

Betriebliche Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Spannungsverhältnis von Geschlecht und Qualifikation

*Fallstudien zur Umsetzung, Nutzung und Wirkung der Instrumente
betrieblicher Familienpolitik in Organisationen der privaten Wirtschaft
und des öffentlichen Sektors*

Vom Fachbereich Bildungswissenschaften der
Universität Duisburg-Essen
zur Erlangung des akademischen Grades
Dr. phil.
genehmigte Dissertation

vorgelegt von
Weßler-Poßberg, Dagmar
aus
Celle, Niedersachsen

Referentin: Prof. Dr. Ute Klammer
Korreferentin: Prof. Dr. Christine Wimbauer

Tag der mündlichen Prüfung: 09. Dezember 2013

Vorwort

In dem Promotionsprojekt wurden Umsetzung und Wirkung der betrieblichen Vereinbarkeitsmaßnahmen für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Differenzierungsmerkmale wie Geschlecht und Qualifikation untersucht.

Die empirischen Daten der Untersuchung wurden 2009 bis 2010 von der Autorin im Rahmen eines vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanzierten Forschungsprojekts an der Professur für Politikwissenschaft, insbesondere Sozialpolitik, der Fakultät Bildungswissenschaften der Universität Duisburg-Essen erhoben. Nach Erstellung des Abschlussberichtes „Zwischen betrieblichen Angeboten und gelebter Unternehmenskultur“ wurden die Daten durch das BMFSFJ für die Weiterverwendung im Rahmen der vorliegenden Dissertation freigegeben. Ziel der ersten ebenfalls von der Autorin konzipierten und durchgeführten empirischen Untersuchung war es, die tatsächliche Umsetzung von Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit in drei Organisationen zu untersuchen, die Familienfreundlichkeit explizit als Ziel unterstützen. Für die Dissertation erfolgte eine vertiefende Auswertung der Daten vor der neuen Fragestellung, ob sich bisherige Konzepte betrieblicher Familienpolitiken und Vereinbarkeitsmaßnahmen für alle Beschäftigtengruppen oder nur partiell als Chance für eine realisierte Balance von Familie und Beruf erweisen und ob durch sie alte und neue Ungleichheiten (re)produziert werden. Grundlegend war die Annahme, dass der arbeits- und unternehmenskulturelle Kontext als struktur- und handlungsprägender sozialer Möglichkeitsraum die Umsetzung der Vereinbarkeitsinstrumente prägt und zu sozialen Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern und innerhalb der Geschlechtergruppen führen kann.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	10
1 Forschungsaufriß und Fragestellung	21
1.1 Sozial- und bildungspolitischer Kontext der Vereinbarkeit.....	26
1.2 Wandel in Familie und Beruf als Kontext der Vereinbarkeit	34
1.3 Motivationen für Vereinbarkeitsmaßnahmen in Organisationen der privaten Wirtschaft und des öffentlichen Sektors	49
2 Umsetzungsstand der betrieblich unterstützten Vereinbarkeit	59
2.1 Verankerung und Bewertung der betrieblichen Familienpolitik in Erwerbsorganisationen	59
2.2 Instrumente der betrieblichen Familienpolitik.....	67
2.2.1 Instrumente zur Flexibilisierung der Arbeitszeit	68
2.2.2 Instrumente zur Flexibilisierung des Arbeitsortes	71
2.2.3 Instrumente zur Gestaltung von Auszeiten	72
2.2.4 Instrumente zur Unterstützung von Fürsorge- und Pflegeverantwortung.....	73
2.2.5 Fazit des Umsetzungsstandes betrieblicher Maßnahmen	75
3 Theoretisch analytischer Bezugsrahmen	77
3.1 Vereinbarkeit als Grenzgestaltung	82
3.2 Die Bedeutung von Geschlecht und Fürsorgeverantwortung in Organisationen	93
3.3 Die Bedeutung von Qualifikation und Status in Organisationen	102
3.4 Struktur, Identität, symbolische Repräsentation. Theoretische Betrachtung der drei Analyseebenen für die Wechselwirkung von Geschlecht und Qualifikation.....	110

3.4.1	Trennung von Produktion und Reproduktion als gesellschaftliches, strukturtheoretisch verankertes Grundmuster der Vereinbarkeitsproblematik	114
3.4.2	Identitätszuschreibungen im Vereinbarkeitshandeln	118
3.4.3	Konkretion der Unternehmenskultur	124
4	Forschungsdesign, Methodik und Durchführung	130
4.1	Die Fallstudie als Forschungsdesign.....	130
4.2	Fallauswahl	131
4.3	Datenerhebung	135
4.3.1	Mitarbeiterbefragung	136
4.3.2	Führungskräfteinterviews.....	137
4.4	Analysekonzept.....	139
4.4.1	Auswertung der quantitativen Daten	140
4.4.2	Auswertung der qualitativen Daten.....	141
4.5	Rücklaufquote und erreichte Samplestruktur der Führungskräftebefragung.....	147
5	Profile der Nutzung von Instrumenten betrieblicher Familienpolitik.....	150
5.1	Keine Maßnahme genutzt.....	151
5.2	Nur Home-Office/Telearbeit	156
5.3	Flexible Arbeitszeitmodelle und teils Home-Office.....	160
5.4	Nur Arbeitszeitreduzierung	161
5.5	Instrumentenmix: teils Arbeitszeitreduzierung, flexible Arbeitszeitmodelle und Sonstiges.....	163
6	Fallstudie 1: Wirtschaftsunternehmen.....	168
6.1	Struktur des erreichten Samples	171
6.2	Nutzung der angebotenen Instrumente im Wirtschaftsunternehmen	175
6.3	Wirkung der angebotenen Instrumente	180
6.4	Wahrnehmung von Führungskräften und Leitbildern der Befragten in dem Wirtschaftsunternehmen.....	187

6.5	Differenzierungskriterien in der Wahrnehmung von Führungskräften in dem Wirtschaftsunternehmen.....	194
6.5.1	Hoch qualifizierte Frauen als Zielgruppe von Maßnahmen	194
6.5.2	Nur notfallbedingter Vereinbarkeitsbedarf bei gering Qualifizierten	201
6.5.3	Leistungskultur und geschlechtsspezifische Widersprüche.....	207
6.6	Synthese – Wechselwirkungen von Geschlecht und Status in der Vereinbarkeitspolitik des Wirtschaftsunternehmens	214
7	Fallstudie 2: Universität	221
7.1	Struktur des erreichten Samples	224
7.2	Nutzung der angebotenen Instrumente in der Universität	228
7.3	Wirkung der angebotenen Instrumente	233
7.4	Wahrnehmung von Führungskräften und Leitbildern der Befragten in der Universität	237
7.5	Differenzierungskriterien in der Wahrnehmung von Führungskräften in der Universität	243
7.5.1	Wissenschaftliche und Nichtwissenschaftliche Beschäftigte	243
7.5.2	Zwischen Aushandlungsfreiräumen und der Suche nach Regelungen.....	255
7.5.3	Geschlechterrollenkonforme Vereinbarkeit und klassenorientierte Gleichstellungsideen	264
7.6	Synthese – Wechselwirkungen von Geschlecht und Status in der Vereinbarkeitspolitik der Universität	274
8	Fallstudie 3: Stadtverwaltung.....	282
8.1	Struktur des erreichten Samples	285
8.2	Nutzung der angebotenen Instrumente in der Stadtverwaltung	289
8.3	Wirkung der angebotenen Instrumente	295
8.4	Wahrnehmung von Führungskräften und Leitbildern in der Stadtverwaltung	299
8.5	Differenzierungskriterien in der Wahrnehmung von Führungskräften in der Stadtverwaltung	304
8.5.1	Beschränkende Bedingungen für die Umsetzung familienfreundlicher Handlungsziele.....	304

8.5.2	Vormittagsteilzeit und geringes Aufstiegsinteresse als weibliches Vereinbarkeitsmuster	322
8.5.3	Erzwungene Flexibilität gering qualifiziert Beschäftigter	334
8.6	Synthese – Geschlecht und Status und Fürsorgeverantwortung in der Vereinbarkeitspolitik der Stadtverwaltung	347
9	Forschungsfrage und fallübergreifende Ergebnisse	358
9.1	Kurzurückblick auf Fragestellungen und theoretisch-analytische Erklärungsansätze	358
9.2	Fallübergreifende Ergebnisse.....	362
9.2.1	Strukturelle Einflüsse auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten	369
9.2.2	Einfluss von Identitätszuschreibungen auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten	376
9.2.3	Einfluss auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten durch Symbolische Repräsentationen.....	384
10	Konzeptioneller Ertrag der Forschungsergebnisse und Ausblick auf potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten betrieblich unterstützter Vereinbarkeit	395
	Literaturverzeichnis.....	404
	Anhang A: Fragebogen	444
	Anhang B: Leitfaden der Führungskräftebefragung	449
	Anhang C: Übersicht der Interviewpersonen und Führungsbereiche	451
	Anhang D: Auswertungstabellen der Mitarbeiterbefragung.....	453
	Tabellen zu den Häufigkeitsauszählungen.....	467
	Tabellen der Clusteranalyse	489
	Tabellen zur Faktorenanalyse.....	524
	Ehrenwörtliche Erklärungen.....	540

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1 Theoretischer Aufbau und Analyseebenen der Untersuchung - eigene Darstellung.....	81
Abbildung 4-1: Analyseschritt der intersektionalen Analyse in Anlehnung an Winker und Degele	142
Abbildung 6-1 Geschlechterverteilung im Wirtschaftsunternehmen.....	171
Abbildung 6-2 Struktur des betrieblichen Status im Wirtschaftsunternehmen.....	172
Abbildung 6-3 Geschlechterdifferenzierte Struktur des betrieblichen Status im Wirtschaftsunternehmen	173
Abbildung 6-4 Verteilung der Befragten mit Kind im eigenen Haushalt an den betrieblichen Statusgruppen des Wirtschaftsunternehmens.....	174
Abbildung 6-5 Häufigkeiten der angegebenen Nutzung der Instrumente im Wirtschaftsunternehmen	176
Abbildung 6-6 Kombinationen der Instrumentennutzung nach Geschlecht im Wirtschaftsunternehmen	179
Abbildung 6-7 Wechselwirkungen von Differenzkategorien auf den Ebenen Struktur, Identität, Repräsentation - Wirtschaftsunternehmen	220
Abbildung 7-1 Geschlechterverteilung in der Universität	224
Abbildung 7-2 Struktur des betrieblichen Status in der Universität.....	225
Abbildung 7-3 Geschlechterdifferenzierte Struktur des betrieblichen Status in der Universität.....	225
Abbildung 7-4 Angegebene Nutzung der Instrumente in der Universität	228
Abbildung 7-5 Nutzungsgruppen der Männer und Frauen - Universität	230
Abbildung 7-6 Wechselwirkungen von Differenzkategorien auf den Ebenen Struktur, Identität, Repräsentation – Universität, Nichtwissenschaftlich Beschäftigte.....	280
Abbildung 7-7 Wechselwirkungen von Differenzkategorien auf den Ebenen Struktur, Identität, Repräsentation – Universität, Wissenschaftlich Beschäftigte	281
Abbildung 8-1 Geschlechterverteilung in der Stadtverwaltung	285
Abbildung 8-2 Geschlechterdifferenzierte Struktur des betrieblichen Status in der Stadtverwaltung	286

Abbildung 8-3 Häufigkeiten der angegebenen Nutzung der Instrumente in der Stadtverwaltung	290
Abbildung 8-4 Nutzungsgruppen der Männer und Frauen in der Stadtverwaltung	292
Abbildung 8-5 Wechselwirkungen von Differenzkategorien auf den Ebenen Struktur, Identität, Repräsentation – Stadtverwaltung, mittlerer und gehobener Dienst	356
Abbildung 8-6 Wechselwirkungen von Differenzkategorien auf den Ebenen Struktur, Identität, Repräsentation – Stadtverwaltung, niedrig qualifizierte Beschäftigte	357
Abbildung 9-1 Strukturelle Einflüsse auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten von Beschäftigten in den Fallstudien	374
Abbildung 9-2 Identitätszuschreibungen und Einflüsse auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten	381
Abbildung 9-3 Einfluss der symbolischen Repräsentationen auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten	391

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1 Ebenen, Inhalte und Sichtbarkeit der Gendered Substructure	96
Tabelle 4.1 Rücklaufquoten in den beteiligten Organisationen.....	148
Tabelle 4.2 Verteilung der Stichprobe nach Geschlecht in den Organisationen	149
Tabelle 5.1 Nutzungsgruppen familienfreundlicher Maßnahmen inklusive Nichtnutzung.....	151
Tabelle 5.2 Nutzungsgruppen der Männer und Frauen mit Kind - Vollzeiterwerbstätigkeit eines Partners	152
Tabelle 5.3 Nutzungsgruppen der Männer und Frauen nach betrieblichem Status	155
Tabelle 5.4 Nutzungsgruppen vereinbarkeitsförderlicher Instrumente aller Befragten, die mindestens ein Instrument genutzt haben	156
Tabelle 5.5 Anteile der Einzelmaßnahmen an der kombinierten Nutzung von Instrumenten.....	164
Tabelle 5.6 Erwartungen an die Nutzung innerhalb der Nutzungsgruppen	166
Tabelle 6.1 Kombinationen der Nutzung potenziell vereinbarkeitsförderlicher Instrumente - Wirtschaftsunternehmen.....	178
Tabelle 6.2 Wahrnehmung der Haltung von Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf - Wirtschaftsunternehmen	188

Tabelle 6.3 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten – nach Status im Wirtschaftsunternehmen.....	190
Tabelle 6.4 Wahrgenommene Verwirklichung der Familienfreundlichkeit in verschiedenen Statusgruppen des Wirtschaftsunternehmens.....	190
Tabelle 6.5 Wirksamkeit formaler und informeller Regelungen - Wirtschaftsunternehmen.....	191
Tabelle 7.1 Anteile der Befragten mit Kind an den Laufbahngruppen der Befragten der Universität.....	226
Tabelle 7.2 Befristete Verträge von wissenschaftlichen und sonstigen Beschäftigten im Sample der Universität.....	227
Tabelle 7.3 Anteile der Nutzungsgruppen vereinbarkeitsförderlicher Instrumente an Wissenschaftlichen und Nichtwissenschaftlichen Beschäftigten der Universität.....	233
Tabelle 7.4 Wahrnehmung der Haltung ihrer Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Wissenschaftlichen und Sonstigen Angestellten - Universität.....	238
Tabelle 7.5 Wahrgenommene Haltung ihrer Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Beamten und Tariflich Angestellten der Universität.....	238
Tabelle 7.6 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten - von Beamten und Tariflichen Angestellten der Universität.....	239
Tabelle 7.7 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten - Wissenschaftliche und Sonstige Angestellte der Universität.....	239
Tabelle 7.8 Umsetzung der Familienfreundlichkeit im Arbeitsalltag – Beamte und Tarifliche Angestellte - Universität.....	240
Tabelle 7.9 Umsetzung der Familienfreundlichkeit im Arbeitsalltag – Wissenschaftliche und Sonstige Angestellte - Universität.....	241
Tabelle 7.10 Wirksamkeit formaler und informeller Regelungen für die Vereinbarkeit von Wissenschaftlichen und Sonstigen Angestellten - Universität.....	242
Tabelle 7.11 Wirksamkeit formaler und informeller Regelungen für die Vereinbarkeit von Beamten und Tariflich Angestellten - Universität.....	242
Tabelle 8.1 Befragte nach Status mit Kind im eigenen Haushalt - Stadtverwaltung.....	287
Tabelle 8.2 Anteile der befragten Männer und Frauen mit besonderen Arbeitszeiten - Stadtverwaltung.....	289

Tabelle 8.3 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten - Stadtverwaltung	300
Tabelle 8.4 Wahrnehmung der Haltung ihrer Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Beamten und Tariflich Angestellten der Stadtverwaltung	302
Tabelle A.0.1 Rücklaufquoten in den untersuchten Organisationen.....	453
Tabelle A.0.2 Geschlechterverteilung (Gesamtsample).....	453
Tabelle A.0.3 Geschlechterverteilung - Vergleich Grundgesamtheit und erreichtes Sample (Wirtschaftsunternehmen)	453
Tabelle A.0.4 Geschlechterverteilung Vergleich Grundgesamtheit und erreichtes Sample (Universität)	454
Tabelle A.0.5 Geschlechterverteilung Vergleich Grundgesamtheit und erreichtes Sample (Stadtverwaltung)	454
Tabelle A.0.6 Verteilung des betrieblichen Status (Gesamtsample)	454
Tabelle A.0.7 Verteilung des betrieblichen Status - Vergleich Grundgesamtheit und erreichtes Sample (Wirtschaftsunternehmen)	454
Tabelle A.0.8 Verteilung des betrieblichen Status – Vergleich Grundgesamtheit und erreichtes Sample (Universität).....	455
Tabelle A.0.9 Verteilung des betrieblichen Status – Vergleich Grundgesamtheit und erreichtes Sample (Stadtverwaltung).....	455
Tabelle A.0.10 Verteilung der Geschlechter nach betrieblichem Status (Gesamtsample) ...	455
Tabelle A.0.11 Verteilung der Geschlechter nach betrieblichem Status (Wirtschaftsunternehmen).....	456
Tabelle A.0.12 Verteilung der Geschlechter nach betrieblichem Status (Universität).....	456
Tabelle A.0.13 Verteilung der Geschlechter nach betrieblichem Status (Stadtverwaltung)	456
Tabelle A.0.14 Ausbildungsabschlüsse (Gesamtsample).....	457
Tabelle A.0.15 Verteilung der Geschlechter bei den Ausbildungsabschlüssen (Gesamtsample).....	457
Tabelle A.0.16 Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (Gesamtsample).....	457
Tabelle A.0.17 Verteilung nach Altersgruppen (Gesamtsample).....	458
Tabelle A.0.18 Verteilung nach Altersgruppen und Geschlecht (Gesamtsample).....	458
Tabelle A.0.19 Befragte mit und ohne Kind im eigenen Haushalt (Gesamtsample)	458

Tabelle A.0.20 Männer und Frauen mit und ohne Kind im eigenen Haushalt (Gesamtsample).....	459
Tabelle A.0.21 Befragte mit und ohne Kind im eigenen Haushalt nach Statusgruppen (Gesamtsample).....	459
Tabelle A.0.22 Altersgruppen der Kinder der Befragten (Gesamtsample).....	459
Tabelle A.0.23 Familienstand der Befragten (Gesamtsample).....	460
Tabelle A.0.24 Familienstand der Befragten nach Geschlecht (Gesamtsample).....	460
Tabelle A.0.25 Befragte die mit und ohne Partner leben (Gesamtsample).....	460
Tabelle A.0.26 Männer und Frauen die mit und ohne Partner leben (Gesamtsample).....	461
Tabelle A.0.27 Alleinerziehende (Gesamtsample).....	461
Tabelle A.0.28 Befragte mit Pflegeverantwortung (Gesamtsample).....	461
Tabelle A.0.29 Erwerbssituation des Partners oder der Partnerin der Befragten (Gesamtsample).....	462
Tabelle A.0.30 Unbefristet und befristete Beschäftigte unter den Befragten (Gesamtsample).....	462
Tabelle A.0.31 Befristet angestellt Befragte mit und ohne Kind im eigenen Haushalt (Universität)	462
Tabelle A.0.32 Befristet angestellt Befragte nach Altersgruppen (Universität).....	462
Tabelle A.0.33 Befristet wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Angestellte (Universität)	463
Tabelle A.0.34 Befragte nach Umfang der Arbeitszeit (Gesamtsample).....	463
Tabelle A.0.35 Beschäftigte nach Umfang der Arbeitszeit und Geschlecht (Gesamtsample).....	463
Tabelle A.0.36 Regulierungsformen der Arbeitszeit (Gesamtsample).....	464
Tabelle A.0.37 Regulierungsformen der Arbeitszeit nach Geschlecht (Gesamtsample).....	464
Tabelle A.0.38 Befragte mit und ohne Schichtdienst (Gesamtsample).....	464
Tabelle A.0.39 Befragte mit und ohne Bereitschaftsdienst (Gesamtsample).....	465
Tabelle A.0.40 Beschäftigte mit und ohne Wochenenddienst (Gesamtsample).....	465
Tabelle A.0.41 Beschäftigte mit und ohne Arbeitszeitkonto (Gesamtsample).....	465
Tabelle A.0.42 Befragte mit Personalverantwortung (Gesamtsample).....	465
Tabelle A.0.43 Personalverantwortung nach Geschlecht (Gesamtsample).....	466

Tabelle A.0.44 Nutzung der angebotenen Instrumente nach Geschlecht (Gesamtsample).....	467
Tabelle A.0.45 Nutzung der einzelnen Instrumente nach Geschlecht (alle Organisationen).....	468
Tabelle A.0.46 Anteile der Instrumentennutzung unter den Befragten mit und ohne Kind (Gesamtsample).....	468
Tabelle A.0.47 Nutzung der Instrumente durch Männer und Frauen mit Kind im eigenen Haushalt (Gesamtsample).....	469
Tabelle A.0.48 Begründeter Verzicht auf die Nutzung der Instrumente	469
Tabelle A.0.49 Gründe für den Verzicht auf die Nutzung von Instrumenten (Gesamtsample).....	470
Tabelle A.0.50 Gründe für den Verzicht auf die Nutzung von Instrumenten (Universität)	470
Tabelle A.0.51 Gründe für den Verzicht auf die Nutzung von Instrumenten (Wirtschaftsunternehmen).....	471
Tabelle A.0.52 Gründe für den Verzicht auf die Nutzung von Instrumenten (Stadtverwaltung)	471
Tabelle A.0.53 Instrumente, die den Befragten nicht bekannt sind, nach Geschlecht (Gesamtsample).....	472
Tabelle A.0.54 Instrumente, den Befragten nicht bekannt sind, nach Geschlecht (alle Organisationen).....	473
Tabelle A.0.55 Anteile der Befragten mit und ohne Kind an der Nennung: Kein Bedarf für die Nutzung der Instrumente (Gesamtsample)	474
Tabelle A.0.56a Erwartungen an die Nutzung der Instrumente (Gesamtsample).....	474
Tabelle A.0.56b Erwartungen an die die Nutzung der Instrumente nach Geschlecht 475	
Tabelle A.0.57 Erwartungen an die Nutzung der Instrumente (Universität)	475
Tabelle A.0.58 Erwartungen an die Nutzung der Instrumente (Wirtschaftsunternehmen)....	475
Tabelle A.0.59 Erwartungen an die Nutzung von Instrumenten (Stadtverwaltung).....	476
Tabelle A.0.60 Erfüllung der Erwartung bei Nutzung der Instrumente (Gesamtsample).....	476
Tabelle A.0.61 Adressatengerechte Gestaltung der Instrumente für Mütter, Väter und Personen mit Pflegeverantwortung (Universität)	476
Tabelle A.0.62 Adressatengerechte Gestaltung der Instrumente für Mütter, Väter und Personen mit Pflegeverantwortung (Wirtschaftsunternehmen).....	477

Tabelle A.0.63 Adressatengerechte Gestaltung der Instrumente für Mütter, Väter und Personen mit Pflegeverantwortung (Stadtverwaltung)	477
Tabelle A.0.64 Bewertung des Verfahrens zur Nutzung oder Beantragung der Instrumente (Gesamtsample).....	477
Tabelle A.0.65 Bewertung des Verfahrens zur Nutzung oder Beantragung der Instrumente (Universität)	477
Tabelle A.0.66 Bewertung des Verfahrens zur Nutzung oder Beantragung der Instrumente (Wirtschaftsunternehmen).....	478
Tabelle A.0.67 Bewertung des Verfahrens zur Nutzung oder Beantragung der Instrumente (Stadtverwaltung)	478
Tabelle A.0.68 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten (Gesamtsample)	478
Tabelle A.0.69 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten (Universität).....	478
Tabelle A.0.70 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten (Wirtschaftsunternehmen)	479
Tabelle A.0.71 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten (Stadtverwaltung).....	479
Tabelle A.0.72 Wahrgenommene Haltung der Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Gesamtsample)	479
Tabelle A.0.73 Wahrgenommene Haltung der Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Universität).....	479
Tabelle A.0.74 Wahrgenommene Haltung der Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Wirtschaftsunternehmen).....	480
Tabelle A.0.75 Wahrgenommene Haltung der Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Stadtverwaltung).....	480
Tabelle A.0.76 Haltung und Reaktionen der Kollegen und Kolleginnen in Bezug auf die Nutzung von Instrumenten (Gesamtsample).....	480
Tabelle A.0.77 Haltung und Reaktionen der Kollegen und Kolleginnen in Bezug auf die Nutzung von Instrumenten (Universität)	480
Tabelle A.0.78 Haltung und Reaktionen der Kollegen und Kolleginnen in Bezug auf die Nutzung von Instrumenten (Wirtschaftsunternehmen).....	481

Tabelle A.0.79 Haltung und Reaktionen der Kollegen und Kolleginnen in Bezug auf die Nutzung von Instrumenten (Stadtverwaltung)	481
Tabelle A.0.80 Wirksamkeit von formalen und informellen Regulierungsformen* (Gesamtsample).....	481
Tabelle A.0.81 Wirksamkeit von formalen und informellen Regulierungsformen (Universität)	482
Tabelle A.0.82 Wirksamkeit von formalen und informellen Regulierungsformen (Wirtschaftsunternehmen).....	482
Tabelle A.0.83 Wirksamkeit von formalen und informellen Regulierungsformen (Stadtverwaltung)	482
Tabelle A.0.84 Vorstellungen bei der Planung von Arbeitszeitreduzierung (Gesamtsample).....	483
Tabelle A.0.85 Vorstellungen bei der Planung von Arbeitszeitreduzierung (Universität).....	483
Tabelle A.0.86 Vorstellungen bei der Planung von Arbeitszeitreduzierung (Wirtschaftsunternehmen).....	483
Tabelle A.0.87 Vorstellungen bei der Planung von Arbeitszeitreduzierung (Stadtverwaltung)	484
Tabelle A.0.88 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Arbeitszeitreduzierung (Gesamtsample)	484
Tabelle A.0.89 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Arbeitszeitreduzierung (Universität)	485
Tabelle A.0.90 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Arbeitszeitreduzierung (Wirtschaftsunternehmen)	485
Tabelle A.0.91 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Arbeitszeitreduzierung (Stadtverwaltung)	485
Tabelle A.0.92 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Elternzeit (Gesamtsample).....	486
Tabelle A.0.93 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Elternzeit (Universität)	486
Tabelle A.0.94 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Elternzeit (Wirtschaftsunternehmen).....	487
Tabelle A.0.95 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Elternzeit (Stadtverwaltung)	487

Tabelle A.0.96 Verwirklichung der Familienfreundlichkeit im Unternehmen (Gesamtsample).....	488
Tabelle A.0.97 Nutzungsgruppen familienfreundlicher Maßnahmen (alle Befragten).....	489
Tabelle A.0.98 Nutzungsgruppen familienfreundlicher Maßnahmen (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben).....	489
Tabelle A.0.99 Anteile der Einzelmaßnahmen innerhalb der kombinierten Nutzung von Arbeitszeitreduzierung, flexiblen Arbeitszeitmodellen und sonstiges	490
Tabelle A.0.100 Anteile der Einzelmaßnahmen innerhalb der kombinierten Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Home-Office.....	490
Tabelle A.0.101 Nutzungsgruppen nach Geschlecht (alle Befragten).....	491
Tabelle A.0.102 Nutzungsgruppen nach Geschlecht (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben)	491
Tabelle A.0.103 Nutzungsgruppen nach Altersgruppen (alle Befragten - Gesamtsample).....	492
Tabelle A.0.104 Nutzungsgruppen nach Altersgruppen (alle Befragten – alle untersuchten Organisationen).....	492
Tabelle A.0.105 Nutzungsgruppen nach Altersgruppen (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben - Gesamtsample).....	493
Tabelle A.0.106 Nutzungsgruppen nach Altersgruppen (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben – alle Unternehmen)	493
Tabelle A.0.107 Nutzungsgruppen nach Befristung des Arbeitsvertrages (alle Befragten).....	494
Tabelle A.0.108: Nutzungsgruppen nach Befristung des Arbeitsvertrages (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben).....	494
Tabelle A.0.109 Nutzungsgruppen nach aktuellem Stellenumfang* (alle Befragten).....	495
Tabelle A.0.110: Nutzungsgruppen nach aktuellem Stellenumfang (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben).....	495
Tabelle A.0.111: Nutzungsgruppen nach Ausbildungsabschluss (alle Befragten, Gesamtsample).....	496
Tabelle A.0.112: Nutzungsgruppen nach Ausbildungsabschluss (alle Befragten, alle Organisationen).....	497
Tabelle A.0.113: Nutzungsgruppen nach Ausbildungsabschluss (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Gesamtsample).....	498

Tabelle A.0.114 Nutzungsgruppen nach Ausbildungsabschluss (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, alle Organisationen)	498
Tabelle A.0.115 Nutzungsgruppen nach Status (alle Befragten, Gesamtsample).....	499
Tabelle A.0.116 Nutzungsgruppen nach Status (alle Befragten, Universität)	500
Tabelle A.0.117 Nutzungsgruppen nach Status (alle Befragten, Wirtschaftsunternehmen).....	501
Tabelle A.0.118 Nutzungsgruppen nach Status (alle Befragten, Stadtverwaltung)	502
Tabelle A.0.119 Nutzungsgruppen nach Status (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Gesamtsample).....	502
Tabelle A.0.120 Nutzungsgruppen nach Status (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Universität)	503
Tabelle A.0.121 Nutzungsgruppen nach Status (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Wirtschaftsunternehmen).....	503
Tabelle A.0.122 Nutzungsgruppen nach Status (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Stadtverwaltung)	504
Tabelle A.0.123: Nutzungsgruppen nach Familienstand (alle Befragten)	505
Tabelle A.0.124 Nutzungsgruppen nach Familienstand (alle Befragten, Universität)	506
Tabelle A.0.125 Nutzungsgruppen nach Familienstand (alle Befragten, Wirtschaftsunternehmen).....	507
Tabelle A.0.126 Nutzungsgruppen nach Familienstand (alle Befragten, Stadtverwaltung).....	508
Tabelle A.0.127: Nutzungsgruppen nach Familienstand (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Gesamtsample).....	509
Tabelle A.0.128 Nutzungsgruppen nach Familienstand (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Universität)	509
Tabelle A.0.129 Nutzungsgruppen nach Familienstand (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Wirtschaftsunternehmen).....	510
Tabelle A.0.130 Nutzungsgruppen nach Familienstand (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Stadtverwaltung)	510
Tabelle A.0.131: Nutzungsgruppen nach Lebenssituation (alle Befragten, Gesamtsample)	511
Tabelle A.0.132 Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (alle Befragten, Universität).....	511

Tabelle A.0.133 Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (alle Befragten, Wirtschaftsunternehmen).....	512
Tabelle A.0.134 Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (alle Befragten, Stadtverwaltung).....	512
Tabelle A.0.135: Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Gesamtsample).....	513
Tabelle A.0.136 Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Universität).....	513
Tabelle A.0.137 Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Wirtschaftsunternehmen).....	514
Tabelle A.0.138 Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Stadtverwaltung).....	514
Tabelle A.0.139: Nutzungsgruppen nach Kindern im Haushalt (alle Befragten)	515
Tabelle A.0.140: Nutzungsgruppen nach Kindern im Haushalt (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben)	515
Tabelle A.0.141: Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (alle Befragten, Gesamtsample).....	516
Tabelle A.0.142 Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (alle Befragten, Universität).....	517
Tabelle A.0.143 Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (alle Befragten, Wirtschaftsunternehmen).....	518
Tabelle A.0.144 Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (alle Befragten, Stadtverwaltung).....	519
Tabelle A.0.145: Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Gesamtsample).....	520
Tabelle A.0.146 Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Universität)	520
Tabelle A.0.147 Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Wirtschaftsunternehmen).....	521
Tabelle A.0.148 Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Stadtverwaltung)	521
Tabelle A.0.149: Nutzungsgruppen nach Bewertung der Familienfreundlichkeit im Unternehmen (alle Befragten)	522

Tabelle A.0.150: Nutzungsgruppen nach Bewertung der Familienfreundlichkeit im Unternehmen (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben)	523
Tabelle A.0.151 Faktorladungsmatrix.....	524
Tabelle A.0.152 Faktorenbewertungen nach Unternehmen	527
Tabelle A.0.153 Faktorenbewertung nach Geschlecht	528
Tabelle A.0.154 Faktorenbewertung nach Altersgruppen.....	529
Tabelle A.0.155 Faktorenbewertung nach Befristung des Arbeitsvertrages	530
Tabelle A.0.156 Faktorenbewertung nach Stellenumfang	531
Tabelle A.0.157 Faktorenbewertung nach Kind im eigenen Haushalt	532
Tabelle A.0.158 Faktorenbewertung nach Kindern unter 6 Jahren im eigenen Haushalt	533
Tabelle A.0.159 Faktorenbewertung nach Altersgruppen der Kinder.....	534
Tabelle A.0.160 Faktorenbewertung nach Nutzungsgruppen (Gesamtsample)	535
Tabelle A.0.161 Faktorenbewertung nach Nutzungsgruppen (Universität).....	536
Tabelle A.0.162 Faktorenbewertung nach Nutzungsgruppen (Wirtschaftsunternehmen)	537
Tabelle A.0.163 Faktorenbewertung nach Nutzungsgruppen (Stadtverwaltung).....	538
Tabelle A.0.164 Faktorenanalyse – Faktorenbewertung nach der realisierten Familienfreundlichkeit im Unternehmen.....	539

1 Forschungsaufriß und Fragestellung

„Am Arbeitsplatz werden viele Stunden des Tages verbracht – oft mehr Zeit, als für Familie, Freunde und Freizeit zur Verfügung steht ... Leistungsfähige und innovative Unternehmen sind auf motivierte und zufriedene Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen angewiesen. [...] Ermöglicht die Arbeit ein ausgewogenes Verhältnis von beruflichen und privaten Aktivitäten?“ (Körner et al. 2012:4)

Drei Sätze aus der Einleitung des Berichtes „Qualität der Arbeit – Geld verdienen und was sonst noch zählt.“

Die Bezugnahme auf Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der Beschäftigten ordnet das ausgewogene Verhältnis von Beruf und Privatleben als Qualitätsmerkmal der Erwerbsarbeit ein. Eine solche Zuordnung lässt aufmerken, da sich hierin mit dem Streben nach einer Balance zwischen den Domänen weniger eine Gleichwertigkeit von Beruf und Privat, sondern eher die Unterordnung des Privaten unter das Erwerbsleben erahnen lässt.

„Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, „Familienfreundliche Arbeitswelt“, „Work-Life Balance“: Unter diesen Begrifflichkeiten ist das Verhältnis der beiden maßgeblichen Domänen des menschlichen Lebens in Erwerbsgesellschaften zu einem zentralen Thema im gesellschaftlichen, politischen und wissenschaftlichen Diskurs um Bestand und Wandel der Gesellschaftsordnung geworden.

Es ist die Organisation von Arbeit, die als maßgebliches Element der gesellschaftlichen Funktionsweise und Ordnung in erwerbszentrierten Regimen seit der Industrialisierung eine mehr oder weniger stabile Trennung in Produktion und Reproduktion, also Erwerbs- und Familienarbeit aufrecht erhält. Als Ökonomiesphären unterliegen Produktion und Reproduktion unterschiedlichen Funktionsweisen und sind dennoch wechselseitig voneinander abhängig. Mit der Optimierung von Arbeitsabläufen und der angestrebten Effizienz von Arbeitseinsatz folgt Arbeit in der Produktionssphäre der Logik einer direkten reziproken Verwertungsökonomie. Zwar gilt hierfür die Reproduktionsfunktion der Familie als Voraussetzung, jedoch wird die Fürsorge- und Beziehungsarbeit selbst einer anderen nicht gewinnbringenden Zeitlogik zugeordnet¹.

¹ Diese Darstellung der unterschiedlichen Funktionslogiken von Erwerbs- und Familienarbeit ist zugunsten einer Darstellung des Spannungsverhältnisses von Beruf und Familie höchst plakativ. Dabei ist sehr wohl der kritische Diskurs um die dichotome Zuordnung der die privaten Sphäre und Familie als kommunikativ integrierter Handlungskontext und die öffentliche Sphäre als funktional integrierter Handlungskontext (vgl. Habermas 1995:79ff.) bewusst. Auch familiäre Entscheidungsprozesse enthalten sowohl funktionale als auch kommunikative Integrationsmomente (vgl. Fraser 1994b:182f.) und in der Produktionssphäre spielen lebensweltliche und kommunikative

Der Begriff Vereinbarkeit impliziert somit das Verhältnis von bezahlter und unbezahlter Arbeit und das Verhältnis der Geschlechter, denen die beiden Arbeitsformen im Zuge der Industrialisierung gesellschaftlich zugeordnet wurden (vgl. Bock und Duden 1976).

Die hohe politische, gesellschaftliche und ökonomische Relevanz der Vereinbarkeitsdebatte ergibt sich aus demografischen und gesellschaftlichen Umbrüchen, die einhergehen mit einem Paradigmenwechsel in der nationalen und supranationalen Arbeitsmarktpolitik und die sich als Herausforderungspotenzial für die Lebensgestaltung erwerbstätiger Menschen erweisen. Emanzipatorische Bestrebungen zeigen sich in der Bildungsexpansion der Frauen fruchtbar und der befürchtete Fachkräftemangel verstärkt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels den Zugang von Frauen zum Erwerbsarbeitsmarkt. Wandlungsfolgen des Erwerbsmarktes, wie die Zunahme atypischer Beschäftigung (vgl. Wanger 2006:12; Keller und Seifert 2009; Eichhorst et al. 2010), ein hohes Arbeitslosigkeitsrisiko und die Zunahme des Niedriglohnes (vgl. Bosch und Weinkopf 2007:286ff.; Kalina und Weinkopf 2009) fördern diskontinuierliche Erwerbsbiografien auch von Männern (vgl. Trischler und Kistler 2010). So entwickelt sich im Rahmen des Paradigmenwechsels der sozialen Sicherung, neben der präferenzorientierten und freiwilligen, auch der Trend einer notwendigen Erwerbsorientierung beider Geschlechter (vgl. Klammer et al. 2011:62). Obwohl die Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit überwiegend durch Teilzeitbeschäftigung und als „Zuverdienst“ charakterisiert ist (vgl. Jansen et al. 2009:8; Bothfeld et al. 2005:175; Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a:91), belegt ein verunsichertes Ernährermodell die zunehmende Bedeutung der Erwerbstätigkeit von Frauen als maßgeblichen Bestandteil des Haushaltseinkommens und als nicht mehr nur intermittierende Lebensphase (Klammer et al. 2011:64).

Für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Vereinbarkeitsthematik ist somit die in gesellschaftsanalytischen Ansätzen der Frauen und Geschlechterforschung vertretene strukturell verschränkte Organisation von Arbeit und Generativität (vgl. insbes. Beer 1990; Becker-Schmidt 1987 u. Wilz 2002:48) wesentlich. Frauen werden aufgrund ihrer biologisch begründeten Gebärfähigkeit und die daran geknüpften sozialen Zuschreibungen von Mütterlichkeit, Fürsorglichkeit und Familienorientierung gesellschaftlich in der privaten Sphäre verortet. Männer hingegen werden von Reproduktionsaufgaben weitgehend freigesprochen, da sie ihre gesellschaftliche und familiäre Verantwortung als Ernährer in der Erwerbsarbeit und damit in der öffentlichen Sphäre tragen.

Empirisch erweckt die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen den Eindruck sich auflösender geschlechtsspezifischer Rollenstereotype und auch normativ fordert das europaweit forcierte Adult Worker Model, dass Frauen gleichberechtigte Teilhaberinnen an Erwerbs-

chancen und -pflichten sein sollen (vgl. Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a:51ff). Aufmerksamkeit für nicht widerspruchsfreie Geschlechterrollen wecken hingegen die weiterhin ungleiche Verteilung der Arbeitszeit zwischen den Geschlechtern, der in Deutschland höchste Teilzeitanteil europaweit sowie die mehr denn je aktuellen Forderungen nach betrieblich geförderter Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Rufe nach „*Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurden nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen zu einem gesellschaftlichen und betrieblichen Schlüsselthema*“ (Dilger et al. 2007). Somit sind sie in einem Kontext wahrzunehmen, in dem das bisher kapitalistisch sinnvolle Geschlechterverhältnis sich als nicht mehr funktional erweist. Vereinbarkeit ist die „Zauberformel“, in der sich ökonomische Notwendigkeiten und gleichstellungspolitische Zielsetzungen verbinden lassen.

Unter dem Eindruck einer alternden² und schrumpfenden Gesellschaft und der damit einhergehenden Sorge um den Fachkräftebestand wird die Aufmerksamkeit für Vereinbarkeitsanforderungen auf einen bestimmten Teil der Erwerbstätigen, nämlich die gut qualifizierten Fachkräfte, gelenkt. Das Streben nach einer Werterhaltung des „*beruflichen Humanvermögens*“ (vgl. Dilger et al. 2007:17) ist mit der Erwartung positiver betriebswirtschaftlicher Effekte verbunden (vgl. Juncke 2005). Dies mündet augenscheinlich in einem Werben um qualifizierte Frauen, sodass Vereinbarkeitspolitik als Wettbewerbskriterium und Standortvorteil instrumentalisiert wird (vgl. u.a. Institut für Personalmanagement GmbH (Hg.) 2005:1; Allmendinger und Ebner 2006).

Im privaten Lebensbereich der Frauen verankerte Lösungsansätze, wie beispielsweise der Verzicht auf Kinder oder Unterbrechung und Reduzierung von Erwerbstätigkeit, werden betriebliche Angebote gegenübergestellt, welche eine bessere Vereinbarkeit für die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit einer planbaren Verfügbarkeit ihrer Arbeitskraft verknüpfen. Dem liegt die Hoffnung zugrunde, dass Familienfreundlichkeit auf Betriebsebene als „Win-win-Situation“ für Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen gestaltet werden kann (vgl. Hüther 2006). Statements der Wirtschaft betonen, dass die Gestaltung einer familienfreundlichen Arbeitswelt auf die betriebliche Ebene gehöre und der Staat geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen habe, und vermitteln ein Bild zielstrebiger und politisch aktiv unterstützter Vereinbarkeitsförderung in Unternehmen und Organisationen³. Zielsetzung und Wirksam-

² Prognosen gehen davon aus, dass die Bevölkerung bis 2025 insgesamt um ca. 2% abnimmt und die Hälfte der Bevölkerung Deutschlands dann älter als 45 Jahre alt sein wird (vgl. Große Starmann 2010:5).

³ „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. Dies ist mehr als eine Verdopplung gegenüber 2006 (4,8 Prozent) und eine Vervielfachung gegenüber 2003“ (BMFSFJ 2010:1).

keit von Vereinbarkeitsmaßnahmen für alle Beschäftigtengruppen hinterlassen hingegen ein bisher noch unscharf umrissenes Bild.

Bei aller Einigkeit über die Wichtigkeit von Chancengleichheit und frauenfördernden Maßnahmen herrscht ein Dissens über die Motivation und Zielsetzung familienfreundlicher Maßnahmen. Nach der Repräsentativstudie des Institutes der deutschen Wirtschaft „Monitor Familienfreundlichkeit“ (BMFSFJ 2010:21) geben jeweils 93% der befragten Unternehmen als Motive die Bindung von qualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an das Unternehmen sowie eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit an. Divergierende Zielvorstellungen von betrieblicher Familienpolitik zwischen Unternehmen und Beschäftigten lassen sich aus der Entwicklung der drei folgenden Motive lesen: Das Erste ist die seit 2006 gestiegene Erwartung der Unternehmen an Kosteneinsparungen durch eine höhere Produktion. Das Zweite ist die gesunkene Erwartung der Unternehmen an Kosteneinsparungen durch geringere Fluktuation und niedrige Krankenstände. Und das Dritte ist die ebenfalls weniger verfolgte Absicht einer höheren Zeitsouveränität für die Beschäftigten.

Letztlich bleiben Widersprüchlichkeiten zwischen einer zunehmenden Bewusstseinsbildung für eine familienfreundliche Arbeitswelt und der Ausbreitung von vereinbarkeitsfördernder Maßnahmen in den Unternehmen einerseits und den Ergebnissen der Arbeitsmarktforschung andererseits, in denen sowohl zunehmende Gleichheit als auch anhaltende Ungleichheit der Geschlechter konstatiert werden. Diese Ambivalenzen veranlassen zu einem vertiefendem Blick auf die Umsetzung und Wirkung der Konzepte und Instrumente und stärken die Vermutung, dass auch die Konzeptionen der betrieblichen Familienpolitik als Unterstützungsangebot der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durchdrungen von geschlechtsspezifischen Wirkungen sind.

Veränderungen der Erwerbsarbeit, Ansprüche von Beschäftigten an die Gestaltung der Erwerbsarbeit und vereinbarkeitsunterstützende Angebote sind mit der Flexibilisierung von Zeit und Raum im Alltag der Beschäftigten verbunden. Übergeordnet stellt sich die Frage, ob und inwieweit sich diese Grenzverschiebungen zwischen Erwerbs- und Familienleben auch auf das bisher immer noch geschlechtsspezifisch *hierarchisch strukturierte Gesamtverhältnis* der Sphären zueinander auswirken (vgl. Jürgens 2003:1). Die Bemühungen um Frauen als wichtiges Arbeitskraftpotenzial haben die öffentliche politisch-ökonomische Debatte zunehmend auf geschlechtsspezifische und gleichstellungsrelevante Aspekte der Beschäftigungsentwicklung gelenkt. Erforderlich sind darüber hinaus die Fragen nach den Erfüllungsbedingungen und dem Wert der unbezahlten Sorgearbeit. Selbst in der Begrifflichkeit der Vereinbarkeit trägt sich die Vorstellung des Verhältnisses von zwei getrennten Lebensbereichen, in eine Produktionssphäre und eine Reproduktionssphäre, als Prinzip der „*kapitalistischen Arbeits-*

organisation“ (vgl. Weber und Winckelmann 1965:15ff.)⁴ fort. Die Annahme, dass die zweckrationalen Strukturen und Handlungen gesellschaftlicher Systeme mit den eigensinnigen Systemen der Lebenswelt kontrastieren, ist um die Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen beiden Sphären zu erweitern (vgl. Raehlmann 2004:39). Vereinbarkeitserfordernisse beziehen sich auf die trennenden Aspekte in den beiden Sphären. Bewältigungsanforderungen, die aus verschiedenen Eigenlogiken innerhalb der Sphären und aus widersprüchlichen Anforderungen an die Subjekte resultieren (vgl. Jürgens 2009:7), sollen mit betrieblichen Angeboten unterstützt werden. Maßgeblich wird hierbei sowohl in der Forschung als auch in der betrieblichen Praxis der Blick auf die Kompatibilität von Zeitstrukturen und verschiedenen Arbeitsanforderungen, vor allem von Frauen, in beiden Sphären gerichtet. Demgegenüber erscheint jedoch die dem Zeitkonflikt inhärente Konfliktlinie zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit (vgl. Nowotny 1989:116) und die auf dem ökonomischen Wert der Arbeit beruhende Differenzierungslogik der Trennung von Produktionsarbeit und Reproduktionsarbeit (vgl. Gorz 1998:197) in der Vereinbarkeitsforschung weitgehend unbeachtet⁵. Zum einen lässt das „*neue kulturelle Modell von Arbeit*“ (Hien 2006), charakterisiert durch Flexibilisierung, Individualisierung und Subjektivierung, Grenzen zwischen den Sphären erodieren und verweist auf ein „*zunehmendes Verwertungsinteresse des Reproduktionsbereiches*“ (Jürgens 2009:116). Gleichzeitig geben Hinweise auf eine Unterordnung und Anpassung der privaten Lebensbereiche an die Bedingungen der Erwerbssphäre, den Forschungsergebnissen von Hochschild (Hochschild 2006) über eine „*Selbstbindung und Selbstökonomisierung*“ (Oechsle 2006:VII) der Beschäftigten eine Aktualität, die im Kontext von betrieblicher Vereinbarkeitspolitik möglicherweise nicht aufgehoben, sondern als Beleg für eine weiterhin persistente Hierarchisierung der Arbeitsformen untersucht werden muss. Insofern wird sowohl eine ausschließliche Perspektive der Gleichheit als auch eine allein differenzfeministische Perspektive einer Analyse der betrieblich unterstützten Vereinbarkeit nicht gerecht, da sie jeweils für sich alleine den ambivalenten Charakter der Chance für die Auflösung der Geschlechterhierarchien nicht zu erfassen vermögen. Denn aus der Perspektive der Gleichheit steht im Wesentlichen der Ausgleich der Benachteiligung von Frauen im Fokus, welche in der horizontalen und vertikalen Segregation des Arbeitsmarktes⁶ ihren Nie-

⁴ In diesem Zusammenhang wird unter Reproduktionssphäre der durch räumliche und zeitliche Trennung von der Erwerbsarbeit abgesonderte soziale Raum verstanden. Umfassend definiert bezieht sich dieser auf die gesamte sogenannte Privatzeit, in der jedoch vor allem, Bezug nehmend auf Marx, jene Tätigkeiten, die der Wiederherstellung und Aufrechterhaltung der Arbeitskraft sowohl auf individueller als auch auf gesellschaftlicher Ebene dienen, im Fokus sind. Als sogenannte *reproduktive Tätigkeiten* gelten diesbezüglich Fürsorgeaufgaben wie Kinderbetreuung, -versorgung und -erziehung, Pflege und Hausarbeit.

