachkräftemangel entstehen durch die gezielte Förderung von Doppelkarrierepaaren Potenziale zur spezifischen Personalakquise, die derzeit von den Unternehmen nur unzureichend genutzt werden. Die zunehmende weibliche Bildungsbeteiligung und die Förderung von Frauen in Führungspositionen intensiviert die Relevanz der Entwicklung und bietet Unternehmen durch die Schaffung adäquater Rahmenbedingungen zur Vereinbarung von Karriere und

Familie gezielte Möglichkeiten der Generierung von Wettbewerbsvorteilen zur langfristigen Bindung qualifizierter Mitarbeiter.

Darüber hinaus ist die Gleichstellung von Vätern in Führungspositionen als ein Themenfeld innerhalb des übergeordneten Diversity Managements zu verankern. Spielen Väter in vielen Unternehmen bisher nur „die Rolle eines strategischen Moments“ (Puchert, Gärtner & Höyng, 2005, S. 5), sind die Bedürfnisse von Vätern als ein Aspekt der organisationalen Diversität zu berücksichtigen. Dazu zählt nicht nur die unternehmensweite Akzeptanz und Wertschätzung der Verschiedenartigkeit, sondern auch eine auf einer Bedürfnisanalyse aufbauenden Implementierung entsprechender Maßnahmen. Hierzu gehört insbesondere, der Tabuisierung familiärer Aspekte im betrieblichen Umfeld durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen entgegenzuwirken. Hier sind nicht nur väterspezifische Kommunikationswege zu berücksichtigen, sondern es ist auch die Ansprache so zu formulieren, dass Männer sich angesprochen fühlen, d.h. nicht nur eine geschlechterübergreifende Formulierung sondern eine gezielte Adressierung von Frauen *und* Männern. Nicht zuletzt sind die Führungskräfte selbst gefordert, in ihrem Umfeld eine Vereinbarkeitskultur aktiv zu schaffen, um damit ihrer Vorbildfunktion unabhängig von der hierarchischen Position gerecht zu werden. Denn erst wenn die Vereinbarkeit von Karriere und Beruf zur geschlechterübergreifenden Selbstverständlichkeit wird, werden Gleichstellungsbestrebungen langfristig erfolgreich sein und sich ein Wandel in den Köpfen der Entscheidungsträger zeigen. Erst dann kann von einer realisierten Gleichstellung gesprochen werden, die weder Vätern noch Müttern in Führungspositionen die Position des „Besonderen“ zuweist.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass trotz traditioneller Verwurzelung der Unternehmensstruktur erste Anzeichen des Wandels deutlich erkennbar sind, wenngleich das veränderte Verständnis von Vaterschaft – noch – nicht konsequent in alltagpraktischem Handeln umgesetzt wird. Aufgrund der mit dem demographischen Wandel einhergehenden Verschiebungen vom Arbeitgeber- hin zum Arbeitnehmermarkt können es sich Unternehmen jedoch immer weniger leisten, sich diesen veränderten normativen Rahmenbedingungen zu verschließen. Die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit fordert die Schaffung adäquater Rahmenbindungen, um die vielfältigen Ausprägungen von Vaterschaft als ein wesentliches Element von Diversity Management ermöglichen zu können – nur dann kann eine Parallelität von Vaterschaft und Karriere gewährleistet werden.

## 10. Literaturverzeichnis

- Abelson, R.P. (1976). Script Processing in Attitude Formation and Decision Making. In J. Carroll & J. Payne (Eds.), *Cognition and Social Behavior* (33-46). Hillsdale: Erlbaum.
- Adams, G.A., King, L.A. & King, D.W. (1996). Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict With Job and Life Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81, 4, 411-420.
- Adorno, T. (1970). *Erziehung zur Mündigkeit. Vorträge und Gespräche mit Helmut Becker*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Allen, K.R. (2000). A Conscious and Inclusive Family Studies. *Journal of Marriage and the Family*, 62, 4-17.
- Allis, P. & O'Driscoll, M. (2008). Positive Effects of Nonwork-to-Work Facilitation on Well-Being in Work, Family and Personal Domains. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 273-291.
- American Heritage Dictionary of the English Language (2000). Online verfügbar unter [www.bartleby.com/61/56/B0035600.html](http://www.bartleby.com/61/56/B0035600.html). Zuletzt abgerufen am 31.03.2012
- Anger, C. & Konegen-Grenier, C. (2008). Die Entwicklung der Akademikerbeschäftigung. *IW-Trends* 35, 1, 29-42.
- Arnold, J. (2007). *Managing Careers into the 21st Century*. Reprinted. London: Chapman.
- Arthur, M.B., Khapova, S.N. & Wilderom C.P.M. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E. & Fugate, M. (2000). All in Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25, 3, 472-491.
- Auer, M. (2000). *Vereinbarungskarrieren. Eine karrieretheoretische Analyse des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Elternschaft*. München: R. Hampp.
- Ayree, S., Fields, D. & Luk, V. (1999). A Cross-Cultural Test of a Model of Work-Family Interface. *Journal of Management*, 25, 4, 491-511.
- Ayree, S., Srinivas, E.S. & Tan, H.H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90, 132-146.

- Bales, R.F. & Slater, P.E. (1969). Role Differentiation in Small Decision-Making Groups. In C.A. Gibb (Eds.), *Leadership*. (255-276). Harmondsworth: Penguin Books.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Barnett, R. (1998). Toward a Review and Reconceptualization of the Work/Family Literature. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124, 2, S. 125-182.
- Barnett, R., Marshall, N.L. & Sayer, A. (1992). Positive-Spillover Effects from Job to Home: a Closer Look. *Women Health*, 19, 2-3, 13-41.
- Barnett, R.C., Gareis, K.C. & Brennan, R.T. (1999). Fit as a Mediator of the Relationship Between Work Hours and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 307-317.
- Barnett, R. & Hyde, J.S. (2001). Women, Men, Work, and Family. *American Psychologist*, 56, 10, 781-796.
- Barrett, J.H. (1970). *Individual Goals and Organizational Objectives. A Study of Integration Mechanisms*. Ann Arbor, Mich.: Inst. for Social Research (ISR)/Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge (CRUSK).
- Baruch, Y. (2004). Transforming Careers: from Linear to Multidirectional Career Paths. Organizational and Individual Perspectives. *Career Development International*, 9, 1, 58-73.
- Baur, N. & Luedtke, J. (2008a). Konstruktionsbereiche von Männlichkeit. Stand der Männerforschung. In N. Baur, J. Luedtke & N. Baur (Hrsg.), *Die soziale Konstruktion von Männlichkeit. Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeiten in Deutschland* (7-29). Opladen/Farmington Hills Barbara Budrich.
- Baur, N. & Luedtke, J. (2008b). Männlichkeit und Erwerbsarbeit bei westdeutschen Männern. In N. Baur, J. Luedtke & N. Baur, (Hrsg.), *Die soziale Konstruktion von Männlichkeit. Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeiten in Deutschland* (81-105). Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (1993). Nicht Autonomie, sondern Bastelbiographie. Anmerkungen zur Individualisierungsdiskussion am Beispiel des Aufsatzes von Günter Burkart. *Zeitschrift für Soziologie*, 22, 3, 178-187.
- Bedeian, A.G., Burke, B.G. & Moffett, R.G. (1988). Outcomes of Work-Family Conflict among Married Male and Female Professionals. *Journal of Management*, 14, 3, 475-491.

- Behnke, C. & Meuser, M. (2005). Vereinbarkeitsmanagement. Zuständigkeiten und Karrierechancen bei Doppelkarrierepaaren. In H. Solga & C. Wimbauer, C. (Hrsg.), „*Wenn zwei das Gleiche tun...*“. *Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples (123-161)*. Opladen: Barbara Budrich.
- Belbin, R.M. (2010). *Team roles at work*. 2. ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Benne, K.D. & Sheats, P. (1948). Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*, 4, 41-49.
- Berger, P.A. (1995). Mobilität, Verlaufsvielfalt und Individualisierung. In P.A. Berger & P. Sopp (Hrsg.), *Sozialstruktur und Lebensverlauf (65-83)*. Opladen: Leske + Budrich.
- Berger, P.A. & Sopp, P. (1992). Bewegte Zeiten? Zur Differenzierung von Erwerbsverlaufsmustern in Westdeutschland. *Zeitschrift für Soziologie*, 21, 3, 166-185.
- Berk, R. & Berk, S.F. (1979). *Labor and Leisure at Home*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Bernard, J. (1981). The Good-Provider Role. *American Psychologist*, 36, 1, 1-12.
- Berthel, J. & Becker, F.G. (2007). Personal-Management. *Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (8., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bertram, H. (Hrsg.). (1991). *Die Familie in Westdeutschland. Stabilität und Wandel familialer Lebensformen*. Opladen: Leske und Budrich.
- Bertram, H. (2002). Die multilokale Mehrgenerationenfamilie – von der neolokalen Gattenfamilie zur multilokalen Mehrgenerationenfamilie. *Berliner Journal für Soziologie*, 12, 517-529.
- Bertram, H. & Borrmann-Müller, R. (1988). Individualisierung und Pluralisierung familialer Lebensformen. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 13, 14-23.
- Bertram, H. & Ehlert, N. (Hrsg.). (2011). *Familie, Bindungen und Fürsorge. Familiärer Wandel in einer vielfältigen Moderne*. Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Betriebsverfassungsgesetz (2012). Online verfügbar unter [www.gesetze-im-Internet.de/bundesrecht/betrvvg/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-Internet.de/bundesrecht/betrvvg/gesamt.pdf). Zuletzt abgerufen am 31.07.2012.
- Beutell, N.J. & O'Hare, M.M. (1987). Work-Nonwork Conflict among MBAs. Sex Differences in Role Stressors and Life Satisfaction. *Work and Stress*, 1, 35-41.

- Biemann, T. (2008). *Karrieren und Karrieremuster internationaler Führungskräfte*. Kiel: Christian-Albrechts-Universität.
- Biersack, W., Kettner, A., Reinberg, A. & Schreyer, F. (2008). Akademiker/innen auf dem Arbeitsmarkt: Gut positioniert, gefragt und bald sehr knapp. *IAB-Kurzbericht*, 18, S. 1-8.
- Bittman, M. & Wajcman, J. (2000). The Rush Hour: The Character of Leisure Time and Gender Equity. *Social Forces*, 79, 1, 165-189.
- Blood, R.O. & Wolfe, D.M. (1960). *Husbands and Wives*. New York: Macmillan.
- Blumer, H. (1981). Der methodologische Standpunkt des symbolischen Interaktionismus. In Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit* (80-146). Opladen: Westdt. Verl.
- Bohen, H.H. & Viveros-Long, A. (1981): *Balancing Jobs and Family Life*. Philadelphia: Temple University Press.
- Born, C. & Krüger, H. (2002). Vaterschaft und Väter im Kontext sozialen Wandels. Über die Notwendigkeit der Differenzierung zwischen strukturellen Gegebenheiten und kulturellen Wünschen. In H. Walter (Hrsg.), *Männer als Väter. Sozialwissenschaftliche Theorie und Empirie* (117-143). Gießen: Psychosozial-Verl.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.
- Bowen, G.L. (1998). Effects of Leader Support in the Work Unit on the Relationship Between Work Spillover and Family Adaption. *Journal of Family and Economic Issues*, 19, 1, 25-52.
- Boyar, S.L. & Mosley, D.C. (2007). The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 265-281.
- Brockner, J. (1988). *Self-Esteem at Work. Research, Theory, and Practice*. Lexington: Lexington Books.
- Bronfenbrenner, U. (1981). *Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Natürliche und geplante Experimente*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bronfenbrenner, U. (1989). Ecological Systems Theory. *Annals of Child Development*, 6, 187-249.



- Bruck, C.S. & Allen, T.D. (2003). The Relationship between Big Five Personality Traits, Negative Affectivity, Type A Behavior, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457-472.
- Bruder, K.A. (1998). Monastic Blessings: Deconstructing and Reconstructing the Self. *Symbolic Interaction*, 21, 87-116.
- Brüderl, J. (2004). Die Pluralisierung partnerschaftlicher Lebensformen in Westdeutschland und Europa. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 19, 3-10.
- Brüderl, J. & Klein, T. (2002). *Die Pluralisierung partnerschaftlicher Lebensformen im Kohortenvergleich. Eine empirische Untersuchung für Westdeutschland mit dem Familiensurvey 2000*. Online verfügbar unter [http://www.sowi.uni-mannheim.de/lessm/papers/Pluralisierung\\_BrKl.pdf](http://www.sowi.uni-mannheim.de/lessm/papers/Pluralisierung_BrKl.pdf). Zuletzt abgerufen am 31.07.2012.
- Bundesministerium der Justiz (2006). *Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit*. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/beeg/gesamt.pdf>. Zuletzt abgerufen am 31.07.2012.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend(2008). 3. Bilanz Chancengleichheit. Europa im Blick. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009). *Familienreport 2009. Leistungen, Wirkungen, Trends*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010). *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011a). 4. Bilanz Chancengleichheit. Erfolgreiche Initiativen unterstützen – Potenziale aufzeigen. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011b). *Vaterschaft und Elternzeit. Eine interdisziplinäre Literaturstudie zur Frage der Bedeutung der Vater-Kind-Beziehung für eine gedeihliche Entwicklung der Kinder sowie den Zusammenhalt in der Familie*. Ulm.
- Bundeszentrale für Gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.) (2005). *Kinderwunsch und Familiengründung bei Männern und Frauen mit Hochschulabschluss*. Köln.
- Bundeszentrale für Gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.) (2008b). *Väter*. Köln.
- Burgess, E.W. & Locke, H.J.B. (1945). *The Family: From Institution to Companionship*. New York: American Book Company.

- Burkart, G. (2006). Zaudernde Männer, zweifelnde Frauen, zögernde Paare: Wer ist schuld an der Kinderlosigkeit? In P.A. Berger & H. Kahlert (Hrsg.), *Der demographische Wandel. Chancen für die Neuordnung der Geschlechterverhältnisse* (111-135). Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Burkart, G. (2007a). Das modernisierte Patriarchat. Neue Väter und alte Probleme. *Westend Neue Zeitschrift für Sozialforschung*, 4, 1, 82-91.
- Burkart, G. (2007b). Eine Kultur des Zweifels: Kinderlosigkeit und die Zukunft der Familie. In D. Konietzka & M. Kreyenfeld (Hrsg.), *Ein Leben ohne Kinder. Kinderlosigkeit in Deutschland* (401-423). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Burke, R.J. (1988). Some Antecedents and Consequences of Work-Family Conflict. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 4, 287-302.
- Burley, K.A. (1995). Family Variables as Mediators of the Relationship between Work-Family Conflict and Marital Adjustment among Dual-Career Men and Women. *Journal of Social Psychology*, 135, 483-497.
- Burr, W.R., Leigh, G.K., Day, R.D. & Constantine, J. (1979). Symbolic Interaction and the Family. In W.R. Burr, R. Hill, F.I. Nye & I. Reiss. (Eds.), *Contemporary Theories about the Family* (42-111). Volume 2, New York: Free Press.
- Buschmeyer, A. (2008). Männlichkeitskonstruktionen Teilzeit arbeitender Väter. In N. Baur, J. Luedtke & N. Baur, N. (Hrsg.). *Die soziale Konstruktion von Männlichkeit. Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeiten in Deutschland* (123-140). Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Butler, A.B., Grzywacz, J.G., Bass, B.L. & Linney, K.D. (2005). Extending the Demands-Control Model: A Daily Diary Study of Job Characteristics, Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 155-169.
- Caligiuri, P. & Lazarova, M. (2005). Work-life Balance and the Effective Management of Global Assignees. In S. Poelmans (Eds.), *Work and Family: An International Research Perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 121-145.
- Campbell Clark, S. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family balance. *Human Relations*, 53, 6, 747-770.
- Carlson, D.S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 236-253.

- Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Wayne, J.H. & Grzywacz, J.G. (2006). Measuring the Positive Side of the Work-Family Interface: Development and Validation of a Work-Family Enrichment. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 1, 131-164.
- Casper, W.J., Eby, L.T., Bordeaux, C., Lockwood, A. & Lambert, D. (2007). A Review of Research Methods in IO/OB Work-Family Research. *Journal of Applied Psychology*, 92, 28-43.
- Clark, S.C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 121-140.
- Clark, S.C. & Farmer, P.M.K. (1998). *Living in Two Different Worlds: Measuring Cultural and Value Differences between Work and Home, and their Effect on Border-Crossing*. Paper presented at the Institute of Behavioral and Applied Management Annual Conference. Orlando, FL.
- Connell, R.W. (1995). *Masculinities*. Cambridge: Polity Press.
- Cooley, C.H. (1909). *Social Organization*. New York: Charles Scribners' Sons.
- Cornelißen, W. (2005). *Gender-Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland. 2. Fassung*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, München.
- Cornelißen, W. (2006): Kinderwunsch und Kinderlosigkeit im Modernisierungsprozess. In P.A. Berger & H. Kahlert (Hrsg.), *Der demographische Wandel. Chancen für die Neuordnung der Geschlechterverhältnisse* (137-163). Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Crosby, F.J. (1984). Job Satisfaction and Domestic Life. In M.D. Lee & R.N. Kanungo (Eds.), *Management of Work and Personal Life. Problems and Opportunities* (41-60). New York: Praeger.
- Crouter, C.A. (1984). Spillover from Family to Work: The Neglected Side of the Work-Family Interface. *Human Relations*, 37, 6, 425-442.
- Dahrendorf, R. (2006). *Homo sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle* (16. Aufl.). Opladen: Westdt. Verl.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