⁵ Zur Kritik an der Verengung der Ungleichheitsdebatte auf die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern und Integrationshemmnisse für Frauen in den Arbeitsmarkt siehe u.a. Jürgens 2009:32.

⁶ Die horizontale und vertikale Segregation des Arbeitsmarktes zeigt sich in ungleichen Karriere- und Einkom-

derschlag findet. Damit einher geht die Kritik, dass strategisch eine Angleichung der Frauen an den Erwerbsstatus der Männer als Chancengleichheit definiert wird (vgl. Klinger 2003:16). Aus der Fokussierung auf qualifizierte Frauen formieren sich Hinweise, dass sich innerhalb der Vereinbarkeitspolitiken in den Organisationen und Unternehmen Klassismen abbilden und reproduziert werden, welche die Geschlechterdifferenzen verschleiern und Differenzen zwischen qualifizierten und weniger qualifizierten Frauen als subjektive Identitätsfragen marginalisieren. Damit würden die gemeinsamen Benachteiligungen von Frauen, aber auch von Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung im Verhältnis von Beruf und Familie ausgeblendet (vgl. Klinger 2003:17).

Es erscheint daher sinnvoll, die betriebliche Vereinbarkeitspolitik nicht allein unter den Prinzipien der Egalität und Identität, sondern auch und vor allem mit Blick auf persistente und neu entstehende Ungleichheiten auf der Systemebene zu analysieren (vgl. Klinger 2003:21). Zusammenfassend geht es in einer Analyse der betrieblichen Vereinbarkeit um die Fragestellung, ob betrieblich unterstützte Vereinbarkeit ihr gleichheitsförderndes Potenzial für die Geschlechter und für die Wertigkeit der beiden Domänen Privat- und Erwerbsleben entfalten kann oder ob sich in der Konzeptionierung und Umsetzung der betrieblichen Maßnahmen Differenzierungskategorien als persistent erweisen und Ungleichheiten aus den Begründungen über Geschlecht und Klasse legitimieren.

1.1 Sozial- und bildungspolitischer Kontext der Vereinbarkeit

Schon die erste Generation der Frauenbewegung im 18. Jahrhundert (z. B. Louise Otto-Peters, Alice Schmidt und Henriette Goldschmidt) verband mit dem Recht auf Bildung und Arbeit gesellschaftliche Teilhabe und materielle Selbstständigkeit (vgl. Nave-Herz 1977:7). Formuliert wurde die Forderung nach Recht auf Arbeit (z. B. Louise Otto-Peters 1890, vgl. Riedel 2008:31f) von den Frauen der bürgerlichen Mittel- und Oberschicht. Diese wollten sich mit dem eigenen Verdienst eines standesgemäßen Lebensunterhaltes sowohl die Emanzipation von der Herkunftsfamilie als auch eine eigenständige standesgemäße Heirat sichern. Die doppelte Verantwortung der vielzähligen Fabrikarbeiterinnen mit Kindern, die unter wirtschaftlichem Zwang mit hoher Arbeitsstundenzahl erwerbstätig waren (vgl. Weber-Kellermann 1974:118f.⁷), war dabei wenig im Blick.

menschancen für Männer und Frauen innerhalb von Branchen und Berufsgruppen und Erwerbsformen (vgl. u. a. Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a; BMFSFJ 2009b; Klammer 2007) sowie in innerhalb der betrieblichen Hierarchien (vgl. u. a. Busch und Holst 2010; Projektgruppe GIB 2010; Holst und Stahn 2007).

⁷ Eine eindrucksvolle Schilderung der Doppelrolle von Fabrikarbeiterinnen bot schon Marie Bernays in ihrem

Während zunächst mit dem Recht auf Arbeit das grundsätzliche Verhältnis der Geschlechter wenig infrage gestellt wurde, wird seit den 1980er Jahren die Stärkung der Berufsorientierung als ein Ausweg aus der strukturellen Benachteiligung von Frauen gewertet (vgl. hierzu zusammenfassend Geissler 1990). Vor allem in Verbindung mit hohen Qualifikationen und beruflichen Positionen wurde die Berufsorientierung als Chance zur Überwindung der klassischen weiblichen Lebenslagen erkannt und Grundlage der Maßnahmenangebote zur Bewältigung der Synchronisierungsanforderungen von Beruf und Familie (vgl. Gröning 2010:6). In der Forschung zur Arbeitsteilung in Familien werden die wechselseitigen Einflüsse von Rollenverteilungen und Erwerbskonstellationen bisher strittig diskutiert. Aus der feministischen Forschungsperspektive wird auf eine mangelnde Beteiligung der Männer an Haus- und Fürsorgearbeit hingewiesen, sodass sich trotz verändernder Erwerbskonstellationen eine traditionelle Rollenverteilung nur bedingt auflöst (vgl. Lewis 2004; Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a:133f.). Gesellschaftsdiagnosen zum Wandel der Geschlechter wecken demgegenüber die Hoffnung, dass veränderte Erwerbskonstellationen sich auch auf eine mögliche Veränderung der Geschlechterverhältnisse insgesamt auswirken können (vgl. Rütling 2007). Mit der Definition der gleichberechtigte Teilhabe der Frauen an der Erwerbssphäre als Voraussetzung für den Abbau der Geschlechterhierarchie hat die Frauenforschung jedoch auch schon frühzeitig Kritik herausgefordert (vgl. z. B. Prokop 1976; Kramer 1986). Die Bewertung weiblicher Lebensverläufe an dem „Maßstab einer „normalen Berufsbiografie“ von Männern, sei „aus der Reproduktionsarbeit herausdestilliert“ und führe dazu, dass „Reproduktionsarbeit stets wie eine Bremse auf dem Weg zur vermeintlichen Normalität erscheint“ (Eckart 1993:174). Das allein erwerbszentrierte Modell der Emanzipation impliziere eine Abwertung der Familienorientierung als rückständig und traditionell (vgl. Stolt 2000:9f.). Zudem wird kritisiert, dass mit der Gleichsetzung von Individualisierung und weiblicher Teilhabe am Erwerbsleben mit Geschlechtergleichstellung nicht nur die Ausdehnung flexibilisierter Beschäftigungsverhältnisse politisch gefördert werde, sondern auch die Herstellungsleistung, Beschäftigung mit familiärer Sorgearbeit zu vereinbaren, reprivatisiert wird (vgl. Young 2000:307). Fraser resümiert als Ergebnis einer allein auf Erwerbsarbeit ausgerichteten Geschlechtergleichheit, dass der „Normalverdiener formell geschlechtsneutral“ sei, aber das normative Maß der Gleichheit weiterhin männlich definiert werde (Fraser 1994a:364). Betriebliche Angebote für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie könnten demgegenüber eine Annäherung der Wertigkeit von Produktion und Reproduktion ermöglichen. Das aufzulösende Spannungsverhältnis zwischen beruflicher und familiärer Orientierung betreffe jedoch nicht nur hoch qualifizierte Frauen, sondern auch niedriger qualifizierte Frauen. Letztlich sei

dies ein gesamtgesellschaftliches Problem, da der zentrale Mechanismus für materielle Sicherheit aufgrund sozialer Integration und Gleichstellung in erwerbszentrierten Regimen Erwerbsarbeit und der Teilnahme am Arbeitsmarkt funktioniere⁸.

Die Zunahme atypischer Beschäftigung (vgl. z. B. Wanger 2006:12; Keller und Seifert 2009; Eichhorst et al. 2010), ein hohes Arbeitslosigkeitsrisiko und die Ausbreitung des Niedriglohns (vgl. Bosch und Weinkopf 2007:286ff.; Kalina und Weinkopf 2009) sowie diskontinuierliche Erwerbsbiografien auch von Männern (vgl. Trischler und Kistler 2010) forcieren im Rahmen des Paradigmenwechsels der sozialen Sicherung, neben der präferenzorientierten und freiwilligen, auch den Trend einer notwendigen Erwerbsorientierung beider Geschlechter (vgl. Klammer und Klenner 2008:62). Sozialpolitische Entwicklungen und deregulierende Arbeitsmarktpolitik⁹ fließen zusammen in die Erwartung an die Vermarktlichung der eigenen Arbeitskraft eines jeden erwachsenen, arbeitsfähigen Menschen.

Der englischsprachige Begriff „*Adult Worker Model*“ (Lewis 2004), zielt als Erwerbsmodell darauf ab, dass potenziell jeder Erwachsene in der Lage sein soll, für den eigenen Lebensunterhalt aufzukommen (vgl. Klenner und Schmidt 2012; Woods 2004:212). Als normatives Leitbild umschreibt das „*Adult Worker Model*“ somit zunächst ein geschlechtsneutrales Modell, in dem *„erwachsene Bürger grundsätzlich als Erwerbstätige angesehen und ihre Ansprüche auf wohlfahrtsstaatliche Leistungen weitgehend an diesen Status geknüpft“* (Klammer und Klenner 2004:178) werden. Entsprechend ist auch in Paarhaushalten und Familien von einer zunehmenden Bedeutung der Erwerbstätigkeit von Frauen als maßgeblichem dauerhaftem Bestandteil des Haushaltseinkommens und als nicht mehr nur intermittierende Lebensphase (Klammer und Klenner 2008:64) auszugehen.

In einer kritischen Haltung gegenüber dem Ernährermodell als Grundmodell von Geschlechterungleichheiten in modernen Wohlfahrtsstaaten (vgl. Lewis 1992; Lewis 1994; Lewis 2001; Pfau-Effinger 2005) werden diese Entwicklungen als Pfade zu mehr Chancengleichheit und Partizipation von Männern und Frauen am Arbeitsmarkt wahrgenommen. Die normativ wirkenden Kräfte innerhalb dieser sozialpolitischen Entwicklungen könnten als Gegengewicht zur Normalitätsfolie der geschlechtlichen Arbeitsteilung auch eine Erosion

⁸ 72% der Bevölkerung Deutschlands sichern ihren Lebensunterhalt direkt oder indirekt durch die eigene Erwerbstätigkeit. Dazu gehören rund 35 Mio. Personen mit einer eigenen Erwerbs- oder Berufstätigkeit, aber auch Leistungen wie das Arbeitslosengeld oder Elterngeld, das immerhin bei 325.000 Personen den Lebensunterhalt überwiegend sichert, setzen eine vorangehende Tätigkeit voraus (vgl. Drosdowski et al. 2011:3)

⁹ Die unter dem Gesetz der modernen Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Kommission Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt 2002) entwickelte arbeitsmarktpolitische Leitidee basiert auf einem Aktivierungsparadigma, dass die Eigenverantwortlichkeit der Mitglieder einer Gesellschaft verstärkt in Anspruch nimmt. Eigenverantwortung bedeutet sowohl die Übertragung der Verantwortung für die individuelle Lage auf dem Arbeitsmarkt als auch die Übertragung der persönlichen Risiken auf die Individuen. Das Recht auf staatliche Hilfe wird an Verpflichtungen und verschärfte Zumutbarkeitsregelungen gekoppelt (vgl. Feil et al. 2008:175).

geschlechtlich geprägter Erwerbs- bzw. Arbeitsidentitäten vorantreiben. Häufig wird das „*Adult Worker Model*“ als ein zwischen den Geschlechtern symmetrisches Modell der Arbeits- und Rollenverteilung angenommen, ohne dass die Spannung zwischen familisierender und de-familisierender Sozialpolitik aufgehoben wird. Diese ist geprägt von einer Gleichzeitigkeit der Norm einer bevorzugten Erziehung und Pflege in der Familie als auch des Outsourcings ursprünglich familiärer Aufgaben (vgl. Leitner et al. 2004:9).

Lewis und Gulliarì (Lewis und Giullari 2005:1) konstatieren entsprechend, dass die Idee der Geschlechter übergreifenden Individualisierungschancen des Adult Worker Modells nur unter der Ausblendung der unterschiedlichen häuslichen Belastungen möglich sei.

Zusammengefasst werden widersprüchliche Anreize in der deutschen Sozialpolitik, in der ein klares und eindeutiges Leitbild für die gleichstellungsorientierte Zielsetzung von Reformen fehle, angeführt. So baue das neue Leitbild „Arbeit für alle“ im Rahmen einer aktivierenden Arbeitsmarktpolitik auf „*Empowerment*“ und „*Employability*“ beider Geschlechter, während die Absicherung sozialer Risiken überwiegend immer noch am Ernährermodell ausgerichtet sei (vgl. z. B. Klammer und Klenner 2004:273f.; Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a). Gleichzeitig hemme eine persistente normative Verantwortung der Mütter für Kinderbetreuung und -erziehung in der Familie (vgl. z. B. Letablier und Jönsson 2003:96) die Entwicklung anderer Optionen. Daher kann das europäische Ideal des Adult Worker Modells als sozial- und arbeitsmarktpolitische Norm einer ausreichenden, eigenverantwortlichen sozialen Absicherung jedes erwerbsfähigen Erwachsenen (vgl. Leitner et al. 2004:16; und Klammer und Klenner 2004:17) bei Weitem nicht auf alle Erwerbstätigen und insbesondere nicht auf alle erwerbstätige Frauen übertragen werden. Die Spannungen zwischen den institutionellen Regulierungen der Sozialpolitik und tatsächlichen sozialen Praktiken münden als „*vertikale Fragmentierungen*“ in einer Rekonstruktion des traditionellen Geschlechtermodells und hemmen die angestrebte Geschlechtergleichheit (Bothfeld 2008:5 u. 28).

Diese Geschlechterungleichheit bildet sich jedoch angesichts einer zunehmenden freiwilligen und erzwungenen Erwerbsorientierung von Frauen wenig in der Erwerbstätigenquote von Frauen ab, die 2010 in (West-) Deutschland nur noch knapp 10% Prozent unter der Quote der Männer liegt¹⁰. Gemessen an der realen Erwerbsbeteiligung in Vollzeitäquivalenten zeigt sich, dass die Geschlechterlücke mit über 21% deutlich größer ist (vgl. Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a:92) und die Zunahme der weiblichen Erwerbsbeteiligung überwiegend auf sogenannte „kleinere Erwerbsverhältnisse“ mit geringerem Stundenumfang und Einkommen verteilt ist (vgl. Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011b:7).

¹⁰ Im Jahr 2010 sind 66,1% der 15- bis 65-jährigen Frauen in Deutschland und 76% der Männer erwerbstätig (Datenquelle Eurostat Online-Datenbank 09/2011, vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2011).

Zwar sind immer mehr Frauen erwerbstätig, jedoch verweist der steigende und höher ausfallende Anteil der Teilzeittätigkeit (vgl. Statistisches Bundesamt 2012:2; Franz et al. 2012:602) möglicherweise auf eine weiterhin geltende und wirkende doppelte Vergesellschaftung allein der Frauen (Becker-Schmidt 1987). Während die kurze Teilzeit (unter 20 Wochenstunden) in Deutschland für Frauen deutlich an Bedeutung gewann¹¹, bleibt die kurze Vollzeittätigkeit (30-35 Wochenstunden) deutlich unterhalb des Anteils der besonders kurzen Arbeitszeiten¹² (vgl. Franz et al. 2012:603). Wie die Fürsorgeverantwortung speziell im weiblichen Lebenszusammenhang wirkt, wird eindrucksvoll belegt durch den besonders hohen Abstand der geschlechtsspezifischen Erwerbstätigenquoten in der Altersgruppe der Ende 20ig- bis Anfang 40ig-Jährigen. In dieser Altersgruppe sind häufig Kinder im Haushalt zu versorgen¹³ (vgl. Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a:90, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung 2012). Fakt ist, dass mit steigender Anzahl der Kinder im Haushalt die Beschäftigungsquote und die Dauer der Arbeitszeit sinken (vgl. Franz et al. 2012:604f.).

In Abhängigkeit vom Bildungsniveau zeigt sich ein unterschiedliches Ausmaß der Erwerbstätigkeit von Frauen mit Kindern. Je höher das Bildungsniveau und je geringer die Zahl der Kinder im Haushalt, desto geringer fällt die Reduzierung der Erwerbsbeteiligung aus (Europäische Kommission 2009:35).

Anhand der Daten des Mikrozensus 2010 wird mit steigendem Bildungsstand eine höhere Erwerbsbeteiligung¹⁴ der Frauen belegt (vgl. Prognos AG 2012¹⁵). Bei Müttern fällt der bildungsbedingte Unterschied in Bezug auf die Erwerbstätigkeit besonders deutlich auf¹⁶. In allen drei Bildunggruppen sind Mütter seltener erwerbstätig, jedoch nähern sich in der Gruppe der Frauen mit hohem und mittlerem Bildungsabschluss die Anteile von Frauen ohne

¹¹ Anstieg von ca. 13% in 1995 auf ca 21% in 2008.

¹² Anstieg von ca. 8% auf 12,5%.

¹³ Eine große Differenz zeigt sich ebenso in der Erwerbsbeteiligung von Männern und Frauen in der Gruppe der über 55 Jährigen. Hier findet sich ein Teil der Frauen, die nach der Familienphase nicht mehr erwerbstätig geworden sind. Durch die Zunahme pflegebedürftiger Angehöriger gerät auch Pflegeverantwortung zunehmend als Hemmnis für die Beteiligung am Arbeitsmarkt in den Blick.

¹⁴ Die folgenden Daten beziehen sich auf die *ausgeübte Erwerbstätigkeit* bei der Erwerbstätige, die zum Zeitpunkt der Erhebung in Mutterschutz, Elternzeit, Altersteilzeit usw. nicht gezählt werden, während Krankheit, Urlaub oder betriebliche Gründe, keinen Ausschluss bewirken. Als Mütter werden nur Frauen erfasst, die mit Kindern unter 18 Jahren zusammen im Haushalt leben. Längerfristige Auswirkungen von Fürsorgeverantwortung im Lebensverlauf werden damit nicht erfasst.

¹⁵ Quelle: Mikrozensus 2010, Sonderauswertung s 11146, Berechnung Prognos.

¹⁶ 89% der Frauen mit hohem Bildungsabschluss, 78% der Frauen mit mittlerem und 62% der Frauen mit niedrigem Bildungsabschluss sind erwerbstätig (Hoher Bildungsabschluss = (Fach)Hochschulabschluss, Meister ..., mittlerer Bildungsabschluss = Lehre, Berufsfachschule, ..., niedriger Bildungsabschluss = Haupt-/Realabschluss, Anlernausbildung ... (vgl. Prognos AG 2012:35).

und mit Kind an, während sie in der Gruppe der Frauen mit niedrigem Bildungsabschluss eine deutlich größere Differenz aufweisen. Aus dieser Datenlage ist jedoch die Schlussfolgerung, dass erwerbstätige Frauen mit niedrigem Bildungsabschluss weniger von Vereinbarkeitsproblemen betroffen wären, zu kurzfristig, denn umgekehrt ist die Frage unbeantwortet, inwiefern Frauen in sogenannten niedriger qualifizierten Tätigkeiten Erwerbsarbeit durch Vereinbarkeitsmöglichkeiten ermöglicht oder erleichtert wird¹⁷.

Deutlich ist nämlich, dass sich mit steigendem Alter der Kinder die Unterschiede in der Erwerbstätigkeit zwischen Frauen mit hohem Bildungsabschluss und niedrigem Bildungsabschluss verringern¹⁸. Der Anteil der erwerbstätigen Mütter mit hohem Bildungsabschluss beträgt schon im ersten Lebensjahr des Kindes 57% und steigt dann sprunghaft auf auf 88% an. Der Anteil der erwerbstätigen Mütter mit niedrigem Bildungsniveau beginnt demgegenüber auf deutlich niedrigerem Niveau und wächst kontinuierlich langsam mit dem Lebensalter der Kinder. (Prognos AG 2012:35).

Bildungsbedingte Unterschiede zeigen sich nicht nur hinsichtlich der grundsätzlichen Erwerbstätigkeit, sondern auch im Erwerbsumfang von Frauen. Allgemein ist festzustellen, dass ein höherer formaler Bildungsabschluss auch mit einer höheren durchschnittlichen Wochenarbeitszeit einhergeht¹⁹. Es ist aber auch festzustellen, dass der wöchentliche Erwerbsumfang von Müttern in gleichen Bildungsstufen generell jeweils ca. neun Stunden geringer ist als bei Frauen ohne Kind. Während der bildungsbedingte Unterschied im Hinblick auf die generelle Erwerbstätigkeit mit dem zunehmenden Kindesalter sinkt, steigt er im Hinblick auf die wöchentliche Arbeitszeit. Bei Müttern von Kindern unter drei Jahren beträgt der Unterschied zwischen Frauen mit hohem und niedrigem Bildungsabschluss 6,2 Wochenstunden und steigt bis zur Altersgruppe der zehn- bis fünfzehnjährigen Kinder auf 8,3 Stunden pro Woche an. Die Zunahme der Wochenarbeitsstunden mit dem steigenden Alter der Kinder weist zwar ein unterschiedliches Niveau, aber gleiche Strukturen auf. So liegt in allen drei Bildungsgruppen die magische Altersgrenze der Kinder, in welcher die Ausdehnung des Er-

¹⁷ Bothfeld zeigt in ihrer Untersuchung von Teilzeitpräferenzen deutlich auf, dass diese weniger als intrinsische Motivation wirken, sondern adaptiv an die Constraints aus der Erwerbs- und familiären Sphäre gebildet werden (Bothfeld 1997). Und Voss Dahm verweist exemplarisch am Beispiel des Einzelhandels auf die Wirkung beschäftigungspolitischer Zielsetzungen, die eine Aufteilung des Arbeitsvolumens auf kleine Arbeitszeit- und Beschäftigungseinheiten anstrebt. Um die qualifizierten aber geringfügig beschäftigten Frauen an den Betrieb zu binden, werden ihnen informell zeitliche Vereinbarkeitsregelungen gewährt. Dieses Entgegenkommen ist jedoch weder über offizielle betriebliche Vereinbarungen gesichert, noch werden den Frauen Entwicklungsmöglichkeiten aus der sich verändernden Fürsorgeverantwortung und Erwerbspräferenzgeboten (vgl. Voss Dahm. Dorothea 2011).

¹⁸ Von den Müttern der Kinder im Alter von zwei bis drei Jahren mit hohem Bildungsabschluss sind 57% erwerbstätig und jene mit niedrigem Abschluss zu 17%. Von den Müttern der sechs bis zehnjährigen Kinder mit hohem Bildungsabschluss sind 87% erwerbstätig und solche mit niedrigem Bildungsabschluss zu 58%.

¹⁹ Frauen ohne Kind mit hohem Bildungsabschluss arbeiten im Durchschnitt mit 37,5 Std. nahezu in Vollzeit, während Mütter auf dem gleichen Bildungsniveau im Schnitt mit 28,9 Std. in Teilzeitform arbeiten. Der gleiche Trend zeigt sich auch in den beiden anderen Bildungsniveaus.

wervolumens einknickt bzw. deutlich verhaltender ansteigt, zwischen dem sechsten und zehnten Lebensjahr der Kinder (vgl. Prognos AG 2012:57).

Angesicht dieser Beobachtungen und der Tatsache, dass beide Gruppen von erwerbstätigen Frauen mehrheitlich in Teilzeitform arbeiten, erscheint die Fokussierung der Vereinbarkeitsdebatte allein auf die besser- und hoch qualifizierten Frauen fragwürdig. Das unterschiedliche Arbeitsvolumen von maximal einem Arbeitstag zwischen hoch- und niedrig qualifizierten Frauen dient als Hinweis darauf, dass aus der Fürsorgeverantwortung für beide Gruppen ein Vereinbarkeitsbedarf resultiert, der jedoch unterschiedliche Problemkomponenten aufweist. Scheinbar wird von hoch qualifizierten Frauen angenommen, dass ihre ausgeprägtere Erwerbsbeteiligung Ausdruck einer stärkeren Erwerbsorientierung ist. Jedoch führen die oben aufgeführten Ergebnisse zu der Frage, ob und inwieweit hier wirklich Präferenzen ihren Ausdruck finden oder aber Anpassungen an gegebene Vereinbarkeitsmöglichkeiten (vgl. {Bothfeld 1997}²⁰). So kann einerseits angenommen werden, dass das höhere und frühzeitiger ansteigende Arbeitsvolumen von hoch qualifizierten Frauen sowohl Ausdruck der Anpassung an Karriereerfordernisse aber auch an eher vorhandene Vereinbarkeitsoptionen ist. Gleichzeitig liegt jedoch auch die Vermutung nahe, dass besonders der Zugang zu den qualifizierten Tätigkeiten kaum eine andere Alternative als die eines hohen Arbeitszeitenumfangs lässt.

Zeitgleich mit den, sich auf einem niedrigen Level von unter 20 Wochenstunden einpendelnden durchschnittlichen Arbeitszeiten im Rahmen von Teilzeitverträgen, sind nämlich die Wochenstunden im Rahmen von Vollzeitverträgen, und zwar über alle Qualifikationsgruppen hinweg, wieder gestiegen. Die 40-Stundenwoche kann faktisch wieder als Vollzeitstandard gelten (vgl. Lehndorff et al. 2010:77 u. 81). Klenner und Pfahl verweisen entsprechend auf die starke Polarisierung der Frauen mit kurzen und mit langen Arbeitszeiten, die sich mit steigenden Qualifikationsanforderungen noch einmal verschärft (vgl. Klenner und Pfahl 2008:11f.)²¹. Letztlich muss auch die Tatsache, dass tarifvertragliche und faktisch geleistete Arbeitszeiten auseinanderdriften, (vgl. Lehndorff et al. 2010:74) als Hemmnis für Frauen in dem Streben um eine höhere Erwerbsbeteiligung betrachtet werden. Angesichts der Doppel-

²⁰ In ihrer Studie beantwortet Silke Bothfeld die Frage, unter welchen Bedingungen ArbeitnehmerInnen Präferenzen für eine teilzeitige Beschäftigung ausbilden, mit der Bildung von drei Präferenztypen. Im Rahmen der traditionellen Teilzeitpräferenzen zeigt sie auf, dass diese als „eine Konsequenz der durch Institutionen und Normen bedingten Einschränkung der Menge der Handlungsoptionen (geringer Handlungsspielraum)“ zu verstehen ist (Bothfeld 1997 :40). So wird deutlich, dass für den Umgang mit einschränkenden constraints aus der indirekten und direkten Verpflichtung für Reproduktionsarbeit, Unterstützung sowohl für die Relativierung gängiger Normen als auch für die praktische Vereinbarkeit von Familie und Beruf fehlt.

²¹ Die WSI Befragung von 2000 abhängig beschäftigten Vätern und Müttern, sowie Beschäftigten mit Pflegeaufgaben ergab für 2003, dass 42% der befragten Mütter in Vollzeit (35-40 Wochenstunden) tätig waren und 17% in überlanger Vollzeit (regelmäßig mehr als 40 Wochenstunden). Von den Müttern in qualifizierten Tätigkeiten arbeiteten sogar knapp die Hälfte in Vollzeit und 25% in überlanger Vollzeit.

belastung und der unterschiedlichen Vereinbarkeitsmöglichkeiten jenseits einer Teilzeittätigkeit von Frauen und Müttern in den verschiedenen Qualifikationsgruppen erscheint eine Vollzeitätigkeit unter diesen Bedingungen nicht für alle Frauen verlockend. Andererseits ist nicht zu vernachlässigen, dass ein großer Teil der teilzeitbeschäftigten Mütter ihre Arbeitszeit tatsächlich gerne aufstocken würde (vgl. BMFSFJ 2011:179). Insbesondere für die in marginaler Teilzeit (unter 15 Wochenstunden) erwerbstätigen Müttern wird der Wunsch einer längeren Arbeitszeit von ca. 18 Stunden angegeben (Institut für Demoskopie Allensbach 2010:50). Besonders mit Blick auf die Gruppe der gering qualifizierten Frauen ist somit die Vermutung zu prüfen, dass zum einen mangelnde Stellenangebote in entsprechendem Umfang eine Ursache ihrer geringeren Erwerbsbeteiligung sind. Demgegenüber erscheint es jedoch auch möglich, dass fehlende alternative Vereinbarkeitsmöglichkeiten außer der Teilzeitarbeit ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten einschränken. Insbesondere dann, wenn nämlich aus den Motiven humankapitalorientierter Vereinbarkeitspolitik einerseits und den grundlegenden Annahmen über die geringe Erwerbsbeteiligung niedrig qualifizierter Frauen andererseits, sich kongruenztheoretisch²² fundierte Stereotypen entwickeln. Diese legen nahe, dass diese Frauen mit ihrer geringen Arbeitszeit die richtige Form der Vereinbarkeit für sich schon gefunden haben und keine weitere Berücksichtigung brauchen. In Anlehnung an Lehndorf, der die Ausdifferenzierung weiblicher Arbeitszeitprofile nicht als Ausdruck einer Wahlfreiheit, sondern als Indikator für mangelnde Geschlechtergerechtigkeit konstatiert (Lehndorff et al. 2010:95), kann diese darüber hinaus als Ausdruck einer wachsenden Ungleichheit innerhalb der Gruppe der Frauen angenommen werden.

Zusammenfassend hat sich, politisch und arbeitsmarktlich forciert, ein Kontinuum herausgebildet zwischen einer maßgeblichen Bedeutung der Arbeitsmarkt-beteiligung im weiblichen Lebenszusammenhang und einer Frauenerwerbstätigkeit, die weiterhin überwiegend durch Teilzeitbeschäftigung und als „Zuverdienst“ charakterisiert ist (vgl. Jansen et al. 2009:8; Bothfeld et al. 2005:175; Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a:91). Einerseits lässt die gegenwärtige Verteilung der Erwerbsarbeit und die Empirie realer Biografien von Männern und Frauen keine Klassifizierung der häuslichen Domäne als weiblich und der Erwerbsarbeit allein als männlichen Lebenszusammenhang mehr zu. Andererseits zeigen sie weiterhin geschlechterdifferenzierte Verantwortlichkeiten. Dennoch gerät das bisher vermeintlich stabile arbeitsteilige Verhältnis zwischen Familienarbeit und Erwerbsarbeit als zuverlässiges Gesellschaftsmodell ins Wanken. Erwerbstätigkeit bekommt vor dem Hintergrund

²² Die Kongruenztheorie nach Holland geht davon aus, dass berufliche Rollen in der Weise gewählt werden, dass darin die eigenen Fähigkeiten eingesetzt werden können, aber auch die eigenen Einstellungen und Werte ausgedrückt werden können (vgl. Holland 1996).

unklarer sozialpolitischer Entwicklungen durch neu zu gestaltende Erwerbskonstellationen eine neue und noch zentralere Bedeutung in den familiären Arrangements der Beschäftigten. Vor dem aufgezeigten Hintergrund erscheinen Vereinbarkeitsfragen relevant und ambivalent zugleich, da die Neuverteilung von Arbeit zunächst die traditionelle Rolle der Frau infrage zu stellen scheint, während sich in dem Rollenbild der Männer kaum und nur langsam eine Veränderung abzeichnet.

1.2 Wandel in Familie und Beruf als Kontext der Vereinbarkeit

Für berufstätige Frauen und insbesondere erwerbstätige Mütter ist die Grenzgestaltung und Vermittlung zwischen der beruflichen und privaten Sphäre seit jeher ein, wenn auch immer problematischer, Teil ihrer gesellschaftlichen Rolle und individuellen Herausforderung (vgl. Bernays 1910a:265²³; Funder 1992:67). Für Männer hingegen konnte im Rahmen von Normalarbeitsverhältnissen (vgl. Mückenberger 1985b)²⁴ tendenziell eine klare Trennung von Berufs- und Familienleben konstatiert werden, in der das Familienleben eher Entlastung von den Beanspruchungen der Erwerbssphäre bedeutete (vgl. Kap. 3.1). Glanz definiert die mit diesen Rollenmodellen gekoppelten „*geschlechtsspezifischen Zeitvorstellungen*“ im Privaten für die Frauen als Zeit für andere und die Zeit der Männer als Zeit für sich (vgl. Glanz 1992). Den aufgezeigten sozial- und arbeitspolitischen aber auch gesellschaftlichen Entwicklungen wird jedoch eine erschütternde Wirkung für die einst geltende traditionelle Ordnung und Verteilung von Arbeit zugesprochen. So gilt heute die traditionelle Ernährerfamilie, bestehend einem vollzeiterwerbstätigen Mann, einer nicht erwerbstätigen Ehefrau und Kind(ern) unter 16 Jahren (vgl. Schulze Buschoff 2000:25), als eine von vielen möglichen Familien- und Erwerbskonstellationen. Zudem wird es wird auch Teil der Normalität, wenn Frauen und Mütter die Familie hauptsächlich ernähren²⁵. Jurczyk et al. sprechen vor diesem Hintergrund von

²³ So fordert schon Marie Bernays 1910 angesichts der zunehmenden Frauenarbeit in den Fabriken, dass, „*statt ihr [Anm.: der Frau] armselige Fetzen freier Zeit „für ihre Hausfrauenpflichten“ zuzubilligen“ sollte man sie von allen demjenigen entlasten, mit denen in diesen Familien – und überhaupt wohl in keinen – irgendwelche Gemütswerte verbunden werden können, wie kochen, waschen, putzen usw. Muss die Frau durch Umstände, über die wir keine Macht haben, außer Hause arbeiten, so glaube ich, dass man sie auf dem Altar des Götzen „Tradition“ opfert, wen man ihr, wie viele es wollen, die Hausfrauenpflichten sorglichst überlässt, weil man in ihnen irgendwelche „Werte“ zu sehen glaubt* (Bernays 1910a:266).

²⁴ Mückenberger selbst definierte das Konzept des Normalarbeitsverhältnisses als „*herrschende Fiktion*“ (Mückenberger 1985a:422), das, obwohl es längst nicht empirisch für alle Arbeitsverhältnisse galt, als rechtliche Grundlage von Arbeitsverhältnissen und deren sozialer Absicherung das traditionelle Bild des Ernährermodells manifestierte.

²⁵ 2007 sind nach Berechnungen des SOEP in Deutschland 55,3% aller Familienerwerbshaushalte (Paare mit und ohne Kinder und Alleinerziehende) mit einem männlichen Familienernährer, 20,6% mit einer Familienernäh-

den Herausforderungen einer doppelten Entgrenzung in Familie und Arbeit, die sich in der „*Erosion der geschlechtsspezifischen Erwerbs- und Familienverläufe und Konstellationen von „Arbeit und Leben“*“ (Jurczyk et al. 2009:17) niederschlägt.

Dennoch ist der große Anteil der Frauen (64%), die weniger als 40% des Haushaltseinkommens erwirtschaften (vgl. Klammer et al. 2011:42), auch Abbild einer weiterhin geltenden traditionellen familiären Rollenteilung. Obwohl ein Trend in Richtung einer partnerschaftlichen Teilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit angemerkt wird (vgl. BMFSFJ 2003:25; Boll und Leppin 2011:6) vollzieht sich die Verteilung der Hausarbeit weniger dynamisch als die Neuverteilung von Erwerbsarbeit. Innerhalb aller Erwerbskonstellationen ist es immer noch die Mutter, die mehrheitlich die haushaltsbezogenen Tätigkeiten wie Putzen, Waschen und Kochen ausführt (vgl. Berechnungen von Schmidt und Brehmer in Klammer et al. 2011:67; MGFFI 2007:44; Peuckert 2012:491); Institut für Demoskopie Allensbach und Vorwerk & Co. KG 2012:64)²⁶. Zeitbudgetstudien weisen dann eine höhere Beteiligung der Männer an der Hausarbeit nach²⁷, wenn darunter nicht nur Kochen, Putzen und Waschen, sondern auch Instandhaltung von Haus und Wohnung, Textilpflege, Gartenarbeit, Tierpflege, Bauen und handwerkliche Tätigkeiten sowie Einkaufen subsumiert wird.

Offensichtlich klafft zwischen den modernisierten Einstellungen zu Rollenbildern und der gelebten Realität weiterhin eine große Lücke, die sich auch in den letzten Jahren (zwischen 2008 und 2012) nicht schließen konnte. So belegt die Vorwerk Familienstudie 2012 entgegen der Idealvorstellung von einer gleichwertigen Teilung der Hausarbeit nur einen geringen Anteil der Väter (25%), der in etwa die Hälfte der Hausarbeit übernimmt (Institut für Demoskopie Allensbach und Vorwerk & Co. KG 2012: 22f.).

Während sich Hausarbeit als ein weithin noch weiblicher Rollenanteil darstellt, wird bei den Fürsorgetätigkeiten für Kinder (spielen, betreuen und beaufsichtigen) eine erkennbar steigende Beteiligung der Väter aufgezeigt (vgl. Boll und Leppin 2011:6). Als Beleg wird die zunehmende Zahl der Väter, die seit der Einführung des Elterngeldes für ihre Kinder eine berufliche Auszeit nehmen, angeführt. Insbesondere hervorgehoben wird der Anteil der Män-

rerin und 24,1% als egalitäre Konstellation ausgebildet (Berechnungen von Tanja Schmidt und Wolfgang Bremer in Klammer et al. 2011:43).

²⁶ Bei berufstätigen Elternpaaren mit einem Kind unter 16 Jahren geben 2012 69% der Mütter an in der Haus- und Familienarbeit das Meiste zu tun, während 62% der Väter angeben den kleineren Anteil zu übernehmen. 23% der Mütter und 24% der Väter übernehmen jeweils die Hälfte der Haus- und Familienarbeit (Institut für Demoskopie Allensbach und Vorwerk & Co. KG 2012:64).

²⁷ Auf der Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes kommt Döge zu dem Ergebnis, dass gut neun Zehntel der Männer im Alter von 25 bis 45 Jahren im Haushalt zweieinhalb Stunden ihrer Zeit investieren (vgl. Statistisches Bundesamt 2004:195).

ner, die mehr als die zwei notwendigen²⁸ Monate Elternzeit nehmen (vgl. Pfahl und Reuyß 2009:48). Allgemein steht das Bild „der neuen Väter“ für die vermehrte Beteiligung an Fürsorgearbeit²⁹ und Familienaufgaben aufgrund eines veränderten Rollenverständnisses. Empirische Studien über aktive Vaterschaft, (zum Beispiel Fthenakis und Minsel 2002; Döge und Behnke 2005), vermitteln, dass das hegemoniale Männlichkeitsbild des Familienernähers seine Wirkung als ungebrochenes Leitbild für die Lebensgestaltung von Männern verloren habe (vgl. Döge und Behnke 2005:6). Grundlegend wird eine egalitäre Haltung der Väter, ein stärkeres Interesse an Fürsorge und Erziehung (vgl. Mühling und Rost 2007:14) sowie der Wunsch nach mehr Zeit mit dem Kind benannt³⁰.

Das Bild der neuen Väter und des Wandels der Rollenbilder geht jedoch nur in geringem Ausmaß mit Veränderungen in der Erwerbssphäre einher und kontrastiert mit dem kontinuierlich hohen Erwerbsumfang von Vätern in den letzten Jahrzehnten. Zwischen 1973 und 2012 zeigt sich nur marginal ein Unterschied in der Verteilung ihrer Arbeitszeit im biographischen Verlauf. Weiterhin arbeiten Väter mit einem Kind in ihrer gesamten Erwerbsbiografie tendenziell mehr Stunden in der Woche als Männer ohne Kinder (vgl. Bujard und Schiefer 2012 o. S.). Trotz zunehmender diskontinuierlicher Erwerbsverläufe und atypischer Beschäftigungsformen arbeiten auch weiterhin die meisten Väter in Vollzeitform (vgl. Krack-Roberg et al. 2011:36). Die Vollzeitbeschäftigung der Väter steht jedoch ebenso wie die konstatierten Arbeitszeiten der Mütter nicht im Einklang mit Arbeitszeitwünschen von Eltern, die häufig kürzer als die tatsächlichen Arbeitszeiten sind (vgl. Klenner und Pfahl 2008:272; Institut für Demoskopie Allensbach 2010:49³¹). Der geteilte Wunsch nach einer kürzeren Arbeitszeit

²⁸ Elternpaare können die Zeit des Elterngeldbezuges von 12 auf 14 Monate verlängern, wenn sie sich die Elternzeit teilen und einer der beiden Partner zusätzlich zum anderen mindestens ebenfalls zwei Monate nutzt (vgl. BMFSFJ 2010:4).

²⁹ Während Rost zum Beispiel 2003 noch feststellt, dass auch die Kinderbetreuung noch eine Domäne der Frauen ist, gibt er 2007 an, dass sich 73 % der Väter mit gut 1,5 Std. täglich in der Kinderbetreuung beteiligen (vgl. Mühling und Rost 2007:211). Die Zahlen von Klammer et al., die unterschiedliche Erwerbskonstellationen unterscheiden, verdeutlichen jedoch, dass die sogenannte Doppelbelastung durch Erwerbsarbeit und Fürsorgearbeit weiterhin vermehrt durch die Mütter erfahren wird. In Paaren mit einer weiblichen Familienernählerin übernimmt diese mit 6,5 Stunden Betreuungsarbeit immer noch mehr als der Vater mit 6,1 Stunden. Umgekehrt sind männliche Familienernährer nur mit 1,9 Std. an den Betreuungsaufgaben beteiligt und selbst bei egalitären Paaren überwiegt die Betreuungszeit der Frauen mit 5,4 Std. deutlich die der Männer mit 3,0 Std. (vgl. Klammer et al. 2011:67).

³⁰ Auf die Frage, wie sie eine Stunde mehr Freizeit pro Tag nutzen würden, geben 65 % der berufstätigen Väter mit Kindern unter 18 Jahren an, diese Stunde gerne mit der Familie verbringen zu wollen. Bei den Vätern zwischen 45 und 60 Jahren sind es 35%. Diesen Wunsch äußern nur 21% der berufstätigen Mütter zwischen 45 und 60 Jahren. 63% hingegen würden diese Zeit gerne für sich selbst nutzen (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach und Vorwerk & Co. KG 2012:32).

³¹ Die repräsentative Befragung für den Monitor Familienleben 2010 kommt zu dem Ergebnis, dass nur etwa ein Drittel aller Eltern mit ihren Arbeitszeiten zufrieden sind. 60 % der Väter und 41% der Mütter mit Kindern unter 18 Jahren wünschen sich eine kürzere als ihre gegenwärtige Arbeitszeit. Die optimale Arbeitszeit beträgt für 53 % der Väter 36 bis 40 Wochenstunden und 19 % präferieren eine vollzeitnahe Teilzeittätigkeit von 30 bis 35 Stunden (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2010:49).

führt nur zögerlich zu einer Annäherung der präferierten Arbeitszeiten von Männern und Frauen. Während Väter in erster Linie gerne die Stunden oberhalb der regulären Vollzeit von 40 Stunden kappen und im Schnitt 37 Wochenstunden arbeiten würden, benennen vollzeit-erwerbstätige Mütter durchschnittlich eine Arbeitszeit von 32 Stunden als ideal (vgl. z.B. Institut für Demoskopie Allensbach 2010:50)³².

Der Unterschied hinsichtlich der Arbeitszeitwünsche bekommt mit Blick auf das Verhältnis zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit eine deutlich geschlechterrollenspezifische Konnotation. Bei Männern wirkt es sich kaum aus, wenn sie mit einem Kind im Haushalt³³ leben, da sie davon unabhängig konstant ungefähr das 0,6-fache ihrer Zeit in unbezahlte Arbeit investieren. Hingegen steigt bei den Frauen der 1,3-fache Anteil der unbezahlten Arbeit auf das 3,3-fache, wenn Kinder im Haushalt sind (vgl. Gille und Marbach 2004:94).

Mit der Hervorhebung der egalitären Haltung als wesentlichem Teil des modernen Männerbildes wird diese Modernisierung unmittelbar an die Veränderungen der weiblichen Rollenbilder geknüpft. Tatsächlich zeigt sich im internationalen Vergleich ein Zusammenhang zwischen einer steigenden Erwerbsquote der Frauen und der Beteiligung der Männer an Haus- und Fürsorgearbeit (vgl. Boll und Leppin 2011:11). Aber auch der Einfluss von spezifischen Väter-Komponenten in der Familienpolitik, wie zum Beispiel eine Elternzeit mit hoher Lohnersatzleistung, wirkt auf die Beteiligung von Männern an Haushaltsaufgaben. Zeitgleich wirken Entwicklungen der gesellschaftlichen Einflussnahme- und Machtstrukturen für Frauen, die sich zum Beispiel in höheren Scheidungsraten und dem ökonomischen und politischen Einfluss der Frauen in den Ländern zeigen (vgl. Boll und Leppin 2011:3).

Die Studien der Männerforschung erwecken den Eindruck, dass aktive Vaterschaft und Familienarbeit als Zugewinn für die männliche Identität gelten, ohne dass jedoch die traditionelle Ernährerfunktion grundsätzlich infrage gestellt wird³⁴ (vgl. z. B. Possinger 2010; Döge und Volz 2002:15ff; Reuß und Gesterkamp 2004:4). Unter Vorbehalt einer noch ausstehenden theoretischen Prüfung kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Männer sich

³² Für die Berechnungen wird auf erhebliche Abweichungen in der Zeitbenennung hingewiesen, zudem zeigen sich bei den Frauen deutliche Unterschiede zwischen den alten und neuen Bundesländern ab, so dass hier eine reale Bandbreite der Zeitwünsche zwischen 29 und 35 Stunden (vgl. Holst 2007:212f.) angenommen werden muss.

³³ Ausgewertet wurden für diese Zeitbudgetstudie Elternpaare mit Kindern unter 15 Jahren (Gille und Marbach 2004:95). Die neueren Zahlen für 2012/2013 sind aktuell in der Erfassung und zum Zeitpunkt der Studie noch nicht verfügbar.

³⁴ Einen anderen, gegensätzlichen Hinweis, der sich auch in dieser Studie mehrfach abbildet, gibt Anja Jardins Interview mit dem Männerforscher Walter Holstein, der davon ausgeht, dass Männer mittlerweile als benachteiligt gegenüber Frauen wahrgenommen werden, da Frauen sich die Wahl zwischen verschiedenen Lebensformen erkämpft hätten (Jardine 2005).

zunehmend mit einer doppelten Lebensführung beschäftigen, ohne dass diese bisher als Identifikationsmerkmal und Grundlage für das gesamtbiografische Handeln in den Blick gerückt ist³⁵. Gesterkamp konstatiert, dass sich die Debatte um neue Männerrollen bisher weitgehend auf die Phase rund um die Familiengründung beschränkt (Gesterkamp 2007). Eine These, die durch die nahezu ausschließliche Konzentration der von Männern genutzten Vereinbarkeitsmaßnahmen auf die Elternzeit aber auch durch Untersuchungsmodelle für die Zeitverwendung von Vätern gestärkt wird. Beide beschränken sich auf die sogenannte intensive Familienphase – also die ersten drei Jahre nach der Geburt des Kindes (vgl. z. B. Grunow 2007:62); Boll und Leppin 2011:5).

Angesichts der demografischen Entwicklung erweitert jedoch neben der Fürsorgeverantwortung von Eltern auch die Pflegeverantwortung von Beschäftigten den Vereinbarkeitsbedarf³⁶. Die Befragung für den Familienmonitor ergibt für das Jahr 2010 die Zahl von 4 Mio. pflegenden und betreuenden Angehörigen³⁷. Zwei Drittel dieser Pflegenden sind im Alter zwischen 40 und 65 Jahren und davon wiederum die Hälfte ist erwerbstätig. Schneekloth und Wahl konstatieren für 2002 auf der Basis der Pflegestatistik zwei Drittel der Hauptpflegepersonen im Erwerbsalter zwischen 15 und 64 Jahren, von denen nur 23% auch tatsächlich erwerbstätig waren. Die niedrige Erwerbsquote der Pflegenden wird im Zusammenhang mit dem hohen zeitlichen Aufwand für die Pflege und die längere, aber unvorhersehbare, Dauer der Pflegezeit wahrgenommen. So geben 10% der erwerbstätigen Hauptpflegepersonen gleich zu Beginn der Pflegesituation ihre Erwerbstätigkeit auf und weitere 11% schränken sie deutlich ein (Schneekloth und Wahl 2005:79).

Jedoch wird die Doppelbelastung durchaus unterschiedlich bewertet. 37% der befragten Berufstätigen des Monitor Familienleben 2010, die aktuell Angehörige pflegen, geben an, dass die Vereinbarkeit eher leicht fällt, während zugleich 34% dies als eher schwer und 18% als sehr schwer einschätzen. Demgegenüber ist die Angst vor der potenziellen Belastung durch in der Zukunft zu leistende Pflege deutlich größer, sodass Berufstätige, die eine Betroffenheit in naher Zukunft annehmen, eher erwarten, dass dies eher schwer (47%) oder sehr schwer (37%) werde (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2010:42).

³⁵ Angesichts der Tatsache, dass das Leitbild des Ernährers durch bisherige Entwicklungen nicht oder nur wenig verdrängt wurde (vgl. Gesterkamp 2007:99), spricht Lück von einem „*zögernden Abschied vom Patriarchat*“ (Lück 2009).

³⁶ Von rund 2 Mio. im Sinne des Pflegegesetzes pflegebedürftigen Menschen wurden 2007 1,5 Mio. zu Hause gepflegt, wobei die Pflege für 71% der Pflegebedürftigen ausschließlich von Familienangehörigen übernommen wurde (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2010:10).

³⁷ Im Gegensatz zu den Daten der Pflegeversicherung, die rund 1,2 Mio. pflegender Angehöriger belegen, werden hier auch die Pflege und Betreuungsleistungen für Pflegebedürftigen einbezogen, die noch keine Pflegestufe im Sinne des Pflegegesetzes erhalten (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2010:41).