- Denmark, F.L., Shaw, J.S. & Ciali, S.D. (1985). The Relationship among Sex Roles, Living Arrangements and the Division Household Responsibilities. *Sex Roles*, 12, 617-625.
- Dermott, E. (2006). What's Parenthood got to do with it? Men's Hour of Paid Work. *The British Journal of Sociology*, 57, 4, 619-634.
- Destatis (2011). *Durchschnittliche Kinderzahl je Frau steigt 2010 auf 1,39*. Pressemitteilung Nr. 301 vom 18.08.2011.
- Diewald, M. & Wehner, S. (1996). Verbreitung und Wechsel von Lebensformen im jüngeren Erwachsenenalter – Der Zeitraum von 1984-1993. In W. Zapf, J. Schupp & R. Habich (Hrsg.), *Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt* (125-146). Frankfurt/New York: Campus.
- Döge, P. (2000). Geschlechterdemokratie als Männlichkeitskritik. Männerforschung, Männerpolitik und der „neue Mann“. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B31-32, 18-23.
- Döge, P. & Behnke C. (2005). *Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem. Ansätze zur Unterstützung familienorientierter Männer auf betrieblicher Ebene*. Institut für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung e.V.: Berlin..
- Dommermuth, L. & Kitterød, R.H. (2009). Fathers' Employment in a Father-Friendly Welfare State: Does Fatherhood Affect Men's Working Hours? *Community, Work & Family*, 12, 4, 417-436.
- Domsch, M.E. (2003). Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte. In L.v. Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (475-488). 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dornes, M. (2010). *Die Seele des Kindes. Entstehung und Entwicklung*. 3. Aufl., Orig.-Ausg. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verl.
- Drinck, B. (1999). *Vaterbilder*. Bonn: Bouvier.
- Drinck, B. (2005). *Vatertheorien. Geschichte und Perspektiven*. Opladen: Budrich.
- Dubin, R. (1956). Industrial Workers' World: A Study of the central Life Interests of Industrial Workers. *Social Problems*, 3, 131-142.
- Dubin, R. (1976). *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago: Rand McNally.

- Duckworth, J.D. & Buzzanell, P.M. (2009). Constructing Work-Life Balance and Fatherhood: Men's Framing of the Meanings of Both Work and Family. *Communication Studies*, 60, 5, 558-573.
- Durkheim, E. (1893). *De la Division du Travail Social*. Paris: Les Presses Universitaire de France.
- Duxbury, L. & Higgins, C.A. (2001). *Work-Life Balance In the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go?* Ottawa: CPRN.
- Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinley, A. (2005). Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of the Literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-197.
- Edwards, J.R. & Rothbard, N.P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25, 1, 178-199.
- Ehnis, P. (2009). *Väter und Erziehungszeiten. Politische, kulturelle und subjektive Bedingungen für mehr Engagement in der Familie*. Sulzbach/Taunus: Helmer.
- Eichhorst, W., Kaiser, L.C., Thode, E. & Tobsch, V. (2008). *Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich. Zwischen Paradigma und Praxis* (2. Aufl.). Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- Erez, M. & Earley, P.C. (1993). *Culture, Self-Identity, and Work*. New York: Oxford University Press.
- Evans, P. & Bartolomé, F. (1984). The Changing Pictures of the Relationship between Career and Family. *Journal of Occupational Behavior*, 5, 9-21.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Vollst. überarb. und erw. Neuausg. (4. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Friebertshäuser, B. (Hrsg.). (2003). *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Studienausgabe. Weinheim: Juventa-Verlag.
- Friedel-Howe, H. (1993). Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungstätigkeiten. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (413-424). Berlin: Schmidt.
- Friedman, S.D. & Lobel, S.A. (2003). The Happy Workaholic: A Role Model for Employees. *Academy of Management Executive*, 17, 3, 87-98.

- Friedrichs, J. (1998b). Einleitung: „Im Flugsand der Individualisierung?“. In J. Friedrichs (Hrsg.), *Die Individualisierungs-These* (7-11). Opladen: Leske + Budrich.
- Fromm, E. (1976). *Analytische Sozialpsychologie und Gesellschaftstheorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Frone, M.R. (2003). Work-Family Balance. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (143-162). Washington, DC: American Psychological Assoc.
- Frone, M.R., Russell, M. & Cooper, M.L. (1994). Relationship between Job and Family Satisfaction: Causal or Noncausal Covariation? *Journal of Management*, 20, 3, 565-579.
- Frone, M.R., Russell, M. & Cooper, M.L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 1, 65-78.
- Frone, M.R. & Yardley, J.K. (1996). Workplace Family-Supportive Programmes: Predictors of Employed Parents' Importance Ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 4, 351-366.
- Frone, M.R., Yardley, J.K. & Markel, K.S. (1997). Developing and Testing an Integrated Model of the Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- Fthenakis, W.E. (1994). „Neue Väter?“ Einige Anmerkungen zur gegenwärtigen Vaterforschung. *Soziologische Revue*, 17, 170-178.
- Fthenakis, W.E. (2006). *Facetten der Vaterschaft. Perspektiven einer innovativen Väterpolitik*. Senioren Frauen und Jugend Bundesministerium für Familie. Berlin.
- Fthenakis, W.E. & Minsel, B. (2002). *Die Rolle des Vaters in der Familie*. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Band 213..
- Gaschke, S. (2009). Bilderbuch-Väter. *Die Zeit*, Ausgabe 19, 19.02.2009, 1.
- Gebert, A. & Hacker, W. (Hrsg.). (1993). *1. Deutscher Psychologentag*. Bonn: Dt. Psychologen-Verl.
- Geissler, B. & Oechsle, M. (1996). *Lebensplanung junger Frauen. Zur widersprüchlichen Modernisierung weiblicher Lebensläufe*. Weinheim: Dt. Studien-Verlag.

- Gephart, H. (2003). *Die Feldtheorie Kurt Lewins als Theoriebeitrag zur Gestaltsupervision*. Däumling Institut. Online verfügbar unter [http://www.daeumling-institut.de/bilder/die\\_feldtheorie\\_kurt\\_lewins.pdf](http://www.daeumling-institut.de/bilder/die_feldtheorie_kurt_lewins.pdf). Zuletzt abgerufen am 31.07.2012.
- Gesis (2005). *Mikrozensus 2005*. Online verfügbar unter <http://www.gesis.org/missy/missy-home/auswahl-datensatz/mikrozensus-2005/>. Zuletzt abgerufen am 31.07.2012.
- Gesterkamp, T. (2007). Väter zwischen Laptop und Wickeltisch. In T. Mühling & H. Rost (Hrsg.), *Väter im Blickpunkt. Perspektiven der Familienforschung* (97-113). Opladen: Budrich.
- Gestrich, A. (2003b): Neuzeit. In A. Gestrich, J.-U. Krause & M. Mitterauer (Hrsg.), *Geschichte der Familie* (364-652). Stuttgart: Kröner.
- Geurts, S.A.E. & Demerouti, E. (2003). Work/Nonwork Interface: A Review of Theories and Findings. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (279-312). 2nd ed., Chichester and New York: John Wiley & Sons.
- Gillis, J.R. (2011). Die Marginalisierung des Vaters: Eine europäische Perspektive. In H. Bertram & N. Ehlert. (Hrsg.), *Familie, Bindungen und Fürsorge. Familiärer Wandel in einer vielfältigen Moderne* (93-107). Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Gloger, T.C. (2007). *Arbeitszufriedenheit im Kontext der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Europa*. Hochschulschrift (Dissertation) München: Ludwigs-Maximilians-Universität.
- Gloger-Tippelt, G., Gomille, B. & Grimmig, R. (1993). *Der Kinderwunsch aus psychologischer Sicht*. Opladen: Leske und Budrich.
- Goode, W.J. (1967). A Theory of Role Strain. *American Sociological Review*, 25, 483-496.
- Gornick, J.C. & Meyers, M.K. (2008). Creating Gender Egalitarian Societies: An Agenda for Reform. *Politics and Society*, 36, 313-349.
- Graen, G. (1976). Role-Making Processes Within Complex Organizations. In M.D. Dunette (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1201-1246). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. & Scandura T.A. (1987b). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. In L.L. Cunnings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (175-208). Greenwich, CT: The Free Press.

- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Führungstheorien: Von Dyaden zu Teams. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (1046-1058). Stuttgart: Poeschel.
- Graen, G., Novak, M.A. & Sommerkamp, P. (1982). The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Grandey, A.A. & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370.
- Graves, L.M., Ohlott, P.J. & Ruderman M.N. (2007). Commitment to Family Roles: Effects on Managers Attitudes and Performances. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1, 44-56.
- Greenhaus, J.H. & Allen, T.D. (2011). Work-Family-Balance: A Review and Extension of the Literature. In American Psychological Association. (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (165-183). 2nd ed. Washington DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J.H., Bedeian, A.G. & Mossholder, K.W. (1987). Work Experiences, Job Performance, and Feelings of Personal and Family Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 200-215.
- Greenhaus, J.H. & Powell, G. N. (2006). When Work and Family are allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31, 1, 72-92.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10, 1, 76-88.
- Griswold, R.L. (1993). *Fatherhood in America. A History*. New York: Basic Books.
- Grzywacz, J.G. & Bass, B.L. (2003). Work, Family and Mental Health: Testing Different Models of Work-Family Fit. *Journal of Marriage and the Family*, 65, 248-262.
- Grzywacz, J.G. & Butler, A.B. (2005). The Impact of Job Characteristics on Work-to-Family Facilitation: Testing a Theory and Distinguishing a Construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 97-109.
- Grzywacz, J.G., Carlson, D.S., Kacmar, K.M. & Wayne, J.H. (2007). A Multi-Level Perspective on the Synergies Between Work and Family. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 559-574.



- Grzywacz, J.G. & Marks, N.F. (2000). Reconceptualizing the Work-Family-Interface: An Epological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover Between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology, 5, 1*, 111-126.
- Guelzow, M.G., Bird, G.W. & Koball, E.H. (1991). An Exploratory Path Analysis of the Stress Process for Dual-Career Men and Women. *Journal of Marriage and the Family, 53*, 151-164.
- Günther, S. (2004). *Führungsfrauen im Management. Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn*. Berlin: Logos Verlag.
- Gunz, H.P., Liechtenstein B.M.B. & Long R.G. (2002) Self-Organization in Career Systems: A View from Complexity Science. *Management, 5, 1*, 63-88.
- Gutek, B., Searle, S. & Klepa, L. (1991). Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology, 76, 4*, 560-568.
- Gutek, B.A., Nakamura, C.Y. & Nieva, V.F. (1981). The Interdependence of Work and Family Roles. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 1-16.
- Haas, L. (1999). Families and Work. In K.S. Steinmetz & G.W. Peterson (Eds.), *Handbook of Marriage and the Family* (571-611). 2nd Edition, New York: Plenum.
- Häcker, H. & Stapf, K.-H. (1998). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*. 13. überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Hans Huber.
- Häder, M. (2010). *Empirische Sozialforschung*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in Organizations*. Glenview Ill.: Scott Foresman.
- Hall, D.T. (1987). Careers and Socialization. *Journal of Management, 13, 2*, 301-321.
- Hall, D.T. (2004). The Protean Career: A Quarter-Century Journey. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 1-13.
- Halpern, D.F. & Murphy, S.E. (2005). From Balance to Interaction: Why the Metaphor is Important. In D.F. Halpern & S.E. (Eds.), *From Work-Family Balance to Work-Family Interaction: Changing the Metaphor* (3-9). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Anger, W.K. & Bodner, T. (2011). Clarifying Work-Family Intervention Processes: The Roles of Work-Family Conflict and Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Applied Psychology, 96, 1*, 134-150.

- Handy, C. (1978). The Family: Help or Hindrance? In C.L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Stress at work* (107-123). Chichester and New York: John Wiley & Sons.
- Hank, K. & Tölke, A. (2005). Männer – das „vernachlässigte“ Geschlecht in der Familienforschung: Untersuchungen zu Partnerschaft und Elternschaft bei Männern. In A. Tölke (Hrsg.), *Männer – Das „vernachlässigte“ Geschlecht in der Familienforschung* (7-17). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hanson, G.C., Hamm, L.B. & Colton, C.L. (2006). Development and Validation of Multidimensional Scale of Perceived Work-Family Spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 249-265.
- Hauser, K. (2004). *Die Anfänge der Mutterschaftsversicherung*. Deutschland und Schweiz im Vergleich. Zürich: Chronos.
- Henry-Huthmacher, C. & Borchard, M. (Hrsg.). (2008) *Eltern unter Druck. Selbstverständnisse, Befindlichkeiten und Bedürfnisse von Eltern in verschiedenen Lebenswelten*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Herlth, A. & Kaufmann F.-X. (1982). Zur Einführung: Familiäre Probleme und sozialpolitische Intervention. In F.-X. Kaufmann (Hrsg.), *Staatliche Sozialpolitik und Familie* (3-22). München: Oldenbourg.
- Hermann, A. (2004), *Karrieremuster im Management. Pierre Bourdieus Sozialtheorie als Ausgangspunkt für eine genderspezifische Betrachtung*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Hermann, A. & Mayrhofer, W. (2005). Internationale Karrieren – theoretische und empirische Ergebnisse. In G.K. Stahl, W. Mayrhofer & T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement* (215-247). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hill, E.J. (2007). Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support. *Journal of Family Issues*, 26, 793-819.
- Hill, P. & Kopp, J. (2006). *Familiensoziologie. Grundlagen und theoretische Perspektiven*. 4. überarbeitete Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hirsland, A. & Leuze, K. (2010). Jenseits der traditionellen Paarbeziehung? Sozialstrukturelle Bedingungen moderner Beziehungskonzepte. In P.A. Berger, P.A. & R. Hitzler (Hrsg.), *Individualisierung* (191-209). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44, 3, 513-524.

- Hobfoll, S.E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 3, 337-421.
- Hobfoll, S.E. & Shirom A. (2001), Stress and Burnout in Work Organizations. In R.T. Golembiewski (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior* (57-80). 2. ed., rev. and expanded. New York: Dekker.
- Hobson, B. & Fahlén, S. (2011). Zur Zukunft des Vaters: Eine europäische Perspektive. In H. Bertram & N. Ehlert (Hrsg.), *Familie, Bindungen und Fürsorge. Familiärer Wandel in einer vielfältigen Moderne* (109-129). Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Höhn, C. & Dorbritz, J. (1995). Zwischen Individualisierung und Institutionalisierung- Familiendemographische Trends im vereinten Deutschland. In: B. Nauck & C. Onnen-Isemann (Hrsg.). *Familie im Brennpunkt von Wissenschaft und Forschung: Rosemarie Nave-Herz zum 60. Geburtstag gewidmet* (149-174). Neuwied: Luchterhand.
- Höyng, S. (2012). Getriebene – zu wenige Zeit für Beruf und Familie. In: H. Prömper, M.M. Jansen & A. Ruffing (Hrsg.): *Männer unter Druck. Ein Themenbuch* (275-307). Opladen, Berlin & Toronto: Barbara Budrich.
- Hoffmann, H.-E. (2004). Die Bedeutung kultureller Unterschiede. In H.-E. Hoffmann, Y.-G. Schoper & C.J. Fitzsimons (Hrsg.), *Internationales Projektmanagement. Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis* (13-36). München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1990). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Holst, E. & Busch, A. (2010). *Führungskräfte-Monitor 2010*. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. Berlin.
- Holter, O.G., Riesenfeld, V. & Scambor, E. (2005). „We don't have anything like that here!“ – Organisations, Men and Gender Equality. In R. Puchert M. Gärtner & S. Höyng. (Eds.), *Work changes Gender. Men and Equality in the Transition of Labor Forms. Men and Equality in the Transition of Labour Forms* (73-115). Opladen: Budrich.

- Hopf, C. (1996). Hypothesenprüfung und qualitative Sozialforschung. In R. Strobl (Hrsg.), *Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews* (9-21). Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Horkheimer, M. (1970a): Autorität und Familie. In M. Horkheimer, M. (Hrsg.), *Traditionelle und kritische Theorie* (162-230). Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verl.
- Höyng, S. (2008). Männer – Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. In G. Krell (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (443-452). 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Huinink, J. & Konietzka, D. (2007). *Familiensoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt/Main: Campus Verl.
- Huinink, J. & Wagner, M. (1998). Individualisierung und die Pluralisierung von Lebensformen. In J. Friedrichs (Hrsg.), *Die Individualisierungs-These* (85-106). Opladen: Leske und Budrich.
- Ilies, R., Schwind Wilson N. & Wagner, D.T. (2009). The Spillover of Daily Job Satisfaction into Employees' Family Lives: The Facilitating Role of Work-Family Integration. *Academy of Management Journal*, 52, 1, 87-102.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2005). *Einstellungen junger Männer zu Elternzeit, Elterngeld und Familienfreundlichkeit im Betrieb. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*. Online verfügbar unter [http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx\\_studies/6697\\_Junge-Maenner\\_Elternzeit.pdf](http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/6697_Junge-Maenner_Elternzeit.pdf). Zuletzt abgerufen am 31.07.2012.
- Jurczyk, K. (2001). Individualisierung und Zusammenhalt. Neuformierungen von Geschlechterbeziehungen in Erwerbsarbeit und Familie. In M. Brückner & L. Böhnisch (Hrsg.), *Geschlechterverhältnisse* (11-37). Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Jurczyk, K. & Lange, A. (2009). Vom ewigen Praktikanten zum reflexiven Vater? Eine Einführung in die aktuellen Debatten um Väter. In K. Jurczyk (Hrsg.), *Vaterwerden und Vatersein heute. Neue Wege – neue Chancen!* (13-46). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P. & Snoek, J.D. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York, London, Sydney: John Wiley & Sons.
- Kanter, R.M. (1977). *Work and Family in the United States. A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. New York, N.Y.: Russell Sage Foundation.