Zunächst scheint die Hauptbelastung durch die häusliche Pflege allein auf die Frauen verteilt zu sein (vgl. Schneekloth 2005:77; Gröning und Kunstmann 2008:39). Der ausschließliche Blick allein auf die Hauptpflegeperson vernachlässigt jedoch die Leistungen von weiteren helfenden Personen und marginalisiert damit möglicherweise die Pflegetätigkeiten von Männern (vgl. Backes et al. 2008:17; Hammer 2009:23f.³⁸; Langehennig et al. 2012:9³⁹). Die Verantwortung der Fürsorge für Kinder und für Pflegebedürftige verdeutlicht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als ein biografisch relevantes Thema im Leben von erwerbstätigen Männern und Frauen. Dies ist jedoch nicht auf die Sorge für andere zu verkürzen, sondern umfasst auch die Sorge für sich selbst, für die eigene Regeneration und für die Gestaltung von persönlichen Beziehungen (vgl. Jurczyk 2005).

Einerseits wird somit prognostiziert, dass die forcierte Einbindung beider Geschlechter in das Erwerbssystem im Alltag der Familien in neuen Konstellationen von Erwerbsarbeit und Leben mündet, die auch das Verhältnis der Geschlechter verändert (vgl. Schneekloth und Wahl 2005). Andererseits ist der Hinweis von Bedeutung, dass erst der ganzheitliche Blick auf das gesellschaftliche Verhältnis von Produktions- und Reproduktionsprozessen die Entwicklungen im Geschlechterverhältnis offenbaren kann (vgl. Knapp und Wetterer 2003; Becker-Schmidt und Krüger 2009).

Die Geschlechterforschung hat diesbezüglich unermüdlich auf die ungleichheitsfördernde Wirkung der Differenzierung und Hierarchisierung der geschlechtsspezifisch zugeordneten Sphären Produktion und Reproduktion (vgl. Becker-Schmidt und Krüger Helga 2009:10) aufmerksam gemacht. Für die Idee der Vereinbarkeit stellt sich damit die Frage, ob mir ihr auch die hierarchisierenden Grenzen des öffentlichen und privaten Lebens berührt werden. Die Erwerbsorientierung von Männern und Frauen gestaltet sich gleichermaßen unter den Entgrenzungstendenzen von Arbeit, die sich auf organisatorischer und subjektiver Ebene vollziehen (vgl. Kratzer 2003). Die Auswirkungen dieser Entgrenzung münden nicht mehr nur für Frauen in Ambivalenzen zu den Anforderungen und Wünschen bezüglich der Gestaltung des Familienlebens.

Entsprechend wird aus dem strukturellen Wandel in der Arbeitswelt, im privaten Lebensbereich und im Verhältnis der Geschlechter abgeleitet, dass Vereinbarkeit zu einer Herausforderung geworden ist, die beide Geschlechter betrifft (vgl. Oechsle-Grauvogel 2009:44). Ana-

³⁸ Weinkopf kommt 2005 zu dem Ergebnis, dass 73% der Hauptpflegenden bei Pflegebedürftigen weiblich sind und 27% männlich. Geht man von einem sonstigen Unterstützungsbedarf aus, sind es 70% weibliche Helfende und 30% Männer und die weiteren Beteiligten sind zu 63% Frauen und 37% Männer (vgl. Weinkopf 2005:20).

³⁹ Langehennig et al. verweisen auf die schon lange andauernde „Überraschung“ über das hohe Engagement von Männern in der Angehörigenpflege und verweisen auf die bisher wenig belastbaren Zahlen, da sowohl der Begriff der Pflegeperson als auch der Pflege selbst nicht eindeutig definiert sei. Aktuell gehen sie davon aus, dass gut ein Drittel der Pflegepersonen männlich ist, mit einer steigenden Tendenz (Langehennig et al. 2012:15).

log zu den aufgezeigten Beanspruchungen durch Erwerbs- und Familienarbeit und den Bemühungen um eine verstärkte Erwerbsbeteiligung der Frauen wird aber auch konstatiert, dass Geschlechterpolitik heute weitgehend Vereinbarkeitspolitik ist, in der Frauen als Zielgruppe im Fokus stehen (vgl. Wimbauer 2006:139f.).

So erzeugt die Forderung nach mehr Teilzeit, die jedoch nahezu allein von Frauen mit Blick auf ihre Fürsorgetätigkeit genutzt wird (vgl. Europäische Kommission 2009:22⁴⁰) und möglicherweise auch werden kann, viel Aufmerksamkeit. Demgegenüber findet eine mögliche Stabilisierung oder gar Öffnung der Schere der Arbeitszeitverteilung zwischen Männern und Frauen (vgl. Lehndorff 2010:87 und Kap. 1.1) aufgrund der gegenläufigen länger werdenden Vollzeitstätigkeit und kürzer werdenden Teilzeitbeschäftigung, wenig Beachtung. Diese Tendenz zeigt sich in der Wahrnehmung von familiären und beruflichen Beanspruchungen durch Väter und Mütter. Die Ergebnisse der Befragung des Monitor Familienlebens 2012 vermitteln, dass Väter sich verstärkt durch Aspekte aus der Erwerbsarbeit (zum Beispiel Überstunden) belastet sehen. Mütter nehmen besonders eine Doppelbelastung durch Erwerbs- und Familienarbeit wahr, da sie mehrheitlich neben der Erwerbsarbeit vollständig Hausarbeit und Fahrdienste für die Kinder übernehmen⁴¹.

Gille et. al. verweisen darauf, dass die Betrachtung der verwendeten Zeit in den verschiedenen Domänen auch deren Struktur erfassen müsse. Dies sei notwendig, um dem Eindruck einer allein subjektiv empfundenen Doppelbelastung durch Familien- und Erwerbsarbeit, objektive Stressfaktoren entgegen halten zu können. Interessant für die Wahrnehmung von Vereinbarkeit ist die Unterscheidung von figuralen und formalen Zeitstrukturen, die sich in der Vielfalt der verschiedenen Tätigkeiten, der Häufigkeit ihrer Wechsel oder Paralleltätigkeiten im Tagesablauf verschachteln und verdichten (vgl. Gille und Marbach 2004:101). Während formale Zeit durch spezialisierte Funktionalität und Teilbarkeit definiert und an Termine und Zeiteinheiten gebunden ist, wird die figurale Zeit durch ihre Nutzung für Bedürfnisbefriedigung als multifunktional und zeitlich wenig strukturierbar charakterisiert. Im Alltag von Müttern ist der Ausdruck „mal eben“ ein Synonym für die Gleichzeitigkeit von vielen verschiedenen gleichzeitigen Tätigkeiten, die sich jedoch durch unterschiedlichste Anforderung an Emotionalität, Objektivität und Rationalität kennzeichnen. Anhand des Stressindikators Turbulenz (Kombination der Dichte, Wechsel und Vielfalt von Aktivitäten) (vgl. Gille und Marbach 2004:103) belegen Gille et al eine Überlastung von Frauen aufgrund der Kombination

⁴⁰ Europaweit geben 42% aller teilzeitbeschäftigten Frauen an, die Teilzeit aus Fürsorgegründen gewählt zu haben. Demgegenüber ist dies nur für 8% der in Teilzeit erwerbstätigen Männer der Grund.

⁴¹ So verweist die Tatsache, dass mehrheitlich Väter (50%) und nur 23% der Mütter eine Entlastung durch weniger Erwerbsarbeit wahrnehmen würden, während umgekehrt mehrheitlich die Mütter (34%) und nur 16% der Väter in einer reduzierten Verantwortung für die Transportdienste der Kinder eine Entlastung sehen würden, auf eine weiterhin recht traditionelle Verantwortungszuschreibung von Erwerbs- und Fürsorgearbeit.

von Hausarbeit mit einer Teilzeit- oder geringfügigen Beschäftigung (vgl. Gille und Marbach 2004:112). Dennoch kann der häufig wahrgenommene Zeitdruck von Müttern und Vätern in der Arbeit (vgl. BMFSFJ 2010:12) als Indiz einer zunehmenden Beanspruchung durch die Verquickung von formalen und figuralen Zeitstrukturen und die Zunahme funktionaler Diffusitäten in der die Erwerbssphäre beide Geschlechter gelten.

Unter den Prinzipien Rationalisierung und Vermarktlichung soll eine „*wertorientierte Führungskultur*“ (Haipeter und Lehndorff 2004:57ff.) in den Unternehmen und Organisationen dazu dienen, schnell und effektiv auf Marktsignale und –erfordernisse reagieren zu können. Zu den weitreichenden Veränderungen der Organisation von Arbeit gehören Dezentralisierung, neue Steuerungs- und Leistungsmodelle und vor allem die Flexibilisierung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit (vgl. Herrmann 2005:216 ff.), die sich als zunehmende Anforderungen an die Beschäftigten erweisen. Die zeitlichen und räumlichen Grenzen der traditionell formal geprägten Zeitstrukturen der Erwerbsarbeit verlieren zunehmend ihre Stare und Stabilität (für einen historischen Rückblick auf die Entwicklung der Arbeitszeitstandards und die daran gebundene Wertigkeit der Arbeitszeit siehe Hielscher 2000). Unter dem Begriff der Flexibilisierung entwickelt sich nicht nur innerbetrieblich eine Vielzahl neuer Arbeitszeitmodelle, Kontrollmodi und Aufgabenverteilungsformen (*interne Flexibilität*), sondern auch eine Veränderung und Deregulierung arbeitsrechtlicher Standards und Vertragsformen (*externe Flexibilisierung*) (vgl. Hielscher 2000:9). Die interne Flexibilisierung wird zwar kontrovers diskutiert, aber in betrieblichen Vereinbarkeitskonzepten als neue Zeitsouveränität der Beschäftigten „*gepriesen*“ (Hielscher 2000:10), während der Einfluss der externen Flexibilisierung auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wenig Aufmerksamkeit bekommt⁴². Aus der Gleichzeitigkeit der verschiedenen Flexibilisierungsformen ergeben sich unmittelbare Auswirkungen auf die Alltagsarrangements der Beschäftigten, aber auch langfristige biografisch wirksame Folgen. Teilzeitbeschäftigung kann eine Hilfe in der Bewältigung des Alltages von Familien sein und gleichzeitig eine drohendes Risiko für Einkommen und soziale Absicherung (vgl. Hielscher 2000:55), wenn das Paararrangement oder die Erwerbskonstellation im Bedarfsfall nicht durch eine Wiederaufstockungsmöglichkeit passend gestaltet werden kann.

Durch das Zusammenspiel von sich „*wandelnden privaten Verhältnissen*“ (Jurczyk et al. 2009:17) mit den Veränderungen der Erwerbssphäre wird in Familien ein zunehmender Verlust ihrer Funktion als „*naturgegebene Ressource*“ (Bosch und Weinkopf 2007:48) konstatiert. Sie wird im Gegenteil zur „*aktiven Herstellungsleistung*“ (Jurczyk et al. 2009:64) der

⁴² Walwei hat diesbezüglich schon zu Beginn der Flexibilisierungsdebatte darauf verwiesen, dass vereinbarkeitswirksame interne Flexibilität durch eine externe Stabilität gestützt sein muss (vgl. Walwei 1996:219).

Individuen. Der gemeinsame Alltag und Räume für das Zusammenleben müssen durch neue Zeitordnungen in der Erwerbssphäre unter erschwerten Bedingungen täglich neu gestaltet werden⁴³.

Hochschild spricht demgegenüber von einer Umkehrung im Verhältnis von Erwerbsarbeit und Familie. Sie erklärt ihre Beobachtung, dass Eltern trotz massiver Zeitnot zeitgestaltende Angebote der Unternehmen für mehr Familien- und Privatzeit überwiegend nicht nutzen, damit, dass eine Verstärkung der kulturellen Welt der Erwerbsarbeit die Anziehungskraft der familialen Welt verdrängt⁴⁴ (vgl. Hochschild 2006:XXXIII). Angesichts der zunehmenden Bedeutung der Erwerbstätigkeit als zentraler Aspekt der Lebensgestaltung und gleichzeitiger uneindeutiger normativer Haltungen werfen die Erkenntnisse von Hochschild auch für deutsche Verhältnisse die Frage nach einem Lag zwischen Angebot und Nutzung von familienfreundlichen Maßnahmen in Organisationen auf.

Während die Erwerbsarbeit durch mehr Qualifizierung eine kulturelle Aufwertung und Verstärkung erfährt, beschreibt Hochschild im familiären Bereich Prozesse der Abwertung und Dequalifizierung von Haus- und Fürsorgearbeit. In der Erwerbssphäre erfolgsversprechende Zeitstrategien „*Effizienz und Zeitsegmentierung*“ (Hochschild 2006:231) werden vielfach auf die Privatsphäre übertragen und dort in paradoxer, belastender Weise wirksam.

Becker-Schmidt et al. haben demgegenüber die Zeiterfahrungen von Arbeiterfrauen zwischen Familie und Fabrik noch als gegensätzlich und in einem anderen Takt als in der häuslichen Sphäre charakterisiert. Während in der Erwerbssphäre Zeit vorprogrammiert ist und das Motto „keine Zeit verlieren“ handlungsleitend ist, verlangt Fürsorgearbeit familiäres Beisammensein und emotionale Zuwendung. Die Frauen selbst fühlen sich am stärksten durch die geforderte Veränderung der inneren Haltung belastet, zu der sie sich eigentlich gegenüber ihren Kindern verpflichtet fühlen (vgl. Becker-Schmidt et al. 1985:57). Dabei ahnen sie, dass die Zeitrhythmen von Kindern nicht mit denen der kapitalistischen Produktionsstrategien vereinbar sind (vgl. Becker-Schmidt et al. 1985:48ff.). Die Arbeiterfrauen der 80er Jahre in Deutschland stellen die Schutzfunktion der Familie in den Vordergrund ihrer Bemühungen und versuchen ihr zugunsten eine Differenzierung von Erwerbsarbeit und Familienarbeit zu leben. Hochschild zeigt insbesondere für die qualifizierten Beschäftigten in den 90er Jahren in Amerika Strategien auf, in denen deutlich wird, dass diese zwar ebenfalls Zeitfallen für die

⁴³ 58 % der in Vollzeit berufstätigen Mütter und 50% der Väter beklagen, dass ihnen nicht genug Zeit für die Beschäftigung mit den Kindern bleibt (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach und Vorwerk & Co. KG 2012:22) und viele Eltern benennen die ständige berufliche Erreichbarkeit auch nach Dienstschluss als zusätzliche Arbeitsbelastung (vgl. ebd.:24).

⁴⁴ Hochschild unterscheidet fünf Typen der relativen Anziehungskraft des Zuhauses und des Arbeitsplatzes, die in Abhängigkeit von Qualifikation und Geschlecht und maßgeblich von Arbeitsbedingungen und damit verbundener Anerkennung geprägt sind.

Bewältigung familiärer Aufgaben und Vorstellungen wahrnehmen, ihre Lösungen aber einer Erwerbszentrierung deutlich untergeordnet sind. Die Einteilung in „*Familienmenschen, Berufs- und Karriereorientierte oder Zerrissene*“ (Kasper et al. 2003:323) muss sicherlich als idealtypisch kritisiert werden. Kasper et al. zeigen im Rahmen der Managementforschung auf, dass sich Einteilungen in reiner Form nicht auffinden lässt (vgl. Kasper et al. 2003:321ff.; siehe auch Clark 2000). Sie stellen aber auch fest, dass insbesondere bei Doppelkarrierepaaren die Familie zu „*einem Ort der Sachlichkeit*“ (Kasper et al. 2003:304) wird.

In Deutschland ist die Studie von Hochschild in Praxis und Forschung durchaus widersprüchlich aufgenommen und bewertet worden. So werden in der Praxis die Ergebnisse einerseits als Begründung für die Notwendigkeit einer familienfreundlichen Personalpolitik und den Ausbau betrieblicher Vereinbarkeitsangebote zitiert.

Gleichermaßen wird jedoch die Übertragbarkeit der Studienergebnisse von Hochschild von amerikanischen auf deutsche Verhältnisse infrage gestellt. So betont Erler die höhere Bereitschaft deutscher Frauen für Teilzeitarbeit, auch wenn dies mit erheblichen beruflichen Chancenminderungen verbunden sei, während amerikanische Frauen angesichts dieser Alternative eher den Beruf wählen (vgl. Erler 2003:319). Die hohe Teilzeitquote von Frauen in Deutschland, die vor allem Frauen im Alter von 31 bis 43 mit Kindern betrifft (vgl. Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a:92), muss jedoch hinsichtlich einer präferenzorientierten Motivation und fehlenden Optionen für andere Erwerbsformen differenziert betrachtet werden. Wegweisend ist hier die Tatsache, dass die Teilzeitquote bei gering qualifizierten Frauen am höchsten und bei hoch qualifizierten Frauen am niedrigsten ist und diese Differenz weiterhin zunimmt (vgl. Kap. 1.1). Frühere Forschungsarbeiten der feministischen Forschung haben schon aufgezeigt, dass Frauen keineswegs eine alleinige Präferenz für die Familienarbeit haben. Erwerbsarbeit wird als ein bedeutsamer Teil ihres eigenen Lebens, als Teil ihrer Identität und als Sphäre der Anerkennung wertgeschätzt (vgl. Becker-Schmidt 1982; Becker-Schmidt et al. 1985). Parallelen zu Hochschilds Modellen des Verhältnisses zwischen Erwerbsarbeit und Familienarbeit finden sich auch in Bothfelds Unterscheidungen über die Teilzeitpräferenzen von Frauen, die sie in traditionelle, postmoderne und funktionale Teilzeitbeschäftigung differenziert. Während sie die Gruppe der postmodernen Teilzeiterwerbstätigen, deren Erwerbssituation als Resultat einer freiwilligen Entscheidung unter minimalen Handlungszwängen definiert wird, zum Zeitpunkt ihrer Studie 1997 als verschwindend gering beschreibt, ist die Gruppe der traditionellen Teilzeitbeschäftigten am größten. Sowohl traditionelle als auch funktionelle Teilzeitentscheidungen sind durch geringe Entscheidungsspielräume geprägt. Während bei der traditionellen Teilzeitwahl die geschlechtsspezifisch orientierte und normativ sowie sozialpolitisch zugewiesene Reproduktionsarbeit den Entscheidungsraum einschränkt, sind es bei der funktionalen Teilzeitwahl die Lebensla-

gen in einem bestimmten Zeitraum, welche diese Entscheidung prägen (vgl. Bothfeld 1997:39ff.). Angesichts der aktuellen *Aktivierungsparadigmen* (Ostner 2008:50) der europäischen Sozial- und Familienpolitik⁴⁵, der gleichzeitigen ambivalent wirkenden Familialisierungsprozesse zum Beispiel in der Pflege (vgl. Ostner 2008:51) und der Bemühungen um eine „familienfreundliche Arbeitswelt“, ist es offen, wie sich die erwerbsbezogenen Präferenzen entwickeln werden. Die von Hochschild konstatierte Entwertung familiärer Lebenszusammenhänge wird von Ostner in dem Vertrauensverlust der deutschen Familienpolitik in das Leistungsvermögen der Familien und dem Bestreben, Betreuung, Bildung und Erziehung zunehmend aus der Familie als „*riskante Lebenswelt des Kindes*“ wiedererkannt (Ostner 2008:51). Erler hält jedoch den für Amerika konstatierten Werteverfall des Familienlebens nicht für auf Deutschland übertragbar, sondern kritisiert vielmehr das Risiko einer Überbewertung der persönlichen Betreuung durch einen Elternteil und die darin implizierte Persistenz einer geschlechtsspezifischen Rollenverteilung (vgl. Erler 2003:320). Dem ist jedoch gegenüberzustellen, dass Hochschild die Attraktivität der Erwerbsarbeit für Männer und Frauen begründet und die Rolle von Unternehmenskultur und der damit verbundenen Anerkennung der Erwerbsarbeit und des Arbeitsplatzes herausstellt. Diese Form gesellschaftlicher Anerkennung gewinnt auch für Deutschland angesichts der sozialpolitischen und volkswirtschaftlichen Bewertung der Nichterwerbstätigkeit als brachliegendes Arbeitskräftepotenzial der teilzeiterwerbstätigen Frauen durchaus an Bedeutung (vgl. Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a:93).

Während individuelle und gesellschaftliche Anerkennung erwerbsbezogen immer stärker in der öffentlichen Sphäre lokalisiert wird, scheint die Bewältigung der damit verbundenen Belastungen und Beanspruchungen mehr und mehr eine individuelle Verantwortung in der Privatsphäre zu werden. Held et al. zeigen insbesondere für junge Beschäftigte zwischen 25 und 35 Jahren eine starke Identifikation mit ihrer Arbeit auf, sodass Arbeitsdruck entgegen der Karriereorientierung für sie eine geringe Bedeutung hat und als privates Problem ausgeblendet wird. Die Bewältigungsstrategie der Beschäftigten beschreiben Held et al. als „*Hinwegsehen*“ und „*kultivieren einer positiven Einstellung*“ (Held 2011:7). Auffällig ist hier die Parallele zu Hochschilds Beobachtung, dass diese Beschäftigten solidarisches Handeln zwar als Strategie für das private Umfeld sehen, um dort die Anforderungen zu organisieren, jedoch weniger als Weg um ihre problematischen Arbeitsbedingungen zu verbessern. Den-

⁴⁵ Die OECD begründet Work-Life Balance-Maßnahmen wie folgt: „*The main policy concern addressed is that of encouraging a higher participation by mothers in paid employment. This is important to maintain their labour market skills, to ensure adequate resources for families and women living by themselves, and to make further progress towards gender equity. In addition, the skills of mothers will be increasingly needed in the labour market as the population of working age in most OECD countries begins to shrink. The chapter notes the probable relevance of the work/family relationship to fertility — the low fertility rates seen in most OECD countries will exacerbate shortfalls in labour supply if they continue*“ (OECD 2001b:129).

noch wird die Kritik von Hochschild an hinderlichen Unternehmenskulturen für die Nutzung betrieblicher Vereinbarkeitsangebote als nicht mehr aktuell und mit dem Hinweis auf erfolgte Lernprozesse in einem anderen als dem amerikanischen kulturellen und sozialpolitischen Kontext zurückgewiesen (vgl. Erler 2003:318f.). Erler⁴⁶ zum Beispiel betont, dass der notwendige Kulturwandel zum Thema Arbeitszeit längst auf der Tagesordnung von Unternehmen stehe, jedoch in den gängigen Rezeptionen, insbesondere in gewerkschaftsnahen Kreisen, bagatellisiert oder übersehen werde (Erler 2003:ebd.).

Eine weitere bedeutende Frage in der Vereinbarkeitsdebatte ist die nach der wechselseitigen Einflussnahme der Sphären – oder anders gefragt, inwieweit die Entwicklungen der Privatsphäre als unabhängig und ursächlich für die Entwicklungen der Erwerbssphäre oder selbst als Konsequenzen dieser zu analysieren sind.

Gottschall und Dingeldey verweisen auf einen zirkulären Bezug der Arbeitsmarktreformen mit sich ebenfalls verändernden und pluralisierenden familialen Lebensformen. Die deregulierenden Entwicklungen des Arbeitsmarktes seien insofern als reflexiv, nämlich als Anpassungsleistung der Erwerbssphäre an die veränderten Verhältnisse in der Privatsphäre (vgl. Gottschall und Dingeldey 2001:35ff) zu interpretieren. Umgekehrt entwickelt jedoch die Verlagerung der Beschäftigungssicherheit in die nahezu alleinige individuelle Verantwortung und der Abbau von Regulierungen in kollektiven Rechten eine regulative Wirkung auf der individuellen Ebene. Beschäftigte müssen nicht nur den Wert ihrer eigenen Arbeitskraft erhalten und vermarkten, sondern auch die dafür notwendigen Arbeitsbedingungen zunehmend individuell aushandeln. So definiert Gottfried in Anlehnung an Lash (vgl. Lash 1994:113) die Praxis, die sich dazu herausbildet, als reflexive Regulierung, die sich sowohl auf „*habituelle als auch auf kreative Aspekte von Regeln und das Aushandeln von Regeln*“ (Gottfried 2005:46) beziehe. Von den Beschäftigten wird ein „*flexibles Selbst*“ (Gottfried 2005 ebd.) verlangt, das sich auch gegenüber wechselnden Arbeitgebern jeweils loyal zeigt und sich in jede Organisationskultur einzufügen vermag.

Als empirischer Beleg hierfür können die Ergebnisse einer Studie über Familienernährerinnen (vgl. Klammer et al. 2011) herangezogen werden. Innerhalb der Gruppe der Frauen, die den Hauptanteil des Familieneinkommens erwerben, kristallisiert sich eine Gruppe von Frauen mit hohem Bildungsniveau und einer starken intrinsisch motivierten Erwerbsorientierung heraus. Sie erreichen in eher männlich konnotierten gewerblich-technischen Berufen bedeutsame betriebliche Positionen und ein überdurchschnittliches Einkommen. Diese Frauen begründen ihre erfahrene betriebliche Förderung und Unterstützung mit ihrer beruflichen

⁴⁶ In diesem Zusammenhang ist die Funktion von Gisela Erler als Mitgründerin des Familienservice, einem Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen für Politik und Wirtschaft in Work-Life Balance-Fragen, sicherlich zu berücksichtigen.

Haltung, die der des männlichen Ernährerbildes entspricht. Sie vollziehen eine identitätsbezogene Trennung von privatem und beruflichem Verhalten und verzichten nicht nur auf die Nutzung von Vereinbarkeitsinstrumenten, sondern darüber hinaus auf staatliche Anrechte wie zum Beispiel Mutterschutz oder Elternzeit. Die individuelle Bedeutung der Berufstätigkeit und Einkommensverantwortung und die betriebliche Erfahrung, dass eine Wahrnehmung als Mutter von Nachteil für das berufliche Fortkommen ist, resultieren darin, dass diese Familienernährerinnen bewusst eine Verfügbarkeit signalisieren, die nicht durch Fürsorgeverantwortung eingeschränkt ist.

Nach der repräsentativen Studie „Leben & Arbeiten in Deutschland“ des GfK Vereins und der Financial Times Deutschland (GfK Verein und Financial Times Deutschland 2012), glaubt mehr als die Hälfte der arbeitenden Bevölkerung nicht, dass Frauen mit Kindern in Deutschland Karriere machen können. Weniger als ein Drittel sehen jedoch für Männer mit Kindern eingeschränkte Karrierechancen. Die in der Studie vorgestellten vier Typen in ihrer Haltung zu Beruf, Familie und Freizeit bieten kaum eine Überraschung beziehungsweise ein weiterhin konstantes Bild der bekannten Stereotypen:

Die Berufsorientierten, größtenteils Männer mit hohem Arbeitspensum und gutem Einkommen, haben durchschnittlich oft Kinder und gewichten Beruf und Karriere höher als alle anderen Lebensbereiche. Die Familienorientierten, größtenteils Frauen mit niedrigem Schulabschluss, in Teilzeitform und mit geringem Einkommen erwerbstätig, haben die meisten Kinder und gewichten Partnerschaft und Kinder höher als Arbeit, Karriere und Freizeit. Die Vereinbarer, zu gleichen Teilen junge höher gebildete Männer und Frauen mit guten Jobs und Einkommen, haben durchschnittlich oft Kinder und glauben, dass Kinder und Karriere zu vereinbaren sind. Die Unabhängigen, oft Singles, Männer und Selbstständige mit gutem Einkommen ohne Kinder, konzentrieren sich auf den Job, legen aber Wert auf Freizeit und Freunde. Es überrascht kaum, dass in der Gruppe der Vereinbarer die überwiegende Mehrheit davon ausgeht, dass berufliches Weiterkommen und Familienleben gleichzeitig erfüllt werden kann (vgl. GfK Verein und Financial Times Deutschland 2012:2).

Diese Ergebnisse vermögen die These, dass die grundsätzliche Regulierung von Arbeit weiterhin an der Norm des männlichen Alleinverdieners ausgerichtet ist, nicht zu widerlegen. Frauen werden so behandelt *„als können oder wollten sie den männlichen Arbeitsmustern und –gewohnheiten gerecht werden“* (Gottschall 1999:46). Für Gottfried erscheint es daher logisch, dass von der Notwendigkeit Arbeitsbedingungen individuell auszuhandeln, am meisten alleinstehende und hoch qualifizierte Frauen profitieren, die der *„maskulinen Verkörperung von Arbeit“* (Gottfried 2005:47) frei von Fürsorgeverantwortung entsprechen. Unter Bezugnahme auf Gleichstellungsziele ist an die zunehmende Akzeptanz und Verbreitung von Vereinbarkeitsmaßnahmen hingegen die Hoffnung und Erwartung geknüpft, dass hierdurch

die maskuline Verkörperung von Arbeit aufgebrochen und die hemmende Wirkung von Fürsorgeverantwortung für die Vermarktung der Arbeitskraft reduziert wird. Gleichfalls wäre anzunehmen, dass diese Maßnahmen als kollektive Regelungen weniger abhängig von den Möglichkeiten der individuellen Aushandlung, den Beschäftigten prinzipiell zugänglich sind. Da betriebliche Vereinbarkeitspolitiken jedoch gleichfalls eine bessere Humankapitalverwertung anstreben und mit einem besseren Zugang zu den Bildungserfolgen und Qualifikationen von Frauen begründet werden, müssen mögliche Motivationen, aber auch Hemmnisse, für die Nutzung dieser Angebote innerhalb der Prozesse einer sich dynamisch entwickelnden Arbeitsidentität, betrachtet werden.

Heinz verweist aus der beruflichen Sozialisationsforschung auf hinreichende empirische Befunde für die zentrale Bedeutung der Tätigkeitsanforderungen und Karrieremöglichkeiten eines Berufes in Verbindung mit entsprechenden Qualifizierungsprozessen für die Entwicklung der sozialen Identität. Selektions- und Rekrutierungsprozesse in den Unternehmen und individuelle Entscheidungen führen wechselseitig dazu, dass arbeitsmarktliche und betriebliche Anforderungen sowie individuelle Orientierungen und Interessen als Ergebnisse beruflicher Sozialisationsprozesse aufeinander abgestimmt werden (vgl. Heinz 1995:104). Heintz schlussfolgert, dass sich mit den Modernisierungsprozessen in der Arbeits- und Lebenswelt auch soziale Identität verändern wird. Als Beleg verweist sie auf eine „*doppelte Lebensperspektive*“ (Heinz 1995:105) von Frauen, deren Lebensentwürfe weniger auf familienorientierte Vorbilder zurückgreifen, sondern sich auf Berufsarbeit und Familie zugleich beziehen. Der These, dass Modernisierung mit einer Krise der familienzentrierten weiblichen Lebensführung einhergeht und das neue Verhältnis der Frauen zu Bildung, Beruf und Familie sowohl Folge struktureller Veränderungen als auch Ausdruck neuer subjektiver Entwürfe und individuellen biografischen Handelns (vgl. Geissler et al. 1996:5) sind, folgen auch die Erkenntnisse der Forschung um biografische Orientierung und Lebensentwürfe. Gildemeister und Robert fassen zusammen, dass die Kopplungen zwischen institutionellen Strukturen, Interaktionen und Biografien durch zunehmende selektive Mechanismen und situative Logiken lockerer werden (vgl. Gildemeister und Robert 2008:162).

Hinsichtlich der universellen Gültigkeit einer „*doppelten Lebensplanung*“ (Geissler et al. 1996) für alle Frauen finden sich jedoch unterschiedliche empirische Erkenntnisse. Keddi et al. untersuchen den Bezug der Frauen zu ihrem eigenen Leben als „*Lebensthemen*“ (Keddi et al. 2003) im Verlauf ihrer Biografien. Sie verweisen auf die Verschiedenheit von Frauenleben und kritisieren die grundsätzliche Annahme des „*doppelten Lebensentwurfs*“ (Keddi et al. 2003:54) als Vereinfachung der Vielfalt und Konflikthaftigkeit weiblicher Identitäten. Der Bezug auf das Verhältnis von Beruf und Familie sei in Abhängigkeit von der aktuellen Lebenssituation unterschiedlich stark und nicht ausschließlich gültig. Es müsse nicht von einer

Gesamtlebensvorstellung der Frauen, sondern von Schwankungen zwischen verschiedenen Lebensentwürfen ausgegangen werden⁴⁷.

Geissler und Oechsle hingegen kommen in ihrer Typisierung von Lebensplanungen junger Frauen zu der Bewertung des Typus „*der doppelten Lebensplanung*“ (Geissler et al. 1996:54) als dominant⁴⁸. Mit diesem Typus fassen sie das Bemühen um eine Ausgewogenheit in beiden Lebensbereichen zusammen, die von der Entscheidung, den einen oder anderen Lebensbereich priorisieren zu müssen, freimacht. Genau dieses Bemühen um Ausgewogenheit resultiere jedoch für „(fast) alle“ Frauen in Ambivalenzen und Planungsunsicherheiten, da sich die „*Modernisierung des Frauenlebens, [die sich] nur auf die Teilhabe an Bildung und Berufsleben richtet, aber keine neue Arbeitsteilung der Geschlechter und kein gewandeltes Modell der Familie enthält*“ (Geissler et al. 1996:14).

Die „*doppelte Lebensführung*“, die sich in Form der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als „neues Leitbild“ der weiblichen Biografie“ durchgesetzt habe (Geissler et al. 1996:17), bringe die Frauen in ein neues Dilemma. In der Forderung nach Vereinbarkeit stimmen der eigene Wunsch und soziale Erfordernisse überein. Diese Übereinstimmung biete jedoch „*keine Leitlinie für das Handeln [...] und sagt nichts über die konkrete Ausgestaltung der Teilhabe am Beruf und am Familienleben: weder darüber, wie diese Bereiche zeitlich zu vereinbaren sind und auf welche institutionellen Vorgaben und organisatorischen Hilfen dabei Bezug genommen wird, noch darüber, wie die subjektive Prioritätensetzung aussehen soll*“ (Geissler et al. 1996:18).

Für den Umgang mit Vereinbarkeitsangeboten ist die Differenzierung, die Geissler und Oechsle innerhalb des Konzeptes der doppelten Vergesellschaftung finden, von Bedeutung. Nur eine kleine Gruppe von Frauen, die sie mit einer individualisierten Lebensplanung charakterisieren, bezieht die Modernisierung direkt auf das Geschlechterverhältnis. Sie bewerten die doppelte Lebensführung als positive Lebensführung, die für Männer und Frauen gleichermaßen gelten sollte. Die größere Gruppe der Frauen mit doppelter Lebensplanung nimmt diese nur als Merkmal des weiblichen Lebenszusammenhangs wahr und hält die Einbindung der Männer in die Zwänge des Erwerbslebens für gar nicht oder nur sehr schwer auflösbar

⁴⁷ Diese Erkenntnisse basieren auf den Ergebnissen einer qualitativen Längsschnittstudie über einen Zeitraum von 7 Jahren (1991–1998). Sie kommen zu der Frage, wie junge Frauen zwischen 18 und 35 Jahren leben, für welches Lebensmodell sie sich entscheiden und wie sie in Paarbeziehungen und Familienbildungsprozessen biografisch handeln (vgl. Keddi et al. 2003).

⁴⁸ Sowohl die Studie von Keddi als auch die von Geissler und Oechsle beziehen sich auf junge Frauen, die zu Beginn der Studien keine Kinder hatten. Die unterschiedlichen Ergebnisse beider Studien sind auch vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Bildungsniveaus zu berücksichtigen. Während in der Untersuchungsgruppe von Keddi keine Frauen ohne Schulabschluss berücksichtigt wurden, waren umgekehrt in der Studie von Geissler und Oechsle gerade Frauen ohne Schulabschluss und in prekären Erwerbsverhältnissen im Blick und Frauen mit Hochschulabschluss ausgeschlossen.

(vgl. Geissler et al. 1996:59f). Gildemeister und Robert konstatieren diesbezüglich, dass biografische Untersuchungen mehrheitlich auf berufliche Werdegänge zentriert sind (vgl. Gildemeister und Robert 2008:158).

Es ist somit nicht auszuschließen, dass sich Leitbilder und Identitäten, wie die einer „berufstätigen Mutter“, einer „Karrierefrau“, aber auch der „autonomen Frau“ oder eines „aktiven Vaters“ im individuellen Umgang mit betrieblichen Vereinbarkeitsangeboten niederschlagen. Gleichzeitig ist zu hinterfragen, wie diese Identitäten strukturell und normativ in den Organisationen gestärkt oder „ausgebremst“ werden.

1.3 Motivationen für Vereinbarkeitsmaßnahmen in Organisationen der privaten Wirtschaft und des öffentlichen Sektors

Die Anlässe, betriebliche Angebote für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu installieren, resultieren aus gleichstellungspolitischen und ökonomischen, unternehmenserfolgsbezogenen Motivationen. Diese beiden Motive sind nicht klar voneinander differenziert, sondern in einem sich gegenseitig beeinflussenden Verhältnis zu verstehen. Zum einen stellen sich betriebliche Vereinbarkeitsaktivitäten als Reaktionen auf gesamtgesellschaftliche Bestrebungen und das politisch gestärkte Ziel der Gleichstellung der Geschlechter dar. Diese sollen sich vor allem zugunsten einer Egalität in der Erwerbssphäre niederschlagen, sodass als Zeichen der erreichten Chancengleichheit die Erhöhung der Frauenbeschäftigungsquote durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie angestrebt wird.

Mit der Reform des Grundgesetzes 1994 wurde die rechtliche Gleichberechtigung von Männern und Frauen auf die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung⁴⁹ durch den Staat erweitert und für Beschäftigte des öffentlichen Dienstes von Bund und Ländern zur rechtlich verbindlichen Grundlage (vgl. Nohr 2000:5). Im Rahmen der Landesgleichstellungsgesetze präsentiert sich der öffentliche Dienst seither mit der Einführung von Frauen-

⁴⁹ Das Verhältnis von Gleichberechtigung und Gleichstellung lässt sich nach Effektivitäts- und Effizienzkriterien differenzieren. Während sich Gleichberechtigung auf die Effekte einer rechtlich gleichen Ausgangsposition bezieht und eine Ungleichbehandlung aufgrund Geschlecht, Hautfarbe, Glauben, sexueller Orientierung oder sozialer Herkunft verbietet, ist der Begriff der Gleichstellung auf das Ergebnis einer Gleichbehandlung orientiert (vgl. Vedder und Reuter 2007:98; Alemann 2007:166). Der besondere Anspruch an Gleichstellung ergibt sich jedoch aus der Notwendigkeit, dass zugunsten einer Gleichstellung im Ergebnis (zum Beispiel die Besetzung von Führungspositionen in einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis) bestehende Benachteiligung zuerst einmal abgebaut werden müssen und eine 'Sonderbehandlung' bestimmter Gruppierungen erfordert und gleichzeitig keine (neuen) Diskriminierungen aufgrund durchaus auch geschlechtsneutral formulierter Regelungen entstehen sollen.

förderplänen und Frauenquoten⁵⁰ als Vorreiter bei der Verbesserung der beruflichen Situationen von weiblichen Beschäftigten. Die Bemühungen um einen Gesetzentwurf für die Privatwirtschaft sind nicht zu Ende geführt worden. Maßnahmen betrieblicher Familien- und Gleichstellungspolitik stehen seit 2001 im Kontext der freiwilligen „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ zwischen den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft und der damaligen rot-grünen Bundesregierung⁵¹.

Die unmittelbare Verbindung von Gleichstellung und Vereinbarkeitsanforderungen wird politisch in den 1998 formulierten beschäftigungspolitischen Leitlinien der Europäischen Union in der Leitlinie IV hergestellt. Als Teil der zentralen Aktionsbereiche bekommt die „*Vereinbarkeit von Beruf, Privat- und Familienleben*“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006:5) im Fahrplan der EU-Kommission für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2006-2010 eine zunehmende Bedeutung und wird zu einer sozialpolitisch forcierten Herausforderung für die Unternehmen.

Das zweite Motiv wird aus der unternehmerischen Perspektive wahrnehmbar, unter der Vereinbarkeitsförderung als strategische Organisationsentscheidung in die Zielsetzung einer starken Unternehmensperformance einzuordnen ist (vgl. z. B. Kramer 1998; Schmitz 2006; Dilger et al. 2007; Bendl und Hofmann 2008). Die Entscheidung für betriebliches Vereinbarkeitshandeln, die Auswahl der familienpolitischen Maßnahmen und ihre konzeptionelle Gestaltung und Umsetzung, hängen dabei unmittelbar von der ihnen zugeschriebenen Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg ab. Gesellschaftliche Entwicklungen werden als unternehmerische Herausforderung für einen widerstandsfähigen und konstruktiven Umgang mit diesen wahrgenommen.

Organisationen funktionieren, indem sie durch Regelungen den Ablauf und die Umsetzung von Prozessen, Arbeitsaufgaben und Befugnissen festlegen (vgl. Schreyögg 2008:10). Diese Regeln haben eine weitgehend allgemeine Gültigkeit und schränken in Form von Erwartungen an die Beschäftigten ihren Handlungsrahmen ein, das heißt sie „*entindividualisieren*“ den Leistungsprozess (vgl. Gutenberg 1979:238). Vereinfacht gesagt, funktionieren unternehmerische Organisationen durch ein hohes Maß an Homogenität und Normalität⁵². Zu diesem

⁵⁰ Die Diskussion um die Wirksamkeit von Frauenquoten (und aktuell um deren Einführung auch in der freien Wirtschaft) basiert auf deren potenziell positiven Einflussmöglichkeiten auf eine Gleichverteilung der Geschlechter in Unternehmen, zugleich aber auch möglicherweise diskriminierenden Wirkungen, welche Kompetenz und Qualifikation hinter Quote und Geschlecht zurückstellen (vgl. Vedder und Reuter 2007:80).

⁵¹ Für eine vertiefende Darstellung der Verhandlungen um ein allgemeingültiges Gleichstellungsgesetz vgl. zum Beispiel Alemann 2007:161f.

⁵² Angesichts der Erkenntnisse der Organisationsforschung stellt sich diese Darstellung als stark idealtypisch und

Zweck erwies sich die gesellschaftliche Trennung von Erwerbs- und Privatsphäre als sinnvoll. Mit ihr war eine weitgehend homogene Beschäftigtenstruktur mit männlichen, von Fürsorgeverantwortung freien und umfassend verfügbaren Beschäftigten gewährleistet, die dennoch über den notwendigen Regenerationskontext und die notwendige Erwerbsmotivation durch ihre Familien verfügten. Dieses arbeitsteilige System wurde aufgrund seiner Zweckmäßigkeit aktiv durch eine paternalistische betriebliche Familienpolitik gefördert (vgl. Wingen 2003:62). Familienbezogene Einkommensbestandteile (Geburtsbeihilfen, Ausbildungsbeihilfen und Hilfen in Notsituationen), Sach- und Dienstleistungen (Babyausstattungen, Familienferien, aber auch betriebseigene Wohnungen) und in begrenztem Rahmen die Berücksichtigung von familiären Belangen bei der Arbeitszeitgestaltung wurden unter der Prämisse umgesetzt, dass ein optimales Familienleben die Entfaltung der männlichen Arbeitskraft sichert (vgl. Gerlach 2004:286).

Dem gegenüber ist die Privatsphäre jedoch zunehmend durch Komplexität, Vielfalt und Ambivalenzen charakterisiert⁵³ und dringt nun im Zuge von Gleichstellungsnormen und demografischem Wandel in die Unternehmen. Während dabei Gleichstellung als extern gesellschaftlich formulierte Anforderung an die Unternehmen herangetragen wird, stellt sich das Verwertungsinteresse an Arbeitskraftressourcen als ureigenes und internes Selbsterhaltungs- und Gewinnstreben dar.

Begründet wird das Bemühen um die aus dem Privaten der Beschäftigten kommenden Bedürfnisse mit den sich verändernden Rahmenbedingungen einer globalisierten Weltwirtschaft mit wettbewerbsbedingtem Innovationsdruck, in dem ein hohes Qualifikationsniveau als Schlüsselfaktor für unternehmerischen Erfolg gilt (vgl. Schneider et al. 2008:2).

Wenngleich der Fachkräftemangel durchaus kontrovers diskutiert wird (vgl. z. B. Brenke 2010 und Koppel 2011; Dietz et al. 2012⁵⁴), scheinen seine drohenden Konsequenzen so

vereinfacht dar und lässt Aspekte wie Formalität und Informalität, aber auch die Annahme reflexiver Organisationsstrukturen (vgl. Ortmann und Sydow 2000:315ff.), erst einmal außer Acht.

⁵³ Auch die Darstellung der Privaten Sphäre ist hier vereinfacht dargestellt und nicht frei von Homogenitätsanforderungen, die sich zum Beispiel in der heterosexuellen Norm der Ehe, Familie usw. ausdrückt.

⁵⁴ Dietz et al. verweisen als Ergebnis ihrer Auswertung der Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebotes (EGS durchgeführt vom IAB) auf ein nicht eindeutiges Bild des Fachkräftemangels, der vermehrt in großen und mittleren Betrieben auftritt. Sie benennen eine diffuse Angst der Unternehmen vor der sich ändernden Arbeitsmarktsituation, die dazu führt, dass selbst Betriebe, die aktuell keine Rekrutierungsprobleme für ihr Personal haben, sich vom Fachkräftemangel betroffen fühlen. Das liegt nach Ansicht der Autoren daran, dass die Unternehmen von nicht ausreichenden fachlichen Fertigkeiten und Kenntnissen ihrer bestehenden Belegschaft ausgehen. Von den Unternehmen, die real von einem Fachkräftemangel betroffen sind, wird in erster Linie ein Mangel an Fachkenntnissen als Ursache genannt. Jedoch wird vielfach auf unzureichende persönliche Kompetenzen (Zuverlässigkeit und Leistungsbereitschaft) sowie Organisations- und Planungsfähigkeit externer Bewerber sowie in etwas geringerem Ausmaß unpassende Vorstellungen ihrer Arbeitsbedingungen als Ursache verwiesen (Dietz et al. 2012:613). Hier scheint der Begriff Fachkraft weniger auf die Sachkompetenz als auf die persönlichen Eigenschaften und Arbeitsidentitäten von Individuen bezogen.

viel Macht zu haben, dass sie nicht nur zur Konzeption einzelner Personalrekrutierungsmaßnahmen führen, sondern die Entwicklung umfassender Unternehmensstrategien inklusive des Strebens eines Kulturwandels in den Unternehmen forcieren.

Da sich in diesen Strategien strukturbezogene, prozessbezogene und inhaltliche Aspekte differenzieren lassen, soll im Folgenden von betrieblicher Familienpolitik gesprochen werden. Der analytische Politikbegriff (vgl. Rohe 1994:61-65) benennt die genannten Aspekte in den drei Dimensionen Polity, Politics und Policy. Die erste Dimension Polity bildet das Normgefüge und beschreibt politische Strukturen und sich daraus ergebende Ordnungen. Die zweite Dimension des Gestaltungsprozesses (Politics) bezieht sich auf die Durchsetzungsprozesse. Sie wird in der Umsetzung von Vereinbarkeitskonzepten und im Hinblick auf Konsens oder Konflikte unterschiedlicher Interessenslagen und das interessengeleitete Handeln der Akteure deutlich. Die dritte Dimension (Policy) umfasst die Inhalte der Vereinbarkeitsmaßnahmen sowie ihre Konkretion in Regelungen (vgl. Hofmann et al. 2010:18)⁵⁵.

Betriebliche Vereinbarkeitspolitik dient als Resilienz Management (vgl. Pedell 2011:152) dazu, durch Anpassungsfähigkeit an externe Entwicklungen eine Widerstandsfähigkeit gegen Risiken für Funktion und Struktur des Unternehmens zu entwickeln. Die oben benannte Verknüpfung gesellschaftlich und unternehmerisch motivierter Vereinbarkeitsunterstützung ergibt aus der Idee, entstehende Vorteile aus sich verändernden Umweltbedingungen ökonomisch nutzen zu können. Kulturelle Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Vereinbarkeitsmaßnahmen (vgl. z. B. Klenner und Schmidt 2007; Botsch et al. 2007; Schneider et al. 2008a; BMFSFJ und Bertelsmann Stiftung 2004) haben in erster Linie Bedeutung für das Erreichen unternehmerischer Ziele und die Steigerung der Unternehmensperformance.

Schneider et al. untersuchen dementsprechend das betriebliche Familienbewusstsein als „*betriebswirtschaftliches Entscheidungsproblem*“ (Schneider et al. 2008:6) und definieren als Input-Größe zur Erreichung der wirtschaftlichen Effekte sinkender Kosten und einer höheren Mitarbeiterproduktion (Schneider et al. 2008:22).

Mit den Ergebnissen ihrer repräsentativen Unternehmensbefragung⁵⁶ belegen Schneider et al., dass familienbewusste Personalpolitik den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen

⁵⁵ Für die Erfassung betriebswirtschaftlicher Effekte wird das Konzept der betrieblichen Familienpolitik als nur bedingt geeignet bewertet, da es sowohl formelle als auch informelle Regelungen erfasse und eine quantifizierbare Messung kaum möglich erscheine (vgl. Schneider et al. 2008b:7). Die Tatsache jedoch, dass von einem Familienbewusstsein gesprochen wird, lässt es als methodischen Blindfleck erscheinen, wenn die informellen Aspekte des Vereinbarkeitshandelns ausgeblendet bleiben.

⁵⁶ Die Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte familienbewusster Personalpolitik, basierend auf einer repräsentativen Unternehmensbefragung von 1.001 Unternehmen 2007 in Deutschland, stratifiziert nach Unternehmensgröße (kleine, mittlere und große Betriebe und –branche (Auswahl nach der vom Statistischen Bundesamt erstellten Klassifikation der Wirtschaftszweige)) (vgl. Schneider et al. 2008:43).

kann. Nach ihren Berechnungen weisen sehr familienbewusste Unternehmen⁵⁷ eine höhere Mitarbeiterproduktivität auf als nicht familienbewusste Unternehmen. Zurückzuführen sei dieser Output auf eine höhere Humankapitalakkumulation⁵⁸, eine höhere Bindung von Fachkräften und eine höhere Motivation der Beschäftigten in diesen Unternehmen. Weiterhin werden deutlich geringere Fehlzeiten und letztlich eine langfristige Kundenbindung erreicht (vgl. Schneider et al. 2008:65).