- Kaplan, H.B. (1983). Psychological Distress in Sociological Context. In: H.B. Kaplan (Eds.), *Psychological Stress: Trends in Theory and Research* (195-264). New York: Academic Press.
- Kaschube, J. (1997). *Ziele von Führungsnachwuchskräften. Berufliche Entwicklung nach der Einarbeitung*. München/Mehring: Rainer Hampp.
- Kassner, K. (2008). Männlichkeitskonstruktionen von neuen Vätern. In N. Baur, J. Luedtke & N. Baur (Hrsg.), *Die soziale Konstruktion von Männlichkeit. Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeiten in Deutschland* (141-163). Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Kassner, K. & Rüling, A. (2005). „Nicht nur am Samstag gehört Papi mir!“ Väter in egalitären Engagements von Arbeit und Familie. In A. Tölke (Hrsg.), *Männer – Das „vernachlässigte“ Geschlecht in der Familienforschung* (235-264). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keith, P.M. & Schafer, R.B. (1984). Role Behavior and Psychological Well-Being: A Comparison of Men in One-Job and Two-Job Families. *American Journal of Orthopsychiatry*, 54, 1, 137-154.
- Kirchmeyer, C. (1992): Perceptions of Nonwork-to-Work Spillover: Challenging the Common View of Conflict-Ridden Domain Relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 13, 2, 231-249.
- Kirchmeyer, C. (1993). Nonwork-to-Work Spillover: A More Balanced View of the Experiences and Coping of Professional Women and Men. *Sex Roles*, 28, 9/10, 531-552.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-Life Initiatives: Greed or Benevolence Regarding Workers' Time? In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (79-93). West Sussex: Wiley.
- Kirchmeyer, C. & Cohen, A. (1999). Different Strategies for Managing the Work/Nonwork-Interface: A Test for Unique Pathways to Work Outcomes. *Work & Stress*, 13, 1, 59-73.
- Kirsch, A. (1995). *Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchs*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Kirsch, A.; Rosenstiel, L. v. (1995). *Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchs*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Klein, T. (1999). Pluralisierung versus Umstrukturierung am Beispiel partnerschaftlicher Lebensformen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 51, 3, 469-490.

- Kluve, J. & Tamm, M. (2009). *Evaluationsbericht Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz 2009*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.
- König, R. (1976). *Das Interview. Formen, Technik, Auswertung* (10. Aufl.). Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Kopelman, R., Greenhaus, J. & Connolly, T. (1983). A Model of Work, Family and Interrole Conflict: A Construct Validation Study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.
- Koppetsch, C. & Burkart, G. (1999). *Die Illusion der Emanzipation. Zur Wirksamkeit latenter Geschlechtnormen im Milieuvvergleich*. Konstanz: UVK Univ.-Verl. Konstanz.
- Kornhauser, A. (1965). *Mental Health of the Industrial Worker*. New York: Wiley.
- Kotter, J.P. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press.
- Krause, J.-U. (2003). Antike. In A. Gestrich, J.-U. Krause & M. Mitterauer (Hrsg.), *Geschichte der Familie* (21-159). Stuttgart: Kröner.
- Kudera, W. (2002) Neue Väter, neue Mütter – neue Arrangements der Lebensführung. In H. Walter (Hrsg.), *Männer als Väter. Sozialwissenschaftliche Theorie und Empirie* (145-185). Gießen: Psychosozial-Verl. (Forschung psychosozial).
- Lambert, S.J. (1990), Process Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43, 3, 239-257.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4. vollst. überarbeitete Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz.
- Lauterbach, W. (1999). Familie und private Lebensformen, oder: Geht der Gesellschaft die Familie aus? In W. Glatzer & I. Ostner (Hrsg.), *Deutschland im Wandel. Sozialstrukturelle Analysen* (239-254). Opladen: Leske und Budrich.
- Lauterbach, W. (2004). *Die multilokale Mehrgenerationenfamilie. Zum Wandel der Familienstruktur in der zweiten Lebenshälfte*. Würzburg: Ergon-Verl.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Leibowitz, Z.B., Farren, C. & Kaye, B.L. (1986). *Designing Career Development Systems*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

- Lenzen, D. (1991). *Vaterschaft. Vom Patriarchat zur Alimentation*. Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verl.
- Leuze, K. & Strauß, S. (2009). Mit zweierlei Maß – Studium zahlt sich für Frauen weniger aus. *WZBrief Arbeit*, 2, 1-5.
- Lewin, K. (Hrsg.). (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften – Ausgewählte theoretische Schriften*. Bern: Huber.
- Lewin, K. (1969). *Grundzüge der topologischen Psychologie*. Stuttgart/Wien: Hans Huber.
- Liebold, R. (2006). „Es gibt keine halbe Karriere“. Das Dilemma der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus männlicher Perspektive. In H. Werneck, M. Beham & D. Palz. (Hrsg.), *Aktive Vaterschaft. Männer zwischen Familie und Beruf* (94-104). Gießen: Psychosozial-Verl.
- Liebold, R. (2001). „*Meine Frau managt das ganze Leben zu Hause ...*“ *Partnerschaft und Familie aus der Sicht männlicher Führungskräfte*. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Liechtenstein, B.M.B., Ogilvie, J.R. & Mendenhall, M. (2002). Non-Linear Dynamics in Entrepreneurial and Management Careers. *Management*, 5, 1, 31-47.
- Lindecke, C. (2007). Erwerbsarbeit und Elternschaft. Das deutsche Modell im europäischen Vergleich. In E. Barlösius & D. Schiek (Hrsg.), *Demographisierung des Gesellschaftlichen. Analysen und Debatten zur demographischen Zukunft Deutschlands* (116-133). Wiesbaden: GWV.
- Lippmann, C. (2001). Die historische Entwicklung des Erziehungsurlaubs vom Babyjahr zur Elternzeit. *Konsens – Zeitschrift des Deutschen Akademikerinnenbundes e.V.*, 17, 1-4.
- Lord, R.G. & Foti, R.J. (1986). Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior. In H.P. Sims & D.A. Gioia (Eds.), *The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition* (20-48). San Francisco/London: Jossey-Bass.
- Louis, M.R. & Sutton, R.L. (1991). Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking. *Human Relations*, 44, 1, 55-76.
- Luhmann, N. (1994). Copierte Existenz und Karriere. Zur Herstellung von Individualität. In U. Beck & E. Beck-Gernsheim (Hrsg.), *Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften* (191-200). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Lührmann, T. (2006). *Führung Interaktion und Identität. Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktion der Führung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lukoschat, H. & Walther, K. (2006). *Karrierек(n)ick Kinder. Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen*. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.
- Lüscher, K. (1985). Moderne familiale Lebensformen als Herausforderung der Soziologie. In L. Burkart (Hrsg.), *Soziologie und Gesellschaftliche Entwicklungen. Verhandlungen des 22. deutschen Soziologentages in Dortmund 1984* (110-127). New York: Campus.
- Maanen, J.V. & Schein, E.H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. In B.M. Staw & L. Cummings, L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 1* (204-264). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Maiwald, K.-O. & Dornes, M. (2007). Stichwort: Neue Väter – alles beim Alten? *Westend Neue Zeitschrift für Sozialforschung, 1*, 77-81.
- Marbach, J.H. & Tölke, A. (2007). Frauen, Männer und Familie: Lebensorientierung, Kinderwunsch und Vaterrolle. In D. Konietzka & M. Kreyenfeld (Hrsg.), *Ein Leben ohne Kinder. Kinderlosigkeit in Deutschland* (245-274). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Margerison, C. & MacCann, D. (1992). *Team Management*. Paris: InterÉd.
- Marks, S.R. & Leslie, A.L. (2000): Family Diversity and Intersecting Categories: Toward a Richer Approach to Multiple Roles. In D. Demo, K. Allen & M.A. Fine (Eds.), *Handbook of Family Diversity* (402-423). New York: Oxford University Press.
- Marks, S.R. & MacDermid, S.M. (1996). Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and the Family, 58*, 417-432.
- Marshall, J. (2000). Living Lives of Change: Examining Facets of Women Managers' Career Stories. In M.B. Arthur, M.A. Peiperl, R. Goffee & T. Morris (Eds.), *Career frontiers. New conceptions of working lives* (202-227). Oxford: Oxford University Press.
- Matzner, M. (1998). *Vaterschaft heute. Klischees und soziale Wirklichkeit*. Frankfurt/Main: Campus-Verl..
- McCall, M.W., Lombardo, M.M. & Morrison, A.M. (1988). *The Lessons of Experience. How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington/Mass.: Lexington Books.