Gleichstellungsorientierte und unternehmerische Motivationen haben sich also keineswegs konträr und voneinander unabhängig entwickelt. Der zunächst feministisch und politisch geführte Diskurs um die strukturelle Benachteiligung von Frauen in der Erwerbssphäre erfährt Ende der 1990er Jahre eine „Trendwende“ (von Alemann 2008:2645), als die damalige Familienministerin Bergmann erstmalig Chancengleichheit als „*positiven Wettbewerbsfaktor*“ betitelt. Bis heute ist die Vorstellung eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft ein heftig umstrittenes Thema und nicht rechtlicher Stand. Eine inhaltliche Verschiebung ist jedoch insofern erfolgt, als dass die Erwerbstätigkeit von Frauen nicht mehr alleine als abzubauenendes Benachteiligungsverhältnis wahrgenommen wird, sondern als gleichstellungspolitischer und wirtschaftlicher Konsens, der von politischen und wirtschaftlichen Interessen gemeinsam getragen wird. Von Alemann kritisiert diesbezüglich eine Abschwächung des Ziels der Geschlechtergerechtigkeit im Gleichstellungsdiskurs zugunsten einer demografiegeleiteten Familienpolitik „*in dessen Mittelpunkt die Finanzierung des Rentensystems, die Vereinbarkeitsproblematik von Beruf und Familie und die Gewinnung von Frauen als qualifizierte Arbeitskräfte in Unternehmen steht*“ (von Alemann 2008:2650). Nohr spricht von einer „*neoliberalen Umdeutung*“ der traditionellen Gleichstellungspolitik (Nohr 2001).

Eingebunden in Strategien der Wettbewerbssteigerung in marktwirtschaftlichen Organisationen erscheint die Bedeutung von Geschlecht für Vereinbarkeitsmaßnahmen in einem deutlichen Zusammenhang mit Bildung und Qualifikation zu stehen. Die demografische Entwicklung und der damit einhergehende befürchtete Fachkräftemangel fordern als ursächliche Problemlage die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen heraus und lenken die Aufmerk-

⁵⁷ Das Familienbewusstsein als Input wird im Rahmen der Studie am Index Beruf und Familie gemessen (vgl. dazu auch Kap. 2). Es umfasst die Anzahl familienbewusster Maßnahmen, die Ausdifferenzierung des Maßnahmenangebots, die Teilnahme an Unternehmenswettbewerben und die Selbsteinschätzungen hinsichtlich des Familienbewusstseins oder alternativ eine Kombination der Einzelindikatoren (vgl. Schneider et al. 2008:8).

⁵⁸ Der Begriff der Humankapitalakkumulation entstammt der wirtschaftlichen Wachstumstheorie und der daraus entwickelten Humankapitaltheorie, die diesbezüglich die gesamtwirtschaftliche Wirkung einer besseren Bildung in den Blick nimmt (vgl. Blaug 1992; König 1968). Für Unternehmen ist die Unterscheidung von allgemeinem und spezifischem Humankapital nach Becker (vgl. Becker 1964) von Bedeutung. Während allgemeines Humankapital seine Produktivität letztlich in allen wirtschaftlichen Verwendungsmöglichkeiten entfalten kann, ist das spezifische Humankapital nur in bestimmten fachlichen Verwendungen produktiv (Fabel et al. 2000: 359). Unternehmen haben daher ein großes Interesse an der Ansammlung von spezifischem Humankapital, das jedoch in der Regel erst nach der Ausbildung und durch die fachspezifischen Qualifikationen entwickelt wird und als Rendite der Weiterbildungskosten wirksam werden kann.

samkeit für Vereinbarkeitsanforderungen auf einen bestimmten Teil der Erwerbstätigen, nämlich die gut qualifizierten Fachkräfte. Das Streben nach einer Werterhaltung des „*beruflichen Humanvermögens*“ (Bertram 2006:17) ist mit der oben geschilderten Erwartung positiver betriebswirtschaftlicher Effekte verbunden (vgl. Juncke 2005) und resultiert in einer Vereinbarkeitspolitik als Wettbewerbskriterium.

Betrieblich geförderte Vereinbarkeit differenziert im Rahmen dieser Zielsetzung nicht nur zwischen den Geschlechtern, sondern über das Kriterium der Qualifikation auch innerhalb der Geschlechter zwischen qualifizierten Frauen und weniger qualifizierten Frauen. Eine solche, personalpolitisch orientierte Motivation betrieblicher Vereinbarkeitspolitik verweist auf die Risiken sozialer Ungleichheit gerade durch betriebliche Vereinbarkeitspolitik als kapitalistische Verwertungsstrategie, in der Geschlecht mit weiteren Differenzierungskategorien wie zum Beispiel Bildung und betrieblichem Status verknüpft wird. Im Fokus stehen damit die Wirkung kapitalistischer Strukturen und der durch Vereinbarkeitspolitik beeinflusste „Zugang zu sozialen Gütern und/oder zu Positionen, die mit ungleicher Verfügbarkeit von Ressourcen ausgestattet sind“ (Kreckel 1992:15f).

So erscheint der unterschiedliche Verpflichtungscharakter von gleichstellungspolitischen Vorgaben für Organisationen des privaten und des öffentlichen Sektors bedeutsam und ambivalent zugleich. Aus den unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen lassen sich unterschiedliche konzeptionelle Grundlagen für die betriebliche Vereinbarkeitspolitik, aber möglicherweise auch eine unterschiedliche Bedeutung von Geschlecht, als Differenzierungskategorie ablesen.

Schon das Frauenförderungsgesetz (FFG NRW 1989:567) fokussierte als erste landespolitische gesetzliche Grundlage der Frauenförderung in NRW Personalmaßnahmen und hatte vor allem Regelungen zur Einflussnahme auf Einstellungs- und Beförderungsverfahren zum Inhalt. Ergänzend bezieht das Landesgleichstellungsgesetz (Landesregierung Nordrhein-Westfalen 1999:644) im Sinne eines Querschnittgesetzes die Verbesserung einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Verwirklichungsvoraussetzung einer Gleichstellung von Männern und Frauen ein⁵⁹ (Burkholz 2007:V). Unter der Annahme, dass eine Gleichberechtigung von Frauen und Männern nicht ohne gesetzgeberische Nachhilfe erfolge und die Verwirklichung vor allem durch Maßnahmen zugunsten von Frauen zu erreichen sei, findet sich in fast allen Landesgesetzgebungen in Deutschland ein ähnlich lautender Passus, welcher die Verwirklichung der Gleichstellung von Männern und Frauen durch Frauenförderung und den Abbau von Benachteiligung hervorhebt. Hinsichtlich der Konzeptualisierung von Gleichheit

⁵⁹ „[...] geht über eine reine Quotierungsregelung hinaus. Es stellt eine umfassende Regelung dar, die nach der Zielsetzung des Gesetzgebers der strukturellen Benachteiligung von Frauen im öffentlichen Dienst entgegenwirken soll und auch Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorsieht.“ (Burkholz 2007:5)

finden sich jedoch in den Formulierungen der Landesgesetzgebungen Unterschiede dahingehend, wie explizit Frauenförderung oder Gleichstellung der Geschlechter als Zielsetzung formuliert wird. Die Zielformulierung einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf basiert hingegen in den 15 Landesgesetzen, in denen sie vorzufinden ist, nahezu ohne Widerspruch auf der Annahme, dass die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung eine Ursache der Benachteiligung von Frauen ist. Einzig das Saarland formuliert jedoch in seinem LGG ein grundsätzliches Diskriminierungsverbot bei der Wahrnehmung von Familien- und Betreuungspflichten⁶⁰.

Maßnahmen der betrieblichen Familienpolitik sind vor diesem Hintergrund in Organisationen, die dem Landesgleichstellungsgesetz unterliegen, weniger im Sinne einer Work Life Balance-Förderung allgemein konzipiert, sondern maßgeblich auf die Vereinbarkeitsoptionen familiärer- und Fürsorgeverpflichtungen mit denen der Erwerbsarbeit begrenzt. In dem die Fürsorgeverantwortung von Frauen als ursächlich für eine bisher nicht ausreichend erreichte Gleichstellung der Geschlechter definiert wird, wird im Landesgleichstellungsgesetz eine Beziehung zwischen Vereinbarkeit und Gleichstellung für die Praxis operationalisiert. Vereinbarkeit soll als Voraussetzung für Gleichstellung gefördert werden. Das Verhältnis der Begriffe Vereinbarkeit und Gleichstellung und der mit ihnen korrespondierenden Maßnahmen ist jedoch als wechselseitiges Bedingungsverhältnis zu charakterisieren.

Einerseits ist Vereinbarkeit eine Voraussetzung für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbsleben und andererseits sind die für Männer und Frauen vorhandenen Optionen zur Herstellung von Vereinbarkeit das Kriterium einer erreichten Gleichstellung der Geschlechter (vgl. Kap. 1.2). Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist somit Voraussetzung und Ergebnis von Gleichstellung zugleich und muss, normativ gerahmt von der geltenden Gleichberechtigung von Männern und Frauen, als Rechtsanspruch von Männern und Frauen definiert werden. Für den öffentlichen Dienst können die umfassenden Regelungen des LGG daher als Strategie zur Beseitigung sozialer Ungleichheit eingeordnet werden, um „strukturellen Benachteiligungen“ (Burkholz 2007:5) von Frauen entgegenzuwirken.

Die freiwillige Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit (Bundesregierung und Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft 2001) stellt hingegen Familienfreundlichkeit für Männer und Frauen unmittelbar als Investition in den Vordergrund ihrer Bemühungen um ein ausreichendes Humankapital. Die hierin verwendeten Differenzierungen unterscheiden nach Arbeitskraftverwertungsmöglichkeiten. Das Unterscheidungsmerkmal Geschlecht erscheint weniger als Ungleichheitsrisiko denn als Potenzial für die Unternehmen definiert.

⁶⁰ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf das LGG NRW als Rechtsraum für die beiden an dieser Studie beteiligten Organisationen des öffentlichen Dienstes.

Die Idee, dass „sich *Gerechtigkeitslogik* (Chancengleichheit) und *ökonomische Logik* *wirksam ergänzen und unterstützen*“ (Purtschert 2007:92) führt zu einer vielfachen Einbindung der Vereinbarkeitspolitik in das Diversity Management. Mit diesem in den Wirtschaftswissenschaften entwickelten, strategischen Instrumentarium wird die Berücksichtigung vielfältiger Differenzierungen operationalisiert, um Unsicherheiten zu begrenzen, Ressourcen zu mobilisieren und um Kosten und Nutzen in ein optimales Verhältnis zu bringen (vgl. Watrinet 2008:59; Süß und Kleiner 2005:3). Im Fokus stehen dabei die persönlich festschreibbaren Merkmale wie Geschlecht, Ethnie, Alter, Behinderung und sexuelle Orientierung (vgl. Hardmeier und Vinz 2007:28). Ziel des Diversity Management ist es, die Vielfalt des Personals und in diesem Zusammenhang auch die Gender Diversity gezielt herzustellen und zu nutzen, statt sie durch Ausgrenzungs- und Homogenisierungsstrategien zu minimieren (vgl. Wetterer 2002:4). Chancengleichheit ist in diesem Konzept die Voraussetzung für die positive Nutzung der Differenz, die jedoch nur hergestellt werden kann, wenn sie „nicht durch jene Differenzen beeinträchtigt wird, die an gesellschaftliche Ungleichheiten gekoppelt sind“ (Purtschert 2007:90). Purtschert macht mit dieser Feststellung auf ein Dilemma zwischen Gleichheit und Differenz aufmerksam, da Differenz als Ausdruck von Individualität legitim sein soll, aber da, wo sie Ungleichheit reproduziert, der Gleichheit weichen soll. Im Rahmen des Diversity Managements stehen Organisationen damit vor der Herausforderung, Geschlecht als gesellschaftlich ungleichheitsproduzierende Strukturkategorie auszuschließen, um es andererseits als Potenzialkategorie auf der individuellen Ebene wirksam werden zu lassen. Eine mögliche unternehmerische Lösung dieses Dilemmas scheint darin zu liegen, dass die gesellschaftspolitische Bedeutung von verschiedenen Differenzen - und in der Vereinbarkeit vor allem von Geschlecht - von ihrem ökonomischen Wert abhängig gemacht wird (vgl. Purtschert 2007:91).

Insofern wird innerhalb der Geschlechterforschung und der feministischen Politikforschung kontrovers diskutiert, ob unter dem Konzept von Diversity Management gleichstellungspolitische Ziele besser verfolgt werden können, da neben Geschlecht weitere Differenzkategorien beachtet werden, oder ob Geschlecht in seiner ungleichheitsfördernden Wirkung marginalisiert wird (vgl. Lepperhoff et al. 2007:9).

Für eine Verfolgung gleichstellungspolitischer Ziele im Kontext der Vereinbarkeit spricht, dass die an Körperlichkeit gebundenen Primärdimensionen der Differenzierung (wie zum Beispiel Geschlecht) um sogenannte Sekundärdimensionen wie Einkommen, Qualifikation, Familienstand, Elternschaft usw. erweitert werden. Damit trägt das Diversity Management der Entwicklung Rechnung, dass immer weniger Beschäftigte dem sogenannten „*homogenen Ideal*“ – *männlich, weiß heterosexuell, Familienernährer entsprechen*“ (Hard-

meier und Vinz 2007:28) und bereitet ein Lernfeld für den Umgang mit sozialer und kultureller Vielfalt.

Kritisch zu hinterfragen ist jedoch die in der Praxis überwiegend positive Konnotation von Heterogenität und Vielfalt als Wertschöpfung (vgl. Krell 2008:68f.). Die Brücke zwischen Gleichstellung und Diversity wird über die begehrten Potenziale der Frauen geschlagen und impliziert die normative Vorgabe, mit Differenzen so umzugehen, dass positive Ergebnisse erzielt werden. Diese Norm birgt nicht nur das Risiko, dass Differenzen ohne erkennbar Potenziale unsichtbar werden, sondern auch das Potenzial für neue ungleichheitsproduzierende Differenzierungen. So sind zum Beispiel betriebliche Betreuungsangebote auf ihre Verfügbarkeit für alle Beschäftigten unabhängig von ihrer Qualifikation, ihrem Einkommen oder ihres Familienstandes, zu prüfen. Fraglich ist, ob den Konzepten der organisatorischen Problemlösungen bestimmte Vorstellungen über ökonomische Rahmenbedingungen der Beschäftigten (vgl. Purtschert 2007:95) oder Leistungsverwertungsinteressen zugrunde liegen und somit nur bestimmte Beschäftigtengruppen adressiert werden.

Auch Klenner und Bothfeld äußern Skepsis hinsichtlich der angestrebten „*Freisetzung des weiblichen Humankapitals*“ als ökonomischer Zielsetzung, welche Wahlfreiheiten für die Verwirklichung von Lebens- und Arbeitsvorstellungen nicht als „*attraktive Lösungsangebote für Männer und Frauen*“, sondern als „*Wahlpflicht der Mütter*“ (Bothfeld und Klenner 2007:522) definiert. Unter dieser Wahlpflicht wirke die Maßnahmenumsetzung und -nutzung betrieblicher Familienpolitik differenzierend auf die Gleichstellungschancen von Frauen, da sich individuelle Merkmale wie Alter, Herkunft, Bildung, Qualifikation und Erwerbsorientierung als „*ungleichheitsrelevante Dimensionen*“ (Klenner 2007:526) auswirken. Insbesondere der familiäre Hintergrund sowie die Wahrnehmung und Verteilungsmöglichkeiten von Fürsorgeverantwortung wirken sich entscheidend auf die Realisierung von Gleichstellung aus.

Die aufgezeigten Motivationen für betriebliche Vereinbarkeitspolitik verweisen auf die Entwicklung von einer frauenspezifischen Thematik über eine gleichstellungsorientierte Genderthematik hin zu einer diversityorientierten Fragestellung nach Vereinbarkeit, die sich scheinbar immer weiter von Geschlechterfragen löst und andere Differenzierungsmerkmale in den Vordergrund rückt.

Die Wirkung von Vereinbarkeitspolitiken und -instrumenten ist somit nicht nur in Bezug auf ihre gleichheitsförderlichen Chancen, sondern auch hinsichtlich einer Flexibilisierung sozialstrukturell bedingter Ungleichheiten zu betrachten. Dies erfordert die Nutzungs- und Wirkungsmöglichkeiten von betrieblichen Vereinbarkeitsangeboten unter den Wechselwirkungen verschiedener Differenzierungsmerkmale wie Geschlecht, Qualifikation und betrieblichem Status in den Blick zu nehmen. Eine dualistisch angelegte Betrachtung, die davon ausgeht, dass Patriarchat und Kapitalismus grundsätzlich sich gegenseitig konstituierende und ver-

stärkende Systeme sind, ist für den Anspruch, die Wechselwirkungen von Geschlecht in seinen Wechselwirkungen mit anderen Ungleichheiten und Differenzen zu betrachten, nicht offen genug. Damit wird die Idee begründet, dass eine komplexere Perspektive auf Ungleichheit und Differenz (vgl. Knapp 2008:41), wie sie im intersektionalen Ansatz verfolgt wird, weiterführend für die Analyse des organisationalen Umgangs mit Vereinbarkeitsmaßnahmen ist. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass Organisationen für ihre Funktionalität auf ein ausgewogenes Verhältnis von Homogenität und Vielfalt, also zwischen Vereinheitlichung von Beschäftigten aufgrund bestimmter Merkmale und ihrer unüberschaubaren Komplexität von persönlichen und sozialen Merkmalen, angewiesen sind.

Die Beantwortung der Frage, ob sich bisherige Konzepte betrieblicher Familienpolitiken und Vereinbarkeitsmaßnahmen für alle Beschäftigtengruppen oder nur partiell als Chance für eine realisierte Balance von Familie und Beruf erweisen und ob durch sie alte und neue Ungleichheiten (re)produziert werden, erfordert Antworten auf folgende differenzierte Fragestellungen:

- An welchen Kriterien kann die Wirksamkeit von Vereinbarkeitsmaßnahmen in den Organisationen abgelesen und bewertet werden?
- Welche Differenzierungskategorisierungen werden in Organisationen für den Umgang mit Vereinbarkeitsanforderungen als relevant erachtet?
- Welche Instrumente sind für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen verfügbar und wie wird das jeweilige Angebot begründet?
- Welche Instrumente werden von welchen Beschäftigten genutzt und welche Rückschlüsse werden aus der Nutzung in den Organisationen gezogen?
- Zeigen sich im Umgang mit unterschiedlichen Motivationen, Angebotsstrukturen und Beschäftigtengruppen unterschiedliche Relevanzmachungen für die Differenzierungskategorien Geschlecht und Klasse?
- Welche Wechselwirkungen zwischen den Differenzkategorien Geschlecht und Klasse entfalten sich im Umgang der betrieblichen Akteure und Akteurinnen mit den betrieblichen Maßnahmen?

2 Umsetzungsstand der betrieblich unterstützen Vereinbarkeit

Bestrebungen, auf Betriebsebene eine „Win-Win-Situation“ für die Beschäftigten und die Unternehmen gleichermaßen zu gestalten (vgl. Hütter 2006:1), vermitteln den Eindruck eines zielstrebigen und bewussten Vorgehens bei der Vereinbarkeitsförderung in Unternehmen und Organisationen. Dem gegenüber stehen Wahrnehmungen der Beschäftigten, die ein bisher noch unscharfes Bild von Zielsetzung, Umsetzung und Wirksamkeit der Vereinbarkeitsmaßnahmen für alle Beschäftigtengruppen zeichnen.

2.1 Verankerung und Bewertung der betrieblichen Familienpolitik in Erwerbsorganisationen

Noch Anfang 2000 bot nur eine Minderheit der deutschen Unternehmen von weniger als zehn Prozent vereinbarkeitsunterstützende oder chancengleichheitsfördernde Maßnahmen an (vgl. Möller und Allmendinger 2003; Beblo und Wolf 2004). Demgegenüber entwickelt sich gerade in den letzten 10 Jahren ein zunehmendes Bewusstsein der Unternehmen für die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Rund 80% der deutschen Unternehmen⁶¹ bekunden heute eine hohe Bedeutung familienfreundlicher Maßnahmen für das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und knapp jedes fünfte Unternehmen erwartet noch einen Bedeutungszuwachs (vgl. BMFSFJ und IW 2010:6)⁶².

Dieses Bewusstsein schlägt sich in einer zunehmenden Umsetzung von Konzepten und einem wachsenden Instrumentenangebot für die Beschäftigten nieder. Die Befragung von deutschen Unternehmen⁶³ für den Unternehmensmonitor Deutschland 2010 kommt zu dem Ergebnis, dass 96% der Unternehmen mindestens eine Maßnahme anbieten, die Arbeitszeit

⁶¹ Je nach Studie schwanken die Zahlen zwischen 79,8% (vgl. BMFSFJ und IW 2010) und 84% (vgl. BMFSFJ (2010:7)). Einheitlich wird jedoch eine steigende Tendenz angegeben.

⁶² Diese Daten resultieren aus der bundesweiten telefonischen Befragung von 1319 Unternehmen für den Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, der in periodischen Abständen die Entwicklung von betrieblich angebotenen familienfreundlichen Maßnahmen erhebt.

⁶³ In der 2009 durchgeführten Befragung waren 86% der teilnehmenden Unternehmen der Wirtschaft und 14% dem öffentlichen Sektor angehörig.

und/oder –ort beeinflusst. Jedes zehnte Unternehmen bietet mehr als 13 unterschiedliche Instrumente an (BMFSFJ und IW 2010:5). Die familienfreundlichen Konzeptionen werden überwiegend in einem Instrumentenkatalog mit dem Zweck der Arbeitszeitverkürzung und Arbeitsflexibilisierung umgesetzt⁶⁴.

Ohne sichtbar starken Einfluss der aktuellen Arbeitsmarktlage schlägt sich ein breites Angebot betrieblicher Maßnahmen insbesondere als Strategie im „*Wettbewerb um die besten Köpfe*“ (BMFSFJ 2010:4) vielfach in Unternehmen mit einem hohen Anteil qualifizierter Beschäftigter nieder⁶⁵ (BMFSFJ 2006b:9). Entsprechend ist nicht nur die Erwartung an positive betriebswirtschaftliche Effekte gestiegen, sondern sechs von zehn Unternehmen haben die Vereinbarkeit thematisch und operativ in ihre Personalentwicklung integriert (BMFSFJ und IW 2010:6).

Ambivalent erscheint hingegen, dass sich zwar das Motiv der Mitarbeitermotivation durch eine höhere Arbeitszufriedenheit in den Unternehmen in hohem Maße durchgesetzt hat, aber die Erwartungen an Kosteneinsparung durch geringere Fluktuation und niedrigen Krankenstand nach einem Anstieg in den letzten Jahren wieder sinken. Ebenso scheint die Zeitsouveränität für die Beschäftigten als Motiv für Unternehmen an Bedeutung zu verlieren (BMFSFJ und IW 2010:21).

Vor dem Hintergrund, dass sich eine rechtliche Verbindlichkeit des Maßnahmenangebotes in Form von tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen in den letzten Jahren nur zögerlich durchsetzt (vgl. Flüther Hoffmann 2005; Allmendinger et al. 2006:64f.; Klenner 2008:342), lässt sich die Beteiligung und Mitwirkungsmöglichkeit der Beschäftigten selbst an der Vereinbarkeitsgestaltung in den Betrieben nur als randständig konstatieren.

In den Manteltarifverträgen findet die Familienfreundlichkeit nach und nach mit Regelungen zur Arbeitszeitflexibilisierung und Rahmenbedingungen für Teilzeit auf der Basis des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (2001) Aufnahme (vgl. Flüther Hoffmann 2005:20ff). Tariflich vereinbarte Regelungen für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf werden, bisher weitgehend angelehnt an die gesetzlich verankerte unbezahlte Freistellung für die Organisation der Pflege⁶⁶, auf sogenannte „ruhende Arbeitsverhältnisse“ beschränkt (vgl. Flüther Hoffmann

⁶⁴ Für eine genauere Darstellung der Umsetzung einzelner Instrumententypen siehe Kap. 2.2.1 bis 2.2.4.

⁶⁵ Die Autoren des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit kommen hingegen zu der Schlussfolgerung, dass die Qualifikationsstruktur eines Unternehmens nicht entscheidend für die Verbreitung des Maßnahmenangebotes ist - allerdings ohne hier Zahlen zu nennen (vgl. BMFSFJ und IW 2010:19).

⁶⁶ Das seit 2008 geltende Pflegezeitgesetz unterscheidet zwischen einer kurzzeitigen Arbeitsverhinderung mit maximal 10 Tagen Freistellung und der Pflegezeit (maximal 6 Monate), die als Rechtsanspruch der Beschäftigten auch ohne Zustimmung des Arbeitgebers und unter Kündigungsschutz geltend gemacht werden können, wenn dieser Arbeitgeber mehr als 15 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt. Der Rechtsanspruch wird jedoch nur bei der Bestätigung einer Pflegestufe des Pflegebedürftigen durch die Pflegekasse geltend und es besteht keine gesetzliche Verpflichtung zur Entgeltfortzahlung, wenn diese nicht tariflich geregelt ist. Das Anfang Januar 2012

2005:15ff.). Die unbezahlte Freistellung ist jedoch keine weit verbreitete Maßnahme bei Personalentscheidern, allenfalls sind - und das auch nur bei einem als gering zu betrachtenden Unternehmensanteil - flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit auch für diese Problemstellung im Blick (vgl. berufundfamilie gGmbH und GfK 2011:11⁶⁷).

Obwohl Vereinbarkeit seit 2001 im Betriebsverfassungsgesetz als Handlungsfeld der Betriebs- und Personalräte verankert ist (vgl. Betr.VG § 80 Abs. 1 Nr. 2b vom 29.07.2009), sind die Aktivitäten der Wirtschaftsunternehmen überwiegend in Form freiwilliger Selbstverpflichtungen umgesetzt und erlangen erst allmählich und in unterschiedlich detaillierter Form eine Verbindlichkeit durch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen (vgl. Maschke et al. 2005:9). Betriebsräten wird jedoch für die Umsetzung und Konzeption betrieblicher Familienpolitik eine bedeutende Funktion beigemessen, wenn diese unter Gerechtigkeitsaspekten für alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen wirksam werden sollen (vgl. Brinkmann und Fehre 2009:325).

Die aufgezeigte unterschiedliche Relevanz von Gleichstellung und Vereinbarkeit (vgl. Kap. 1.3) wird durch die Inhalte der Betriebs- und Dienstvereinbarungen bestätigt. Maschke und Zurholt⁶⁸ zufolge werden in Betriebsvereinbarungen der Privatwirtschaft mehrheitlich Fragen zur Vereinbarkeit geregelt, während Dienstvereinbarungen in den Organisationen des öffentlichen Dienstes Vereinbarkeit und Gleichstellung als Regelungsinhalte aufweisen (vgl. Maschke und Zurholt 2006:Vorwort). 2007 regeln nur 9,6% alle Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten und einem Betriebsrat familienfreundliche Arbeitsbedingungen über Betriebsvereinbarungen, während gut 22% alle Organisationen des öffentlichen Dienstes mindestens eine entsprechende Dienstvereinbarung haben (vgl. Klenner 2008:343). Eine Befragung der IG Metall 2011 von 4127 Betriebsratsvorsitzenden ergab einen geringfügig erhöhten Anteil von 10% der Unternehmen, die eine Betriebsvereinbarung haben und von 4%, die aktuell darüber verhandeln (vgl. IG Metall 2011:4). Am häufigsten sind darin Arbeitszeiten geregelt in geringerem Maße, aber dennoch in über der Hälfte der Betriebsvereinbarungen, auch Elternzeitregelungen und kurzfristige Freistellungen. Nur 38% der Vereinbarungen enthalten

in Kraft getretene Familienpflegezeitgesetz, nach dem Erwerbstätige mit Pflegeverpflichtungen maximal für zwei Jahre ihre Arbeitszeit und mit einem anteiligen Lohnausgleich durch eine Aufstockung des Gehaltes bis auf 15 Wochenstunden reduzieren können, ist für Arbeitgeber nicht verpflichtend, sondern eine rechtliche Basis auf der Arbeitgeber und Arbeitnehmer einen entsprechenden Vertrag abschließen können. Diese Regelung wird in der Studie nicht weiter berücksichtigt, da sie erst nach Abschluss der empirischen Erhebungen entwickelt und beschlossen wurde (vgl. PflegeZG 2011)

⁶⁷ Die Stichprobe für diese Befragung umfasste insgesamt 500 Unternehmen unterschiedlicher Größen in Deutschland. Der größere Anteil (220) ist den kleinen Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten zuzuordnen, während mittlere Unternehmen (zwischen 50 und 500 Beschäftigten) mit 116 und Große Unternehmen (ab 500 Beschäftigten) mit 164 Unternehmen beteiligt waren.

⁶⁸ Für einen detaillierten Überblick über typische Regelungsinhalte von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Vereinbarkeit siehe ebenfalls Maschke und Zurholt 2006.

festen Regelungen für die Kinderbetreuung und nur 23% nehmen die Qualifizierung von Führungskräften in den Regelkatalog auf (vgl. Mohr 2012:17).

Eine Vorreiterrolle für Betriebsvereinbarungen üben Großunternehmen mit über 2000 Beschäftigten aus, von denen 44% ihre Maßnahmen in Betriebsvereinbarungen reglementieren (vgl. Klenner 2008:342). Lassen die Ergebnisse einerseits eine geringe Beteiligung der Beschäftigten selbst an der Entwicklung betrieblicher Vereinbarkeitskonzepte vermuten, so wird demgegenüber die Aktivität der Arbeitgeber und Betriebsräte als Impulsgeber für betriebliche Vereinbarkeitspolitik unterschiedlich eingeschätzt. Klenner zeigt auf, dass sich zumindest die Betriebsräte selbst als maßgebliche Akteure für die Thematisierung der Vereinbarkeit wahrnehmen (vgl. Klenner 2004:486; IG Metall 2011⁶⁹). Demgegenüber vermitteln Döge und Behnke (vgl. Döge und Behnke 2006:12f.), aber auch Brinkmann und Fehre (vgl. Brinkmann und Fehre 2009), in ihren Unternehmensbefragungen ein aktiveres Bild der Arbeitgeberseite⁷⁰. Die Aktivität der Geschäftsführungen für Vereinbarkeit muss jedoch auch als marketingstrategisches Vorgehen hinterfragt werden, da in beiden Studien die Umsetzung des „Audits familieundberuf“ erfragt wurde, dem eine hohe Werbewirksamkeit für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstellt wird.

In Deutschland gilt die Zertifizierung durch das „berufundfamilie“ Audit der gemeinnützigen Hertie-Stiftung als „*Qualitätssiegel für eine familienbewusste Personalpolitik*“ (<http://www.beruf-und-familie.de>) und wird mittlerweile von 1020 Zertifikatsträgern⁷¹ mit dem Logo gut sichtbar publiziert. Die Bewertungsidee basiert auf dem „*Family-Friendly Index*“ (Schneider et al. 2008a:20ff.), der zu Beginn der 90er Jahre als Schema für eine Bestandsaufnahme und Bewertung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen der USA entwickelt wurde. Die sieben Handlungsfelder des Family-Friendly Index⁷² wurden Mitte der 90er

⁶⁹ Die befragten Betriebsräte der IG Metall Studie geben an, dass die Initiative zur Beschäftigung mit dem Thema in 65 % der Fälle vom Betriebsrat ausging, in weiteren 28 % von einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen und nur in 7 % von der Firmenleitung oder Personalabteilung. Die Betriebsräte selbst bemängeln demgegenüber eine zu geringe und weniger gute Unterstützung durch die Arbeitgeber (vgl. IG Metall 2011:3).

⁷⁰ Döge und Behnke sehen die Aktivität des Betriebs- oder Personalrates stark von dem Engagement einzelner Personen abhängig (vgl. Döge und Behnke 2006:29f.) und Brinkmann und Fehre stellen in ihrer qualitativen Studie 2009 wiederum häufig eine eigene individuelle Betroffenheit und gleichzeitig Außenseiterposition in der Interessenvertretung fest (vgl. Brinkmann und Fehre 2009:327). Die von Dettling 2004 formulierte Kritik, dass „Work-Life Balance“ von den Gewerkschaften noch nicht ausreichend als tarifpolitisches Ziel verfolgt wird, hat zumindest dahingehend auch heute noch Berechtigung, als dass Vereinbarkeit maßgeblich „*im frauenbewegten Teil der Gewerkschaften*“ (Dettling 2004:30) präsent ist.

⁷¹ Davon sind 530 Organisationen Unternehmen, 358 Institutionen und 132 Hochschulen (vgl. berufundfamilie gGmbH 2012).

⁷² flexible Arbeitszeit, Teilzeit, Kinderbetreuung, familienfreundliche Urlaubsregelungen, finanzielle und soziale Unterstützung, Qualifikation des Managements

Jahre für das Audit „berufundfamilie“ in acht Handlungsfelder⁷³ modifiziert (vgl. Schneider et al. 2008a:31ff.). In dem mehrschrittigen Audit wird als Erstes das bereits vorhandene Angebot für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie das verfügbare betriebsindividuelle Entwicklungspotenzial für Verbesserungen ermittelt. Nach der Bearbeitung der acht Handlungsfelder werden schlussendlich Strategien und Zielvereinbarungen mit konkreten Maßnahmen vorgelegt, die innerhalb der nächsten drei Jahre realisiert werden sollen. Das erste Zertifikat wird für die Formulierung dieser Ziele vergeben, für die es jedoch weder quantitative noch qualitative Mindeststandards gibt. Die Re-Auditierung nach drei Jahren erfolgt dann auf der Basis von jährlichen Zwischenberichten und einem erneuten Zielformulierungsprozess. Das Audit gibt Informationen über das Maßnahmenangebot und seine Vielfalt. Es vermag jedoch keine Aussage über die reale Wirkung dieser Maßnahmen und die damit verbundenen Konsequenzen zu vermitteln, sodass eine Diskrepanz zwischen der konstatierten Familienfreundlichkeit auf der Basis aller zertifizierten Unternehmen und der Bewertung durch die Beschäftigten selbst nachvollziehbar wird.

Jedoch ergeben sich auch innerhalb der Beschäftigtenbewertungen deutliche Unterschiede je nach Befragungskontext. So wird im Rahmen der Personalmarketingstudie (BMFSFJ 2010:10f.) im Vergleich der letzten drei Jahre eine wahrgenommene Verbesserung der Familienfreundlichkeit insgesamt und des eigenen Arbeitgebers publiziert⁷⁴. Gut ein Drittel der Beschäftigten finden demnach ein umfangreiches Angebot familienfreundlicher Maßnahmen vor, welches von knapp der Hälfte der Befragten als gut auf die Bedürfnisse von Familien zugeschnitten eingestuft wird.

Demgegenüber beantwortete im Jahr 2009 die überwiegende Mehrheit (82%) der Teilnehmenden an der repräsentativen Studie: „Familienmonitor 2009“ die Frage, ob die Unternehmen genug für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf tun, mit Nein (vgl. Köcher 2009). Hier zeigen sich seit 2005 angesichts der viel propagierten Angebote der Arbeitgeber nur zögerliche Verbesserungen. Trotz der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitszeiten zeigt der Monitor Familienleben 2012⁷⁵ auf, dass Eltern sich mit ihren zeitlichen Bedürfnissen für familiäre Verpflichtungen von Arbeitgebern bisher weiterhin wenig berücksichtigt sehen (59% der befragten Eltern von Kindern unter 16 Jahren). Erstaunlich gering sind hier die Unterschiede zwischen Vätern, vollzeitbeschäftigten Müttern und teilzeitbeschäftigten Müttern (vgl.

⁷³ Arbeitszeit, Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe, Arbeitsort, Informations- und Kommunikationspolitik, Führung, weiter Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und Service für Familien.

⁷⁴ Der Vergleich der letzten drei Jahre ist jedoch methodisch dadurch eingeschränkt, dass erst in der letzten Studie auch die Altersgruppe der 40 bis 49-Jährigen befragt wurde, sich aber die Ergebnisse (bis auf wenige explizite Vergleiche) auf diese Gruppe beziehen (vgl. BMFSFJ 2010:5).

⁷⁵ Bundesweit werden für die repräsentative Studie, die seit 2008 jährlich wiederholt wird, 1800 Personen ab 16 Jahren befragt.

BMFSFJ 2012b:13). Dies kann als Verweis darauf gesehen werden, dass Teilzeitmodelle nicht unbedingt einen Zeitgewinn oder eine autonomere Nutzung der Zeit bedeuten. Nur 21% der teilzeitbeschäftigten Mütter geben an, genügend Zeit für die Familie in der Woche zu haben, während sich 32% von ihnen viel mehr Zeit und 46% etwas mehr Zeit wünschen. Auch unter den befragten Vätern ist der Anteil, der genügend Zeit für seine Familie in der Woche hat, mit 24% deutlich geringer als der Anteil derer, die sich viel mehr Zeit (23%) oder etwas mehr Zeit (49%) wünschen (vgl. BMFSFJ 2012b:11).

Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass auf die Frage nach konkreten Angeboten zur Erleichterung der Vereinbarkeit häufiger staatlich gesteuerte Maßnahmen, wie zum Beispiel Ausbau und Qualitätssteigerung der Kinderbetreuung, Ganztagschule und finanzielle Unterstützung von Familien genannt werden. Die betrieblichen Angebote werden hingegen auf flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten sowie betriebliche Kinderbetreuung beschränkt. Sogar der Wiedereinstieg in den Betrieb nach einer Familienphase wird als Auftrag an den Staat formuliert. Gleiches gilt für die Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, die von den meisten Eltern als Gemeinschaftsaufgabe von Staat und Unternehmen gesehen wird. Auch hier werden dem Staat mehr Handlungsmöglichkeiten zugesprochen als den Unternehmen (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2010:37). Demgegenüber schätzt jedoch der überwiegende Teil der erwerbstätigen Eltern (90%) den Wert der betrieblichen Vereinbarkeit als mindestens genauso hoch ein wie das Gehalt und mehr als drei Viertel der Eltern unter 40 Jahren würden für besser Vereinbarkeitsmöglichkeiten den Arbeitgeber wechseln (vgl. BMFSFJ 2010:6).

Klenner und Schmidt zeigen auf, dass Beschäftigte insbesondere dann die Familienfreundlichkeit im Betrieb positiv bewerten, wenn die Nutzung von Maßnahmen keine negativen Folgen aufgrund einer Unterstellung einer geringen Leistungsbereitschaft durch Vorgesetzte oder Kollegen hat (vgl. Klenner und Schmidt 2007:29). Auch haben sie herausgestellt, dass es ein vielschichtiges Faktorenbündel⁷⁶ ist, welches die Bewertung der realisierbaren Vereinbarkeit beeinflusst (vgl. Klenner und Schmidt 2007:6f.). Als zentraler Bereich der Vereinbarkeitspolitik sind Arbeitszeiten maßgeblich für die mögliche Auflösung einer „zeitlichen Konkurrenz“ (Klenner und Schmidt 2007:7) zwischen den Anforderungen aus Erwerbs- und Privatsphäre. Während einerseits kürzere und flexiblere Arbeitszeiten die angestrebte Lösung zu sein scheinen, (vgl. BMFSFJ 2005; Fagan 2005; Bloom et al. 2006; BMFSFJ und IW

⁷⁶ Die Faktoren lassen sich gruppieren in persönliche Merkmale der Beschäftigten, regionale und örtliche infrastrukturelle Bedingungen, betriebliche Bedingungen und Regelungen (Gesetz, Tarif, Struktur, Arbeitsorganisation), Maßnahmenangebot und Umsetzung betrieblicher Familienpolitik sowie das Arbeitsklima und die Unternehmenskultur.

2010), werden vor allem flexible Arbeitszeiten von den Beschäftigten als Merkmal eines familienfreundlichen Betriebes genannt (vgl. BMFSFJ 2009a:18; BMFSFJ und IW 2010:10).

Auf eine bisher persistente geschlechtsspezifische Umsetzung der Vereinbarkeitspolitik verweist der seit drei Jahren stagnierende Anteil der Väter (45%), die das betriebliche Maßnahmenangebot nutzen (vgl. BMFSFJ 2010:11). Die „*geschlechtliche Kodierung der Vereinbarkeit*“ (Oechsle-Grauvogel 2009:55) spiegelt sich auch darin, dass noch 2009 knapp die Hälfte der Unternehmen mit hohem Anteil weiblicher Beschäftigter die Vereinbarkeit als wichtiges Thema wertet, während dies nur 34% der Unternehmen mit einem niedrigen Frauenanteil von unter 30% bestätigen (vgl. BMFSFJ 2009a). Die Vereinbarkeitswünsche und entsprechenden Erfordernisse von Vätern kommen zwar nach und nach zur Geltung (vgl. Kap. 1.2), sie treten aber überwiegend in der Nutzung der Elternzeit durch Männer in Erscheinung (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2010:30; Vogt 2010; Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a:101). Für die Nutzung anderer Instrumente sind Väter nicht oder nur wenig als Adressaten im Blick (vgl. IGS Organisationsberatung GmbH 2008:2; BMFSFJ 2010:11), sondern auch durch Befürchtungen um negative Konsequenzen gehemmt. In erste Linie befürchten die Väter einen Karriereknick. Knapp ein Drittel der befragten Väter in der Onlinebefragung der Hessenstiftung⁷⁷ beobachtet aktiv, dass Väter, die ein hohes Gewicht ihrer Familie gegenüber dem Beruf offensiv vertreten, mit einem negativen Image behaftet werden (IGS Organisationsberatung GmbH 2008:2; Höyng 2010:246).

Bei aller Einigkeit über die Wichtigkeit der vereinbarkeitsförderlichen Maßnahmen für die Humankapitalakkumulation in den Unternehmen herrscht diesbezüglich ein Dissens über die Adressaten familienfreundlicher Maßnahmen. Einerseits geben 93% der befragten Unternehmen die Bindung von qualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an das Unternehmen als Motiv zur Einführung betrieblicher Familienpolitik an (BMFSFJ und IW 2010:21), jedoch scheint sich diese Haltung in Bezug auf die Führungskräfte relativiert zu haben.

Das zwischen 2003 und 2007 wachsende Bewusstsein für die Bedeutung der Vereinbarkeit für Führungskräfte ist zwischen 2007 und 2010 wieder deutlich abgeflaut⁷⁸, was zum Teil auf eine Verdrängung der Prioritäten infolge der Wirtschaftskrise zurückgeführt wird. Entgegen der weitverbreiteten Annahme, dass die Vereinbarkeitsfrage auf den obersten Unternehmensebenen an Relevanz verliert, zeigt jedoch die Empirie eine deutlich geschlechtsspezifi-

⁷⁷ Befragt wurden im Jahr 2008 360 Väter aus allen Bundesländern im Alter zwischen 21 und 66 Jahren, wobei das Durchschnittsalter 42 Jahre betrug. 92% dieser Väter leben zum Zeitpunkt der Befragung in einer Partnerschaft und 82% haben einen akademischen Abschluss (vgl. IGS Organisationsberatung GmbH 2008:4 und 5).

⁷⁸ 2003 waren es 43% der Unternehmen, die auch für Führungskräfte eine hohe oder eher hohe Bedeutung der Vereinbarkeit annahmen, 2006 stieg dieser Anteil auf 77% und sank 2010 wieder auf 69% (vgl. BMFSFJ und Institut der deutschen Wirtschaft 2010:9).

sche Komponente. 56% der weiblichen Führungskräfte bewältigen diese Funktion mit einem Kind (vgl. Wippermann 2010:29) und 70% der Frauen in Vorständen haben mindestens ein Kind (vgl. Fehre 2012:70). Im Vergleich zu Männern in Führungspositionen zeigt sich dennoch, dass Frauen für die Erreichung von Führungspositionen deutlich häufiger auf Kinder verzichten wollen oder müssen als Männer. Der Anteil der Frauen ohne Kind in diese Positionen ist doppelt so hoch wie der Anteil der Männer ohne Kind (vgl. Wippermann 2010:29). Wagner kommt in ihrer Expertise zum familienunterstützenden Engagement von Unternehmen zu dem Fazit, dass die Vereinbarkeitspolitik der Unternehmen bisher noch nicht zu einer kritischen Reflexion der „normgebenden männlichen Arbeits- und Lebensmuster“ (Wagner 2009:14) geführt hat. Einhergehend mit dieser Feststellung zeigt sich nicht nur im internationalen Vergleich deutlich, dass die Bemühungen um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf überwiegend unter die Prämisse der Mobilisierung des Arbeitskräftepotenzials junger, gut qualifizierter Frauen gestellt werden (vgl. Klammer et al. 2007; Eichhorst und Thode 2002 und OECD 2001a:154).

Hier zeigen sich nicht nur möglicherweise ungleiche Optionen für qualifizierte und weniger qualifizierte Beschäftigte⁷⁹, sondern auch für Beschäftigte unterschiedlichen Alters. Während Familienfreundlichkeit für junge Beschäftigte und insbesondere junge Eltern sowohl als Arbeitsbedingung als auch als Auswahlkriterium des Arbeitgebers überwiegend Anerkennung findet, wird die Bedeutung der Vereinbarkeit für Beschäftigte über 40 Jahren deutlich unterschätzt (vgl. BMFSFJ 2010:7). Nur gut die Hälfte der Unternehmen nimmt für diese Altersgruppe eine Relevanz des Maßnahmenangebotes für die Arbeitgeberwahl an. Hier zeigt sich zum einen empirisch die von Gesterkamp für Väter konstatierte Beschränkung der Vereinbarkeitsthematik auf die ersten Jahre der Fürsorgeverantwortung für Kinder (vgl. Gesterkamp o.J u. S.) auch für Frauen geltend. Die ebenfalls von den Unternehmen gering vermutete Wechselbereitschaft der Beschäftigten lässt jedoch auch vermuten, dass die Arbeitgeber für diese Altersgruppe eine höhere Bedeutung der Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit annehmen⁸⁰. In diesem Zusammenhang ist auch der Umgang mit Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf wahrzunehmen. So ist das Bewusstsein für die Pflegeproblematik in den Unternehmen noch geringer ausgeprägt als die Problematik der kinderbezogenen Fürsorge (vgl. Mohr 2012:23) und das betriebliche Angebot erst in einem Drittel der

⁷⁹ Einen Hinweis auf die mögliche unterschiedliche Wirksamkeit der betrieblichen Familienpolitik für unterschiedliche Qualifikations- und Statusgruppen geben die Angaben von Arbeitern, Facharbeitern, einfachen Angestellten und leitenden Angestellten, welche das Bemühen und die Haltung ihrer Arbeitgeber sowie das verfügbare Teilzeitangebot sehr unterschiedlich bewerten (vgl. BMFSFJ 2009a:19). Am schlechtesten fällt insgesamt die Bewertung durch Arbeiter und Facharbeiter aus, hingegen wird die Bewertung mit steigendem Status positiver (vgl. dazu auch forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen 2008:4).

⁸⁰ Tatsächlich wird jedoch aus der Beschäftigtensicht kein großer Unterschied in der Bedeutung der Vereinbarkeit erkennbar - weder als Auswahlkriterium noch als Wechselgrund (vgl. BMFSFJ 2010:7).

Unternehmen verbreitet. Noch geringer ist der Anteil der Beschäftigten, denen dieses Angebot bekannt ist (vgl. BMFSFJ 2010:10).

Auch in den operativen Umsetzungen im Betrieb ist kein konsensuales Verständnis dessen zu erkennen, was Familienfreundlichkeit im Kontext betrieblicher Personalpolitik eigentlich ausmacht und was sie letztlich bewirkt. Eine Wirksamkeitsanalyse erfordert demnach eine eindeutige Definitionsgrundlage dessen, was eigentlich vereinbart werden soll und welche Kriterien einer Familienfreundlichkeit zugrunde liegen.

Zum einen sind die Instrumente unternehmensintern tatsächlich auf eine Vereinbarkeit von Berufs- und Familienarbeit ausgerichtet und zielen, ausgehend von der Hauptbelastung der Frauen durch Familienarbeit (vgl. Ludwig et al. 2002), auf eine Abstimmungsmöglichkeit von Verantwortlichkeiten in den beiden Bereichen ab. Einerseits schaffen sie damit notwendige Voraussetzungen, um den Frauen als zukünftig nötige 'Ressource' auf dem Arbeitsmarkt den Zugang zu und den Verbleib in der Erwerbsarbeit zu bieten. Andererseits stehen der Nutzung und Wirkung vielfache operationelle Hemmnisse und vor allem scheinbar eine weiterhin persistente Bevorzugung 'männlicher Arbeitnehmereigenschaften' wie die Vollzeitverfügbarkeit (vgl. Buschmeyer 2008:124) gegenüber. Diese Gemengelage ist als Ursache für den gehemmten beruflichen Aufstieg von Frauen als auch die bisher unzureichende Gleichstellung der Geschlechter wahrzunehmen, scheint aber auch das Potenzial für die Produktion neuer sozialer Ungleichheiten zu bergen.

2.2 Instrumente der betrieblichen Familienpolitik

Unter dem Sammelbegriff der Familienfreundlichkeit werden sowohl formelle als auch informelle betriebliche Regelungen für eine verbesserte Vereinbarkeit der Lebensbereiche Beruf und Familie subsumiert (vgl. Juncke 2005:8). Arbeitszeitregelungen, Telearbeitsplätze und betrieblich organisierte Kinderbetreuung sind hier als bekannteste formell gestaltete Instrumente zu nennen, während zum Beispiel spontane Freistellungen und andere Absprachen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und innerhalb des Kollegenkreises für die informelle Operationalisierung von Vereinbarkeit genutzt werden. Im Sinne einer familienorientierten Personalpolitik umfasst die betriebliche Familienpolitik darüber hinaus auch die Bereiche Personalentwicklung und Kommunikationspolitik.

Aleine in den acht Handlungsfeldern des Audits "berufundfamilie" (Initiative Gemeinnützige Hertie-Stiftung) werden mehr als 100 betriebliche Einzelmaßnahmen maßgeblich für die Bereiche Arbeitszeit und -ort, Arbeitsorganisation, Information und Kommunikation, Personal-

entwicklung, Führung und geldwerte Leistungen aufgezeigt. Der betrieblichen Familienpolitik werden in dieser Studie gemäß der Definition der OECD solche Maßnahmen zugeordnet, deren Gestaltungsregelungen über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen⁸¹. Diesbezüglich werden die gemeinhin als potenziell familienfreundlich bekannten und anerkannten Maßnahmen in Augenschein genommen, die sich jedoch durch eine Vielfalt an Umsetzungsmöglichkeiten und Gestaltungsformen auszeichnen. Eine Skizzierung der wichtigsten Gruppierungen der Maßnahmen ist daher unerlässlich, zumal trotz mehrfacher schriftlicher Nachfragen in den untersuchten Organisationen dieser Studie Angaben über verfügbare Instrumente revidiert und von anderen Kontaktpersonen in den Unternehmen als Ausnahmeregelung dargestellt wurden. Im Folgenden werden die Maßnahmen betrieblicher Familienpolitik kategorisiert definiert und kurz hinsichtlich Angebot, Nutzung und Bewertung skizziert, soweit es die Informationslage erlaubt. Hier ist bemerkenswert, dass zwar vielfache Studien über die Angebotslage vorhanden sind, aber die Datenlage über die Nutzung der Angebote durch die Beschäftigten, weder in der Wissenschaft noch in den Unternehmen selbst, kaum bekannt ist.

2.2.1 Instrumente zur Flexibilisierung der Arbeitszeit

Arbeitszeitreduzierung

Arbeitszeitreduzierung bezieht sich auf das Angebot an die Beschäftigten, den Arbeitszeitumfang in unterschiedlichem Ausmaß zu verringern. Als Teilzeitarbeit gilt jedes Arbeitsverhältnis, dessen Arbeitszeit geringer ist als die betrieblich vereinbarte Regelzeit. In den Unternehmen werden Beschäftigungsverhältnisse mit unter 15 Stunden die Woche bis hin zu einer sogenannten vollzeitnahen Teilzeit mit 30 Stunden wöchentlich und mehr vereinbart. Eine weitere Möglichkeit ist Job-Sharing als geteilter Arbeitsumfang zwischen zwei oder mehr Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen. Unter dieser Regelung teilen sich mehrere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen einen Arbeitsplatz und dazugehörige Rechte und Pflichten (vgl. Jung 2005:6).

Zentral in der Vereinbarkeitspolitik ist der Arbeitszeitumfang, der als maßgeblich für die mögliche Auflösung einer „zeitlichen Konkurrenz“ (Jung 2005:7) zwischen den Anforderungen aus Erwerbs- und Privatsphäre gilt. Die Vereinbarkeitsstrategie der Reduzierung von Arbeitszeit beruht auf den Erfahrungen, dass eine zeitlich hohe Beanspruchung im Beruf mehr Konflikte im Privatleben zur Folge hat als umgekehrt (vgl. Gutek et al. 1991:76).

⁸¹ „Family-friendly arrangements in firms are taken to be practices, facilitating the reconciliation of work and family life, which firms introduce to complement statutory requirements, e.g. by allowing extra leave for family reasons. Only employees can decide whether or not any particular arrangement is actually family-friendly“ (OECD 2001a:147).

Das Angebot der Teilzeiterwerbsarbeit ist als Vereinbarkeitsmaßnahme in den Unternehmen am weitesten verbreitet. 79% aller deutschen Unternehmen verfügen über Teilzeitarbeitsplätze⁸² (vgl. BMFSFJ und IW 2010:7). Die mehrheitliche Nutzung dieser Vereinbarkeitsmaßnahme durch Frauen und durch geringer qualifizierte Beschäftigte ist in Kapitel 1.1 und 1.2 ausreichend dargestellt worden und das langfristige Benachteiligungspotenzial von Teilzeit (vgl. Mc. Rae 1991; Keller und Seifert 2005; Bellmann und Stegmaier 2010, Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a) hat in der Darstellung schon eine lange Tradition. Darüber hinaus zeigt Arbeitszeitreduzierung ihre Ambivalenz zudem in ihrer arbeitgeberseitigen Funktionalisierung als Flexibilisierungsinstrument zur Anpassung von Arbeitskraftbedarf und -angebot (vgl. Hohendanner und Bellmann 2006; Dütsch und Struck 2010). Kritisch wird auch die bisher rechtlich nur unzureichend aufgefangene Unsicherheit bezüglich einer Wiederaufstockungsmöglichkeit bewertet (vgl. Michalk und Nieder 2007:185; Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a:128). Darüber hinaus wird kritisiert, dass der vereinbarkeitsförderliche Nutzen der Vereinbarkeit häufig durch Überstunden und ungeplanter Mehrarbeit, die sich gerade in dieser Erwerbsform häufig ergeben, konterkariert wird (vgl. Klenner und Schmidt 2007).

Arbeitszeitmodelle

Flexible Arbeitszeitmodelle eröffnen den Beschäftigten das Angebot, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit unterschiedlich zu gestalten. Unter dem Sammelbegriff der flexiblen Arbeitszeitmodelle wird in den Unternehmen zum einen jede Form der Aufteilung von Teilzeit (von einer regelmäßigen Verringerung der Zahl der täglichen Arbeitsstunden in einer Fünftagewoche bis hin zu einer Verteilung auf reduzierte Arbeitstage in einer Woche oder innerhalb eines anderen vereinbarten Zeitraumes) als eigenes Arbeitszeitmodell definiert. Unter den Begriff fallen aber auch die jeweiligen Kontrollmodi wie Gleitzeit (mit oder ohne Service- oder Kernarbeitszeit⁸³) und Vertrauensarbeitszeit.

Gleitzeit mit einer Kernarbeitszeit besteht aus einer festgelegten Arbeitszeit mit allgemeiner Anwesenheitspflicht und den davor und dahinter angelegten Gleitzeitspannen, innerhalb derer Arbeitsbeginn und –ende von den Beschäftigten selbst bestimmt werden kann. Servicezeiten (auch Funktionszeiten genannt) beinhalten keine verpflichtende Arbeitszeit mehr für einzelne Beschäftigte, sondern betrieblich definierte Zeiten, zu denen bestimmte Betriebsbereiche funktionsfähig, das heißt personalmäßig besetzt sein müssen (vgl. Beermann

⁸² Teilzeit ist gemeinsam mit der Arbeitsflexibilisierung auch das in den Betriebsvereinbarungen am häufigsten geregelte Instrument (vgl. IG Metall 2011:5).

2008:38f.). Gleichmaßen wird jedoch der Begriff Funktionsarbeitszeit auch für die Ausweitung eines Zeitrahmens zum Beispiel zwischen 6.00 Uhr und 22.00 Uhr genutzt, in dem die Beschäftigten ihre Arbeitszeit frei einteilen können (vgl. Hellert 2001:60).

In der Regel sind Gleitzeitmodelle mit einem Arbeitszeitkonto verknüpft, welche den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen die Möglichkeit der Über- oder Unterschreitung ihrer tatsächlichen wöchentlichen Arbeitszeit nach Bedarf eröffnen (vgl. Groß und Schwarz 2010:75). Der Ausgleich von Zeitguthaben und -schulden wird innerhalb eines vereinbarten Zeitraumes, in dem die tariflich oder vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit als die Bezugsgröße im Durchschnitt wieder erreicht werden muss, geregelt. Unterschieden werden dabei verschiedene Funktionstüchtigkeitsgerade von Arbeitszeitkonten, welche in Abhängigkeit von der Ausgewogenheit der Regulierung von maximalen Zeitguthaben und -schulden sowie dem Ausgleichszeitraum entstehen. Als „vollständig geregelte oder fast vollständig geregelte Arbeitszeitkontenmodelle“ gelten Regelungen, in denen alle drei oder mindestens zwei der Regelungsbestandteile Arbeitszeitguthaben, -schulden und Ausgleichszeitraum eindeutig vorgegeben und bestimmt sind (vgl. Groß und Schwarz 2010:77).

Variable Arbeitszeit ist einerseits ein Instrument, das aufgrund seiner Verankerung in der Mitbestimmungspflicht (§ 87 I Nr. 2 BetrVG vom 29.07.2009) eine hohe Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit für die Beschäftigten durch eine betriebliche Vereinbarung aufweist und vielfach genutzt wird. Andererseits ist es durch ein sehr unterschiedliches Ausmaß von Regulierungsinhalten und Ausschlüssen bestimmter Beschäftigtengruppen geprägt und es ist nicht offensichtlich, in welchem Maß seine Nutzung wirklich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dient. Eine arbeitnehmerseitige Funktionalität der Flexibilisierung von Arbeitszeit basiert auf einem autonomen Ausgleich von Zeitguthaben und –schulden und kann ihren Nutzen nur in Abhängigkeit von dem vereinbarten Zeitraum, in dem eine vereinbarte Wochenarbeitszeit im Durchschnitt wieder erreicht werden muss, entfalten (vgl. Groß und Schwarz 2010:75).

Entscheidend ist, dass die Beschäftigten nicht nur mehr Möglichkeiten der zeitlichen Verteilung von beruflichen und nichtberuflichen Tätigkeiten erhalten (vgl. Botsch et al. 2007:123), sondern dass die eigenen Kontrollmöglichkeiten (vgl. Bauer et al. 2004; Seifert 2005) so gestaltet sind, dass die gewählte Verteilung der Arbeitszeit in dem Maße eine Zuverlässigkeit zeigt, wie sie dem Bedarf aufgrund der familialen Lebensform entspricht.

Den geringsten Grad der formalen Regelung weist das Arbeitszeitmodell der Vertrauensarbeitszeit aus. Dauer, Lage und häufig auch der Arbeitsort unterliegen der Bestimmung durch die Beschäftigten, die durch Zielvereinbarungen an die Ablieferung bestimmter Arbeitsergebnisse zu bestimmten Zeitpunkten gebunden sind (vgl. Ulich und Wülser 2010:323).

Das Angebot an flexiblen Arbeitszeitmodellen ist weit verbreitet.,Dies umfasst insbesondere individuell vereinbarte Arbeitszeitmodelle (72,8%) und Gleitzeit in Form von flexibler Tages- und Wochenarbeitszeit (70,2%). Demgegenüber werden Jobsharing (20,4%), Vertrauensarbeitszeit (46,2%) und flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit (28,3%) deutlich seltener angeboten (vgl. BMFSFJ und IW 2010:7).

Die vereinbarkeitsmotivierte Nutzung der Gleitzeit durch die Beschäftigten ist nur schwerlich von der Nutzung aufgrund einer allgemeingültigen Arbeitszeitregelung zu unterscheiden. Klenner und Schmidt zeigen diesbezüglich auf, dass flexible Arbeitszeitmodelle keine Signifikanz für eine gute Bewertung der Vereinbarkeit haben (vgl. Klenner und Schmidt 2007:30). In diesen Zusammenhang wird ein Ungleichgewicht der Wirkung von Gleitzeit kritisiert, wenn mit der Gestaltung der Gleitzeitbedingungen in erster Linie ein betriebliches Interesse und erst an zweiter Stelle die Möglichkeiten für selbstbestimmte Zeiteinteilung und- Nutzung verfolgt wird (vgl. z.B. Botsch et al. 2007:125; Spitzley 2007:125). Dem gegenüber wird für die nahezu regelungsfreie Vertrauensarbeitszeit die implizierte unternehmerische Haltung der abhängig Beschäftigten als Gesundheitsrisiko kritisch hinterfragt (z. B. Peters 2001b:36; Pickhaus 2000), da sie auf einer eigenverantwortlichen Selbstregulation basiert, die nicht selten in einer ausgedehnten Mehrarbeit und Überlastung mündet (vgl. Glissmann und Peters 2001b).

2.2.2 Instrumente zur Flexibilisierung des Arbeitsortes

Die Instrumente Home Office und Telearbeit bieten den Beschäftigten die Option, ihre Anwesenheit im Unternehmen auf maximal notwendige Zeiten zu reduzieren und einen großen Teil der täglichen Erwerbszeit im eigenen Zuhause zu verbringen. Eine grundsätzliche Unterscheidung der Regelungen bezieht sich auf das Ausmaß der Verteilung von Arbeitszeit im Unternehmen und in den eigenen vier Wänden. Die sogenannte Teleheimarbeit bedeutet eine vollständige Erledigung der Arbeit von zu Hause aus. Die Beschäftigten sind online mit dem Unternehmen im Kontakt, haben jedoch keine persönliche Anbindung mehr an Kollegen oder Kolleginnen im Unternehmen. Alternativ dazu bezieht sich das Angebot der alternierenden Telearbeit darauf, dass ein Teil der Arbeit in einem oder mehreren sogenannten Bürotagen im Unternehmen ausgeführt wird und ein anderer Teil daheim. Der Umfang der jeweiligen Zeiteile wird zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten individuell vereinbart. Telearbeit ist konkret auf Tätigkeiten im Rahmen der elektronischen Datenverarbeitung bezogen und vielfach wird durch die Vorgabe bestimmter Arbeitszeiten die Erreichbarkeit der Beschäftigten reguliert (vgl. z. B. Dörfler 2004:26; Beermann 2008:50).

Home-Office offenbart demgegenüber eher Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung und wird, wie schon aufgezeigt, überwiegend im Rahmen einer Vertrauensarbeitszeit genutzt. Verbunden damit ist eine mehr oder weniger formal regulierte Maßnahmenform. In regulierten Formen gibt es Auflagen für die Einrichtung eines Arbeitsplatzes in der Wohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in welcher die Arbeiten alternierend oder ständig ausgeführt werden.

Gegenüber der weitverbreiteten Haltung, gerne im Home-Office arbeiten zu wollen (vgl. z. B. Esch 2012), ist das betriebliche Angebot in 22% der Unternehmen sehr gering ausgeprägt (vgl. BMFSFJ und IW 2010:7). Unternehmensstudien zufolge sind es insbesondere Frauen und Beschäftigte der mittleren Altersgruppe, die ein starkes Interesse an dieser Arbeitsform zeigen (vgl. z.B. TeamViewer GmbH; Berufsverband der Informationswirtschaft 2008). In einem Dissens dazu stehen Untersuchungsergebnisse, die besagen, dass Telearbeit und auch Home-Office häufig mit neuen Problemen der Familienregulierung und sogar einer Verfestigung traditioneller Rollenmuster verknüpft sind (Ulich und Wülser 2010), statt mit einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und neuen Gestaltungsmöglichkeiten der innerfamiliären Arbeitsteilung einherzugehen.

Eine Untersuchung der Nutzung in Unternehmen weist jedoch Mitte der 90er in den USA (NOS⁸⁴) keinen Einfluss einer geschlechtsspezifischen Personalstruktur nach, die gegebenenfalls auf die Umsetzung einer zugeschriebenen Fürsorgeverantwortung hinweisen würde. Wirksam scheint hingegen ein Einfluss der Qualifikationsstruktur, der sich dahin gehend zeigt, dass in Unternehmen mit einer verstärkt höher qualifizierten Personalstruktur eine stärkere Nutzung von Home-Office vorzufinden ist (vgl. Ingram und Simons 1995:1475). Felstead verweist auf den Zusammenhang von Qualifikation und bestimmten Tätigkeitsmerkmalen und zeigt einen engen Zusammenhang zwischen den „Freiheitsgeraden bei der Arbeitsgestaltung“ und dem Ausmaß der Heimarbeit (vgl. Felstead et al. 2002:66).

2.2.3 Instrumente zur Gestaltung von Auszeiten

Auszeiten, die häufig unter dem Begriff des Sabbaticals zusammengefasst sind, stellen ein Angebot an die Beschäftigten dar, im bestehenden Arbeitsvertrag eine längere unbezahlte Pause, zum Beispiel von einem halben oder einem Jahr für private Zwecke zu nehmen. In dieser Form gilt das Sabbatical rechtlich gesehen als eine einvernehmliche vertragliche Arbeitsbefreiung, in der die Pflicht zur Arbeitsleistung für einen befristeten Zeitraum ruht.. Für

⁸⁴ Die National Organizations Study (NOS) ist eine repräsentative Datensammlung von US-amerikanischen Arbeitgebern und gibt Auskunft über Strukturzusammenhänge und die Personalpraxis der Unternehmen (vgl. Spaeth und O'Rourke 1994).

die Finanzierung des Einkommens in der Auszeit sind zwei Modelle bekannt: 1. Das vor der Auszeit bestehende Arbeitsverhältnis wird von Vollzeit auf Teilzeit reduziert und die anfallenden Überstunden werden auf einem Arbeitszeitkonto gesammelt. 2. Im Vorfeld der Auszeit wird auf Urlaub verzichtet, sodass diese Zeiten für die Auszeit gesammelt werden. Eine dritte Form der Auszeit innerhalb des bestehenden Arbeitsvertrages ist der unbezahlte Urlaub, der in der Praxis zu sogenannten Blockfreizeiten führt, die kürzer als ein Sabbatical ausfallen (vgl. z. B. Siemers 2005).

Als Sonderformen der Auszeiten werden in der Studie die verlängerte Elternzeit und die bezahlte Freistellung für Pflegende abgefragt. Die verlängerte Elternzeit ist ein Angebot an die Beschäftigten, nach Ablauf der gesetzlichen Elternzeit (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz vom 5. Dezember 2006) die Auszeit auf einen weiteren Zeitraum (in der Regel für ein weiteres Jahr) zu verlängern oder auf spätere Zeiträume zu verteilen.

Die bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege bezeichnet eine finanziell unterstützte Arbeitsbefreiung für Pflegeaufgaben und erweitert die gesetzliche Option der unbezahlten Arbeitsbefreiung (vgl. PflegeZG vom 06.12.2011).

Das Angebot an längeren Auszeiten in der Erwerbssphäre ist im Gegensatz zu der Arbeitszeitflexibilisierung eng begrenzt. Die Gewährung von Auszeiten ist nur selten mit einer Entgeltregelung verbunden, sondern mehrheitlich eine unbezahlte Freistellung. Das klassische Sabbatical wie oben beschrieben wird in 16% der Unternehmen angeboten. Freistellungen für erkrankte Kinder, die über die gesetzlichen Regelungen hinausgeht, dagegen in 52% und (unbezahlte) Pflegefreistellung in 35% der Unternehmen (vgl. BMFSFJ und IW 2010:7).

Über die Nutzung dieser Maßnahmen gibt es keine belastbare Datenlage. Die IG-Metallbefragung der Betriebsräte stellt hingegen heraus, dass in mehr als 50% der Unternehmen nicht einmal die Nutzung des erweiterten Rechtsanspruchs auf Elternzeit durch die Inanspruchnahme der Partnermonate bekannt ist (vgl. IG Metall 2011:6).

2.2.4 Instrumente zur Unterstützung von Fürsorge- und Pflegeverantwortung

Betriebliche Betreuungs- und Beratungsangebote unterstützen als Maßnahmen die aktuelle Fürsorge- oder Pflegeverantwortung der Beschäftigten. Betriebliche Betreuungsangebote stellen hierzu dauerhaft oder punktuell die Betreuung von Kindern der Beschäftigten auf dem Unternehmensgelände oder in der unmittelbaren Nähe sicher.

Für die dauerhafte Betreuung werden - je nach Trägerschaft des Betreuungsangebotes - betriebseigene Kindertagesstätten oder Belegrechte in Einrichtungen unter fremder Trägerschaft unterschieden. Die Betriebskindertagesstätte wird vom Unternehmen selbst nach der

Genehmigung durch das Jugendamt gegründet, sodass auch die Auswahl des pädagogischen Personals, das pädagogische Konzept und die Öffnungszeiten unter die Verantwortung des Unternehmens fallen. Dieses dauerhafte Betreuungsangebot kann auch in Form der Kindertagespflege, in der bis zu fünf Kinder (ausgehend von den Bestimmungen der Bundesländer) von Tagesmüttern und -Vätern betreut werden, gestaltet sein. Die Betreuung in einem solchen familiären Rahmen richtet sich verstärkt an Beschäftigte mit Kindern unter 3 Jahren.

Bei dem Erwerb von Belegplätzen handelt es sich um die Kooperation des jeweiligen Unternehmens mit einem bestehenden Träger. Die Beschäftigten können quasi ein bestimmtes Platzkontingent in der Einrichtung nutzen, da sich das Unternehmen an der Finanzierung der Einrichtung beteiligt. In der Regel sind Betriebskindergärten sowie auch Belegplätze für die Beschäftigten im gleichen Rahmen kostenpflichtig wie die kommunalen Betreuungsangebote.

Punktuelle Betreuungsangebote sollen unerwartet auftretende Betreuungsbedarfe oder Zeiten überbrücken, in denen die regelmäßige Betreuung ausfällt. Instrumente dazu sind die Notfallbetreuung, die kurzfristig und flexibel ein stundenweises oder auch tageweises Betreuungsangebot innerhalb des Betriebes oder in Einrichtungen fremder Träger anbietet. Ferienbetreuung ist ein längerfristiges Angebot für Schulkinder, die in den Schulferien Ferienfreizeiten und -programme nutzen können. Auch hier kann das Unternehmen wiederum selbst Träger der Maßnahmen sein oder mit lokalen Anbietern von Ferienbetreuungsmaßnahmen kooperieren (vgl. z. B. BMFSFJ 2012; Beiten 2006:73ff.; Rost 2004:45ff.).

Im Rahmen von Beratungsangeboten zielt das Instrument des Familienservice auf konkrete Vereinbarkeitsbedarfe von Familien ab. Die Beratung umfasst sowohl konkrete Hinweise auf das bestehende Instrumentenangebot im Unternehmen sowie gesetzliche Regelungen als auch ein Gesprächsangebot zur Ermittlung individueller Vereinbarkeitsprobleme. Teilweise wird über die Beratung hinaus eine konkrete Vermittlung von Betreuungsplätzen und Personen oder Pflegeplätzen angeboten. In den Unternehmen dieser Studie wird keine Vermittlung von Pflegeplätzen angeboten.

Finanzielle Unterstützung für Familien bedeutet die Möglichkeit von Sonderzahlungen, Aufschlägen oder Darlehen in finanziellen Notlagen, kann aber auch durch eine mögliche Übernahme von Kinderbetreuungskosten in Form eines geldwerten Vorteils oder zum Beispiel durch Essenskostenzuschüsse realisiert werden (vgl. Beiten 2006:68ff.).

Für dieses Handlungsfeld ist im Vergleich zu allen anderen Maßnahmenbereichen der geringste Umsetzungsstand zu konstatieren. Laut der IG-Metall Studie sind Sozialleistungen und Kinderbetreuung in mehr als einem Drittel der befragten Unternehmen im Rahmen von Betriebsvereinbarungen geregelt (vgl. IG Metall 2011:5). Jedoch ist festzustellen, dass das

Angebot an Betreuung, das sich von Anfang an nur auf niedrigem Niveau ausgebreitet hat (3,5% der Unternehmen 2006), sich nun sogar wieder auf ein Angebot nur noch in 2,4% der Unternehmen verringert hat (vgl. BMFSFJ und IW 2010:7). Deutlich zurückgegangen sind nach den Ergebnissen des Unternehmensmonitors ebenfalls der Familienservice der Unternehmen (von 38,6% in 2006 auf 23,9% in 2009) und das Beratungsangebot, das sich zwischenzeitlich in immerhin 24% der Unternehmen etabliert hatte und heute nur noch von elf Prozent praktiziert wird (vgl. BMFSFJ und IW 2010:7 u.18). Entsprechend sind auch Erkenntnisse über die Nutzung und Bewertungen dieser Maßnahmen nicht verfügbar.

2.2.5 Fazit des Umsetzungsstandes betrieblicher Maßnahmen

„Obwohl Qualifikation und Professionalisierung kaum noch geschlechtstypische Grenzen markieren“ (Pasero und Priddat 2004:143), gibt es Hinweise, nach denen sich Qualifizierung und der betriebliche Status (Bildung) als Kategorien abzeichnen, die sich im Zusammenwirken mit Geschlecht ambivalent hinsichtlich Chancengleichheit für die Nutzung und Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen erweisen können.

Aus dem demografisch begründeten Fachkräftemangel als Motivation für betriebliche Familienpolitik resultiert eine Fokussierung auf qualifiziert Beschäftigte.

Ausgehend von der klassischen Arbeitsteilung wird davon ausgegangen, dass das Potenzial der Frauen jedoch nur dann zum Tragen kommen kann, wenn Karriere nicht mehr eine Entscheidung gegen Familie und Kind impliziert, sondern Beruf und Kinderwunsch miteinander vereinbart werden können. Die Notwendigkeit für vereinbarkeitsförderliche Maßnahmen wird demnach in erster Linie mit Blick auf die Positionen in Organisationen wahrgenommen, wo hohe Qualifikation und Profession gleichzeitig eine hohe Leistungsbereitschaft und berufliches Engagement fordern. Vereinbarkeitsmaßnahmen werden damit auch als Schlüssel zu beruflicher Chancengleichheit für Männer und Frauen definiert. Es ist jedoch nicht offensichtlich, inwieweit sich diese berufliche Chancengleichheit auf Veränderungen im Verhältnis von Erwerbsarbeit und Familienarbeit auswirkt, denn in der Fokussierung der Vereinbarkeitspolitik auf Frauen liegt das Risiko in einer weiterhin persistenten, aber nun verdeckten Zuschreibung der Fürsorgeverantwortung an Frauen.

Zunehmend wird daher in der Vereinbarkeitsdebatte die Forderung nach Vereinbarkeit für Frauen und Männer laut, die sich jedoch in der betrieblichen Realität kaum oder nur sehr schwer umzusetzen scheint. Auch lassen statistische Erkenntnisse über Frauen in Führungspositionen annehmen, dass der erwartete Vereinbarkeitsbedarf von Frauen ihnen immer noch die Türen zu den oberen Etagen der Organisationen verschließen.

Andererseits lässt es die aufgezeigte Motivation für betriebliche Familienpolitik plausibel erscheinen, dass sich die konzeptionellen Ideen von Vereinbarkeitsinstrumenten in erster Linie an den Arbeitsbedingungen von qualifiziert Beschäftigten orientieren, die in der Regel mit einer hohen Arbeitsplanungsautonomie verbunden sind. Ein Modus der Arbeitsplanung, der hier als vereinbarkeitsförderlich gilt, basiert auf Flexibilität. Arbeitsinhalte und Zeitfenster für die Erfüllung dieser Arbeitsinhalte können nach Bedarf variiert werden.

Obwohl diese Form der Vereinbarkeit für Männer und Frauen in hohen Qualifikationen als geeignete Lösung erscheint und vorerst wenig Potenzial für Geschlechterungleichheiten sichtbar wird, gibt es auch Hinweise auf Uneindeutigkeiten und Gleichzeitigkeiten hinsichtlich der Handlungsoptionen für Vereinbarkeit innerhalb der Beschäftigtengruppe der hoch qualifiziert Beschäftigten, Experten und Führungskräfte. Demgegenüber ist zu hinterfragen, in wie weit geringer qualifizierte Tätigkeiten Optionen für eine flexible Arbeitseinteilung eröffnen. Neben Flexibilität wird die Reduzierung des Arbeitszeitumfanges als vereinbarkeitsförderlich angenommen. Studien verweisen jedoch darauf, dass Teilzeiterwerbstätigkeit stark geschlechtsspezifisch verteilt ist. Dass sie sich für die berufliche Laufbahnplanung immer noch als hinderlich erweist, zeichnet sich darin ab, dass sie auch qualifikationsbezogen differenziert angeboten und genutzt wird. Die Nutzung von Teilzeitbeschäftigung ist somit ebenfalls als eine für alle Tätigkeitsformen und Qualifikationen gleichermaßen adäquate Vereinbarkeitslösung zu hinterfragen. Alleine an diesen beiden Beispielen der Maßnahmenkonzeptionen Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitreduzierung wird deutlich, dass Geschlecht und Qualifikation unterschiedliche Wechselwirkungen für die Nutzungsmöglichkeiten der Instrumente haben kann. Es ist daher anzunehmen, dass betriebliche Familienpolitik in einer kontingenten Beziehung unmittelbar an die betriebliche Leistungs politik und an geschlechterbezogene Erwartungen gekoppelt ist und dass möglicherweise konfligierende Erwartungshaltungen die Wirksamkeit von Vereinbarkeitsmaßnahmen beschränken. Fraglich ist dabei, welche Wechselwirkungen sich als Potenziale oder Hemmnisse für die Wirkung von betrieblichen Vereinbarkeitsangeboten erweisen und zum anderen welches Verhältnis sich zwischen Erwerbs- und Familienarbeit innerhalb dieser Wechselwirkungen offenbart.

3 Theoretisch analytischer Bezugsrahmen

Eine eindeutige Antwort auf die Frage nach der Wirksamkeit von betrieblichen Vereinbarkeitsmaßnahmen erfordert die Festlegung darauf, woran diese Wirksamkeit gemessen wird. Bisherige empirische Wirkungsmessungen für Vereinbarkeitsmaßnahmen beziehen sich vielfach auf betriebswirtschaftliche Erfolge (vgl. z.B. Juncke 2005; Seidel 2005; für einen Überblick Mensi-Klarbach 2004), auf Beschäftigungseffekte (vgl. z.B. Rump; Eilers 2006) oder auf die Laufbahnentwicklung und erwerbsbezogene Chancenentwicklung für Frauen⁸⁵. Die letzten beiden Definitionen von Wirksamkeit folgen noch am ehesten den Annahmen der feministischen Organisationsforschung, in denen die Ungleichheiten in Organisationen als: *„systematische Unterschiede zwischen Gruppen der Organisationsmitglieder, bezüglich ihrer Kontrolle über die Organisationsziele- und Ergebnisse sowie die Arbeitsabläufe und Entscheidungen bezüglich ihrer Chancen, in bestimmte Arbeitsbereiche hineinzugelangen und dort voranzukommen, bezüglich der Sicherheit ihrer Stelle und der Höhe ihres Gehaltes, bezüglich ihrer intrinsischen Arbeitszufriedenheit sowie der Achtung und Störungsfreiheit, die sie genießen.“* (Acker 2006:110) definiert werden. Daraus erfolgt jedoch in der Praxis eine verkürzte Schlussfolgerung, dass betriebliche Vereinbarkeitsinstrumente dann wirksam sind, wenn sie den Zugang zu begehrten beruflichen Positionen ermöglichen oder verbessern. Arbeitsplatzsicherheit und Höhe des Gehaltes, sowie der Einfluss und Kontrolle der Beschäftigten in unterschiedlichen Statusgruppen werden im Gegensatz zu Ansätzen in der US-amerikanischen Work-Life Balance Forschung wenig in Verbindung mit Vereinbarkeitsmaßnahmen gebracht. Zwar wird auch in der US-amerikanischen Forschung der starke empirische Fokus auf hochqualifizierte, weiße Arbeitnehmerinnen kritisiert (vgl. Casper et al. 2007:28ff.), aber verschiedenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler belegen Aspekte wie Arbeitsplatz und Einkommenssicherheit als Faktoren einer gelingenden Balance (vgl. Lambert und Haley-Lock 2004) und zeigen empirisch auf, dass flexible Arbeitsmodelle in erster Linie für hochqualifizierte Beschäftigte eine hohen Autonomiegrad gewähren (Lambert und Waxmann 2005). Es wird deutlich, dass die intersektionale Perspektive auf die Gestaltung von Work-Life Balance in der US-amerikanischen Forschung Verbreitung findet (vgl.

⁸⁵ Vereinbarkeitsmaßnahmen werden in politisch geförderten Forschungs- und Praxisprogrammen regelmäßig als Programmbestandteil der Förderung von Frauen in bessere Erwerbspositionen eingeordnet (vgl. für einen Überblick vgl. z. B. BMAS 2009).

Beham 2011), während diese auf die deutsche Vereinbarkeitsforschung noch wenig Einfluss zu nehmen scheint.

Die Einschränkung der Wirksamkeit auf berufliche Positionierungschancen verleitet unter anderem zu der Annahme, dass es eine richtige Form der Vereinbarkeit für alle Beschäftigten und einen richtigen Weg zu ihrer Erreichung gäbe. Mögliche unterschiedliche Vereinbarkeitsvorstellungen von verschiedenen Beschäftigtengruppen sowie ungleiche Vereinbarkeitsmöglichkeiten, die sich aus den sozialen Positionen in der Erwerbssphäre ergeben können, finden damit keine Aufmerksamkeit.

Auch theoretische Erklärungsmodelle, warum es über Zeitfragen hinaus zu Konflikten zwischen „Beruf und Arbeit“ kommt oder nicht, sind vermehrt in der Work-Life Balance Forschung zu finden. Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zu der Betrachtung von Vereinbarkeitsansätzen. Vereinbarkeitskonzepte bilden sich idealtypischerweise in der Implementierung von nutzbaren Strukturen, Prozessen und Normen ab (vgl. z. B. Klenner 2006; Klenner und Schmidt 2007; Botsch et al. 2007). Work-Life Balance-Ansätze sind hingegen individualistisch orientiert und fokussieren die Entwicklung personenbezogener Kompetenzen für die Herstellung einer Balance des Lebens⁸⁶.

Grundsätzlich wird an den Erklärungsmodellen der Work-Life Balance Forschung die mangelnde Berücksichtigung von Begrenzungen durch Geschlecht, Arbeitskulturen und Normen kritisiert. (vgl. u. a. Caproni 2004; Crompton et al. 2007; Gambles et al. 2006). Dies geht einher mit der ebenfalls skeptisch wahrgenommenen Verankerung von Work-Life Balance Konzeptionen im Human Resource Management⁸⁷. In der stark ökonomisch geprägten Einordnung der Balance in die Strategieentwicklung zur effektiveren Nutzung des Arbeitsvermögens (vgl. Vogel 2009) wird die Ausblendung von Belastungen und Beanspruchungen als Ausfluss der neuen Organisationsformen und die postindustrielle Form der Arbeit als „*neues*

⁸⁶ Diese Charakterisierung ist zugunsten der Unterscheidung zugespitzt. So zeigt sich auch in deutschen Unternehmen zunehmend die Tendenz, Vereinbarkeitsmaßnahmen für die Karriereförderung von Frauen zu instrumentalisieren und in individualistisch orientierten Trainings die Vereinbarkeitskompetenzen der Frauen zu fördern (vgl. Projekte der Bundesinitiative Gleichstellen des BMAS). In neueren Ansätzen der amerikanischen Work-Life Balanceforschung werden hingegen auch individuelle Verantwortlichkeiten und dazu ermöglichende strukturelle Perspektiven unterschieden. In „*Personal Control Of Time-Konzepten*“, werden die individuellen oder haushaltsbezogenen Verantwortlichkeiten als Resultat von Wahl- und Handlungsmöglichkeiten zur Präferenzierung von Erwerbsarbeit oder anderen Lebensbereichen betrachtet. „*Workplace-Flexibility*“ wird hingegen als Eigenschaft von Arbeitsplätzen, die mehr oder weniger stark umgesetzt sein können, in den Blick genommen (vgl. Lewis et al. 2007:361). Hier bekommt Kanters Kritik, dass Organisationen die Karriereentwicklung allein in die Verantwortung des einzelnen übergeben, eine neue Relevanz auch für das Verhältnis von Beruf und Familie (vgl. Sturges et al. 2000:351).

⁸⁷ Merkmale und Arbeitsbedingungen von Beschäftigten fließen im Human Resources Management-Ansatz als so genannte Erfolgspotenziale unmittelbar in die leistungsorientierte Entwicklung von Strategien und Strukturen ein. So sind zum Beispiel vor allem flexible Arbeitszeitformen als Instrumente des betrieblichen Arbeitszeitmanagement mit dem betriebswirtschaftlichen Ziel einer höheren Kapazitätsnutzung von Arbeitskraft verbunden, für welche die Berücksichtigung von Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten als notwendiger Nebenaspekt gilt (vgl. Oechsle 2006:28 u. 259).

Freizeitangebot“ befürchtet (vgl. Lewis 2003). Hochschild definiert passend zu dieser Befürchtung Kapitalismus als „*höchst erfinderisches kulturelles System*, welches im Begriff sei, „*die Zero-drag-Variante⁸⁸ der Work-Life Balance zu erfinden*“ (Hochschild 2006:XXXVII). Dementsprechend betont Oechsle die Risiken der Umformulierung ungleicher Erwerbsbedingungen und Chancen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt von einem Gerechtigkeits- zu einem organisationsinternen Ressourcenproblem. Damit würde ein gesellschaftliches, in den generellen Organisationsstrukturen der Erwerbsarbeit liegendes, Problem auf ein organisationsinternes Problem einer besseren Marktanpassung reduziert (vgl. Oechsle 2008:228; Oechsle-Grauvogel 2006)⁸⁹.

Eine dritte Kritik an der Work-Life Balance Forschung bezieht sich auf eine vermeintliche Gleichsetzung der Definition von Balance mit den Auswirkungen einer gelungenen Balance (vgl. Resch 2010). Resch beruft sich mit dieser Kritik auf Clark, die Balance als „*satisfaction an good functioning at work and at home, with a minimum of role conflict*“ definiert (Clark 2000:751). Die Kritik von Resch lenkt jedoch auch die Aufmerksamkeit auf die doppelte Bedeutung des Begriffs der Balance. Als Substantiv bezeichnet Balance einen Zustand, als Verb jedoch das aktive Gestalten und Anstreben dieses Zustandes. Gerade mit der Aufmerksamkeit für die Gestaltung der Balance werden die theoretischen Erklärungsansätze der Work-Life Balance Forschung für die Analyse betrieblicher Vereinbarkeitsangebote wertvoll. Denn angesichts der zunehmenden Pluralität von Lebensformen, Familien- und Erwerbsmodellen erscheint es nicht zielführend, einen allgemeingültigen Zustand der Balance definieren zu wollen, sondern den Blick auf betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen mit der Frage zu verbinden, wie Menschen ihr Leben damit balancieren können. So erschließen die Erkenntnisse der Work-Life Balance Forschung eine analytische Sicht auf Vereinbarkeitsmaßnahmen als Gestaltungsmöglichkeiten von unterschiedlichen raum- und zeitlich strukturierenden Vereinbarkeitsvorstellungen.

Als theoretisches Modell bietet die „*work/family border theory*“ von Clark (Clark 2000) den Vorteil, dass der Fokus nicht auf den Domänen selbst, sondern auf den Grenzen zwischen ihnen liegt. Für die Analyse der Instrumentenwirksamkeit ist es weiterführend, dass keine allgemeingültig vereinbarkeitsförderliche Grenzgestaltung für alle Erwerbstätigen angenommen wird, sondern in Abhängigkeit von Identifikationsmöglichkeiten in den Domänen, unter-

⁸⁸ Zero Drag als ursprünglicher Begriff für die reibungsfreie Beweglichkeit, zum Beispiel von Rollen oder Rädern, etablierte sich im Silikon Valley als Umschreibung für den umfassend verfügbaren und von familiären Bindungen freien Beschäftigten, der flexibel zu jeder Zeit und an jedem Ort einsetzbar ist (vgl. Hochschild 2006:XXXI).

⁸⁹ Der Work-Life Balance-Diskurs nahm „*seinen Anfang in neoliberalen Zusammenhängen, speziell in den USA und in Großbritannien, wo Politik und Praxis auf die Vergrößerung von Wettbewerbsfähigkeit durch minimale Regelung und Vertrauen in Marktkräfte abzielen und wo die Erfahrung der Ungleichheit zwischen bezahlter Arbeit und dem Rest des Lebens am stärksten waren*“ (Lewis et al. 2007:361)

schiedliche Grenzqualitäten vereinbarkeitsförderlich sein können. Zu bemängeln ist jedoch, dass auch in Clarks Theorie die Differenzierungsmerkmale, welche Identifizierungsmöglichkeiten begrenzen oder ermöglichen, unberücksichtigt bleiben. Die Zielvorstellungen von Chancengleichheit und Humankapitalverwertung lenken den Blick dabei unmittelbar auf Geschlecht und Klasse als Referenzkategorien im aktiven Umgang der betrieblichen Akteure mit Vereinbarkeit.

Der geschlechtsblinde Fleck in der Grenztheorie wird daher mit dem Konzept der „Gendered Organization“ von Acker (vgl. Acker 1992) beleuchtet. Dabei findet die Tatsache Berücksichtigung, dass die aktuellen gesellschaftlichen Umbruchprozesse die Bedeutung von Geschlecht in Organisationen zugleich hervorheben und unklarer denn je werden lassen (vgl. Aulenbacher et al. 2010:3). Somit wird nicht von einer prinzipiell gleichen Wirkung von Geschlecht in Organisationen ausgegangen, sondern von kontingenten Kopplungen, in denen Geschlecht unterschiedlich relevant gemacht wird. Die Definition von „Stellen“ und Positionen, als zentrale Orte für die Relevanzgestaltung von Geschlecht (vgl. Wilz 2002:9), lenkt die Aufmerksamkeit auf Wechselwirkung mit weiteren Differenzierungskategorien, aus denen sich unterschiedliche Optionen für die Grenzgestaltung zwischen den Domänen ableiten lassen.

Eine der zentralen Thesen der work/family border theory besagt, dass die Gestaltungsmacht der Akteure für die Umsetzung ihrer Grenzvorstellungen durch eine zentrale Beteiligung in den Domänen gestärkt wird (vgl. Clark 2000:759f.). Im Zusammenhang mit der beobachteten Konzentration der Vereinbarkeitsdebatte auf qualifizierte Frauen stellt diese These die Bedeutung von interaktiven Klassifizierungsprozessen, in denen Arbeitsidentitäten zugeschrieben werden (vgl. Kotthoff 1998), heraus. Status und Qualifikation werden durch daran gekoppelte Erwartungen an Loyalitäten und Identifizierungen der Beschäftigten zu Erklärungsmodellen für den betrieblichen Umgang mit Vereinbarkeitsbedarf und wirken als wesentlichen Einflussfaktor auf die Nutzungsmöglichkeiten und Wirkungsweisen der Maßnahmen. Als klassentheoretisches Modell, welches es erlaubt, die Bedeutung hegemonialer Prozesse in der Wirkung von Vereinbarkeitsmaßnahmen zu erfassen, wird das als modifizierte Klassenmodell eingestufte empirische Klassenschema von Erikson und Goldthorpe genutzt, da es die Beschäftigungsverhältnisse und damit die Austauschbeziehungen, in die Beschäftigte eingebunden sind (Erikson und Goldthorpe 1992), berücksichtigt.

In den bisherigen Erkenntnissen über die Maßnahmen betrieblicher Vereinbarkeitspolitik deutet sich an, dass Geschlechterungleichheiten funktional und sozial eher hinterfragt werden, während Klassenungleichheit hingegen „*unsichtbarer und legitimer zu sein scheinen*“ (Acker 2010:95). Acker selbst bezeichnet daher eine Perspektive, welche die Wechselwir-

kung von Geschlecht und Klasse fokussiert, als unabdingbare Voraussetzung, um die daraus resultierende Ungleichheiten sichtbar zu machen (vgl. Acker 2010:86).

In der Verbindung der work/family border theory mit geschlechter- und klassentheoretischen Annahmen wird denkbar, dass Geschlecht und Klasse sowohl auf der identitätszuschreibenden Ebene als auch in den Strukturen und Normen einer Organisation eine Bedeutung für die betrieblich unterstützte Vereinbarkeit entfalten. Für die analytische Erfassung ungleichheitsreduzierender, -erhaltender oder -verändernder Wirkungen der Maßnahmen betrieblicher Familienpolitik erscheint daher das auf drei Ebenen angelegte intersektionale Konzept von Degele und Winker sinnvoll, da sie Intersektionalität als „kontextspezifische, gegenstandsbezogene und an sozialen Praxen ansetzende Wechselwirkungen ungleichheitsgenerierender Strukturen (...) symbolischer Repräsentationen und Identitätskonstruktionen“ (Winker und Degele 2009:15) definieren und in ihrem Konzept das direkte Verhältnis von Produktion und Reproduktion im Fokus ist.

Zusammengefasst verbindet das theoretische Fundament dieser Arbeit die aus der Work-Life Balance Forschung stammende Fragestellung nach verschiedenen Identitäten und daran anhängigen unterschiedlichen Grenzvorstellungen mit geschlechter- und klassentheoretischen Erklärung für die Chancen und Begrenzung der Gestaltungsmöglichkeiten. Die Wirksamkeit der betrieblichen Maßnahmen wird somit daran gemessen, ob damit für verschiedene Beschäftigtengruppen Umsetzungschancen unterschiedlicher Grenzvorstellungen zwischen den Domänen ermöglicht oder gehemmt werden.

Anhand der folgenden Grafik kann jeweils die Verortung der im Folgenden dargestellten theoretischen Konzeptionen und analytischen Ebenen nachverfolgt werden.

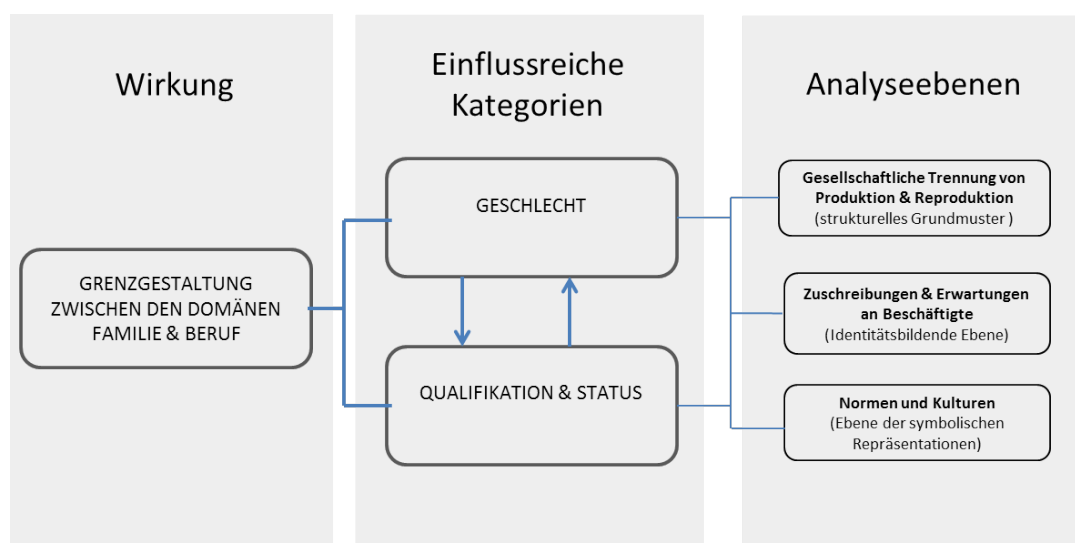
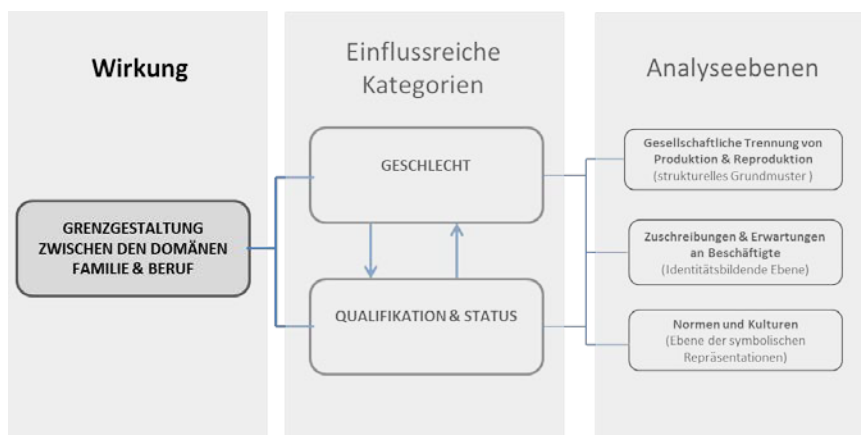


Abbildung 3-1 Theoretischer Aufbau und Analyseebenen der Untersuchung

3.1 Vereinbarkeit als Grenzgestaltung



Clarks Entwicklung der „work/family border theory“ (Clark 2000) beruht auf ihrer Kritik an den früheren Work-Life Balance Theorien. Daher soll zunächst ein kurzer Abriss der wesentlichen Annahmen der Work-Life Balance Forschung das Verständnis dieser Kritik ermöglichen.

Die frühe US-amerikanische Forschung über Beruf und Familie folgt unter dem Eindruck der Industrieentwicklung in nicht-kausalen Modellen (vgl. Guest 2002:5; Frone 2003:146) der Logik, dass Beruf und Familie deutlich voneinander abgegrenzte, unabhängige Systeme sind. Männer und Frauen arbeiten in getrennten Domänen in ihren Rollen als Ernährer und als Hausfrau.