- McCauly, C.D., Ruderman M.N., Ohlott, P.J. & Morrow, J.E. (1994). Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 4, 544-560.
- McKenna, E.P. (1997). *When Work doesn't Work Anymore*. New York: Delacorte Press.
- Merkel, A. (2006). *Rede von Bundeskanzlerin Angela Merkel beim Arbeitgebtag 2006*. Online verfügbar unter <http://archiv.bundesregierung.de/Content/DE/Archiv16/Rede/2006/11/2006-11-07-rede-bkin-arbeitgebtag.html>. Zuletzt abgerufen am 31.07.2012.
- Merton, R.K. (1957). The Role-Set: Problems in Sociological Theory. *The British Journal of Sociological Theory*, 8, 106-120.
- Meuser, M. (2007). Vereinbarkeit von Beruf und Familie – ein Problem für Männer? Familie und Lebensverlaufsplanung bei Männern. In E. Barlösius & D. Schiek (Hrsg.), *Demographisierung des Gesellschaftlichen. Analysen und Debatten zur demographischen Zukunft Deutschlands* (135-150). Wiesbaden: GWV.
- Meyer, T. (1993). Der Monopolverlust der Familie. Vom Teilsystem Familie zum Teilsystem private Lebensformen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 45, 1, 23-40.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53, 4, 49-61.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review*, 36, 1, 11-26.
- Mischel, W. (1977). The Interaction of Person and Situation. In: D. Magnusson (Eds.), *Personality at the Crossroads. Current Issues in Interactional Psychology. Papers originally presented at a Symposium held in Stockholm, June 22-27, 1975* (333-352). Hillsdale: Erlbaum.
- Mitterauer, M. (1990). Komplexe Familienformen in sozialhistorischer Sicht. In M. Mitterauer (Hrsg.), *Historisch-anthropologische Familienforschung. Fragestellungen und Zugangsweisen* (87-130). Wien: Böhlau.
- Moen, P. & Wethington, E. (1992). The Concept of Family Adaptive Strategies. *Annual Review of Sociology*, 18, 233-251.
- Morf, M. (1989). *The Work/Life Dichotomy. Prospects for Reintegrating People and Jobs*. New York: Quorum Books.

- Moser, K. & Schmock, R. (2006). Berufliche und organisationale Sozialisation. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2., überarb. und erw. Aufl.). (231-254). Göttingen: Hogrefe.
- Mühling, T. & Rost, H. (2007): Einleitung. In T. Mühling, T & H. Rost (Hrsg.), *Väter im Blickpunkt. Perspektiven der Familienforschung* (9-21). Opladen: Budrich.
- Nave-Herz, R. (1997). Pluralisierung familialer Lebensformen – ein Konstrukt der Wissenschaft? In L.A. Vaskovics (Hrsg.), *Familienleitbilder und Familienrealitäten* (36-49). Opladen: Leske und Budrich.
- Nave-Herz, R. (2010). Die Familie im Wandel. In F. Faulbaum & C. Wolf (Hrsg.), *Gesellschaftliche Entwicklungen im Spiegel der empirischen Sozialforschung* (39-58). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nave-Herz, R. (2002). *Familie heute. Wandel der Familienstrukturen und Folgen für die Erziehung* (2., überarb. und erg. Aufl.). Darmstadt: Primus-Verl.
- Nave-Herz, R. (2009). *Familie heute. Wandel der Familienstrukturen und Folgen für die Erziehung* (4., überarb. Aufl.). Darmstadt: Primus.
- Near, J.P., Rice, R.W. & Hunt, R.G. (1980). The Relationship Between Work and Nonwork Domains: A Review of Empirical Research. *The Academy of Management Review*, 5, 3, 415-429.
- Neidhardt, F. (1970). Strukturbedingungen und Probleme familialer Sozialisation. In G. Lüschen & E. Lupri (Hrsg.), *Soziologie der Familie* (144-168). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nelles, H.G. (2012). Väter, ein Gewinn für Unternehmen?! In H. Walter & A. Eickhorst (Hrsg.), *Das Väter-Handbuch. Theorie, Forschung, Praxis* (657-667). Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nippert-Eng, C.E. (1996). *Home and Work. Negotiating Boundaries Through Everyday Life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Notz, P. (2004) *Manager-Ehen. Zwischen Karriere und Familie*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

- Nyer, G., Bien, W., Marbach, J. & Templeton, R. (1991). Obtaining Reliable Data about Family Life. A Methodological Examination of Egocentered Networks in Survey Research. *Connections*, 14/1, 14-26.
- Oberndorfer, R. & Rost, H. (2005). Neue Väter – Anspruch und Realität. *Zeitschrift für Familienforschung*, 17, 1, 50-65.
- Ostner, I. (2005). Einführung: Wandel der Geschlechtsrollen – Blickpunkt Väter. Eine vernachlässigte Kategorie in sozialwissenschaftlicher Theorie und Empirie. *Zeitschrift für Familienforschung*, 17, 1, 46-49.
- Ostner, I. (2008). Familie und Geschlechterverhältnis. In N.F. Schneider (Hrsg.), *Lehrbuch Moderne Familiensoziologie. Theorien, Methoden, empirische Befunde* (219-236). Opladen: Budrich.
- Palz, D., Werneck, H. & Beham, M. (2006). Einführung: Männer zwischen Familie und Beruf. In H. Werneck, M. Beham & D. Palz (Hrsg.), *Aktive Vaterschaft. Männer zwischen Familie und Beruf* (13-27). Gießen: Psychosozial-Verl.
- Parasuraman, S., Purohit, Y.S., Godshalk, V.M. & Beutell, N.J. (1996). Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success and Psychological Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 275-300.
- Parker, P. & Arthur, M.B. (2011). Careers, Organizing, and Community. In M.B. Arthur, M.A. Peiperl, R. Goffee & T. Morris (Eds.), *Career frontiers. New conceptions of working lives* (100-121). Oxford: Oxford University Press.
- Parsons, T. & Bales R.F. (1955). *Family, Socialization, and Interaction Process*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Payton-Miyazaki, M. & Brayfield, A.H. (1976). The Good Job and the Good Life: Relation of Characteristics of Employment to General Well-Being. In A.D. Bidermann & T.F. Dury (Eds.), *Measuring Work Quality for Social Reportings* (105-150). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Perry-Jenkins, M., Repetti, R.L. & Crouter, A.C. (2000). Work and Family in the 1990s. *Journal of Marriage and the Family*, 62, 981-998.
- Petzold, M. (2001). Familie heute. Sieben Typen familialen Zusammenlebens. *Television*, 14, 1, 16-19.
- Peuckert, R. (2008). *Familienformen im sozialen Wandel*. 7. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Piotrkowski, C.S. (1979). *Work and the Family System*. New York: The Free Press.
- Pittman, J.F. (1994). Work/Family Fit as a Mediator of Work Factors on Marital Tension. *Human Relations*, 47, 2, 183-209.
- Pleck, J.H. (1977). The Wok-Family Role System. *Social Problems*, 24, 417-428.
- Pleck, J.H. (1995). Work Roles, Family Roles and Well-Being. In National Council on Family Relations (Eds.), *The Work and Family Interface. Toward a Contextual Effects Perspective* (17-22). Minneapolis MN: National Council on Family Relations.
- Pleck, J.H. & Staines, G.L. (1985). Work Schedules and Family Life in Two-Earner Couples. *Journal of Family Issues*, 6, 1, 61-82.
- Powell, G.N. & Greenhaus, J.H. (2010). Sex, Gender, and the Work-to-Family Interface: Exploring Negative and Positive Interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53, 3, 513-534.
- Prenzel, W. & Strümpel, B. (1990). Männlicher Rollenwandel zwischen Partnerschaft und Beruf. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34 (N.F.8), 1, 37-45.
- Priddat, B.P. (2001). Frauen als virtuelle Unternehmerinnen: Hyper-Organizations of Work, Life and Household. Ein Beitrag zur Geschlechterfrage in der New Economy. *Sociologica Internationalis* 39, 1, 91-117.
- Prömper, H., Jansen, M.M. Ruffing A. (Hrsg.) (2012). *Männer unter Druck. Ein Themenbuch*. Opladen, Berlin & Toronto: Barbara Budrich.
- Rapoport, R. & Rapoport, R.N. (1969). The Dual Career Family. A Variant Pattern and Social Change. *Human Relations*, 22, 1, 3-29.
- Rapoport, R. & Rapoport, R.N. (1975). *Leisure and the Family Life Cycles*. London: Routledge & Keagan Paul.
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J.K. & Pruitt, B.H. (2002). *Beyond Work-Family Balance. Advancing Gender Equity and Workplace Performance*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass (Jossey-Bass business & management series).
- Reeves, R. (2002). *The Mamas and the Papas*. Online verfügbar unter <http://www.richard-reeves.com>. Zuletzt abgerufen am 31.03.2012.
- Reich, N. (2009). Who Cares? Determinants of the Fathers' Use of Parental Leave in Germany. *HWWI Research Paper*, S. 1-31.