Idealtypisch wird die Unterscheidung der Sphären nach jeweils eigenen zeitlichen, räumlichen und funktionalen Prinzipien in den Segmentationstheorien (vgl. Zedeck und Mosier 1990) vertreten. Die Familie gilt als beziehungs- und emotional geprägte Sphäre und die Erwerbssphäre als wettbewerbsorientiert und instrumentell funktionierende Sphäre. Diese Differenzierung ermögliche es einem Individuum, in beiden Domänen aktiv zu sein (vgl. Evans und Bartolomé 1981, c1980:36), ohne dass diese Aktivität Einfluss auf die jeweils andere Domäne habe⁹⁰. Mit der späteren Annahme, dass die Trennung der Sphären eine bewusst eingesetzte Bewältigungsstrategie ist, um die familiäre Sphäre von Stress und ne-

⁹⁰ Morf hat insgesamt drei nichtkausale Modelle klassifiziert. Auch im Kongruenzmodell wird eine gegenseitige Beeinflussung der Domänen ausgeschlossen, jedoch werden Berührungspunkte beobachtet, in denen stabile Persönlichkeitseigenschaften in den verschiedenen Domänen eine ähnlich positive oder negative Wirkung haben. Das dritte nichtkausale Modell (das Identitäts- oder Integrationsmodell) basiert streng genommen nicht auf einer Trennung der Domänen, sondern im Gegenteil auf der völligen Vermischung von Arbeits- und Familienrolle, zum Beispiel in Familienbetrieben oder in bestimmten Ständen wie Politikern, Professoren und ähnlichen (vgl. Morf 1989 zitiert in Frone 2003:146).

gativen Gefühlen und Verhaltensweisen aus der Erwerbssphäre frei zu halten (vgl. Burke und Greenglass op. 1998:274), wird indirekt eine komplementäre Wechselwirkung der Sphären unterstellt⁹¹.

Aus der Erkenntnis, dass in den Lebensdomänen Erwerbsarbeit und Privatleben keine stark differenzierte Erlebens- und Verhaltensweisen durch eine undurchlässige Grenze aufrecht erhalten werden, folgt die Durchsetzung von kausalen Modellen, die von einem fließenden Übergang mit gegenseitigen Einflüssen eines Bereiches auf den jeweils anderen ausgehen (vgl. Frone 2003:143).

Die Gestaltung dieser Übergänge wird in Kompensations- und Spillover-Theorien unterschiedlich erklärt. Kompensationstheorien nehmen eine inverse Beziehung zwischen Arbeit und Familie an. Menschen versuchen, durch Investitionen in jeweils die eine Sphäre zu kompensieren, was in der anderen vermisst wird (vgl. Thompson und Bunderson 2001:31f.)⁹². Ein ähnliches theoretisches Konzept bildet das „*Ressource Drain Model*“, das insbesondere Ressourcen wie zum Beispiel Zeit oder Aufmerksamkeit in den Blick nimmt, die in einer Domäne verbraucht werden und daher in der anderen Domäne nicht mehr verfügbar sind (Frone 2003:147).

Spillover-Theorien⁹³ gehen von einer gegenseitig positiven und negativen Beeinflussung der Sphären aus (vgl. Evans und Bartolomé 1980; Zedeck und Mosier 1990:240f.; Thompson und Bunderson 2001: 29 ff.). Dabei ist nicht nur die Übertragung emotionaler Wahrnehmungen aus einer Sphäre in die andere möglich, sondern auch Erfahrungen und Verhaltensweisen können in beiden Sphären generalisiert werden (vgl. Geurts und Demerouti 2003:281f.). Spillover- und Kompensationsprozesse schließen sich als theoretische Modelle nicht gegenseitig aus, sondern können für ein Individuum gleichermaßen zutreffen (vgl. Champoux 1978:404). Daher bieten sie noch keine Erklärungskraft für die Frage, wann und warum Individuen die eine oder andere Reaktion bevorzugen (vgl. Lambert 1990:241). Als theoretische

⁹¹ Diese Annahme spiegelt jedoch androzentrisch geprägte Rollenmodelle, da die familiäre Sphäre - frei von Verantwortung und als Arbeit definierten Tätigkeiten - allein ein Ort des Wohlbefindens und der Beziehungspflege zu sein scheint (vgl. Lambert 1990:241; Edwards und Rothbard 2000:79f.).

⁹² In dieses Erklärungsmodell lassen sich die empirischen Ergebnisse von Hochschild einordnen, die aufzeigen, dass insbesondere Frauen, die wenig Anerkennung aus der familiären Verantwortung schöpfen können, sich in besonderer Weise beruflich engagieren und zugunsten des beruflichen Erfolges auf die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen, die ihnen mehr Zeit für die Familie gewähren würden, verzichten (vgl. Hochschild 2006:XXXI ff.).

⁹³ Nach dem Konzept der „*Work-Family Balance*“, in dem sowohl negative als auch positive wechselseitige Einflüsse relevant sind (vgl. Frone 2003:145), reicht es nicht aus, das Konfliktniveau zwischen beiden Bereichen niedrig zu halten. Eine Balance ergibt sich erst dann, wenn den Konflikten in ausreichendem Maße positive Effekte gegenüberstehen bzw. diese sogar überwiegen. Diese anspruchsvolle Definition einer *Work-Life Balance* wäre somit dann erfüllt, wenn Berufstätigkeit nicht durch Erfüllung von Aufgaben die Privatsphäre belasten, familiär bedingte Sorgen nicht die Erwerbssphäre erschweren und jeweils Aspekte aus der Erwerbssphäre und Privatsphäre das Bewältigungshandeln in der jeweils anderen Sphäre positiv stärken.

Weiterentwicklung gilt daher das Modell des *Work-Family-Conflicts*⁹⁴ (vgl. Greenhaus und Beutel 1985; Edwards und Rothbard 2000:182f.). In diesem werden die individuellen Wertvorstellungen von Beschäftigten bezüglich ihrer Rolle in der Erwerbssphäre und als Familienangehörige beachtet. Empirische Beachtung erhalten nun auch die in der Erwerbssphäre durch Führungskräfte gestalteten individuell unterstützenden Beziehungen (vgl. z. B. Galinsky und Stein 1990).

Zunehmend überträgt sich die Erkenntnis der fließenden Grenzen zwischen den Sphären auf die Idee, durch eine gezielte flexible Gestaltung der Sphären die negativen Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf die Familie zu mildern (vgl. z. B. Bailyn et al. 2001). Der Begriff Flexibilität gerät nicht nur in den Fokus der Work-Life Balance Forschung (vgl. Greenhaus et al. 2010:302), sondern durchdringt auch mit all seinen kontrovers wahrgenommenen Bedeutungen (vgl. Haipeter und Lehndorff 2004; Klenner und Pfahl 2005:125; Promberger 2005:9; Spitzley 2007:125) die deutschsprachige Vereinbarkeitsdebatte.

Sowohl Vereinbarkeits- als auch Work-Life Balance Vorstellungen werden als Antwort auf die konstatierten Entwicklungen einer „Entgrenzung von Arbeit“ wahrnehmbar und implizieren den hohen Anspruch, das Verhältnis der sich „*entgrenzenden Beziehung von Arbeit und Leben*“ (vgl. u.a. Voß 1998; Döhl et al. 2000; Kratzer und Sauer 2007; Pongratz und Voß 2003; Gottschall und Voß 2005) und Arbeit und Familie (vgl. u.a. Jurczyk et al. 2005; Jurczyk et al. 2009; Jürgens 2005) zu regulieren. In der Suche nach solchen Regulierungsmöglichkeiten wird die ambivalente Bedeutung von Grenzen deutlich. Einerseits wird die Bedeutung von Flexibilisierung und hier besonders die Auflösung starrer Grenzen von Zeit und Raum als wichtiger Möglichkeitsraum für die Gestaltung des Verhältnisses zwischen Erwerbsarbeit und Familie/Privatleben betont (vgl. u.a. Flüter-Hoffmann und Solbrig 2003a; Klammer und Klenner 2004; BMFSFJ 2006b; Klenner 2007). Andererseits wird auf die Risiken der Entgrenzung als verllorener Schutzraum für Individuen (Kastner 2011:13), Familien (s.o.), aber auch als sozialpolitisch riskant für die individuelle Sicherung (vgl. Klammer 2005:310-318), hingewiesen. Diese Gleichzeitigkeit in der Wahrnehmung von erodierenden Grenzen als Risiko und als Lösungsansatz für Vereinbarkeit führt zu der Frage, welche neuen Grenzziehungen hieraus resultieren. In der Fragestellung nach Vereinbarkeit ist somit die Auseinandersetzung mit Grenzen als Metapher für die trennenden Aspekte angelegt, sei es hinsichtlich ihrer Neujustierung und Stabilisierung oder hinsichtlich einer Überwindung und Auflösung. Auch in der US-amerikanischen Work-Life Balance Forschung wird unter Bezugnahme auf Boundary-

⁹⁴Das Konzept „Work-Family-Conflict“ fokussiert einen Interrollenkonflikt zwischen zwei verschiedenen sozialen Rollen eines Individuums, der aufgrund der Teilnahme eines Individuums an den beiden Rollenbereichen Beruf vs. Familie und der Inkompatibilität von bestimmten Aspekten der beiden Bereiche zustande kommt. Wesentlich ist die bidirektionale Perspektiv (vgl. Carlson et al. 2000:249), das heißt: Die Teilnahme in der Berufs- (Familien-) Rolle führt durch die Teilnahme in der Familien- (Berufs-) Rolle zu gegenseitige Beeinträchtigung bei der Erfüllung der jeweiligen Rollenverpflichtungen und zu zeitlichen, emotionalen und verhaltensbezogenen Konflikten.

Theorien angeregt, die Grenzen zwischen den Domänen und weniger diese selbst in den Blick zu nehmen (vgl. Desrochers und Sargent 2003).

Zwei maßgebliche Kritikpunkte lassen die bisher vorgestellten theoretischen Modelle für die Betrachtung der Grenzen ungeeignet erscheinen: Erstens sind die Konstrukte auf die Befindlichkeiten der Individuen in einer oder der anderen Sphäre konzentriert und können nicht die Dynamik zwischen den Sphären erklären (vgl. Frone 2003:145). Zweitens haben sie keine Erklärungskraft dafür, ob, wann und warum die Beschäftigten ein flexibles oder abgegrenztes Verhältnis der Sphären bevorzugen.

Wenn auch ein beziehungsloses Nebeneinander der Sphären Beruf und Familie hinreichend widerlegt ist, so argumentiert Raehlmann, dass gerade in den Wechselwirkungen und in der Vermittlung der Lebensbereiche zwischen den Sphären die Begründung gegeben ist, von einer „*betrieblichen im Kontrast zur außerbetrieblichen Lebenswelt zu sprechen*“ (Vogt 2010:39). Dies führt zu der konzeptuellen Sinnhaftigkeit von „*kausalen und dynamischen Modellen*“ in der Work-Life Balance Forschung, welche nicht die Balance als Resultat und Idealzustand in den beiden Sphären in den Blick nehmen, sondern die familiären und betrieblichen Akteure und den Akt des Ausbalancierens als alltäglichen Prozess des Wechsels zwischen den Sphären (Gottschall 1999:270).

Diesem Anspruch stellt sich die „work/family border theory“ von Clark (Clark 2000). Zentraler Kritikpunkt an den bisherigen Work-Life Balance Theorien ist für Clark die Wahrnehmung der Individuen als reaktiv Entscheidende und Handelnde und die Vernachlässigung der möglichen Einflussnahme von Individuen auf ihr Umfeld. Daher ist der Kern ihrer work/family border theory die Art und Weise, wie Personen die Parameter und den Umfang ihrer Aktivitäten in den Domänen gestalten und damit die räumlichen, zeitlichen und sozialen Verlinkungen zwischen Erwerbsarbeit und Familie bewältigen. Die Beziehungen und die persönlichen Bedeutungszuschreibungen der Akteure in der Arbeit und in ihrem privaten Umfeld bestimmen die Gestaltung der Grenzen zwischen den Domänen und das Ausmaß ihrer Integration und Segmentierung in der Balance zwischen Arbeit und Familie⁹⁵. Die Grenztheorie definiert die Beziehungen zwischen den Domänen, die Grenzen zwischen ihnen sowie die grenzgestaltenden Akteure, die im folgenden näher dargestellt werden⁹⁶:

⁹⁵ Clark führte narrative Interviews mit 15 Personen in Vollzeit-Beschäftigung und mit "erheblichen familiären Verpflichtungen". Im Sample finden sich Interviewpartner und -partnerinnen unterschiedlichen Geschlechts, Alters, unterschiedlicher Familienkonstellationen und mit unterschiedlichen Arbeitsbedingungen in verschiedenen Einkommensgruppen.

⁹⁶ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Clark 2000, falls nicht andere Quellen explizit angegeben werden.

Die Domänen

Clarks Vorstellung von "Arbeit" und "Familie" als verschiedene Domänen mit unterschiedlichen Zwecken und Kulturen, aber einem gewissen Maß an Interaktion zwischen ihnen, beruht auf der Feldtheorie von Kurt Lewin. Das darin entwickelte Konstrukt des „Lebensraumes“ beschreibt die Beziehung eines Individuums zu seinem jeweiligen Umfeld. Die verschiedenen Lebensräume enthalten alles, was das Verhalten beeinflussen kann, also Motive, Ziele, Mittel, aber auch Hindernisse (vgl. Lewin 1963; Lewin et al. c1969:34f.) und entfalten jeweils eigene Aufforderungscharaktere für das zielgerichtete und funktionale Verhalten. So wird jeder persönliche Lebensraum verschieden strukturiert und bildet unterschiedlich starke Barrieren zu anderen Lebensräumen. Verhaltensmuster und Erwartungen einiger Lebensräume sind in Kontakt mit anderen Regionen, während sie von anderen wiederum isoliert sind⁹⁷. Clark schlussfolgert daraus, dass Kontakte und Übergänge zwischen den Lebensräumen am ehesten bei großen Ähnlichkeiten hinsichtlich des darin akzeptablen Verhaltens gelingen.

Ihre Annahme, dass unterschiedlicher Regeln, Denkmuster und Verhaltensweisen die Domänen trennen, schließt Clark empirisch aus der Beobachtung, dass für die Aufgabenerfüllung in der Erwerbssphäre Verantwortlichkeit und Arbeitsfähigkeit als wichtigste Eigenschaften gelten, während in der häuslichen Sphäre die Eigenschaften Emotionalität und Freizügigkeit von vorrangiger Bedeutung sind (vgl. Clark, Farmer 1998 zitiert in Clark 2000). Clark hat sich nicht weit von der Kompensationstheorie wegbewegt, wenn sie davon ausgeht, dass Erwerbsarbeit in erster Linie ein ausreichendes Einkommen sicherstellt und ein Gefühl der Erfüllung ermöglicht, während das familiäre Leben der emotionalen Befriedigung durch enge Beziehungen und persönliches Glücksgefühl dient⁹⁸ (vgl. Clark, Bauer 1998 zitiert in Clark 2000:754). Dass es neben den kompensierenden Wahrnehmungen auch kontroverse und divergente Wahrnehmungen von Werten gibt, resultiert nach Ansicht Clarks daraus, dass Organisationen zur Erreichung ihrer Ziele eigene Werte schaffen und Kulturen gestalten, in denen bestimmte Verhaltens- und Denkweisen gefördert werden⁹⁹. Den Sammlungen von

⁹⁷ Beispielsweise kann jemand an einem Tag in der Woche religiös aktiv sein, aber den Rest der Woche unethische Geschäftspraktiken verfolgen.

⁹⁸ Unter Bezugnahme auf Rokeach (vgl. Rokeach 1973) unterscheidet Clark zwei Arten der Klassifizierung von Erwerbsarbeit und Familienleben. In beiden Domänen werden „valued ends“ (wertgeschätzte Ziele) als eher materiell und dinglich fassbare Werte von „valued means“ (wertgeschätzte Mittel) als instrumentelle und sozial bzw. ideell fassbare Werte unterschieden, die als Bemühungen, valued ends zu erreichen, gelten.

⁹⁹ Für diese These bezieht sie sich auf Hochschild (Hochschild 1983), die aufzeigt, wie kontrovers die Kompetenz, dass Mitarbeiter ihre Emotionen gezielt als Dienstleistung gestalten können, wahrgenommen werden kann. In der Erwerbssphäre entspricht sie einer gewollten Werthaltung, während sie im privaten Lebensraum der hier wertgeschätzten emotionalen Authentizität widerspricht. Clark folgt dabei der Annahme, dass in den hierarchischen Strukturen und formalen Arbeitsplatzkulturen weniger Selbstbestimmung wahrgenommen wird, so dass die Beschäftigten sich mehr an dem Verhalten von anderen orientieren als an ihrer eigenen Einstellung.

Regeln, die in beiden Domänen bestimmen, welche Ziele dort jeweils Priorität haben, wird ein großer Einfluss für die Schaffung und Veränderung von Erwartungen zugeordnet. Letztlich sind die Individuen für die Bewältigung dieser unterschiedlichen Zwecke und Erwartungen zu einem Management ihrer beiden Welten herausgefordert, mit dem die potenziellen Gegensätze in der geringsten Weise als Spannung wahrnehmbar werden. Die dazu möglichen Formen des Managements reichen in einem Kontinuum von der "Integration" bis zur "Segmentierung". Volle Integration von Beruf und Familie würde dazu führen, dass keine Unterscheidungen mehr zwischen dem häuslichen Bereich und der Erwerbsarbeit erkennbar wären und Menschen, Gedanken, intellektuelle und emotionale Gedanken unabhängig davon wahrgenommen würden, ob die mit ihnen verbundenen Aktivitäten mit Erwerbsarbeit oder mit der Familienarbeit zu tun haben. Segmentierung würde hingegen sehr unterschiedliche intellektuelle und emotionale Gedanken und die bewusste Wahrnehmungen von Zeit in den verschiedenen Domänen als gegensätzliche Seiten des Lebens bedeuten (vgl. z. B. McKenna 1998, c1997:56). Hervorzuheben ist, dass Segmentierung keinesfalls eine misslungene Balance von Beruf und Familie darstellt. Auch in der strikten Trennung von Arbeit und Zuhause werden Synergieeffekte für die Balance nutzbar, weil jede Domäne Angebote für wesentliche, aber unterschiedliche Bedürfnisse bietet. Clark wehrt den intuitiven Charme der vollen Integration als die am meisten "ausgewogene" Balance von Arbeit und Familie ab und argumentiert gegen einen allgemeingültigen und wünschenswerten Standard zwischen Integration und Segmentierung. Sowohl Integration als auch Segmentierung der Domänen bekommen eine gleichwertige Bedeutung für die Balance von Beruf und Familie. Die Frage, wie Individuen die Grenzen gestalten und was dabei den Grad der Trennung oder Integration bestimmt, der zu einer gelungenen Balance führt, ist Clark zufolge aufschlussreicher als eine Bewertung der Grenzen.

Die Grenzen

Grenzen definieren in der work/family border theory als physische, zeitliche und psychologische Demarkationslinien diejenigen Punkte, an denen domänengerechtes Verhalten beginnt oder endet. Arbeitsorte und -räume gestalten physische Verhaltensgrenzen (zum Beispiel Büros, Produktionsstätten, Wohnorte) und Arbeitszeitstrukturen bilden zeitliche Grenzen. Psychologische Grenzen werden durch jene Regeln, welche die angemessenen Denkmuster, Verhaltensweisen und Emotionen für eine Domäne als angemessen vorgeben, gestaltet. Vielfach entstehen diese Regeln aus der Sinn machenden Organisation der physischen und

zeitlichen Grenzen¹⁰⁰. Diese Grenzen sind nicht nur unterschiedlich durchlässig und flexibel, sondern entfalten in den verschiedenen Kombinationen von Durchlässigkeit und Flexibilität unterschiedliche Kräfte.

Die Durchlässigkeit einer Grenze wird durch räumliche und psychologische Gegebenheiten gebildet und bestimmt das Ausmaß, in dem Elemente aus einer Domäne in die jeweils andere Domäne eingehen können (vgl. z. B. Hall und Richter 1988:215). Die mögliche Ambivalenz dieser Durchlässigkeit verdeutlicht Clark am Beispiel des Home-Office. Während eine räumliche Durchlässigkeit als hilfreich für die Vereinbarkeit erlebt wird, erfordert diese auf der anderen Seite undurchlässigere Grenzen auf der psychologischen Ebene um sich gegenüber familiären Erwartungen in der Arbeitszeit zu Hause abzugrenzen.

Das von den Anforderungen der Domänen abhängige Maß der Ausdehnung oder Starrheit der Grenzen wird mit der Flexibilität ausgedrückt (vgl. Hall und Richter 1988:215). Flexible Arbeitszeitmodelle gelten als Praxisbeispiele für die Dehnbarkeit zeitlicher Grenzen. Örtlich flexibel werden Grenzen durch alternierende Telearbeit und psychologisch wird eine Grenze flexibel wahrnehmbar, wenn zum Beispiel private Telefonate in der Arbeitszeit möglich sind und umgekehrt Gedanken über Arbeitsprozesse auch am Wochenende nicht ausgeblendet werden.

Das Zusammentreffen einer großen Durchlässigkeit und Flexibilität der Grenzen bezeichnet Clark als „blending“. Dabei kann durch die Vermischung von Aspekten aus Arbeit und Familie ein Grenzraum entstehen, der nicht mehr nur einer Domäne zugeordnet werden kann. Ein Beispiel hierfür sind berufliche Telefonate von Zuhause aus, während gleichzeitig andere Fürsorge oder Hausarbeiten ausgeführt werden.

„Blendings“ können sowohl eine Wahrnehmung der Ganzheitlichkeit fördern als auch in unklaren Rollenbildern und unscharfen Identitätsbildungsprozessen münden. Werden sozialen Rollen als Selbstdefinierungsgrenzen definiert, beeinflussen diese, was Individuen tun (*behavioral boundaries*), mit wem sie interagieren (*relational boundaries*), über was sie denken (*cognitive boundaries*), wie sie Dinge und Situationen wahrnehmen (*affective boundaries*) und wie sie die Nutzung von Zeit und Raum strukturieren (*temporal und spatial boundaries*) (vgl. Frone 2003:134). Dies lässt den Umkehrschluss zu, dass unklare und durchlässige Verhaltens- und Interaktionsgrenzen und flexible Zeit- und Raumstrukturen auch einen Einfluss auf die Selbstdefinition ausüben.

Der ideale Grad der Grenzkraft für eine Balance, die sich aus unterschiedlichen Kombinationsformen von Durchlässigkeit und Flexibilität ergibt, ist nach Clark nicht einheitlich zu de-

¹⁰⁰ Clark bezieht sich auf Weicks Definition von Organisationen als Sinn generierende Systeme (vgl. Weick 2001). Die Sinngenerierung erzeugt soziale Realität, in der rückblickend auf Annahmen und Regeln, Begründungen für Entscheidungsfindung und Handlungsoptionen gefunden werden.

finieren, sondern abhängig von dem Grad der Unterschiedlichkeit zwischen den Domänen. Grenzen, die durchlässig und flexibel sind, zeigen nur schwache Begrenzungswirkungen und werden in sich sehr ähnlichen Domänen als hilfreich für die Balance von Beruf und Familie angenommen. Während stark unterschiedliche Domänen durch undurchlässige und zugleich unflexible Grenzen und damit starke Grenzen besser balanciert werden können¹⁰¹. Ausschlaggebend für eine gelungene Balance ist jedoch nicht nur Kraft, sondern auch die Richtung, in der diese Kraft wirksam wird¹⁰². So können trotz flexibler Grenzen Anforderungen und Werte der einen Domäne in die andere eindringen aber umgekehrt strikt ausgeschlossen werden. Clark resümiert, dass Grenzen in Richtung der Domänen mit einer gesellschaftlich sehr ausgeprägten Bedeutung stärker sind als in Richtung auf die weniger stabile und starke Domäne Familie. Daraus wiederum schlussfolgert sie, dass Balance am ehesten von jenen Individuen wahrgenommen werden kann, die sich mit der stark begrenzten Domäne identifizieren können.

Grenzen sind nach Annahme der Work/Family Border Theory jedoch nicht festgeschrieben, sondern werden in intersubjektiven Prozessen gestaltet. Verschiedene Settings von Akteuren (Grenzgänger, Grenzwächter und andere Domänenmitglieder) (re-)produzieren aktiv Domänen und Grenzen, indem sie miteinander über die Konstitution der Domänen und die Grenzen zwischen ihnen verhandeln¹⁰³.

Die grenzgestaltenden Akteure

Erwerbstätige sind in Clarks Modell Grenzgänger, die täglich die Grenze zwischen den Settings der Erwerbs- und Privatsphäre überschreiten um sich den Anforderungen jeder Sphäre anzupassen und dabei zu einem gewissen Grad Einfluss auf die Gestaltung der Sphären und die Formung der Grenzen nehmen können. Als Merkmale, die darüber entscheiden, ob

¹⁰¹ Dem Trend, der auch in der deutschen Unternehmenslandschaft und Arbeitspolitik populär ist, dass schwache Grenzen zwischen Beruf und Familie für Beschäftigte als besonders funktionell wahrgenommen werden, hält sie eine zunehmende Frustration der Beschäftigten gegenüber, denen trotz zunehmender Flexibilisierung keine Vereinbarkeit gelingt. Clark kritisiert, dass auf diese Frustrationen weitgehend allein mit einer Modifizierung der gegebenen Arbeitsregelungen reagiert wird, während die zu Grunde liegenden Einstellungen und Kulturen der Unternehmen, die zu einer Diskriminierung der Beschäftigten, welche flexible Arbeitsbedingungen nutzen, führen, mehrheitlich ignoriert werden.

¹⁰² Arbeitszeiten, die durch Vertrauensarbeitszeit in die häusliche Sphäre eindringen, während Zeiten für Fürsorgeaufgaben weitgehend nicht in die betrieblichen Arbeitszeiten ausgedehnt werden können, belegen beispielhaft die einseitige Durchlässigkeit von einer Domäne in die andere. Dass Flexibilität ebenfalls nur aus einer Domäne möglich sein kann, wird an starren Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen deutlich, die feste Zeitmuster vorgeben, obwohl betrieblicherseits Gleitzeit die Arbeitszeit flexibilisiert.

¹⁰³ In diesem Punkt zeigt die Theorie von Clark eine Nähe zu Strukturationstheorien der Organisationsforschung und hier insbesondere zu Ortmann et al., die Organisationen als reflexive Form der Strukturation konzipieren. Die Akteure in Organisationen beziehen sich in ihrem Handeln rekursiv auf Strukturen und schreiben sie einerseits durch dieses Handeln fort oder produzieren durch das Ergebnis ihres Handelns Strukturveränderungen (vgl. Ortmann und Sydow 2000:318).

und in welchem Ausmaß Beschäftigte die Grenzen gestalten können, gelten Einfluss und Identität der Beschäftigten, durch die sie zu zentral oder peripher Beteiligten in den Domänen werden.

Zentral Beteiligte (Hauptteilnehmer) verfügen aufgrund ihrer Kompetenz, ihrer Verbindung mit anderen Hauptmitgliedern der Domäne und ihrer Werteübernahme über Einfluss und Macht für Grenzverhandlungen und Änderungen¹⁰⁴. Peripher Beteiligte einer Domäne gelangen durch umgekehrte Attribute zu weniger Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten. Autonomie und Wahloptionen in Beschäftigungssituationen sind jedoch zentrale Elemente für die Regulierungsmöglichkeiten von Beruf und Familie, sodass nach Clarks Ansicht Hauptteilnehmer einer Domäne bessere Chancen für die Erreichbarkeit einer Balance haben.

Die zweite Dimension, durch die Beschäftigte als Hauptteilnehmende einer Domäne definiert werden, ist ihre Identifizierung mit einer Verantwortung für die jeweilige Domäne. Clark vermutet dann eine steigende Motivation für das aktive Management von Domänen und Grenzen, wenn die Identität von Beschäftigten eng mit einer Domäne verbunden ist und deren Werte in hohem Maße internalisiert sind. Während die frühere Forschung die Identifikation mit mehreren Rollen mit Rollenkonflikten gleichsetzt (vgl. Greenhaus und Beutel 1985), geht Clark davon aus, dass sich die gleichzeitige Identifizierung mit der Bedeutung beruflicher und familiärer Entwicklungen addieren und ergänzen kann und nicht automatisch die Bemühungen in einem Bereich reduzieren.

Die Gleichsetzung von mehreren Rollenidentifikationen mit Rollenkonflikten basiert ihrer Ansicht nach auf der bisherigen empirischen Definition von Identität als Ausmaß der Involviertheit in einer Domäne. Statt dessen schlägt sie vor, Identität als Ausmaß der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit von Verantwortungen zu definieren. Ihre These, dass das erreichbare Gleichgewicht von Beruf und Familie auf dem Ausmaß der Identifikation in den beiden Domänen basiert, ist jedoch nur für die Lösung von Interrollenkonflikten, also zwischen zwei Rollen, nachvollziehbar. Wenn damit auch ausgehebelt wird, dass eine Beteiligungsmotivation in beiden Domänen zu einem inneren Konflikt führt wird, so sind mögliche Widersprüchlichkeiten zwischen den Domänen nicht ausgeschlossen. Diese können nämlich auch aus Intrarollenkonflikten, also innerhalb einer Rolle, entstehen. Ein Beispiel hierfür sind unterschiedliche Vorstellungen davon, mit welchem Zeit- und Energieeinsatz die Identifizierungen mit einer Domäne repräsentiert werden kann. Clarks These setzt hier in der Tat Motivation und Bemühung zur Gestaltung der Grenzen mit einer erreichten Balance gleich und vernachlässigt damit die beschränkenden Wirkungen von Identitätszuschreibungen und Rollenerwartungen zum Beispiel durch so genannte Grenzwächter.

¹⁰⁴ vgl. hierzu Kap.3.2.3 und die Darstellung hegemonialer Prozesse in Unternehmen sowie die Darstellungen der Beziehungsgestaltung in hoch qualifizierten Segmenten von Unternehmen von Kotthoff, Kap.3.3.

Als Grenzwächter bezeichnet Clark jene Domänenmitglieder, die einen hohen Einfluss auf die jeweilige Domäne und ihre Grenzdefinitionen und eine spezifische Macht über die Grenzgänger selbst haben, zum Beispiel in der Erwerbssphäre die Führungskräfte und in der Privatsphäre Partner oder Partnerinnen der Beschäftigten. Ursache des „Work-Family-Conflict“ sind nach Clark nicht die Grenzen selbst, über die weitgehende Einigkeit herrsche (vgl. Hall und Richter 1988:215f.), sondern die Unstimmigkeiten der Akteure über die Verantwortlichkeiten und Erwartungen jeweils in der anderen Domäne und die daran gekoppelten unterschiedlichen Vorstellungen über die notwendige Durchlässigkeit und Flexibilität der Grenzen. So würden Grenzwächter maßgeblich jene Verantwortlichkeiten in den Domänen anerkennen und berücksichtigen, die ihnen aus der eigenen Lebenserfahrungen vertraut und bekannt sind. Auf der Seite der Grenzwächter definiert Clark also eine Einflussnahme auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten durch die Merkmale Bewusstsein und Unterstützung¹⁰⁵ und beruft sich dabei stark auf die, auch in der deutschen Debatte den Führungskräften zugeordnete, „kulturprägende“¹⁰⁶ Funktion und Verantwortung für ein familiengerechtes Klima (vgl. Kap. 3.4). In Anlehnung an Kanter geht sie davon aus, dass eine wachsende Anzahl von Akteuren mit bestimmten Merkmalen durch die Normalisierung ihrer Kultur auch wiederum weitere Handlungsfelder für diese eröffnen¹⁰⁷. Sowohl hinsichtlich der Bewusstseinsbildung als auch der geforderten Unterstützung maßgeblich durch Führungskräfte nimmt Clark stärker Bezug auf die normative Wertschätzung und das dadurch vermittelte familienbewusste Betriebsklima, als auf dessen operative Gestaltung. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Grenzen werden jedoch nicht einseitig von den Merkmalen der Grenzwächter determiniert, sondern in Wechselwirkung der verschiedenen Merkmale von Grenzwächtern und Grenzgängern eröffnet oder reduziert.

Clark verweist jedoch auch darauf, dass Beschäftigte, die eine geringe Übereinstimmung der kulturellen Werte in der Erwerbsarbeit und der Familiensphäre wahrnehmen, es schwieriger finden, mit Angehörigen der einen Welt über die andere

¹⁰⁵ Awareness hat sich auch in der deutschen Trainings- und Coachinglandschaft für Führungskräfte zu einem Schlagwort etabliert, dessen Umsetzungserfolg jedoch daran krankt, dass hier in der Regeln abstrakte normative Erwartungshaltungen und wenig operationalisierte Verhaltensrichtlinien entwickelt werden. Auch Clark fordert eine gezielte Schulung der Führungskräfte als einflussreiche Akteure, da sie Regeln umgestalten können (vgl. Clark 2000:766).

¹⁰⁶ Eine intensivere Kommunikation zwischen Grenzwächtern und Grenzgängern soll zu einem erweiterten Verständnis und Bewusstsein für die Verantwortlichkeiten in der familiären Sphäre beitragen, da ein gegenseitiges Verständnis von den Domänen auch gegenseitige Erwartungen und Forderungen realistischer und unproblematischer gestaltet.

¹⁰⁷ Aus der zahlenmäßigen Minderheit einer Gruppe ergibt sich nach Kanter ein strukturelles Problem, dass ihre Mitglieder von der dominanten Gruppe als Repräsentanten (*Tokens*) der ihnen zugeschriebenen sozialen Merkmale wahrgenommen und mit entsprechenden Rollenerwartungen konfrontiert werden (vgl. Kanter 1993, c1977:206ff).

Welt zu reden. Haben die Werte der einen Domäne in der anderen keinen Platz oder werden dort nicht thematisierbar, werden Grenzgänger auch weniger mit den Grenzwächtern in dieser Domäne kommunizieren. Eine intensivierete Kommunikation zwischen Grenzgängern und Grenzwächtern über die jeweils andere Domäne hilft jedoch nach ihrer Ansicht zur Vermeidung von negativen situativen Effekten. Förderliche Merkmale für die Kommunikation über Grenzgestaltungsmöglichkeiten seitens der Beschäftigten sind nach Clark also eine große Ähnlichkeit der Kulturen und Werte in den beiden Domänen. Demzufolge kritisiert Clark, dass die Implementierung von Maßnahmen und Instrumenten bisher die Grenzen aktiv dehnbarer und flexibler gestaltet habe, ohne jedoch eine weitgehende analoge Änderung der Werte und Kulturen zu berücksichtigen. Während die Gründe und Werte von flexiblen Arbeitsbedingungen den Zwecken und Werten der familiären Sphäre mehr entsprechen sollten, führt die Tatsache, dass die flexiblen Arbeitsbedingungen in erster Linie den unternehmerischen Zwecken und Werten dienen, zu nicht verwirklichten Erwartungen und Enttäuschungen. Solange Unternehmen keine Möglichkeiten für diesen kulturellen Wandel sehen oder diesen nicht möchten, wären der work/family border theory zufolge starke Grenzen in Richtung beider Domänen besser für die Balance von Beruf und Familie.

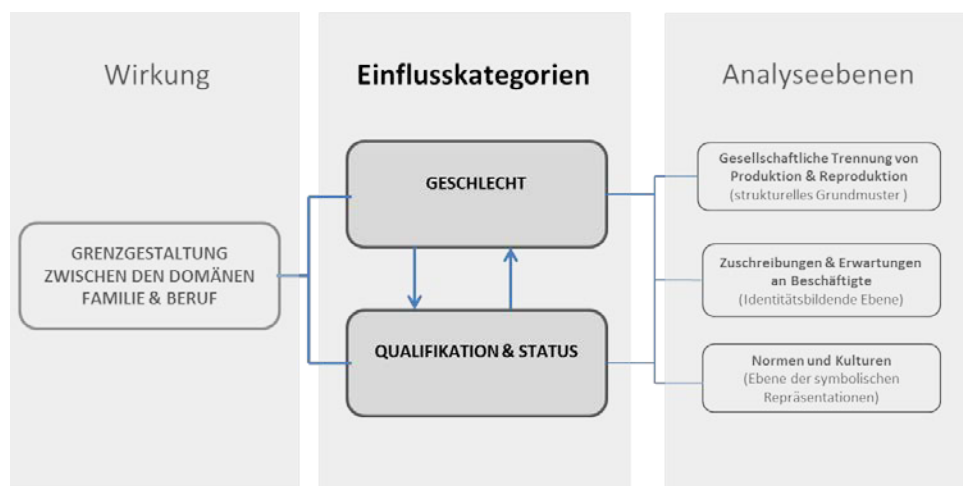
Von besonderem Wert für die Vereinbarkeitsforschung erweist sich die Aufmerksamkeit für die Grenzgestaltung selbst. Die weiterführende Erkenntnis ist, dass Vereinbarkeit kein für alle Beschäftigten gleich definierter Zustand im Verhältnis von Beruf und Familie ist, sondern abhängig von Identifikationen und Vorstellungen unterschiedliche Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten eröffnen muss. Es wird deutlich, dass Gleichheits- und Ungleichheitspotenziale betrieblicher Vereinbarkeitsmaßnahmen in den Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sichtbar werden, die sich für die verschiedenen Akteure aus dem Maßnahmenangebot ergeben.

Einer Ergänzung bedarf jedoch die Bedeutung, welche der Identifikation von Beschäftigten mit beiden Domänen für eine Balance von Beruf und Familie beigemessen wird. Sie mündet in der Schlussfolgerung, dass Unternehmen die Balance von Beruf und Familie verbessern können, indem sie eine Identifikation der Beschäftigten als Hauptteilnehmende in der Erwerbsdomäne ermöglichen und fördern. Damit zielt Clark auf die Einflusschancen und mögliche Macht der Beschäftigten für die Gestaltung von Domänen und Grenzen ab, ohne jedoch zu behandeln, wie und unter welchen strukturierenden Kategorien die dazu notwendige Identifikation sichtbar werden kann. Das heißt, in der work/family border theory bleiben jene Merkmale unbeleuchtet, welche entscheidend dafür sind, ob und wie sich Beschäftigte unter den gegebenen Strukturen und Normen als Hauptteilnehmende einer Domäne erkennbar zeigen. Wenn Clark also davon ausgeht, dass bestimmte Identitäten zur Präferenz von be-

stimmten Grenzformen führen, so ist umgekehrt auch denkbar, dass bestimmte Grenzformen mit bestimmten Identitätszuschreibungen einhergehen. Ebenso ist davon auszugehen, dass Präferenzen für eine bestimmte Grenzgestaltung auch in Abhängigkeit von zwingenden Bedingungen, eingebunden in den sozioökonomischen und soziokulturellen Kontext der Akteure, adaptiv gebildet werden (vgl. Bothfeld 1997).

Die theoretischen Ansätze von Clark führen zu der Frage, ob die strukturierenden Kategorien in Unternehmen die Vorstellungen von flexiblen und starren Grenzvorstellungen gleichermaßen ermöglichen und welche Vorstellungen eine Identifikation als Hauptbeteiligte in beiden Domänen zulässt. Für die Wirksamkeitsanalyse betrieblicher Vereinbarkeitsangebote bedarf die Theorie der Grenzgestaltung daher einer Ergänzung um theoretische Erklärungsansätze dafür, wie und welche Differenzierungen zwischen den Beschäftigten ihre jeweilige Einfluss- und Handlungsmacht in der Gestaltung der Grenzen beeinflusst. Gerade hinsichtlich der bedeutsam erscheinenden Identifikationsmöglichkeiten gilt es, die konstruierende Wirkung von Geschlecht und Klasse als wesentliche Differenzierungsmerkmale für die Hauptbeteiligung in Organisationen zu berücksichtigen.

3.2 Die Bedeutung von Geschlecht und Fürsorgeverantwortung in Organisationen



Empirisch lässt sich die Bedeutung von Geschlecht in Organisationen der Erwerbssphäre als uneinheitlich charakterisieren. Bildungsexpansion bei den Frauen, Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit und Angleichung von Berufskarrieren signalisieren zunächst eine *De-thematisierung* (Frey 2007:165) und Relativierung (vgl. Wilz 2004:4) der Kategorie Geschlecht als Ungleichheitsdimension. Geschlechterdifferenz wird für die moderne Gesellschaft nicht mehr als funktional (vgl. Weinbach und Stichweh 2001) angesehen und in den Organisationen ist sie „*unter Kosten-Nutzen-Erwägungen*“ (Wilz 2004) ökonomisch betrachtet nicht mehr legitim. Gender-Pay-Gap¹⁰⁸, Glass-Ceiling¹⁰⁹ und Dead End Jobs¹¹⁰ hingegen sind Schlagwörter für Phänomene, die weiterhin die horizontale und vertikale Segregation des Arbeitsmarktes belegen¹¹¹ und darauf hinweisen, dass die Prämisse „*Doing gender while doing the Job*“ (Leidner 1991) in den Organisationen nicht ihre Gültigkeit verloren hat.

Einerseits zeigt der Bedeutungszuwachs betrieblicher Vereinbarkeitsmaßnahmen, dass eine Veränderung in der Relevanz von Geschlecht für notwendig erachtet wird und gewünscht ist, andererseits ist damit nicht ausgeschlossen, dass selbst in den Vereinbarkeitskonzepten und ihrer Umsetzung auf geschlechtsspezifische Zuweisungen und Erwartungen zurückgegriffen wird und dass sich letztlich in den betrieblichen Vereinbarkeitspolitiken eine persistente Zuschreibung von „*adäquater Geschlechtlichkeit*“ (Wilz 2008:508) abbildet.

In der Begrifflichkeit der Vereinbarkeit trägt sich die Vorstellung des Verhältnisses von zwei getrennten Lebensbereichen in eine Produktionssphäre und eine unbezahlte Reproduktionssphäre fort und gleichzeitig wird mit dem Vereinbarkeitsbestreben die Strukturierungsfunktion dieser Trennung für alle nachgeordneten gesellschaftlichen Phänomene (vgl. Wilz 2002:48) herausgefordert.

¹⁰⁸ Vgl. dazu z.B. BMFSFJ 2011:137ff.

¹⁰⁹ Die Metapher der Gläsernen Decke wurde vermutlich schon 1997 von zwei Mitarbeiterinnen der Hewlett-Packard-Company verwendet, um zu beschreiben, wie ihr vermeintlich klarer und geforderter Weg der Erwerbskarriere letztlich mit ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen endete. 1986 wurde der Begriff öffentlich publiziert, um auf unsichtbare Barrieren, die Frauen den beruflichen Aufstieg verhindern, aufmerksam zu machen (vgl. Baker und Lightle 2001). Der Begriff hat sich allgemein für die geringen Chancen von Frauen, in hohe Führungspositionen zu gelangen, etabliert. Diese werden auf unterschiedlicher Faktoren (Stereotype, Führungskräfte-eigenschaften, aber auch Fürsorgeverantwortung) zurückgeführt (vgl. dazu z.B. BMFSFJ 2011:126-129).

¹¹⁰ Erwerbsbeschäftigungen, die so bezeichnet werden, zeichnen sich durch keine oder nur eine sehr niedrige Aufwärtsmobilitätschance für die Beschäftigten darin aus. Sie erweisen sich sowohl als Sackgasse für den beruflichen Aufstieg als auch für Einkommenssteigerungen und sind in der Regel mit Niedriglohn verbunden. Die Tatsache, dass junge und besser qualifizierte Beschäftigte darin eine höhere Aufwärtsmobilität haben, gilt nur wenig für Frauen mit diesen Merkmalen (vgl. Mosthaf et al. 2010:2).

¹¹¹ Seit Ende der 90er Jahre wird empirisch zugleich eine Angleichung der Geschlechter in Karrieren und eine Öffnung interner Arbeitsmärkte als auch eine Persistenz in der ungleichen Besetzung von Führungspositionen diagnostiziert. So hinterlässt auch der Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2012 den Befund, dass die Angleichung der Qualifikationsniveaus zwischen den Geschlechtern und die Annäherung in den Erwerbsverläufen von Männern und Frauen nicht im gleichen Maß zu einer Abnahme der Geschlechtersegregation führt (vgl. Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a).

Vor allem in der Verknüpfung von Beruf und Familie macht die gleichzeitige „*Erosion und Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen und Hierarchien*“ auf widersprüchliche kulturelle Leitbilder, strukturelle Geschlechterarrangements und Organisationspraxen (Wetterer 2007:189) aufmerksam.

Insofern sind Annahmen einer Vergeschlechtlichung von Arbeitsorganisationen aktueller denn je, aber nicht mehr allgemeingültig. Die empirisch beobachteten „*Ungleichzeitigkeiten*“ (Halford et al. 1997:261) haben sich auch in der theoretischen Auseinandersetzung mit der Kategorie Geschlecht niedergeschlagen, die von der generellen Annahme einer strukturellen Vergeschlechtlichung von Organisationen abgerückt sind (vgl. Wilz 2004:3; Folini 2007:98). Jedoch nehmen die verschiedenen theoretischen Positionen allesamt einen engen Bezug auf die Annahmen der „*Gendered Organization*“ (Acker 1992) und letztlich spiegelt sich die Relativierung der Bedeutung von Geschlecht auch in einer Relativierung dieser Theorie.

Das theoretische Konzept der *Gendered Organization* von Joan Acker geht davon aus, dass Geschlecht und Annahmen über die gesellschaftliche Trennung von Produktions- und Reproduktionsarbeit in die Organisationsstrukturen eingebettet sind und die Verteilung von Einkommen, Aufgaben und Positionen systematisch steuern. Damit durchdringt Acker als eine der ersten Forscherinnen die Organisationsforschung mit der Genderthematik und „entlarvt“ die Anforderungen der Arbeitsorganisationen an scheinbar „*neutrale abstract workers*“ als männlich und wenig kompatibel mit weiblichen Lebensverläufen (vgl. Wimbauer 1999:46). Nach Acker basieren die organisationsinternen Segregationen auf *inkorporierten* Annahmen über die Trennung von produktiver und reproduktiver Arbeit, die in ein männliches Modell der Normalarbeitskraft als Maß der Deutung, Bewertung, Entscheidung und Handlungsorientierung in Organisationen fließen (vgl. Acker 1994:119; Wilz 2002:86). Wetterer formuliert dazu eine Grundthese der Frauen- und Geschlechterforschung, nach der Geschlecht eine entscheidende Relevanz für die Art und Weise der Organisation von Arbeit hat und gleichzeitig Arbeit damit die Konstruktion von Geschlechtlichkeit prägt und zur Reproduktion der Geschlechterverhältnisse beiträgt (vgl. Wetterer 2002:98).

Die Prozesse, welche Differenzierung und Hierarchisierung nach Geschlecht reproduzieren, erkennt Acker auf vier Ebenen des organisatorischen Geschehens, die als „*Gendered Substructure*“ in der Unternehmensrealität miteinander verwoben wirken (vgl. Acker 1990:85; Acker 1992:259). Die folgende Tabelle benennt die vier Ebenen der *Gendered Substructure* und zeigt die Wirkungsweise ihrer geschlechtlichen Trennungslinien:

Tabelle 3.1 Ebenen, Inhalte und Sichtbarkeit der Gendered Substructure

Ebenen	Inhalte	Sichtbar in:
Ebene der Arbeitsorganisation	Alltägliche Arbeitspraxen, Routinen und Entscheidungen	Organisationale Regeln, Verteilung von Stellen, Macht und Machtpositionen, Einkommen
Symbolische Ebene	Bilder, Symbole, Ideologien und Bewusstseinsformen	Als Teil der Unternehmenskultur in der jeweiligen Definition und Sinngebung von Organisationen zu finden
Interaktionsebene (Doing Gender)	Interaktionen in der täglichen Arbeit, Aushandlungen und Koalitionsbildungen	Handlung und Kommunikation zwischen den betrieblichen Akteuren
Subjektebene	Wahrnehmung geschlechtsspezifischer Strukturen durch Subjekte und Positionierungen als adäquate männliche und weibliche Personen	Konstruktionen von Geschlechteridentitäten und Identitätszuschreibungen und Verhaltenserwartungen an weibliche und männliche Arbeitseigenschaften

Quelle: Eigene Darstellung unter Bezug auf Acker (1992, S. 252f.) und Wilz (2002:87).

Die Differenzierungen und Hierarchisierungen sind auf allen Ebenen der Substruktur unter dem Paradigma von Rationalität und Neutralität verborgen. Ihre Ergebnisse werden durch rational begründbare Anforderungen an Kompetenzen, Qualifikationen und Entscheidungen nach Eignung legitimiert. Die vermeintlich geschlechtsneutrale Entscheidungslogik in Unternehmen offenbart sich dennoch als androzentrisch geprägt, da Frauen nur in der Angleichung an das Bild des idealen Arbeitnehmers (unternehmerisch denkend, frei von Fürsorgeverantwortung und grundsätzlich verfügbar), annähernd die gleichen Entwicklungschancen in Unternehmen haben, wie Männer (vgl. Acker 1992:257). Diese Prägung der organisationalen Praxen übt durch strukturelle Voraussetzungen für Männer und Frauen selbst dann eine ungleiche Wirkung auf die Geschlechter aus, wenn Unternehmen diese vordergründig nicht unterschiedlich behandeln (vgl. Hofbauer und Holtgrewe 2009:69). Die Erwartung an eine umfassende Verfügbarkeit ihrer Mitglieder impliziert die Voraussetzung, dass diese privat durch andere Personen versorgt werden, was nicht nur die Bedürfnisse der Mitglieder und die Leistung im Privaten ausblendet, sondern auch die Benachteiligung der Organisationsmitglieder bewirkt, die nicht frei von Fürsorgeverantwortung sind.

Diese nur scheinbare Rationalität und Neutralität kritisiert Acker in herkömmlichen Organisationstheorien insbesondere hinsichtlich ihrer körperlosen Konzeption des Normalmitgliedes (vgl. Hofbauer und Holtgrewe 2009:69). Basierend auf der Idee, dass Organisationen sich als „Netz sozialer Beziehungen“ konstituieren und daher nicht als entpersonalisierte Systeme zu verstehen sind (vgl. Wilz 2002:89) und Personen wiederum nicht von Körpern zu trennen sind (vgl. Halford et al. 1997:25), schlussfolgert Acker ebenso wie Halford, Savage und Witz,

dass Organisationen ein sozialer Zusammenhang sind, in dem Geschlecht eingebettet und verkörperlicht ist (vgl. Wilz 2008:509; Halford et al. 1997:228).

Der Zusammenhang zwischen der „*geschlechtlichen Körperlichkeit von Männern und Frauen*“ und der „*Konstruktion der idealen Arbeitskraft*“ (Wilz 2008:509) wird in der betrieblichen Vereinbarkeitspolitik wirksam, in dem schon alleine die körperlichen Merkmale der Frau Generativität und einen potenziellen Vereinbarkeitsbedarf repräsentieren und sich damit ihre mögliche eingeschränkte Verfügbarkeit nicht aus dem Organisationsgeschehen ausblenden lässt¹¹².

Mit den neuen Steuerungs- und Regulierungspraxen der Arbeit, wie zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit oder Home-Office, bekommt jedoch eine Form der körperlosen Präsenz im Unternehmen Bedeutung. Eine Frau, die aus Fürsorgegründen im Home-Office arbeitet, braucht nicht mehr körperlich anwesend zu sein, um als Frau wahrgenommen zu werden. Die Kategorie Geschlecht und daran gebundene soziale Normen wird nicht mehr nur verkörperlicht wahrnehmbar, sondern auch in der Form der gewählten oder möglichen Grenzgestaltung zwischen den Domänen.

Geschlecht ist auf der subjektiven Ebene für das betriebliche Vereinbarkeitshandeln von Bedeutung, da betriebliche Vereinbarkeitspolitik als eine Form der Interessensaushandlungen zwischen verschiedenen betrieblichen Akteuren¹¹³ die formalen und informellen Gestaltungsmöglichkeiten der Grenzen zwischen den Domänen bestimmt. Im Rahmen dieser Interessensaushandlungen bekommen Selbst- und Fremdpositionierungen, zum Beispiel als erwerbstätige Mütter, Väter, Pflegeverantwortliche, eine Bedeutung dafür, ob ein Vereinbarkeitsbedarf erkannt und mit Maßnahmen unterstützt wird. Durch diese Positionierungen werden jedoch auch erwerbsbezogene Identitätsbilder berührt, die wiederum mit eigenen Erwartungen an die Grenzsetzung einhergehen. Ob die Nutzung von Maßnahmen als legitim wahrgenommen wird und mit welchen Konsequenzen diese verbunden ist, hängt letztlich davon ab, wie kompatibel die Positionierung zum Vereinbarkeitsbedarf mit herrschenden Bildern für Arbeitsidentitäten ist. So ist zum Beispiel Teilzeitarbeit ein passendes Instrument für die Positionierung als erwerbstätige Mutter, steht aber im Widerspruch zu dem Bild einer als emanzipiert und fortschrittlich geltenden starken Identifikation mit der Erwerbsarbeit. Identitäten und Identitätszuschreibungen entscheiden also nicht nur über die Nutzungsmög-

¹¹² Beispielsweise wird bei der Konzeption von Vereinbarkeitsmaßnahmen in Unternehmen diskutiert, dass das Elternsein bei Frauen allein schon durch die Schwangerschaft sichtbar ist, während Männer als Väter sich „outen“ müssten (vgl. Projekt INNOVATIV! Gemeinsam Führen mit Frauen (2010-2013), Hochschule Niederrhein).

¹¹³ Diese vertreten in Clarks Familie/Work Border Theory verschiedene Interessen als Grenzwächter und Grenzgänger (vgl. Kap. 3.1).

lichkeiten von Instrumenten, sondern mit der Nutzung von Instrumenten werden auch symbolisch Identitätsbilder repräsentiert oder modifiziert.

Heintz et al. zeigen auf, dass die Relevanz von Geschlecht auf den verschiedenen Ebenen (Struktur, Identität, Symbolische Repräsentationen) durchaus unterschiedlich sein kann. Mit ihrer These der Deinstitutionalisierung der Geschlechterdifferenzen (vgl. Heintz und Nadai 1998:16) zielen sie auf die Erosion der institutionellen Absicherung von Geschlechterverhältnissen und die neu entstehenden Bedingungen zur Aufrechterhaltung und auch Abschwächung von Geschlechterdifferenzen.

Institutionen wie die Ehe, Familienformen, aber auch Arbeitszeiten usw., haben die Geschlechterdifferenz stabilisiert und abgesichert. Mit der partiellen Angleichung der Lebenslagen von Männern und Frauen werden die institutionalisierten, routineartigen Reproduktionsmechanismen jedoch in Frage gestellt und geraten unter eine verstärkte Begründungspflicht (vgl. Heintz und Nadai 1998:78), wodurch bestehende Geschlechterdifferenz „*vermehrt über handeln erzeugt und symbolisch markiert*“ (Heintz und Nadai 1998:75) werden muss und somit kontextabhängig aktualisiert wird.

Heintz et al. kommen zu dem Schluss, dass Tätigkeitsbereiche in Organisationen *gendered* und nicht-*gendered* zugleich seien. Sie belegen dies mit der Beobachtung¹¹⁴ dass Männer weder symbolisch noch auf der Identitätsebene Geschlecht aktiv relevant gestalten müssen, weil ihre Männlichkeit durch sachliche und emotionale Neutralität nicht bedroht sei¹¹⁵. Differenzierend hingegen wirke die strukturelle Vergeschlechtlichung, in der die Sachbearbeitung für Männer Zwischenstation ihrer Karriere ist, während sie für Frauen schon den erreichten Aufstieg und die Endstation bedeute (vgl. Heintz 1997:210).

Diese Form von Geschlechtsneutralität aufgrund einer ungefährdeten Männlichkeit wirft jedoch im Vereinbarkeitskontext die Frage auf, ob die Idee von Vereinbarkeit mit der bisher eindeutig weiblichen Konnotation, überhaupt so gestaltet werden kann, dass sie nicht zur Bedrohung des männlich konnotierten Arbeitnehmer-Ideals werden kann¹¹⁶. Demgegenüber erschließt sich vielmehr die Möglichkeit, dass mit der vermeintlichen Entkopplung der Geschlechterdifferenzen von strukturellen Erscheinungsformen insbesondere Frauen im Kon-

¹¹⁴ In den Tätigkeiten einer von ihnen untersuchten Sachbearbeitung erkennen sie keine direkte geschlechtsspezifische Differenzierungen auf der Identitätsebene, da diese wenig emotional besetzt und auch hinsichtlich spezieller Eignungen neutral seien. Auch symbolisch vollziehe sich eine Neutralisierung von Geschlecht durch eine Kleiderordnung, mit der Weiblichkeit nicht betont wird (vgl. Heintz 1997:167).

¹¹⁵ Es stellt sich jedoch zum einen die Frage, ob Geschlecht nur dann als Differenzierungskategorie gilt, wenn sie aktiv relevant gemacht wird und zum anderen kann die Neutralisierung ihrer Weiblichkeit als die aktive Derelativierung ihres Geschlechtes dessen (negative) Bedeutung auch hervorheben.

¹¹⁶ Entsprechend ist auf die unterschiedlichen Strategien von Männern und Frauen zur Relativierung von Geschlecht aufmerksam zu machen. Während Männer in frauendominierten Berufen mit der Akzentuierung auf ihre Andersartigkeit aufmerksam machen, zeigt sich ein Trend bei den Frauen, vor allem in männlich dominierten Berufen, ihre Andersartigkeit durch Anpassung zu verbergen (vgl. Meuser 2012; Klammer et al. 2011:340ff).

text ihrer Karriereplanung dazu herausgefordert werden, sich durch andere Differenzierungen auf der Subjektebene von erwerbstätigen Müttern und deren eingeschränkter Verfügbarkeit abzugrenzen.

Unter der Annahme, dass Vereinbarkeitsmaßnahmen die strukturelle Trennung von Beruf und Familie überwinden sollen, erscheint sowohl eine Relativierung von Geschlecht auf der Subjektebene möglich, als auch die einseitige Verschiebung der Reproduktionsmechanismen von Geschlechterdifferenzen auf die Subjektebene (vgl. Heintz und Nadai 1998:79). Wesentlich für die Betrachtung von Vereinbarkeitsmaßnahmen ist daher der Verweis auf die Bindung der Herstellung von Geschlechterungleichheit an spezifische Konstellationen, die sich in interaktiven Prozessen, Organisationsstrukturen und Normen abbilden (vgl. Parker et al. 1981:83).

Die von Heintz und Nadai angemahnte theoretisch Verknüpfung der mikrosoziologischen Perspektive mit makrosoziologischen Analysen, durch welche der Blick auf gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geschlechtlicher Differenzierungen nicht verloren geht, fordert letztlich ein Konzept, *„...welches Prozesshaftigkeit und Politikhaftigkeit von Organisationen, die Wechselseitigkeit von Struktur und Handlung, die Beziehung von Organisation und Gesellschaft und die Beziehung von Organisation und Subjekten einbezieht“* (Wilz 2002:29).

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass die Relevanz von Geschlecht in Organisationen durch Ungleichzeitigkeiten charakterisiert ist. Einerseits sind organisatorische Strukturen als vergeschlechtlicht zu betrachten, da aus der hierarchischen Positionierung der Beschäftigten, die asymmetrisch nach Geschlechtern verteilt ist, Ungleichheit zwischen Männern und Frauen resultiert (vgl. Wilz 2002:270). Zugleich sind organisatorische Strukturen wie Arbeitsverteilung und Entscheidungsverfahren übergeschlechtlich gültig (Wilz 2002:275). Wilz erfasst den Zusammenhang von Organisation und Geschlecht als komplex, kontextgebunden und „kontingent gekoppelt“ (ebd.). Wenn jedoch Geschlecht *„als relevant, aber nicht immer und nicht immer auf allen Ebenen gleich relevant“* (Wilz 2002:275) angenommen wird, bleibt im Rahmen der Vereinbarkeitsthematik die Frage zu beantworten, in welchen Aspekten und mit welchen Konsequenzen sich Geschlecht als relevant für die Nutzungsmöglichkeiten und die Wirkung von Instrumenten der betrieblichen Familienpolitik zeigt. Insofern ist Ackers *„Gendered Substructure“* als wichtige Grundlage in der Vereinbarkeitsdebatte wertzuschätzen, da sie die Wirkung der gesellschaftlichen Trennung von Erwerbs- und Familiensphären auf der strukturellen Ebene aufzeigt. Gleichzeitig ist zu bemängeln, dass die konstituierenden Prozesse selbst (vgl. Wimbauer 1999:46) und die Zusam-

menhänge von Struktur, Herrschaft, Bedeutung, Identitäten und Interaktion (vgl. Wilz 2002:88) wenig beleuchtet werden¹¹⁷.

Wilz identifiziert als zentralen Ort des Zusammenhangs von Organisationen und Geschlecht „Stellen“, also Orte wo organisatorische Aufgaben, Position und Person in Form von Entscheidungsprozessen zusammengebracht werden. In den Entscheidungen zu Stellenbesetzungen benennt sie Kriterien wie Qualifikation, Berufserfahrung und Alter, aufgrund derer Zuschreibungen erfolgen, die Personen als besonders geeignet oder nicht geeignet für eine Stelle erscheinen lassen (Wilz 2002:9) und kommt zu dem Schluss, dass Aufgaben, Tätigkeiten und Positionen nicht durchgängig vergeschlechtlicht konstruiert werden (vgl. Wilz 2002:264), aber dass die Differenzierung nach Geschlecht eine Möglichkeit ist, Entscheidungsprozesse zu vereinfachen und Entscheidungen zu legitimieren. Ihrer Schlussfolgerung, dass Geschlecht nicht immer automatisch relevant ist, aber immer relevant gemacht werden kann (vgl. Wilz 2002:269), ist gerade angesichts der Einordnung von Vereinbarkeit in die Debatte um Vielfalt und Diversität zu folgen.

Jedoch lässt sich ihr Fazit, dass Geschlecht „*allerdings keine andere* [Bedeutung in Organisationen spiele] als *Qualifikation oder Alter*“ (Wilz 2002:274) kritisch hinterfragen, da mit dieser Formulierung Geschlecht als ein Merkmal von Beschäftigten in Organisationen neben andere Merkmale gestellt wird, ohne dass die möglichen Wechselwirkungen verschiedener Differenzierungskategorien verfolgt werden.

Während also Acker's Theorie der Gendered Organization hinsichtlich seiner theoretisch mangelnden Berücksichtigung der empirisch konstatierten Heterogenität der Frauen (vgl. Heintz und Nadai 1998:79) und für die allen Frauen gemeinhin zugeschriebene Familienorientierung als inhärente Eigenschaft (vgl. Wimbauer 1999:46) kritisiert wird, bleibt in der Konzeption von strukturellen Bindungen und kontingenten Kopplungen noch die Frage offen, welche Merkmale in welcher Weise zu einer Relativierung oder Aktivierung von Geschlecht und zu neuen Ungleichheiten beitragen.

Der Idee von Diversity, unter der die verschiedensten Merkmale von Beschäftigten in den Unternehmen Aufmerksamkeit finden, fehlt bisher nicht nur ein theoretisches Fundament, sodass die unterschiedlichsten Kategorien auf den unterschiedlichsten Ebenen miteinander konkurrieren (vgl. Hardmeier und Vinz 2007:28), sondern an ihr wird vor allem die in wirtschaftlicher und praxisorientierter Forschung überwiegend positive Konnotation von Heterogenität und Vielfalt als Wertschöpfung (vgl. Krell 2008:68f.), kritisiert. Obwohl in dem Diversi-

¹¹⁷ Wilz führt diese Unausdifferenziertheit des Ackerschen Konzeptes von Organisationen eben auf jene gesellschaftsanalytische Rahmung zurück, in der die Trennung von Produktion und Reproduktion als Grundlage der Geschlechterungleichheiten und Organisationen als Reproduktionsstätten dieser Ungleichheiten entlarvt und überwunden werden sollen (vgl. Wilz 2004:2).

ty-Konzept durchaus auch ein Potenzial für Chancengleichheit und Gleichstellung erkannt wird (vgl. z. B. Sieben und Bornheim 2011:94f.; Vinz 2011:64), ist in den Unternehmen zu berücksichtigen, dass die Brücke zwischen Gleichstellung und Diversity über die begehrten Potenziale der Frauen geschlagen wird. Damit wird die normative Vorgabe, mit Differenzen so umzugehen, dass positive Ergebnisse erzielt werden, nicht nur zu einem Risiko der Ausblendung von Differenzen, aus denen sich keine Potenziale erschließen lassen, sondern auch für die Reproduktion neuer ungleichheitsproduzierender Differenzierungen aus den Prozessen der Potenzialschöpfung. Acker macht diesbezüglich auf die Verschleierungsrisiken für Überschneidungen von Ungleichheitsprozessen aufmerksam und kritisiert, dass insbesondere Klassenprozesse im Diversityansatz nicht erfasst werden (vgl. Acker 2010:95 und auch Vinz 2011:61).

Unter Bezug auf Bourdieu verweist Hofbauer ebenfalls auf die verdeckte Verknüpfung von Geschlecht und Klassenprozessen, in dem zum Beispiel zeitliche Verfügbarkeit als Normeigenschaft für den Zugang zu beruflicher Entwicklung gilt und bei der Nutzung von Zeit- und Mobilitätsressourcen die strukturell ungleiche Verteilung zwischen Männern und Frauen von diesen selbst durch Anpassung ausgeblendet wird. Indem möglichst ähnliche Nutzungsstrategien von Zeit und Mobilität zu anerkanntem Organisationskapital werden, entsteht in der Heterogenität der Geschlechter eine Homogenität auf Klassenebene, die zum Beispiel zur Ausgrenzung anderer Statusgruppen innerhalb der Genusgruppe führt. Somit wird Ungleichheit durch Differenzierungen innerhalb der Geschlechter in Klassenunterschiede überführt und legitimiert. Sie konstatiert daher sowohl gleichstellungspolitische Maßnahmen als auch das Diversity Management als *„machtlos gegenüber Ausschließungspraktiken, die durch hegemoniale Vorstellungen über Gruppen, ihre Eigenschaften, Fähigkeiten und Leistungspotenziale legitimiert sind“* (Hofbauer 2010:27).

Auf ein entsprechendes Dilemma der Vereinbarkeitspolitik macht Klingers Resümee über die *„unfruchtbaren Diskussion um Gleichheit oder Differenz“* (Klinger 2003:17) als alternative Ansätze zur Betrachtung gesellschaftlicher Ungerechtigkeiten (vgl. Klinger 2003:21) aufmerksam. Dem Postulat der Gleichheit, welches das Recht auf gesellschaftliche Teilhabe fokussiert, sei das Risiko einer Angleichung der Frauen an die männlich geprägte Erwerbswelt inhärent, während unter dem Postulat der Differenz möglicherweise die gemeinsamen Benachteiligungen im Leben von Frauen aus dem Blick gerieten (Klinger 2003:16). Statt Gleichheit und Differenz unter dem *„Aspekt der Prinzipien von Egalität und Identität der Subjekte“* (Klinger 2003:21) zu betrachten, schlägt Klinger daher vor, vielmehr persistente und neu entstehende Ungleichheiten unter Berücksichtigung der Strukturen und Funktionszusammenhänge in den Blick zu nehmen

Diese beiden Aspekte nimmt das Konzept der Intersektionalität auf, das den Fokus von den „*Differenzen unter Frauen*“ auf „*vielfältige, sich überschneidende Differenzen*“ erweitert (Fraser 2001:262). Die analytischen Ebenen, auf denen die intersektionale Perspektive Antworten auf die Frage, mit welchen Faktoren Geschlecht unter welchen Bedingungen agiert (Hardmeier und Vinz 2007:26), werden in Kapitel 3.4 erläutert. Zunächst wird im folgenden Kapitel die zweite für Vereinbarkeitsmaßnahmen als bedeutend angenommene Differenzierungskategorie erschlossen.

3.3 Die Bedeutung von Qualifikation und Status in Organisationen

Theoretisch wird das gespannte Verhältnis zwischen Beruf und Familie mit dem Verhältnis der Geschlechter erklärt und Vereinbarkeit gilt als eine Lösung zur Veränderung dieses Geschlechterverhältnisses. Die Gruppe der hierbei fokussierten qualifizierten Frauen lässt die Bedeutung von Klasse ahnen, ohne dass die Tragweite dieser Differenzierungskategorie für die Wirksamkeit von Vereinbarkeitsmaßnahmen und die betrieblichen Umsetzungsrealitäten bisher ausreichend erfasst wurde. Hierfür sind zunächst einige Widersprüche hinsichtlich der Klassenbegriffs aufzulösen.

Der Vereinbarkeitsbedarf resultiert aus pluralisierten Lebensweisen und komplexer werdenden Strukturierungen der Gesellschaft, die ihrerseits als Argumente gegen die Relevanz von Klasse als soziale Differenzierungskategorie gelten¹¹⁸. Wohlfahrtsstaatliche Absicherung, Bildungsexpansion und Individualisierungstendenzen tragen zu vielfältigeren Differenzierungsprozessen bei. Brüche und *Statusinkonsistenzen* innerhalb der verschiedenen Lebensbereiche der Individuen destabilisieren die Annahmen stabiler Klassengrenzen (vgl. Burzan 2011:66f.). Ein hoher Bildungsabschluss schließt eine unterqualifizierte oder schlecht bezahlte Erwerbstätigkeit nicht aus. Dennoch erscheint es unter den ökonomischen Vereinbarkeitsmotivationen durchaus plausibel, dass Qualifikation und ein hoher oder niedriger Betriebsstatus unterschiedliche Nutzungsoptionen der betrieblichen Vereinbarkeitsmaßnahmen eröffnet oder ausschließt.

Weiterhin ist die Kritik an einem Klassenverständnis, das Arbeit und Arbeitsverhältnisse allein auf die Formen bezahlter Arbeit bezieht, zu berücksichtigen. Ihm gilt der Vorwurf, geschlechtsspezifische Aspekte im Verhältnis von Produktion und Reproduktion auszublenden

¹¹⁸ Für einen Überblick über die theoretische Ablösung der Klassen von Lagen und der Schichten von Milieus und Lebensstilen vgl. Burzan 2011.

(vgl. u.a. Klinger 2009). Betriebliche Vereinbarkeitspolitiken bezieht sich jedoch vielfach auf geschlechtsspezifische Begrenzung aus der Reproduktionssphäre, die sich in der Produktionssphäre und damit in den Formen bezahlter Arbeit auswirken. Es wäre daher kurzfristig, wenn das Bewusstsein für differenziertere Ungleichheiten, die sich nicht mehr in wenigen übergeordneten Dimensionen wie Bildung oder Einkommen fassen lassen, in einer Ausblendung dieser Differenzierungen resultieren würde. Vielmehr verweist die Tatsache, dass viele Ungleichheiten in der Erwerbssphäre nicht mehr alleine über Geschlecht erklärt werden können, auf die Wechselwirkungen klassenspezifischer Differenzierungen mit Geschlecht.

Langfristig betrachtet sind die Optionen einer Gesellschaft, das Verhältnis zwischen Erwerbsarbeit und anderen Verantwortlichkeiten und Lebensgestaltungselementen zu gestalten, maßgebliche Elemente der Entwicklung von sozialen Lebensverbänden, sozialer Sicherung und von Lebensstilen. Die empirischen Erkenntnisse der Lebensstilforschung über den Einfluss struktureller Ungleichheit auf Lebensstile verweist dabei mehr auf eine pluralisierte Form einer Klassengesellschaft als auf ihre Auflösung (vgl. Endruweit 2000; Stein 2007:163)¹¹⁹.

In der umfassenden Lebensstilkonzeption begreift Müller Lebensstile als „*raum-zeitlich strukturierte Muster der Lebensführung [...] die von Ressourcen (materiell und kulturell), der Familien und Haushaltsformen und den Werthaltungen abhängt.*“ (Müller 1992:376f.). Vereinbarkeitsmaßnahmen sind daher sowohl Ressourcenangebot für die bessere Vermarktung der eigenen Arbeitskraft als auch für die Gestaltung der Raum- und Zeitstrukturen in der Lebensführung - und es ist davon auszugehen, dass die Gestaltung der Vereinbarkeitsoptionen in Abhängigkeit vom materiellen und kulturellen Zugriff auf Ressourcen geschieht. Umgekehrt verweist Clark darauf, dass bestimmte Identitäten die Vorstellungen von Vereinbarkeit und die Art und Weise der Grenzgestaltung prägen (vgl. Kap. 3.1). Hörning und Michailow verdeutlichen die identitätsbildende Funktion des Lebensstils, in dem Handlungs- und Verhaltensweisen unterschiedlicher Lebensbereiche auf spezifische Weise miteinander kombiniert werden (vgl. Hörning et al. 1990). Die Art der Lebensführung symbolisiert bestimmte Werte und konstruiert gemeinsame soziokulturelle Relevanzsysteme und Erwartungshaltungen. Mit der Form der Grenzgestaltung zwischen den Domänen kann also auch die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen, denen eine soziale Anerkennung zu gelten scheint, hergestellt werden. Je nach dem, ob die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen im Unternehmen als Teil der Laufbahnorientierung wertgeschätzt wird, oder ob sie als Ausdruck einer familienorientierten Präferenz abgelehnt wird, kann mit der Art und Weise ihrer Inanspruchnahme die

¹¹⁹ Auch in der Forschung über Mobilitätsprozesse wird sichtbar, dass die Anpassung von Personen an veränderte Ressourcenlagen sehr stark ausgeprägt ist (vgl. Stein 2007:180). Hier stellt sich die Frage, ob möglicherweise die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen als ein Förderungsinstrument der Mobilität schon zu Anpassungsprozessen an den höheren Status führt, bevor dieser erreicht wird.

Zugehörigkeit zu förderungswürdigen oder unterstützungsbedürftigen Beschäftigtengruppen vermittelt oder ausgeschlossen werden.

Vereinbarkeitsmaßnahmen werden als Handlungsressourcen eingeordnet, deren Zugang und Verfügbarkeit durch die Wechselwirkung mit anderen Ressourcen wie Qualifikation, betrieblicher Status und horizontal differenzierten Lebensbedingungen wie Geschlecht und Alter bestimmt ist und deren Nutzung auf der mentalen Ebene durch Wertorientierungen, Einstellungen und Lebensziele geprägt ist. Hielscher weist diesbezüglich auf „*Differenzierungen durch die Folgewirkungen von Arbeitszeitflexibilisierung und den individuellen Kapazitäten zur Bewältigung dieser Anforderung in unterschiedlichen Beschäftigtengruppen*“ (z. B. hochqualifizierte Angestellte oder Schichtarbeiter) hin und befürchtet nicht allein eine Ungleichverteilung von Gestaltungschancen, sondern „*ein komplexes Nebeneinander von Optionen und Restriktionen in den verschiedenen Arbeitnehmergruppen*“ (Hielscher 2000:15).

Bedeutsam ist hier die in den Klassentheorien entwickelte Erkenntnis, dass ökonomische Entwicklungen, (betriebs-)politische Entscheidungen und kulturelle Erscheinungsformen voneinander abhängig sind und sich gegenseitig bedingen¹²⁰. Auf dieser Annahme basiert Gramscis Definition der kulturellen Hegemonie, in der die Vorherrschaft einer gesellschaftlichen Gruppe nicht allein durch erzwungene Unterwerfung, sondern durch die Zustimmung der Subalternen¹²¹ entsteht. Je mehr das Eigeninteresse der Unternehmen an ökonomischen Entwicklungen auch als gesamtgesellschaftlich bedeutend erfasst wird, desto mehr werden Zwang und Konsens zu einem kompatiblen Wirkungspaar. Vereinbarkeitspolitik wäre demnach ein Übermittlungsinstrument, mit dem wirtschaftliche und erwerbsbezogene Interessen von Unternehmen und Beschäftigten verallgemeinert werden können. Demirovic spricht diesbezüglich von einem „*Prozess der Verallgemeinerung von Interessen in einem instabilen Kompromissgleichgewicht*“ (Demirović 1987:154).

Gramsci schlussfolgert in seinen Studien zum Fordismus, dass „*Hegemonie der Fabrik entspringt*“ (Gramsci et al. 1991, GH 9:2069) und dass neue Arbeitsmethoden wie die „*tayloristische Arbeitsorganisation*“ mit bestimmten Lebensweisen untrennbar verwoben sind¹²² (vgl.

¹²⁰ Marx betont, dass „*das Sein das Bewusstsein*“ präge und die Herrschaft der herrschenden Klassen sich auf Bereiche wie Politik, Kultur und Recht auswirke¹²⁰ und somit letztlich ökonomische Ursachen sich ursächlich in den Lebensverhältnissen von Individuen und gesellschaftliche Verhältnisse niederschlugen (Burzan 2011:16). Die, aus dieser These häufig abgeleitete, Trennung einer ökonomisch strukturierten gesellschaftlichen Basis und eines übergeordneten gesellschaftlichen Bewusstseins wird jedoch kritisiert. Sie vernachlässige, dass Politik, Ideologie, Kultur und Ökonomie als gesellschaftsformende Elemente miteinander verschränkt sind (vgl. Candeias 2007:18 und Gramsci et al. 1991: GH 6:1308) und Machtverhältnisse aus der Wechselwirkung dieser Elemente resultieren.

¹²¹ Der Begriff beschreibt nach Gramsci gesellschaftliche Gruppen, die keinen Zugang zu hegemonialen Teilen der Gesellschaft haben. Insbesondere sind diese Gruppen in ihren Möglichkeiten, sich ihrer politischen Interessen und ihrer potenziellen politischen Stärke bewusst zu werden und diese öffentlich zu artikulieren, eingeschränkt.

¹²² Während zu Gramscis Zeiten die gesellschaftlichen Umwälzungsprozesse aus der Zerschlagung der gewerk-

Candeias 2007:24). Die Hegemoniekonstellation, in der die vorherrschende Gruppe sich durch Verallgemeinerungen mit den allgemeinen Interessen der untergeordneten Gruppe abstimmt und dennoch die Vorherrschaft nicht verliert, verweist auf eine Beteiligung aller Organisationsmitglieder an einer möglichen Vorherrschaft bestimmter Vereinbarkeitsvorstellungen (vgl. Candeias 2007:19f). So scheint es möglich, dass bestimmte Beschäftigtengruppen ihre eigenen erwerbsbezogenen Interessen in den hegemonialen Interessen von Staat und Unternehmen finden und in die notwendige Form einer Form der Lebensführung binden können. Diesbezüglich ist zu analysieren, welche Beschäftigten mit ihren Interessen in den vorherrschenden Annahmen zur betrieblichen Vereinbarkeit Berücksichtigung finden. Es gilt die Frage zu beantworten, welche Optionen der Interessensaushandlung sich aufgrund von Geschlecht, betrieblichem Status und anderen Merkmalen entwickeln. Oder, anders ausgedrückt, welche Gruppierungen am ehesten an den hegemonialen Prozessen partizipieren und welche Gruppierungen diese als Einschränkung ihrer vereinbarkeitsbezogenen Entscheidungs- und Handlungsoptionen erfahren.

Als ein Klassenmodell, welches es erlaubt, auch die Bedeutung der hegemonialen Prozesse für die Wirkung von Vereinbarkeitsmaßnahmen zu erfassen, zeigt sich das als modifiziertes Klassenmodell eingestufte empirische Klassenschema von Erikson und Goldthorpe, da es die Beschäftigungsverhältnisse und damit die Austauschbeziehungen, in die Beschäftigte eingebunden sind, berücksichtigt (Erikson und Goldthorpe 1992). Entwickelt wurde das Klassenschema in den 80er Jahren im Rahmen des „*Casmin-Projektes*“¹²³ und in der Auseinandersetzung mit dem Statusattainment-Ansatz der 60er und 70er Jahre. Bekannt wurde dieser Ansatz durch Blau und Duncan, die ein mehrdimensionales Pfadmodell für die Erklärung sozialer Statusmobilität entwickelten (Blau und Duncan 1967). Im Fokus ihrer Analyse stand nicht mehr die Frage nach der Vererbung sozialer Positionen, sondern danach, welche Faktoren auf der Mikroebene im Lebensverlauf die Auf- und Abstiege im sozialen Status beeinflussen (vgl. auch Hradil und Schiener 2005:384). In diesem Zusammenhang formulierte

schaftlichen Strukturen und Forderungen nach hohem physischen und psychischen Einsatz der Beschäftigten in Kombination mit dem Interesse der Beschäftigten an hohen Löhnen und neuen Freiheiten resultierte (vgl. Candeias 2007:24f.), zeigen sich solche hegemonialen Prozesse heute möglicherweise in der Forderung nach umfassender Verfügbarkeit und den Interessen der Beschäftigten an beruflichen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Für eine ausführlichere Darstellung des Amerikanismus und Fordismus als neue Produktions- und Lebensweise, siehe Candeias 2007:23-26.

¹²³ Im Rahmen des „*Casmin-Projektes*“ (Abschluss 1988 an der Universität Mannheim) wurde ein Codierschema für die Aspekte der Sozialstruktur, Klassenposition und Bildungsabschlüsse entwickelt, mit dem soziale Mobilitätsstudien verschiedener Industriegesellschaften miteinander verglichen werden können, was bis dahin aufgrund unterschiedlicher Operationalisierungen der Länderstudien nicht möglich war. Die zentrale Fragestellung galt der Verteilung vorteilhafter Positionen in Gesellschaften und deren Veränderungschancen zugunsten einer größeren Chancengleichheit durch bildungspolitische Maßnahmen (vgl. Müller und Goldthorpe 1988).

Goldthorpe vor allem Kritik an den genutzten Berufspositionen, die graduell nach Prestige und sozio-ökonomischem Status unterschieden wurden, aber inhaltlich zu wenig die spezifischen Arbeitsverhältnisse charakterisierten. Dadurch, dass dabei zum Beispiel Industriearbeiter mit Kleingewerbetreibenden oder Elektrotechniker mit Börsenmaklern auf eine Stufe gestellt werden, obwohl sich deren Arbeitsbeziehungen sehr unterschiedlich gestalten, werden viele Merkmale der sozialen Mobilität verdeckt (vgl. Strasser und Goldthorpe 1985:178)¹²⁴. Die Basis des Klassenschemas, welches nach den Anfangsbuchstaben seiner Entwickler (Erikson, Goldthorpe und Protocarero) EGP benannt wird, folgt der Annahme, dass Beschäftigungsverhältnisse in Form von Beschäftigungsstatus, Qualifikation und der Position in der Organisationshierarchie ein zentrales Element der sozialen Klassenlage in Industriegesellschaften sind. Erwerbstätige Menschen werden in drei Kategorien unterschieden: Arbeitgeber, welche die Arbeitskraft anderer kaufen, Selbstständige und Arbeitnehmer, welche ihre Arbeitskraft verkaufen. Für die Fragestellung nach betrieblichen Angeboten für eine bessere Vereinbarkeit erweisen sich zwei Aspekte des EGP vorteilhaft: Zum einen wird nicht nur zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern als herrschende und unterworfenen Klasse unterschieden, sondern innerhalb dieser beiden Kategorien lenken weitere Differenzierungen den Blick auf unterschiedliche Aushandlungsmöglichkeiten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (vgl. Goldthorpe und McKnight 2004:3). Die Gruppe der Arbeitgeber wird nach den Merkmalen der Organisation innerhalb und mittels derer sie ihre Arbeitgeberfunktion ausüben, differenziert. Unterscheidungsmerkmale sind die Größe der Organisation und die darin tatsächlich ausgeübten Funktionen¹²⁵. Der zweite Vorteil des EGP liegt darin, dass

¹²⁴ Zum Teil wird das EGP der liberalen Industrialismusthese zugeordnet, die entscheidend geprägt von Kerr et al. (Dunlop et al. 1966) davon ausgeht, dass in industriellen Gesellschaften Chancengleichheit wächst, da soziale Mobilität immer unabhängiger von der sozialen Herkunft wird. Die Bedeutung von Berufspositionen auf der Basis des Eigentums verschiebe sich zugunsten von qualifikationsgebundenen Berufspositionen (vgl. Hradil und Schiener 2005:386). Erikson und Goldthorpe differenzieren jedoch nach absoluter und relativer Mobilität. Grundlegend hierfür ist die Kernfrage die Goldthorpes Forschungen durchzieht, nämlich danach, wie starr oder durchlässig soziale Strukturen für Auf- und Abstiegsprozesse in sozialen Positionierungen sind. Mobilität kann sowohl durch Individuen und Menschengruppen entwickelt werden, als auch durch das System selbst z. B. in Form der Veränderung von Berufsstrukturen (Berger 2008:2). Entsprechend definieren absolute Mobilitätsraten die Veränderungen der Klassenstruktur (also zum Beispiel der Austausch von niedrig qualifizierten Berufen durch höher qualifizierte Berufe oder die Zunahme von Dienstklassenangehörigen), während relative Mobilitätsraten sich auf den Vergleich der Chancen, in begehrte Positionen zu gelangen, zwischen den Mitgliedern unterschiedlicher Klassen bezieht. Letzteres ist es, was nach Goldthorpe eine offene Gesellschaft definiert. So können trotz der Zunahme besserer Positionen diese nur durch bestimmte Herkunftsklassen besetzt werden. In ihren internationalen empirischen Untersuchungen kommen Goldthorpe und Erikson zu Ergebnissen, welche den Anstieg der absoluten Mobilität und die Konvergenz zwar bestätigen, aber maßgeblich auf die frühe Phase der Industrialisierung begrenzen und hinsichtlich der relativen Mobilität aufzeigen, dass diese sich im Verlauf der Industrialisierung zwischen den Ländern angeglichen hat, aber innerhalb der Nationen konstant blieb und somit wenig Entwicklung zu größerer Offenheit nachweist (vgl. Erikson und Goldthorpe 1992:378-389). So stimmt Goldthorpe zwar der Annahme im Rahmen der Industrialisierungsthese zu, dass hohe Mobilitätsraten und die Offenheit von Gesellschaften eine stabilisierende Funktion haben (vgl. Erikson und Goldthorpe 1987: Kapitel 1), gleichfalls verweist er jedoch darauf, dass genau diese Offenheit (bezogen auf die relative Mobilität) nicht nachzuweisen ist.

¹²⁵ Wie zuvor ausgeführt wurde, lässt die in den Vereinbarkeitsbestrebungen implizierte Fragestellung nach der Gleichstellung der Geschlechter zudem das Merkmal der rechtlichen Verfasstheit von Organisationen als bedeu-

die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern nicht vordergründig als konträr und im Sinne eines Klassenkampfes charakterisiert werden, sondern als Austausch- und Aushandlungsbeziehung, innerhalb derer unterschiedliche Macht- und Abhängigkeitspotenziale in Abhängigkeit von der Gestaltung des Arbeitsverhältnisses verteilt sind. Diese unterschiedlichen Potenziale bilden sich sowohl in der Differenzierung der Arbeitgeber¹²⁶ als auch in den Differenzierungskategorien von abhängig Beschäftigten ab.

Die Kategorie der abhängig Beschäftigten wird nach Art der Regulierung ihrer Beschäftigungsverhältnisse, in denen sich verschiedene soziale Beziehungen von gegenseitigen Verpflichtungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern abbilden, differenziert. Diese gegenseitigen Verpflichtungen beschränken sich nicht nur auf die vertragsrechtliche Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses, also auf die formale Ebene, sondern wirken auch bedeutend als Erwartungen auf der normativen, informellen Ebene. Die wesentlichen Gestaltungselemente der Arbeitsbeziehung sind das mögliche Ausmaß an Arbeitsautonomie, Autoritäts- und Kontrollbefugnis und die des damit einhergehenden Maßes an Eigeninitiative und persönlicher Verantwortung. Goldthorpe et al. unterscheiden anhand dieser Kriterien klassische Arbeitskontrakte und Dienstverhältnisse als zwei Grundformen der Klassenzuordnung.

Der klassische Arbeitskontrakt bezeichnet den Tausch von Lohn gegen produzierte Stückzahlen und/oder aufgewendete Arbeitszeit. Diese Steuerungsmechanismen ermöglichen eine unmittelbare Kontrolle der Arbeitsleistung. Idealtypischerweise ist diese Form der Beschäftigungsbeziehung bei manuellen Tätigkeiten in der Produktion vorzufinden und definiert daher nach Goldthorpe die Klassenlage der einfachen Arbeiter, in die er auch einfache, nicht manuelle, aber ebenfalls gut kontrollierbare Tätigkeiten einbezieht. Dienstverhältnisse sind demgegenüber nicht durch ein direktes Kontrollsystem charakterisiert, sondern vielmehr durch Loyalität seitens der Arbeitnehmer im Tausch gegen arbeitgeberseits gebotene Anreize wie zum Beispiel berufliche Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Solche Dienstverhältnisse werden für Tätigkeiten angenommen, in denen spezialisiertes Wissen und Fachkenntnisse eigenständig angewendet werden, zum Beispiel durch hochprofessionalisierte und professionalisierte Fachleute, Beamte im Öffentlichen Dienst und leitende Angestellte in der freien Wirtschaft (vgl. Brauns et al. 2000:4f).

Für die Einordnung nach Dienstleistungsverhältnis und Arbeitsvertrag nutzt Goldthorpe am häufigsten eine siebenstufige Variante, in der es Mischungen und Modifizierungen des

tend erscheinen (vgl. Kapitel 1.3).

¹²⁶ Je nach Größe und Aufbaustruktur einer Organisation sind Führungsfunktionen mit unterschiedlichen Personaldirektionsrechten ausgestattet. Auch hier ist die Zuordnung zu öffentlich rechtlichen oder privaten Rechtsformen der freien Wirtschaft von Bedeutung, da im Rahmen der Gültigkeit des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes die Personaldirektionsbefugnisse durch die Mitwirkungsrechte von Gleichstellungsbeauftragten beeinflusst werden.

Dienstleistungsverhältnisses z.B bei nicht leitenden Angestellten und des Arbeitsverhältnisse z.B. bei Facharbeitern gibt (vgl. Goldthorpe 2007:43).

Der maßgebliche Nutzen des Klassenschemas nach Goldthorpe liegt in der Ableitung der Regelungen von Arbeitsbeziehungen aus dem Kontrollbemühen der Arbeitgeber, das darauf zielt, trotz der verschiedensten Formen von Arbeitsaufgaben und daran geknüpfte Tätigkeitsmerkmale, die vereinbarten Arbeitsleistungen auch zu erhalten. Die dabei zu berücksichtigenden Probleme sind diesbezüglich die Kontrolle von Ausmaß und Qualität der Arbeitsleistung (*problem of work monitoring*) und das geforderte Maß an spezifischem Humankapital für die Arbeitsleistung (*problem of human asset specificity*) (vgl. Goldthorpe und McKnight 2004:3). Während einfache Arbeiten wenig spezifisches Humankapital erfordern und einfach kontrollierbar sind, erfordern qualifiziertere Tätigkeiten nicht nur langfristige Investitionen in das benötigte hohe Maß an Humankapital, sondern sind zudem auch schwerer zu kontrollieren. Im klassischen Arbeitskontrakt reicht es demnach aus, unmittelbar das direkte Verhältnis von Lohn gegen Zeit oder Arbeitsleistung zu gestalten, während im Dienstverhältnis darüber hinaus eine langfristige Beschäftigungsperspektive für die Beschäftigten gestaltet werden muss, in der sich die Loyalität zum Arbeitgeber lohnt und die Arbeitsleistung gewährleistet wird (vgl. Müller et al. 2006:3). Angesichts des prognostizierten Fachkräftemangels und des daraus resultierenden zunehmenden Bemühens um Frauen können und müssen Vereinbarkeitsmaßnahmen als Gestaltungselemente solch langfristiger Dienstbeziehung angenommen werden. Gleichmaßen ist eine Vielzahl der Maßnahmen und Instrumente nur in Dienstverhältnissen möglich, da sie funktional ein gewisses Maß an Arbeitszeitautonomie für die Beschäftigten und Kontrollabgabe seitens der Arbeitgeber voraussetzen.

Im Kontext der Vereinbarkeitsmaßnahmen erscheinen genau jene Aspekte, die Goldthorpe als relevant für die Klassenzugehörigkeiten und damit verbundene Lebenschancen erachtet, nämlich der Grad der Arbeitsautonomie, der Kontrollbefugnisse und das Maß der Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers, aber auch Beförderungschancen, Arbeitsplatzsicherheit und Einkommen (vgl. Burzan 2011:81; Brauns et al. 2000:7ff; Müller et al. 2006), bedeutend. Da die genannten Aspekte als Voraussetzung für die Nutzungsmöglichkeiten vieler Maßnahmen ins Auge fallen (vgl. Kap 2.2), wird das Verhältnis von Autonomie und Kontrolle als entscheidende Kraft für die Wirkungsmöglichkeiten von Vereinbarkeitsmaßnahmen vermutet. Gerade angesichts der angestrebten Bindung gut qualifizierter Erwerbstätiger, vermag das Dienstverhältnis auch eine umfassendere Verfügbarkeit von Arbeitszeitmodellen und einen größeren Freiraum für flexible Arbeitszeitgestaltung zu begründen, als im Rahmen von Arbeitsverhältnissen für Facharbeiter oder An- und Ungelernte (vgl. Erikson und Goldthorpe 1992:38f). Zugleich lässt die Tatsache, dass die Vergütung von Diensten nicht nur in Form

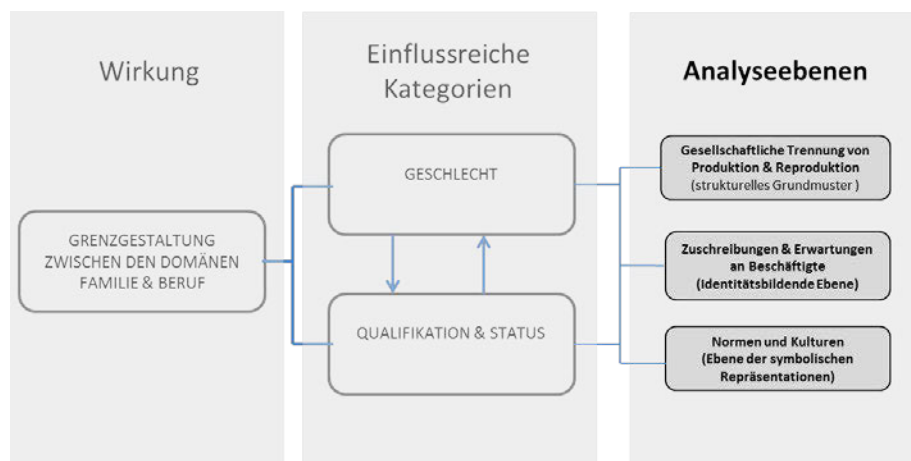
von Gehalt, sondern auch durch in Aussicht gestellte Elemente, wie zum Beispiel Karriere-möglichkeiten, erfolgt (vgl. Erikson und Goldthorpe 1992:41), gerade in dieser Klassenkategorie Widersprüche vermuten. Einerseits werden aufgrund von hoher Autonomie und Investitionsbemühungen in das Humankapital bessere Vereinbarkeitsmöglichkeiten gestaltet und zugleich werden durch normativ begründete Loyalitätserwartungen die Nutzungsmöglichkeiten von Maßnahmen beschränkt.

Das Klassenschema nach Goldthorpe bietet sich im Rahmen dieser Studie als heuristisches Instrument an, um den Zusammenhang von Klassenlagen mit spezifischen Ressourcen und Lebenschancen in hegemonialen Kontexten aufzudecken. Es erscheint möglich, dass die vorhandenen Ressourcen je nach Zugehörigkeit zu einer Klassenlage (hier nach bestimmten Merkmalen der Erwerbstätigkeit definiert) mehr oder weniger verfügbar sind. Umgekehrt erscheint jedoch die Haltung zu und der Umgang mit Vereinbarkeit (als Teilaspekt des Lebensstils) als entscheidender Einfluss auf den Zugang zu Klassenlagen im Sinne beruflicher Positionen und damit verbundenen Ressourcen wie zum Beispiel Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit usw. möglich. In zirkulärer Beziehung wird so möglich, dass die Ressourcenausstattung ihre Wirksamkeit in spezifischen Lebensstilaspekten entfaltet, die jedoch wiederum selbst die Nutzungsmöglichkeiten der Ressourcen beeinflussen. Goldthorpe formuliert entsprechend:

„Vom Standpunkt des Arbeitgebers aus muss daher ein wichtiges Ziel darin bestehen, nicht nur die Übereinstimmung der Arbeitnehmer mit der Autorität zu sichern, die diese prinzipiell anerkannt haben, sondern auch, ihre größtmögliche Anstrengung und größtmögliche Zusammenarbeit in der Arbeitsleistung zu veranlassen, die ihnen übertragen wurde. Man kann es auch so sagen, dass Arbeitnehmer innerhalb des Arbeitsvertrages immer beträchtliche Ermessensspielräume haben und das es dann von offensichtlicher Bedeutung für Arbeitgeber und ihrer Vertreter ist, sicherzustellen, dass diese Ermessensspielräume soweit wie möglich auf Arten genutzt werden, welche den Zweck der Organisation eher unterstützen als untergraben“ (Goldthorpe 2007:47).

3.4 Struktur, Identität, symbolische Repräsentation.

Theoretische Betrachtung der drei Analyseebenen für die Wechselwirkung von Geschlecht und Qualifikation



Der Anspruch, die Verworfenheit und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Formen der Differenz in einer vermittelnden Analyse zu erfassen, nährt sich aus verschiedenen Strängen der Forschung. So kann er in der deutschsprachigen Frauenforschung auf die Kritik an der „vergessenen Differenz“ (Knapp 1988) innerhalb der Gruppe der Frauen¹²⁷ zurückgeführt werden¹²⁸. Populärere Wirkung hatte dem gegenüber jedoch die in den 70er Jahren formulierte Kritik US-amerikanischer schwarzer Feministinnen, die sich in den ermittelten Unterdrückungsformen qua Geschlecht der weißen Feministinnen nicht wiederfanden (vgl. Hill Collins 2000). Der lesbischen Feminismus kritisierte hingegen den heteronormativen

¹²⁷ Knapp begründet die Schärfung des kategorialen Unterscheidungsvermögens am Beispiel von Männern, die sie in den Blick der Differenz einbezieht „um etwa die Verbindung aber auch die Differenz zwischen Männern, als Individuen, kultureller Konstruktion von „Männlichkeit“, sozialen „Rollen“-Angeboten für Männer und gesellschaftlich-struktureller Dominanz des männlichen Geschlechts in den verschiedenen sozialen Schichtungen, die auch Männer untereinander in Verhältnisse sozialer Ungleichheit versetzen, begreifen zu können“ (Knapp und Wetterer 1992:296).