- Renshaw, J.R. (1976). An Exploration of the Dynamics of the Overlapping Worlds of Work and Family. *Family Process*, 15, 143-157.
- Repetti, R.L. (1987). Individual and Common Components of the Social Environment at Work and Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 4, 710-720.
- Richter, H.J. (1970). *Die Strategie schriftlicher Massenbefragungen*. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Rosenstiel, L.v. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise* (5., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Sammlung Poeschel, 95).
- Rosenstiel, L.v. (2006). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2., überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Rotondo, D.M. & Kincaid, J.F. (2008). Conflict, Facilitation, and Individual Coping Styles Across the Work and Family Domains. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 5, 484-506.
- Ruderman M.N., Ohlott, P.J., Panzer, K. & King, S.N. (2002). Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. *Academy of Management Journal*, 2, 369-386.
- Rühling, A. & Kassner K. (2007). *Familienpolitik aus der Gleichstellungsperspektive. Ein europäischer Vergleich*. Friedrich Ebert Stiftung, Berlin.
- Saltzstein, A.L, Ting, Y. & Saltzstein, G.H. (2001). Work-Family Balance and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 61, 452-466.
- Sayer, L.C., Bianchi, S.M & Robinson, J.P. (2004). Are Parents Investing Less in Children? Trends in Mothers' and Fathers' Time with Children. *American Journal of Sociology*, 110, 1, 1-43.
- Schein, E.H. (1968). *The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme*. Alfred P. Sloane School of Management. Cambridge, MA.
- Schein, E.H. (1971). Occupational Socialization in the Professions: The Case of Role Innovation. *Journal of Psychiatric Research*, 8, 521-530.
- Schein, E.H. (1988). Organizational Socialization and the Profession of management. *Sloan Management Review*, 53-64.

- Scheuch, E.K. (1973). Das Interview in der Sozialforschung. In R. König, R. (Hrsg.), *Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung. Erster Teil* (66-190). 3. Aufl., Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Schiek, D. (2007). „Frauen wollen beides“. Die Vereinbarkeitsdebatte als Symptom geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung. In E. Barlösius & D. Schiek, D. (Hrsg.), *Demographisierung des Gesellschaftlichen. Analysen und Debatten zur demographischen Zukunft Deutschlands* (205-220). Wiesbaden: GWV.
- Schmidt, C. (2008). Analyse von Leitfadeninterviews. In U. Flick, U., E.v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (447-456). Orig.-Ausg. (8. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl..
- Schmidt, U. & Moritz, M.-T. (2009). *Familiensoziologie*. Bielefeld: Transcript-Verl.
- Schneewind, K.A. (1999). *Familienpsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schneewind, K.A. (2010). *Familienpsychologie* (3., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schneewind, K.A. & Kupsch, M. (2007). *Work-Family Conflict and Facilitation: Which Patterns Contribute to Work-Family Fit and Stress-Related Outcomes on the Individual, Work and Family Level?* Manuskript, eingereicht zur Publikation, Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Schneider, N.F. (2001). Pluralisierung der Lebensformen – Fakt oder Fiktion? *Zeitschrift für Familienforschung*, 13, 2, 85-90.
- Schnell, R., Hill, P.B. & Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (7., völlig überarb. u. erw. Aufl.). Oldenbourg: Wissenschaftsverlag.
- Scholz, S. (2004). *Männlichkeit erzählen. Lebensgeschichtliche Identitätskonstruktionen ostdeutscher Männer*. Münster, Westf.: Verl. Westfälisches Dampfboot.
- Schulte-Florian, G. (1999). *Determinanten der Karriere. Eine theoretische Analyse unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Besonderheiten*. München: Hampp.
- Schütze, Y. (1988). Mutterliebe – Vaterliebe. Elternrollen in der bürgerlichen Familie des 19. Jahrhunderts. In U. Frevert, U. & J. Kocka (Hrsg.), *Bürgerinnen und Bürger. Geschlechterverhältnisse im 19. Jahrhundert*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Schwab, D. (1993). Entwicklungen und Perspektiven des Familienrechts. In Bundesministerium für Familien und Senioren (Hrsg.), *40 Jahre Familienpolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Rückblick/Ausblick* (63-89). Berlin: Luchterhand.
- Sears, H.A. & Galambos, N.L. (1992). Women's Work Conditions and Marital Adjustment in Two-Earner Couples: A Structural Model. *Journal of Marriage and the Family*, 54, 789-797.
- Seashore, S.E. (1975). Job Satisfaction Indicators and their Correlates. *American Behavioral Scientist*, 18, 333-368.
- Seers, A. & Graen, G.B. (1984). The Dual Attachment Concept: A Longitudinal Investigation of the Combination of Task Characteristics and Leader-Member Exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 283-306.
- Seyle, H. (1936). A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents. *Nature*, 138, 32.
- Sieder, R. (1987). *Sozialgeschichte der Familie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Sims, H.P. Jr. & Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm. Social Learning and Cognition in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Solga, H. & Wimbauer, C. (2005). „Wenn zwei das Gleiche tun..." - Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples. Eine Einleitung. In H. Solga & C. Wimbauer (Hrsg.), „Wenn zwei das Gleiche tun...". *Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples* (9-25). Opladen: Barbara Budrich.
- Spiegel, E. (1983). Neue Haushaltstypen – Alternativen zu Ehe und Familie? In M. Baethge & W. Eßbach (Hrsg.), *Soziologie. Entdeckungen im Alltäglichen* (65-87). Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Spiegel, E. (1986). *Neue Haushaltstypen*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Staehele, W.H. (1991). *Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*. Wiesbaden: Gabler.
- Staines, G.L. (1980). Spillover Versus Compensation: A Review of Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. *Human Relations*, 33, 2, 111-129.
- Staines, G.L. & O'Connor, P. (1980). Conflicts Among Work, Leisure, and Family Roles. *Monthly Labor Review*, 103, 8, 35-39.
- Statistisches Bundesamt (2006a). *Datenreport 2006*. Wiesbaden.

- Statistisches Bundesamt (2007). *Wirtschaft und Statistik*. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2008). *Familienland Deutschland*. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2011). *Statistisches Jahrbuch 2011*. Wiesbaden.
- Streich, M., Casper, W.J. & Salvaggio, A.N. (2008). Examining Couple Agreement About Work-Family Conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 252-272.
- Strober, M.H. (2010). Work-Life Balance: Men want it, too. *U.S. Banker*, 94.
- Strunk, G., Mayrhofer, W. & Schiffinger, M. (2004). *Neue Karrieren, komplexere Karrieren? Empirische und methodische Ergebnisse zur Komplexitätshypothese in der Karriereforschung*. Vortrag bei der 66. wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Karl-Franzens-Universität, Graz.
- Super, D. (1994). Der Lebenszeit-Lebensraumansatz der Laufbahnentwicklung. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Karriere-Entwicklung* (211-280). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Thomas, L. & Ganster, D. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 1, 6-15.
- Tiedje, L.B., Wortmann, C.B., Downey, G., Emmons, C., Biernat, M. & Lang, E. (1990). Women with Multiple Roles: Role Compatibility Perceptions, Satisfaction, and Mental Health. *Journal of Marriage and the Family*, 52, 63-72.
- Tölke, A. (1991). Partnerschaft und Eheschließung – Wandlungstendenzen in den letzten fünf Jahrzehnten. In H. Bertram (Hrsg.), *Die Familie in Westdeutschland. Stabilität und Wandel familialer Lebensformen* (113-157). Opladen: Leske und Budrich.
- Tölke, A. (2007). Familie und Beruf im Leben von Männern. *Berliner Journal für Soziologie*, 17, 3, 323-342.
- Tölke, A. (2005). Die Bedeutung von Herkunftsfamilie, Berufsbiographie und Partnerschaften für den Übergang zur Ehe und Vaterschaft. In A. Tölke (Hrsg.), *Männer – Das „vernachlässigte“ Geschlecht in der Familienforschung* (98-122). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tyrell, H. (1990). Ehe und Familie – Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung. In K. Lüscher, F. Schultheis & M. Wehrspau (Hrsg.), *Die „postmoderne“ Familie. Familiäre Strategien und Familienpolitik in einer Übergangszeit* (145-156). Konstanz: Univ.-Verl.



- Tyrell, H. (1998). *Literaturbericht*. In: Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie und Gesundheit: Nichteheliche Lebensgemeinschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart, 93-140.
- Valcour, M. (2007). Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 6, 1512-1523.
- Vogt, A.-C. & Pull, K. (2010). Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen. Mikroökonomische versus in der Persönlichkeit des Vaters beründete Determinanten der Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24, 1, 48-68.
- Vollmer, N. & Berninger, S. (2011). *Ein Kessel Buntes. Aktives Diversity Management entscheidet den War for Talents*. Detecon Management Report. Eschborn.
- Volz, R. (2007). Väter zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Zur Beharrlichkeit traditioneller Geschlechterbilder. In T. Mühlhng & H. Rost (Hrsg.), *Väter im Blickpunkt. Perspektiven der Familienforschung* (205-224). Opladen: Budrich.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and the Family*, 67, 822-836.
- Voydanoff, P. (2001). Incorporating Community Into Work and Family Research: A Review of Basic Relationships. *Human Relations*, 54, 12, 1609-1637.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages Between the Work-Family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes. *Journal of Family Issues*, 23, 1, 138-164.
- Wachter, R. (15.12.1998). Woher kommt die Karriere? *Neue Zürcher Zeitung*, 67, 291.
- Wagner, M. & Franzmann, G. (2000). Die Pluralisierung der Lebensformen. *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 25, 1, 151-173.
- Wagner, M., Franzmann, G. & Stauder, J. (2001). Neue Befunde zur Pluralität der Lebensformen. *Zeitschrift für Familienforschung*, 13, 3, 52-73.
- Wajcman, J. (1998). *Managing Like a Man. Women and Men in Corporate Management*. University Park PA: Pennsylvania State University Press.
- Walter, H. (2002a). Deutschsprachige Väterforschung – Sondierung in einem weitem Terrain. In H. Walter (Hrsg.), *Männer als Väter. Sozialwissenschaftliche Theorie und Empirie* (13-78). Gießen: Psychosozial-Verl.

- Walter, H. & Eickhorst, A. (2012). *Das Väter-Handbuch. Theorie, Forschung, Praxis*. Gießen: Psychosozial-Verl.
- Walther, K. & Lukoschat, H. (2008). *Kinder und Karrieren: Die neuen Paare*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Wayne, J. H. (2009). Cleaning Up the Constructs on the Positive Side of the Work-Family Interface. In D.R. Crane & E.J. Hill (Eds.), *Handbook of Families and Work. Interdisciplinary Perspectives*. Lanham, MD: University Press of America.
- Weber, W., Festing, M. & Dowling, P.J. (2001). *Internationales Personalmanagement*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Weber-Kellermann, I. (1978). *Die deutsche Familie. Versuch einer Sozialgeschichte*. 4. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weinert, A. (1989). Führung und soziale Steuerung. *Enzyklopädie der Psychologie*, 552-578.
- Wetterer, A. (2003a) Die Krise der Sozialisationsforschung als Spiegel gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse. *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, 21, 1, 3-22.
- Wetterer, A. (2003b). Rhetorische Modernisierung: Das Verschwinden der Ungleichheit aus dem zeitgenössischen Differenzwissen. In G.-A. Knapp & A. Wetterer (Hrsg.), *Achsen der Differenz. Gesellschaftstheorie & feministische Kritik* 2 (286-319). Münster: Westfäl. Dampfboot.
- Wilensky, H.L. (1960). Work, Careers, and Social Integration. *International Social Science Journal*, 12, 4, 543-560.
- Willekens, H. (2006). Vaterschaft als Institution. In M. Bereswill, M., K. Scheiwe, & A. Wolde (Hrsg.), *Vaterschaft im Wandel. Multidisziplinäre Analysen und Perspektiven aus geschlechtertheoretischer Sicht* (19-35). Weinheim/München: Juventa.
- Winker, G. (2009). Fragile Familienkonstruktionen in der gesellschaftlichen Mitte. Zum Wandel der Reproduktionsarbeit und den politischen Konsequenzen. *Widersprüche*, 29, 111, 49-62.
- Wippermann, C., Calmbach, M. & Wippermann, K. (2009). *Männer: Rolle vorwärts, Rolle rückwärts? Identitäten und Verhalten von traditionellen, modernen und postmodernen Männern*. Opladen: Budrich.
- Wright, T.A. & Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 3, 486-493.

- Zapf, W., Breuer, S. & Hampel, J. (1987). *Individualisierung und Sicherheit. Untersuchung zur Lebensqualität in der Bundesrepublik Deutschland*. München: Beck.
- Zedeck, S. (1987). *Work, Family and Organizations: An Untapped Research Triangle*. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association. New York City.
- Zedeck, S. & Mosier, K.L. (1990). Work in the Family and Employing Organizations. *American Psychologist*, 45, 2, 240-251.
- Zerle, C. & Krok, I. (2009). Null Bock auf Familie!? Schwierige Wege junger Männer in die Vaterschaft. In C. Zerle & I. Krok (Hrsg.), *Null Bock auf Familie. Der schwierige Weg junger Männer in die Vaterschaft* (121-140). Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Zerubavel, E. (1991). *The Fine Line: Making Distinctions in Everyday Life*. New York: Free Press.
- Zollinger Giele, J. & Holst, E. (2003): New Life Patterns and Changing Gender Roles. In J. Zollinger Giele & E. Holst (Eds.), *Changing Life Patterns in Western Industrial Societies* (3-22). Kidlington: Elsevier.
- Zulehner, P.M & Volz, R. (1999). *Männer im Aufbruch. Wie Deutschlands Männer sich selbst und wie Frauen sie sehen; ein Forschungsbericht* (3. Aufl.) Ostfildern: Schwabenverl.

## 11. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sieben primäre Lebensformen	6
Abbildung 2: Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen	52
Abbildung 3: The Manager's Roles	54
Abbildung 4: Deskriptives Modell des Role-Making Prozesses	58
Abbildung 5: Segementationsmodell	74
Abbildung 6: Kongruenzmodell	75
Abbildung 7: Kausale Kompensationsstrukturen zwischen Beruf und Familie	77
Abbildung 8: Kompensation vs. Spillover	79
Abbildung 9: Akkomodationsmodell	80
Abbildung 10: Modell der objektiven Bedingungen und subjektiven Reaktionen	86
Abbildung 11: Modell der inkompatiblen Rollenanforderungen	88
Abbildung 12: Integratives Schnittstellenmodell	90
Abbildung 13: Stress und Copingmechanismen nach Lazarus	93
Abbildung 14: Modell der individuellen Passung	97
Abbildung 15: Work-Family-Border Theory	99
Abbildung 16: The Role Segmentation – Role Integration Continuum	106
Abbildung 17: Role Transition Process for Integrated and Segmented Roles	107
Abbildung 18: Modell der Work-Family-Bereicherung	117
Abbildung 19: Relationships between the Work-Family Interface	121
Abbildung 20: Integratives Modell von Voydanoff	122
Abbildung 21: Integratives Rahmenmodell von Schneewind/Kupsch	130
Abbildung 22: Model of Work-Family Balance	132
Abbildung 23: Theoretisches Rahmenmodell der Arbeit	140
Abbildung 24: Altersstruktur der Befragungsteilnehmer	163
Abbildung 25: Organisation der Kinderbetreuung	165

## 12. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typologie von Familienformen	7
Tabelle 2: Operationalisierung der ersten Forschungsfrage (Teil 1)	155
Tabelle 3: Operationalisierung der ersten Forschungsfrage (Teil 2)	156
Tabelle 4: Operationalisierung der ersten Forschungsfrage (Teil 3)	156
Tabelle 5: Operationalisierung der ersten Forschungsfrage (Teil 4)	157
Tabelle 6: Operationalisierung der zweiten Forschungsfrage	158
Tabelle 7: Operationalisierung der dritten Forschungsfrage	159
Tabelle 8: Operationalisierung der vierten Forschungsfrage	160
Tabelle 9: Operationalisierung der fünften Forschungsfrage	161

### 13. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BZgA	Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
bzw.	beziehungsweise
DA	Dual Attachment
DCR	Dyadic Career Reality
et al.	et alii
etc.	et cetera
FEW	Family Enrichment of Work
Hrsg.	Herausgeber
LMX	Leader-Member-Exchange
PDA	Personal Digital Assistant
S.	Seite
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
VDL	Vertical Dyad Linkage
vgl.	vergleiche
WEF	Work-Enrichment of Family
WFB	Work-Family Balance
WLB	Work-Life Balance
z.B.	zum Beispiel