¹²⁸ Für den deutschsprachigen Raum wird kontrovers diskutiert, ob die Erweiterung der Kategorie Geschlecht um die Kategorien Ethnizität, Klasse, Sexualität und andere ein reiner Import aus der US-amerikanischen Forschung ohne eigenen „Gründungsmythos“ (vgl. Bührmann 2009:31) ist oder ob es eine eigene deutsche Entstehungsgeschichte für die Entwicklung intersektionaler Analysen gibt (vgl. Klinger 2003; Walgenbach et al. 2012:4f). Für die Erweiterung der Geschlechterdualität zu einer Diskussion um die Unterschiede zwischen Frauen wird dabei auch auf die Entwicklungen des Dekonstruktivismus verwiesen (vgl. Benhabib 1997, Klinger 1995). Beide Bewegungen richten sich gegen die anti-homogenisierten und universellen Frauenidentitäten. Im Black Feminism geht es dabei im Wesentlichen um die strukturelle Anerkennung von Pluralitäten und die gleichwertige Gültigkeit kultureller Vielfalt und damit die Möglichkeit der Selbstvertretung bisher marginalisierter Gruppen. In der postmodernen Identitätskritik hingegen wird die Möglichkeit der vollkommenen Repräsentation von Kollektiven bestritten, da das Konzept von Identität an sich in Frage gestellt wird und Ausgrenzung niemals vermieden werden kann (vgl. Ludwig 2001; Klinger 1995).

feministischen Mainstream (vgl. Combahee River Collective 1982¹²⁹). In den 1990er Jahren setzte sich die Forderung nach mehrdimensionalen Ungleichheitsanalysen in Politik und Forschung unter dem von der Juristin Kimberle Crenshaw geprägten Begriff der „intersectionality“ durch: *„Discrimination, like traffic through an intersection, may flow in one direction and it may flow in another. If an accident happens in an intersection, it can be caused by cars traveling from a number of directions and, sometimes, from all of them. Similarly, if a Black woman is harmed because she is in the intersection, her injury could result from sex discrimination or race discrimination.“* (Crenshaw 1989:149).

Crenshaw verdeutlicht am Beispiel eines Unfalls auf einer Kreuzung, dass das Diskriminierungsrecht in der damaligen Form jeweils nur die Ursache von Diskriminierung aus einer Richtung verfolgte, nämlich entweder als geschlechtsbasierte Fälle – dann jedoch ausgerichtet an der Norm weißer Frauen– oder als rassistische Tatbestände, dann jedoch ausgerichtet an Männern als Norm (vgl. Kerner 2009:4; Crenshaw 2010:35f.; Crenshaw 1989:141ff.¹³⁰).

Erschienen zu Beginn der Intersektionalitätsdebatte die Ungleichheitskategorien, die es in ihrer Verknüpfung zu berücksichtigen galt, in der Triade von Race, Class und Gender eindeutig, so ergaben sich schnell drei kontrovers diskutierte und bis heute nicht abschließend beantwortete Fragen (vgl. Dietze et al. 2012:15). Die Fragen, wie viel und welche Kategorien in die intersektionale Perspektive einbezogen werden und wie die Verschränkung dieser Kategorien zu verstehen ist, können dabei nicht losgelöst von der Frage danach betrachtet werden, auf welchen Ebenen ihre Wechselwirkung betrachtet werden sollen¹³¹.

Die in der als klassisch bezeichneten Debatte (vgl. z.B. Klinger 2003; Knapp 2005; McCall 2005) populärste Triade ‚Geschlecht, Klasse und Ethnizität‘, zeigt methodologische Vorteile, da die analytische Bewältigung von mehr Kategorien¹³² als kaum möglich erklärt wird (Ha-

¹²⁹ Zusammenschluss in den USA von lesbischen schwarzen radikalen Feministinnen zum Combahee River Collective. In ihrem 1977 erschienen Manifest wurde sowohl der Androzentrismus der schwarzen Bürgerrechtsbewegung kritisiert als auch die Beschränkung des Feminismus auf die Bedürfnisse der weißen Mittelschichtfrauen.

¹³⁰ Während die Metapher der Straßenkreuzung (Intersection) vielfach Anerkennung in Forschungsfeldern und Politik fand, konnten sich frühere Begriffsbildungen, beispielsweise interlocking systems of oppression von Patricia Hill Collins (Hill Collins 2000), racialized boundaries (Anthias und Yuval-Davis 1992), die ebenfalls darauf abzielten, dass die Faktoren Rasse, Klasse und Geschlecht nicht separate Einflüsse sind, sondern simultan in komplexer Weise miteinander verknüpft sind, demgegenüber weniger durchsetzen (vgl. Lutz et al. 2010:44).

¹³¹ Diesbezüglich wird in der deutschsprachigen Forschung die in den Ursprüngen bei Crenshaw erkennbare Fokussierung der Intersektionalität auf der Identitätsebene kritisiert (vgl. Winker und Degele 2009:22) und statt dessen eine konsequente Verortung auf der strukturellen Makroebene, also in gesellschaftstheoretischen Ansätzen, gefordert (vgl. Knapp 2005:75; Klinger 2003:25).

¹³² Die Bandbreite der Vorschläge für die Anzahl der zu beachtenden Kategorien reicht von zwei (Hagemann-White 2011:20ff.) bis hin zu 13 Kategorien und einem nicht abschließenden Et cetera (vgl. Lutz und Wenning 2001).

gemann-White 2011:28). Jedoch wird an ihr die häufig fehlende theoretische Begründung dieser Kategorien bemängelt (vgl. z.B. Winker und Degele 2009:15; Davis 2010:62)¹³³.

So herrscht weitgehend Übereinstimmung darin, dass die Kategorien nicht von vorne herein normativ oder politisch festgelegt werden dürfen, sondern ihre Relevanz theoretische hergeleitet und im jeweiligen Kontext und Forschungsfeld ermittelt werden muss (vgl. Lepperhoff et al. 2007:14; Walgenbach und Grohs 2006:7). Dementsprechend wird die Relevanz von Geschlecht und Klasse in den Kapiteln 3.2 und 3.3 theoretisch erschlossen.

Die Frage danach, welche Beziehungen der Kategorien zueinander angenommen werden, berührt die von Walgenbach et al geforderte methodische und theoretische Klärung, welche Kategorien im jeweiligen Kontext als dominant und welche eher als marginal nahegelegt werden (vgl. Dietze et al. 2012:15).

Leslie McCall (vgl. McCall 2005:1774) unterscheidet drei Ansätze¹³⁴ für die Kategorienbeziehung. Danach kann weder der interkategoriale noch der intrakategoriale Ansatz für die Analyse der Vereinbarkeitsmaßnahmen ausgeschlossen werden. Zunächst erscheint der interkategoriale Ansatz sinnvoll, da mit ihm die Verhältnisse und Wechselwirkungen zwischen Geschlecht und Klasse in den Blick genommen werden und so analysiert werden kann, wie diese Kategorien das Vereinbarkeitsverhalten (hier die Formen der Grenzgestaltung) und die Verteilung von Ressourcen (hier der Zugang zu Instrumenten und Maßnahmen) beeinflussen (Yuval-Davis 2010:189).

Der thematische Kontext legt es nahe, dabei zunächst von Geschlecht als Querkategorie bzw. dominanter Kategorie zu weiteren Differenzierungskategorien auszugehen, da sich die Begründungen für Vereinbarkeitsmaßnahmen in Unternehmen auf Frauen als erstrebte Beschäftigtengruppe beziehen. Zudem hat die Forschung ausreichend belegt, dass auch Kar-

¹³³ Eine Ausnahme bildet Klinger, die die Relevanz dieser Triade damit begründet, dass sie sich alle auf ‚Arbeit beziehen und zu den „*Grundmustern von gesellschaftlich-politisch relevanter Ungleichheit*“ beitragen (Klinger 2003:26). Yuval Davis hält jedoch die Triade für zu begrenzt und fordert, dass die intersektionale Analyse als maßgeblicher Bezugsrahmen für die Analyse sozialer Klassen alle Mitglieder einer Gesellschaft einbeziehen soll und nicht nur die Mitglieder an ihren Rändern (Yuval-Davis 2010:190). Sie argumentiert, dass bestimmte Ungleichheitskategorien im historischen Kontext gesehen wichtiger sein können, weil sie die Mehrheit einer Gesellschaft an ihren meisten sozialen Orten betreffen (zum Beispiel Geschlecht, Phase im Lebenszyklus, Ethnizität und Klasse). Demgegenüber seien Ungleichheitskategorien, die weniger Menschen betreffen, auf der individuellen Ebene zwar schwerer sichtbar zu machen, aber nicht weniger von Bedeutung, was dann keine Frage der sozialen Identität sei, sondern eine Frage von sozialen Machtdifferenzen (Yuval-Davis 2010:191). Damit sei auch die Kritik an der Ausweitung dieser Kategorien auf weitere Kategorien wie Behinderung, sexuelle Orientierung, Alter, Religion, Nation und so weiter unter Bezugnahme auf Butler¹³³ mit dem Argument einer unendlichen Liste und einer daraus resultierenden Beliebigkeit (vgl. Hardmeier und Vinz 2007:26) nur dann gültig, wenn sie Bezug nimmt auf soziale Positionierungen, die mit der Identifikation mit bestimmten sozialen Gruppen einhergehen (vgl. Yuval-Davis 2010:190).

¹³⁴ Der antikategoriale Ansatz, der sich in erster Linie auf dekonstruktivistische und poststrukturalistische Theorien bezieht, wird hier ausgeschlossen, da er jegliche Kategorisierung ausschließt.

riere- und Statusstrukturen in Unternehmen von Geschlechterdifferenzierungen durchdrungen sind. Angesichts der Vereinbarkeitsangebote erscheint es es dabei aber nun möglich, dass diese Differenzierungen neu gestaltet werden und Geschlecht z.B. in verschiedenen Statusgruppen unterschiedliche Relevanz bekommt. Interkategorial besteht das Erkenntnisinteresse darin, zu erfassen, ob in den Begründungen für Frauen und Männer als Adressantinnen und Adressaten von Vereinbarkeitsmaßnahmen zwischen hoch und niedrig Qualifizierten, älteren oder jüngeren Beschäftigten oder unterschiedlichen betrieblichen Statusgruppen differenziert wird und welche Ungleichheiten sich daraus ableiten lassen.

Gleichfalls wird der intrakategoriale Ansatz, der Fragen von Differenz und Ungleichheit innerhalb der Kategorien annimmt, mit Blick auf die Identitätszuschreibungen interessant. Hier steht die Frage im Fokus, ob und in welcher Weise zum Beispiel Frauen mit und ohne Fürsorgeverantwortung in der Kategorie Frau wahrgenommen werden oder, ob qualifizierte Frauen unter der Kategorie Qualifikation oder Geschlecht behandelt werden.

Mit Blick auf die in Kap. 3.2 dargestellte Argumentation, dass sich die uneindeutige Relevanz von Geschlecht in Organisationen in den Zusammenhängen von Struktur, Herrschaft, Bedeutung, Identitäten und Interaktion (vgl. Wilz 2002:88) konstituiert, wird deutlich, dass auch die Gewichtung der Kategorien nicht einheitlich festgelegt werden kann. Hier wird vielmehr der Annahme von Winker und Degele gefolgt, dass im Rahmen einer Sozialstrukturanalyse andere Kriterien für Relevanz der Kategorien wichtig sein können als in der Untersuchung von Identitätsbildungsprozessen oder symbolischen Repräsentationen (vgl. Winker und Degele 2009:16). Daher erweist sich auch ihr Vorschlag einer Mehrebenenanalyse als sinnvoll, in der die Relevanz der Kategorie sowohl vom untersuchten Gegenstand als auch von der Ebene, auf der sie betrachtet werden soll, abhängt (vgl. Winker und Degele 2009:18).

Auch Kerner argumentiert für eine multidimensionale Konzeption der Analyse auf drei Ebenen, die ihre Vorzüge darin habe, dass damit die spezifischen Formen hierarchischer Machtbeziehungen in den verschiedenen Wirkungsbereichen der Macht zusammengeführt werden können (vgl. Kerner 2009:47). Ihre Konzeption für die Intersektion von Sexismus und Rassismus umfasst die *epistemische Dimension* (Normen, Zuschreibungen und Stereotype), die institutionelle Dimension (Bedingungen am Arbeitsplatz, familiale Strukturen, Bildungspolitische Situation) und die personale Dimension (Prozesse der Subjektivierung und Identitätsformationen) mit unterschiedlichen Referenzpunkten (Kerner 2009:48). Damit weist Klingers Intersektionskonzeptionierung eine Ähnlichkeit zu Winkers und Degeles Vorschlag auf, dessen Vorteil sich für den Untersuchungsgegenstand der betrieblichen Vereinbarkeit daraus ergibt, dass in ihm das direkte Verhältnis von Produktion und Reproduktion auf allen drei Ebenen im Fokus ist (vgl. Winker und Degele 2009:25).

Auf der Makroebene (vgl. Kap. 3.4.1) ist entscheidend, welche Strukturen den Untersuchungsgegenstand und seinen Umgang damit einrahmen (vgl. Winker und Degele 2009:19.). Kategorien der gesellschaftlichen Struktur, welche die Notwendigkeit von Vereinbarkeitsangeboten begründen, sind (wie schon aufgezeigt wurde) Geschlecht, Fürsorgeverantwortung und Qualifikation. Sie können sich aber auch für die Nutzung der Maßnahmen als relevant erweisen. Auf der Mikroebene (Kap. 3.4.2) stehen die Klassifizierungsprozesse selbst im Fokus, also die Betrachtung, wie in den Interaktionen und Identifikationsprozessen und Zuschreibungen bestimmte Kategorisierungen hergestellt werden (Winker und Degele 2009:20). Hier kann erst die Analyse dieser Prozesse offenbaren, welche Kategorien auf dieser Ebene reproduziert werden. Die interaktiv hergestellten Differenzierungen können die Wirkung gesellschaftsstrukturierender Kategorisierungen aufheben, verschärfen oder verändern. Auf der Ebene der symbolische Repräsentationen (Kap. 3.4.3) werden die Normen und Ideologien relevant, welche als kulturelle Ordnung Differenzierungen sinnhaft gestalten (Winker und Degele 2009:20f.). Im Kontext der betrieblichen Vereinbarkeitspolitik werden Annahmen und Normen über Leistungsbereitschaft, Verfügbarkeitserwartungen und Familienbewusstsein vermittelt und „kultivieren“ und legitimieren letztlich die unterschiedlichen Vereinbarkeitsangebote und Nutzungsmöglichkeiten und üben damit einen Einfluss darauf aus, welche Differenzierungen Akzeptanz im betrieblichen Vereinbarkeitshandeln bekommen.

3.4.1 Trennung von Produktion und Reproduktion als gesellschaftliches, strukturtheoretisch verankertes Grundmuster der Vereinbarkeitsproblematik

Die Trennung von entlohnter Produktionsarbeit und unbezahlter Reproduktionsarbeit, auf die sich auch Clark bezieht, ist Ausfluss einer kapitalistischen Differenzierungslogik, die auf dem ökonomischen Wert der Arbeit beruht (vgl. Gorz 1998:197) und die Tätigkeiten im Haushalt und Fürsorgearbeiten nicht als wertbildende Arbeiten mit einem Anspruch auf Entlohnung anerkennt (vgl. Becker-Schmidt und Krüger Helga 2009:24). Die Ablösung eines ganzheitlichen Arbeitsbegriffs durch einen reduzierten bzw. geteilten Arbeitsbegriff im gesellschaftlichen Bewusstsein lässt sich geschichtlich als Resultat der kapitalistischen Wirtschaftsordnung seit Mitte des 19ten Jahrhunderts aufzeigen (vgl. z. B. Keith:273 ff.). Vor der Ausbreitung der Erwerbsarbeit wurden in einer Einheit von Arbeit und Leben, von Produktion und Konsumtion (vgl. Wimbauer 2003:80) unter Arbeit sowohl die Aktivitäten, die zum gesellschaftlichen Reichtum und zur Lebensqualität des Individuums beitragen, als auch die unterstützenden und regenerativen Tätigkeiten, wie die Versorgung und Betreuung von Angehörigen.

gen, anerkannt. Mit der kapitalistischen Wirtschaftsordnung hat sich demgegenüber die gesellschaftliche Anerkennung von Arbeit in Form einer Entlohnung auf Erwerbsarbeit konzentriert. Gleichermaßen hat jedoch die Haus- und Familienarbeit¹³⁵ eine hohe sozialpolitische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung, da nur durch sie der Lebensraum Familie als Reproduktions- und Sozialisationsraum aufrecht erhalten werden kann. Die Vorstellung des Verhältnisses der zwei getrennten Lebensbereiche als Prinzip der „*kapitalistischen Arbeitsorganisation*“ (Weber und Winckelmann 1965:15ff.) basiert auf einer zu überwinden Widersprüchlichkeit. Kapitalismus funktioniert nur mit dem erforderlichen Potenzial an Arbeitskraft. Die Reproduktion¹³⁶ von Arbeitskraft ist somit einerseits von existenzieller Bedeutung im Produktionsgeschehen, gleichzeitig aber unproduktive, d. h. nicht wertvermehrnde Zeit. Mit der Übertragung dieses Problems in den privaten Familienhaushalt, der seinerseits durch patriarchale Strukturen¹³⁷ geprägt ist, bietet sich eine externe Lösung an, bei der die Kosten für die Herstellung von Arbeitskraft zwar zum Teil über die Entlohnung ausgeglichen werden, jedoch die Arbeit dafür selbst im nicht entlohnten Bereich verortet wird. Die patriarchale Struktur des Geschlechterverhältnisses bekommt durch die Industrialisierung einen kapitalistischen Schub, in dem die familiäre Macht durch das allein oder zum Hauptteil verdiente Einkommen des Mannes manifestiert wird. Diese Übertragung der patriarchalen Machtbasis auf die Hauptverantwortung für das Erwerbseinkommen führt in der Abhängigkeit von Arbeitgebern zu einer Ausweitung patriarchaler Strukturen über die Familiengrenzen hinweg und wird unter dem Begriff des „*Sekundärpatriarchalismus*“ (Beer 1990:249ff.) gefasst. Das heißt, das Verhältnis von Arbeit und Kapital ist mit dem Verhältnis von Produktion und Reproduktion in einer gegenseitigen Bedingung eng verwoben, eines

¹³⁵ In Anlehnung an Huinik und Röhler (Huinink und Röhler 2005:18 u. 144) werden unter dem Begriff Hausarbeit die Tätigkeiten subsumiert, die der Pflege und Herstellung materieller Güter dienen und in der Regel haushaltsinterne Kollektivgüter darstellen wie z. B. Kochen, Putzen, Waschen. Davon unterschieden werden sogenannte Elternaufgaben, welche die Beaufsichtigung, Versorgung und Erziehung von Kindern und Pflege von Angehörigen und im weiteren Sinn auch für Angehörigen außerhalb des eigenen Haushaltes umfasst. Häufig und auch in dieser Studie umfasst der synonym verwandte Begriff der Familienarbeit sowohl die Fürsorgeaufgaben als auch die in diesem Zusammenhang anfallenden Hausarbeiten und die Planung und Organisation des Familienlebens.

¹³⁶ In diesem Zusammenhang wird unter Reproduktionssphäre der, durch räumliche und zeitliche Trennung von der Erwerbsarbeit abgesonderte, soziale Raum verstanden. Umfassend definiert bezieht sich dieser auf die gesamte sogenannte Privatzeit, in der jedoch vor allem, Bezug nehmend auf Marx und später Bourdieu (Bourdieu 1983), jene Tätigkeiten, die der Wiederherstellung und Aufrechterhaltung der Arbeitskraft, sowohl auf individueller als auch auf gesellschaftlicher Ebene dienen, im Fokus sind. Als sogenannte reproduktive Tätigkeiten gelten diesbezüglich Fürsorgeaufgaben wie Kinderbetreuung, -versorgung und -erziehung, Pflege und Hausarbeit.

¹³⁷ Seit den 1970er Jahren wird der Patriarchatsbegriff als übergreifendes Erklärungskonzept für Ungleichheiten und Diskriminierungen von Frauen in den unterschiedlichen Lebenssphären herangezogen (vgl. Cyba 2008:15). Die ursprünglich historisch abgeleitete Definition des Begriffes, welche die rechtliche und ökonomische Macht des männlichen Haushaltsoberhauptes über die von ihm abhängigen Familienmitglieder meint, wird jedoch in den feministischen Theorien als nur für bestimmte historische Epochen kritisiert (vgl. z. B. Walby 1983; Crompton und Sanderson 1990; Acker 1989). In einer universell gültigen Absicht wird sie daher auf alle Beziehungen zwischen den Geschlechtern, in denen Männer dominant und Frauen untergeordnet sind, ausgeweitet. Mit der Begründung, dass sich Ungleichheit und Diskriminierung nicht allein aus innerfamiliären Konstellationen herleiten lassen, wird das Patriarchat als „*a social-wide-system of social relations of male dominance*“ (Witz 1992:3) begriffen.

gäbe es ohne das andere nicht (vgl. Kreckel 2004:254). Patriarchat und Kapitalismus werden als sich gegenseitig bedingende, aber dennoch unterschiedliche Produktionsverhältnisse begriffen: "... *patriarchy is a term which describes the whole system of interaction arising from that basic relationship, just as capitalism is a system built on the relationship between capitalist and worker. Patriarchal and capitalist social relationships are two markedly different ways human beings have interacted with each other and have built social, political and economic institutions.*" (Phelps 1975:39).

In der Frauenforschung der 70er und 80er Jahre wird also die Trennung der beiden Sphären Produktion und Reproduktion in einem dualistischen Ansatz (*dual system theory* (u.a. Delphy 1985; Hartmann 1983) auch innerhalb von theoretischen Erklärungsansätzen fortgesetzt. Beide Herrschaftssysteme werden als eigenständige Strukturprinzipien mit eigenen und unterschiedlichen Logiken verstanden, die in ihrem Zusammenwirken geschlechts- und klassenspezifische Ungleichheiten produzieren. Industrielle Produktionsweisen prägen das Verhältnis zwischen Arbeit und Kapital und führen in der Produktionssphäre zur kapitalistischen Ausbeutung, während in der Reproduktionssphäre die familiäre Produktionsweise unter der Führung eines männlichen Haushaltsvorstandes zur patriarchalischen Ausbeutung führt (vgl. Delphy 1985:163). Kapitalistische Strukturen (im Kontext der Vereinbarkeit maßgeblich die umfassende Verfügbarkeit über Arbeitskraft und Lebenszeit) werden somit jedoch erst in zweiter Linie für Frauen als relevant für Ungleichheit angenommen, da Frauen in erster Linie unter der Abhängigkeit von (Ehe)Männern Ungleichheit erfahren (vgl. Delphy 1985:165).

Das Konzept der „*doppelten Vergesellschaftung*“ von Becker-Schmidt (Becker-Schmidt 1987) verweist jedoch darauf, dass Frauen durchaus in direkter Form von kapitalistisch verursachter Ungleichheit betroffen sind. Becker-Schmidt überträgt die Differenzierungsmerkmale des Kapitalismus, Klasse und Geschlecht, direkt auf die gesellschaftlich strukturierten Produktions- und Reproduktionsprozesse und öffnet damit den Blick auf die sich wechselseitig verstärkende Wirkung von Geschlechter- und Klassenhierarchien. Frauen erfahren im Rahmen der einfachen Vergesellschaftung, d. h. die Einbindung in Produktionsbedingungen durch die weiterhin bestehende Zuordnung der Reproduktionsarbeit zum weiblichen Geschlecht, schlechtere Bedingungen und zusätzliche Ungleichheit (vgl. Becker-Schmidt 1987:191). Die doppelte Einbindung von Frauen in die „Zwänge“ der Haus- und Familienarbeit und die „Zwänge“ der Erwerbsarbeit führen demnach zu verschärften Auswirkungen kapitalistischer Funktionsmechanismen.

Kreckel plädiert diesbezüglich für eine „*Geschlechterneutralisierung*“ der doppelten Vergesellschaftung, da Geschlecht selbst nach seiner Ansicht für die Funktionsweise kapitalistischer Mechanismen kein Differenzierungsmerkmal ist, sondern erst durch die unterschiedli-

che Hierarchisierung von Erwerbs- und Hausarbeit durch Männer und Frauen Relevanz bekommt. Die Widersprüchlichkeiten der „*Logiken des Produktions-Handelns*“ und des „*Reproduktionshandelns*“ seien für Männer und Frauen zutreffend (Kreckel 2004:268). Männer hätten jedoch die Möglichkeiten, sich den widersprüchlichen Anforderungen der Erwerbs- und Privatsphäre durch eine Unterordnung des Privatlebens unter berufliche Anforderungen zu entziehen und Haus- und Familienarbeit und damit die Ausbalancierung der Ambivalenzen alleine den Frauen zu überlassen. Demzufolge ist das Geschlechterverhältnis nach Kreckel eine Folge der Hierarchisierung von Erwerbs- und Familienarbeit, die jedoch als Resultat von Klassenverhältnissen in erster Linie nur für Männer gestaltbar ist.

Die Entwicklungen in der Privatsphäre und in der Erwerbssphäre lassen jedoch mehrere Schlüsse zu: Zum einen ist es, wie die Forschungsarbeiten von Hochschild (Hochschild 2006) darlegen, möglich, dass kapitalistische Mechanismen auch Frauen die Lösung der Vereinbarkeitsfrage in einem Unterordnungsverhältnis von Produktion und Reproduktion nahelegen. Zum anderen wäre es vorstellbar, dass unter dem Einfluss von betrieblichen Vereinbarkeitsangeboten die Hierarchisierung von Erwerbs- und Familienarbeit für Männer und Frauen keine Alternative mehr ist. Beide Möglichkeiten verweisen jedoch auf neue Differenzierungen innerhalb der Genusgruppen und hinterfragen die universelle Relevanz von Geschlecht. Gerade aus der Perspektive der Vereinbarkeit wird im Verhältnis Erwerbsarbeit (Produktion) und Familienarbeit (Reproduktion) die Logik des Kapitalismus ambivalent wahrnehmbar und deckt sich nicht mehr mit Erklärungsansätzen patriarchaler Strukturen. Im Kontext der Vereinbarkeitsdebatte ist nämlich die zentrale Denkfigur patriarchaler Strukturansätze, „die Frau“, als Kollektivsubjekt und Opfer in den von Männern geschaffenen Strukturen augenscheinlich nicht mehr auf den ersten Blick vorzufinden. So werden Vereinbarkeitspolitiken sowohl für die Gleichstellung von Frauen als auch für kapitalistische Ideale wie Profitmaximierung als nützlich erkannt, während die Verwertbarkeitsstrategien der menschlichen Arbeitskraft und Profitmaximierung zugleich neue Ungleichheiten auch innerhalb der Genusgruppen produzieren können. Nach Claudia Koppert entfaltet die ökonomische Realität „*eine ungeheuerere antiessentialistische Wirkung*“. Deshalb „*dekonstruiert der deregulierende Kapitalismus, was das Zeug hält: alte Verpflichtungsgefüge und Werte ebenso wie alte Geschlechterrollenvorstellungen, Seinsweisen und Lebensformen.*“ (Koppert 2003:21). Dennoch trägt die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen als „*kulturelle Normalität*“ (Jürgens und Voß 2007:5) bis heute zu einer horizontalen und vertikalen Segregation des Arbeitsmarktes bei. Wenn aus der Perspektive der Vereinbarkeit von einer Auflösung rigider Geschlechterrollen und einer Entwicklung neuer geschlechterkultureller Familienmodelle gesprochen wird, geschieht dies mit Blick auf die Aufgabenverteilung von

Erwerbs- und Familienarbeit zwischen den Geschlechtern¹³⁸ (vgl. Pfau-Effinger 2005). Betriebliche Maßnahmen und Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit sind somit, mit dem Ziel, diese zu verändern, von Geschlechterverhältnissen beeinflusst. Es ist jedoch auch davon auszugehen, dass betriebliche Vereinbarkeitspolitik nicht nur Einfluss auf die „*Einspannung der Geschlechter in die gesellschaftlichen Gesamtverhältnisse*“ (Haugg 2002 o. S.) nimmt, sondern dass innerhalb der veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in der Erwerbs- und Privatsphäre neue Differenzierungen relevant werden.

3.4.2 Identitätszuschreibungen im Vereinbarkeitshandeln

Auf der Mikroebene rücken die interaktiven Prozesse zwischen den Akteuren der Vereinbarkeitspolitik in den Blick. Vereinbarkeitsforderungen stellen nicht nur die strukturelle Ordnung der Geschlechter infrage, da Vereinbarkeitsmaßnahmen Handlungsperspektiven für eine Neuordnung eröffnen, die zugleich für ihre Umsetzung Neuverortungen auf der individuellen Ebene erfordern. Das Angebot von Vereinbarkeitsmaßnahmen als auch ihre Nutzung fordert die Überbrückung von Widersprüchen innerhalb von Identitäten und Geschlechterrollen.

In der psychologischen Identitätsforschung drückt der Begriff »Identität« *„insofern eine wechselseitige Beziehung aus, als er sowohl ein dauerndes inneres Sich-Selbst-Gleichsein wie ein dauerndes Teilhaben an bestimmten gruppenspezifischen Charakterzügen umfaßt“* (Erikson 1966:123). Das hierin angelegte konstitutive Spannungsverhältnis zwischen dem Sein und den Erwartungen an eine bestimmte Art zu Sein basiert auf der Grundannahme der psychologischen Identitätsforschung, dass sich Identität nicht allein aus Eigenschaften von Individuen, sondern auch aus deren Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen rekonstruiert. Entsprechend wird zwischen der personalen Identität, welche den individualisierenden Anteil des Selbstkonzepts darstellt und der sozialen Identität, welche durch die Beschreibung der diversen Zugehörigkeiten zu sozialen Kategorien und Systemen zustande kommt differenziert (vgl. Simon und Mummendey 1997:11ff.). Auch im soziologischen Verständnis wird die Vorstellung von einer abgegrenzten und individuell stabilen Identität durch die zunehmende Komplexität der Gesellschaft hinterfragt und *“Das Individuum wurde stärker in den Grundstrukturen und Formationen der modernen Gesellschaft verortet und ‘platziert’.”* (Hall 1994:191). Identität wird in der Interaktion mit Anderen und in der Vermittlung von Werten, Bedeutungen und Symbolen gestaltet. In diesem diskursive Verständnis von Identität, als

¹³⁸ Zeitstudien, die sich mit der Arbeitsteilung in Partnerschaften befassen, belegen für Deutschland, dass Frauen insgesamt deutlich mehr Zeit für Haus- und Familienarbeit aufwenden als Männer und dass sich dies auch nicht durch eine hohe Erwerbszentrierung beider Partner aufhebt (vgl. z. B. Schulz et al. 2008). Im Vergleich von West- und Ostdeutschland zeichnet sich zudem eine Traditionalisierung der Verteilung der unbezahlten Hausarbeit in Ostdeutschland ab. Männer in Ostdeutschland übernehmen im Vergleich zu westdeutschen Männern weniger Hausarbeit, als angesichts der egalitären Aufteilung der Erwerbsarbeit anzunehmen wäre (vgl. Lipp 2009)

Konstruktion und als andauernder Prozess von Identifikation und Abgrenzung im Rahmen von Machtverhältnissen und Klassifikationssystemen, offenbart sich der gesellschaftliche Einfluss sowohl auf individuelle als auch auf kollektive Identitäten.

Goffmann hat sich im Kontext des symbolischen Interaktionismus an dieser Differenzierung von Erikson orientiert und entwickelt ein soziologisches Identitätskonzept, in dem die für das Individuum handlungsrelevante Wirklichkeit im Zwischenraum zwischen gesellschaftlichen Anforderungen und individueller Einzigartigkeit liegt. Von wesentlicher Bedeutung für die Herausbildung „erfolgreicher“ Arbeitsidentitäten erscheint die soziale Identität, die durch Zuschreibungen von Merkmalen und Eigenschaften an die Beschäftigten eine Kategorien bildende Funktion hat. Grundlage von Zuschreibungen sind nach Goffmann nämlich weniger die Eigenschaften und Merkmale der Individuen, sondern die Erwartungen, die aufgrund von bekannten Normen und Werten an diese gestellt werden und die sich gleichermaßen in Forderungen an bestimmte Eigenschaften umwandeln: *„Die Gesellschaft schafft die Mittel zur Kategorisierung von Personen und den kompletten Satz von Attributen, die man für die Mitglieder jeder dieser Kategorien als gewöhnlich und natürlich empfindet. Die sozialen Einrichtungen etablieren die Personenkategorien, die man dort vermutlich antreffen wird ... Wir stützen uns auf diese Antizipationen, die wir haben, indem wir sie in normative Erwartungen umwandeln, in rechtmäßig gestellte Anforderungen. Es ist typisch, dass wir uns nicht bewusst werden, diese Forderungen gestellt zu haben, auch nicht bewusst werden, was sie sind, bis eine akute Frage auftaucht, ob sie erfüllt werden oder nicht“* (Goffman 1992:9f.).

Folgt man weiterhin der These des symbolischen Interaktionismus, dass sich Bedeutung von Verhalten und Phänomenen in den Interaktionsprozessen erschließt und dass *„Bedeutungen soziale Produkte sind, die im ständigen Wechsel zwischen Definition und Handeln geschaffen werden“* (Abels 1998:46), so kann angenommen werden, dass das Vereinbarkeithandeln der Beschäftigten von den anderen betrieblichen Akteuren sowohl als Ausdruck der Geschlechter- als auch der Arbeitsidentität interpretiert wird. Umgekehrt erschließt sich daraus die Schlussfolgerung, dass aus den sozialen Identitäten auch bestimmte Erwartungen an die Nutzung und Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen resultieren und wirksam werden.

Mit dem Begriff der Arbeitsidentität wird auf jene Identitätsbildungsprozesse, die aus den Interaktionen der Individuen in ihrem Arbeitsumfeld, in den Organisationen resultieren, Bezug genommen. Im Zusammenhang mit der Nutzung oder Nichtnutzung von Maßnahmen oder mit der besonderen Art und Weise der Nutzung steht die Rolle der Arbeitsidentität für berufliche Orientierung, individuelle Verbundenheit und Engagement für die Erwerbsarbeit im Fokus (vgl. Heinz 1995). Der Umgang mit Vereinbarkeit in Organisationen ist somit auch vor dem Hintergrund der persönlichen Selbstverwirklichung und der Umsetzung lebensge-

schichtlicher Interessen sowie der Vorstellung von sozialen Beziehungen (vgl. Kirpal 2006:26f.) zu betrachten. Hinsichtlich der geschlechtlichen Identitäten verweist Vereinbarkeit dabei einerseits unmittelbar auf geschlechtsspezifisch zugeordnete Merkmale wie Generativität, aber es steht auch zu vermuten dass die Bildung von Arbeitsidentitäten gerade durch nicht geschlechtsspezifisches Verhalten erreicht werden soll, denn aus der betrieblichen Perspektive prägt Arbeitsidentität den Umgang mit betrieblichen Vereinbarkeitsangeboten in der Weise, dass sich aus ihr ableitet, *„was man gerechterweise von der Arbeit und von der Firma erwarten kann und was man bereit ist, in die Arbeit und in die Firma zu investieren“* (vgl. Kotthoff 1998:26).

Den Untersuchungen von Kotthoff zufolge impliziere zum Beispiel die Arbeitsidentität von Hochqualifizierten aufgrund von Leistungsorientierung, Beitragsorientierung, unternehmerischem Mitdenken und Firmenbezogenheit nahezu zwangsläufig eine dominierende Signifikanz der Erwerbsarbeit in ihrem Leben (Kotthoff 1998:57). Seiner Erkenntnis nach organisieren und planen diese Gruppe der Beschäftigten ihr Leben aus der Arbeitswelt heraus und auf diese hin. Arbeitswelt und private Welt seien zwei nicht getrennte, sondern sich gegenseitig durchdringende Sinnsphären (vgl. hierzu auch die Befunde von Clark in Kap. 3.1). Dass damit jedoch nicht automatisch ein spannungsfreies, sondern zum Teil durchaus konkurrierendes und konträres Verhältnis zwischen Erwerbsarbeit und Privatzeit einhergeht, wird an der Formulierung deutlich, dass die Ausbalancierung der beiden aufeinanderbezogenen Bereiche eine Bewältigungsanstrengung erfordere, damit Arbeit nicht hegemonial die Freizeit erstickte.

Die Studie von Kotthoff thematisiert überwiegend eine Gegenüberstellung von Erwerbsarbeit und Freizeit, sodass Entscheidungszwänge aufgrund von Familienarbeit im Sinne von Arbeit und Verantwortung weitgehend ausgeblendet bleiben (Kotthoff 1998:58). Dennoch wird deutlich, dass die Art der Ausbalancierung nicht allein als freie Entscheidung wahrgenommen wird, sondern vielfach Begründungsarbeit erfordert (vgl. Kotthoff 1998:61). So bestehe teilweise der Bedarf, zu begründen, warum eine Vermischung von Beruf und Freizeit unproblematisch ist, demgegenüber aber auch, warum eine klare Grenzziehung die Gefahr einer zu starken Vermischung reduzieren soll. Ein Teil der Hochqualifizierten fänden dabei kein *„vernünftiges Maß“* (Kotthoff 1998:61) an Vermischung und nähmen familiäre Probleme wahr.

Ergebnisse der Studien von Baethge, Denkinger, und Kadritzke¹³⁹ (Baethge et al. 1995) und nachfolgend Kotthoff¹⁴⁰ verweisen auf sogenannte kulturell bedingte Widersprüchlichkeiten,

¹³⁹ Baethge et al. haben 1990/91 in 13 führenden deutschen Unternehmen mittels 176 qualitativer Interviews die Arbeits- und Berufssituation von Hochqualifizierten, ihre Beziehungen zur kollektiven Interessensvertretung und ihr berufsmoralisches Bewusstsein untersucht.

¹⁴⁰ Unter dem Titel „Betriebliche Sozialordnung und Interessenvermittlung in qualifizierten Angestelltenbeleg-

welche die Inanspruchnahmen von vereinbarkeitsförderlichen Angeboten gerade eben durch diese Beschäftigtengruppe sowohl für Männer als auch für Frauen fraglich erscheinen lässt. Baethge et al. sehen Hochqualifizierte in einem Dilemma zwischen „*ausufernden Ansprüchen des Betriebes* [...]“ und den „*eigenen lebensweltlichen Ansprüchen*“ (Baethge et al. 1995:395). Die Loyalität dieser Beschäftigtengruppe gegenüber ihren Arbeitgebern, die angesichts des Bedeutungsverlustes von privaten Ansprüchen gegenüber verstärkten Leistungsansprüchen und ausgedehnten Arbeitszeiten und der Unvereinbarkeit eines hohen Arbeitsengagements mit erodierenden Partizipationsmöglichkeiten paradox erscheinen mag, interpretieren die Autoren als „*subtilen Zwang*“ (Baethge et al. 1995:357). Kohn und Breisig kommen in ihrer Fallstudie über die Nutzung von Teilzeit durch Führungskräfte zu einem ähnlichen Ergebnis. Sie zeigen zum einen auf, dass die Nutzung von Teilzeit aufgrund der *Kontroll- und Führungsaufgaben im Rahmen von uniformen Standardarbeitszeiten* (Kohn und Breisig 1999:165) nicht nur weitgehend unmöglich erscheint, sondern sich im Gegenteil das Arbeitszeitvolumen mit zunehmender Hierarchiestufe weit über das normale Vollzeitmaß hinaus aufbläht. Zum anderen belegen sie neben der Wirkung von Arbeitszeitmustern einen maßgeblichen Einfluss gängiger Leitbilder der Personal- und Unternehmensführung auf die vermeintlich unveränderlichen Anwesenheitspflichten von Führungskräften (vgl. Kohn und Breisig 1999:165). Obgleich die Arbeitszeitmuster seit 1999 einen massiven Wandel und zunehmende Flexibilisierung erfahren haben (vgl. Kap. 1.2), ist angesichts der geringen Zunahme von Teilzeit in qualifizierten Tätigkeiten und Führungspositionen (vgl. Holst et al. 2012:31f.) die Wirkung von leistungs- und führungsbezogenen Leitbildern als Einflussfaktoren nicht nur auf die Nutzung von Teilzeit, sondern auf Vereinbarkeitsinstrumente durch Führungskräfte und hoch qualifizierte Beschäftigte weiterhin als relevant anzunehmen. Hier verweist die Empirie auf wechselseitige geschlechtsspezifische Unterschiede, sodass eher Frauen in Führungspositionen eine Reduzierung der Arbeitszeit möglich erscheint, sie aber gleichermaßen auch seltener in höhere Führungspositionen gelangen (vgl. Holst et al. 2012). Während die Ergebnisse der Studie von Kotthoff einen ambivalenten Umgang der qualifiziert Beschäftigten mit Vereinbarkeitsinstrumenten vermuten lassen, belegen die Ergebnisse der Studie von Hochschild¹⁴¹ dies für amerikanische Verhältnisse besonders für weibliche Angestellte (vgl. Hochschild 2006).

schaften“ verfolgt Kotthoff in zehn Großbetrieben die Frage, warum „*Treue, Loyalität und Vertrauen zentrale „Verhaltens-„Komplexe“ bei den Hochqualifizierten*“ sind (Kotthoff 1998:13). Vier der untersuchten Konzerne gehören der Chemie-/Pharma- und Ölindustrie an. Innerhalb der Unternehmen wurden mehrheitlich die Zentralverwaltungen als Untersuchungsgegenstand ausgewählt.

¹⁴¹ Die US-amerikanische Soziologin Arlie Russel Hochschild untersuchte Ende der 90er Jahre in einem als Vorreiter der familienfreundlichen Personalpolitik geltenden Großunternehmen die Umsetzung des familienfreundlichen Konzeptes und seine Akzeptanz bei den Beschäftigten sowie die Folgen für ihr Familienleben.

Ihre Analysen im Anschluss an die Beobachtung, dass Eltern die zeitgestaltenden Angebote für mehr Familien- und Privatzeit überwiegend nicht nutzen, obwohl sie über massive Zeitnot klagen, führen Hochschild zu dem Schluss, dass Beschäftigte stärker bestrebt seien, das Bild eines Idealbeschäftigten¹⁴² ohne Reibungsverlust zu erfüllen, als mehr Zeit für ihre Familien zu erkämpfen. Zwei Zeitfallen führen dabei zu einer extensiven Nutzung von Arbeitszeit: Zum einen die finanzielle Notwendigkeit bei gering Qualifizierten und zum anderen die emotionale Bedeutung der Erwerbsarbeit bei hoch Qualifizierten und Führungskräften (ebd. XXXIV). Hochschild vertritt die wesentliche These, dass neue Verwerfungen das Verhältnis der Lebensbereiche Erwerbsarbeit und Familie prägen, jedoch die Art und Weise, wie darüber gedacht wird, sich nicht verändert habe. Der Arbeitsplatz werde für die (weiblichen) Beschäftigten zu einem Ort von Anerkennung und Wertschätzung, vielfältiger sozialer Beziehungen, freundschaftlicher Verbundenheit, emotionaler Unterstützung und Momenten der Entspannung, die es zu Hause immer weniger gebe, während die Zeit zu Hause immer knapper und stressiger wahrgenommen werde und Anerkennung verliere (vgl. Oechsle 2003:322).

Die Umkehrungen im Verhältnis von Erwerbsarbeit und Familie werden von Hochschild in fünf idealtypischen Modellen der relativen Anziehungskraft des Zuhauses und des Arbeitsplatzes unterschieden. Die Differenzierungen dieser Typen basieren auf unterschiedlichen Wirkungen von Qualifikation, Geschlecht und maßgeblich von Arbeitsbedingungen und damit verbundener Anerkennung¹⁴³. Die verdrehten Funktionsweisen von Erwerbssphäre und Familienleben basieren, Hochschild zufolge, auf immer attraktiver gestalteten Arbeitsbedingungen und einer gezielt gestalteten Arbeitsplatzkultur in Verbindung mit hochwertigen Sozialleistungen.

Kritisch ist anzumerken, dass Hochschild sich in der Bildung ihrer Modelle aus einer individualistischen Sicht wenig mit der Präferenzbildung an sich auseinandersetzt und Präferenzen als bereits vorhanden und persistent annimmt. Interdisziplinär wird jedoch schon seit Ende der 90er Jahre die Konsistenz von Präferenzen angezweifelt und die Bedeutung des

¹⁴² Hochschild definiert den Idealbeschäftigten als Norm, die sie mit dem Begriff des Zero Drag beschreibt, der seit Ende der 90er Jahr im Silicon Valley geprägt wurde. Zero Drag, ein Ausdruck, der ursprünglich die reibungsfreie Bewegung zum Beispiel von Rädern meint, wird auf Menschen übertragen, die ungebunden und ohne weitere finanzielle Anreize von einem Job zum anderen wechseln können.

¹⁴³ Gering qualifizierte Arbeiten mit wenig attraktiven Arbeitsbedingungen werden in erster Linie als Existenzsicherung wahrgenommen, der gegenüber das Zuhause für Frauen und Männer eine höhere Attraktivität hat. Eine geschlechtsspezifische Wirkung wird dagegen in einem „*traditionellen Modell*“ (Hochschild 2006:218) des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Familienleben wahrgenommen, in dem sich typischerweise hoch qualifizierte Männer, sowohl am Arbeitsplatz als auch in der Familie angenehm einrichten. Als „*kulturelle Umpolung*“ (Hochschild 2006: 217) wird das Modell der „*verkehrten Welten*“ (Hochschild 2006: 219) definiert, im dem am Arbeitsort mehr emotionale Unterstützung und Entspannung als Zuhause erfahren wird, während das Zuhause seine Funktion als Ort von Sicherheit und Entspannung verliert. Gerade für Frauen wird die Erwerbsarbeit zu einem emotionalen Unterstützungssystem angesichts destabilisierender und unsicherer Familienverhältnisse.

„sozialen Kontextes“, bzw. von „constraints“ hervorgehoben (Bothfeld 1997:32). So muss auch die Nutzung oder Nichtnutzung von Vereinbarkeitsangeboten unter dem Aspekt einer Anpassung an die gegebenen und als legitim erachteten Möglichkeiten und unter Betrachtung der möglichen negativen Konsequenzen einer Nutzung betrachtet werden.

Hierzu zeigt Hochschild für den innerbetrieblichen Wirkungsbereich die Einflussnahme auf Autonomieempfinden, Leistungsbereitschaft und Loyalität der Beschäftigten markant und deutlich auf. Unter dem Label der Total Quality wird der Drang der Beschäftigten nach guter Leistung und Anerkennung im Rahmen einer organisierten Unternehmenskultur gezielt für die Entwicklung einer umfassenden emotionalen Loyalität zum Unternehmen genutzt¹⁴⁴. Trotz dieser strategischen Investition in die Beschäftigten zur Leistungssteigerung, verliert jedoch das Gespenst der Arbeitsplatzunsicherheit nicht seine Bedeutung, sondern wirkt, verdeckt hinter dem Versprechen einer arbeitgeberischen Fürsorge, weiterhin als Disziplinierungsmaßnahme. Die Beschäftigten werden darin gestärkt und *unterstützt*, persönliche Hemmnisse für Mehrarbeit und Mehrleistung zugunsten eines gemeinschaftlichen Engagements für den Erhalt der Arbeitsplätze abzubauen und sich in einem neuen Verhältnis zur Arbeitszeit als „Zeitstrategen und Leistungsexperten“ zu entwickeln (Hochschild 2006:226).

Die Forschungsergebnisse von Kotthoff verdeutlichen die Beziehung zwischen Hochqualifizierten und Unternehmen als sozialen Austausch, der als „unspezifische, diffuse persönliche Verpflichtung“ (Kotthoff 1998:17) wirksam wird und in der die jeweiligen Gegenleistungen Symbole für Anerkennung, Wertschätzung oder Dankbarkeit werden. Vergleichbar mit der Theorie von Goldthorpe (vgl. Kap. 3.2.3) werden von ihm zwei idealtypische Formen des Tausches zwischen Beschäftigten und Organisation erkennbar, deren Unterscheidung auf dem Zeithorizont und dem Ausmaß an Vertrauen und Misstrauen, das die Tauschbeziehung prägt, basiert. Der für gering Qualifizierte vermehrt angenommene instrumentell-ökonomische Austausch ist in einem kurzfristigen und durch ein potenzielles Misstrauen geprägten Kontext eingebunden und erfordert das gegenseitige Geben und Nehmen Zug um Zug. Der soziale Austausch hingegen basiert auf langfristigen Beziehungen, welche das Entstehen eines gemeinsam geteilten Sinn- und Bedeutungszusammenhangs ermöglichen. Die Tauschäquivalente müssen nicht mehr zu einem bestimmten Zeitpunkt den gleichen Wert besitzen, sondern können, in gegenseitigem Vertrauen, zu verschiedenen Zeitpunkten und mit dem Charakter der Freiwilligkeit ausgeglichen werden.

¹⁴⁴ Aus- und Weiterbildungsangebote für Stressmanagement oder Kritikfähigkeit fördern die persönliche Entwicklung, die vordergründig auch die Probleme zu Hause besser bewältigen lassen. Entspannungsangebote am Arbeitsplatz, wie zum Beispiel sogenannte „Dress Down-Tage“ (Hochschild 2006: 221), an denen die Beschäftigten in legerer Freizeitkleidung zur Arbeit kommen und Firmen-Picknicks und der stetige Zugriff auf Kaffee und Erfrischungsgetränke, schaffen eine familiäre Feierabendatmosphäre, in der der Unterschied zwischen „Arbeit und Spiel“ (ebd.) verwischt.

Es kann also angenommen werden, dass auch das langfristige Verhältnis von Arbeit und Privatleben als Teil des sozialen Austausch zwischen der Organisation und den Hochqualifizierten als Geben und Nehmen konstruiert wird (vgl. Kotthoff 1998:58). Die Qualität dieser Beziehung spiegelt die Qualität des Verhältnisses zwischen Beschäftigten und Unternehmen (Organisation), die mit Blick auf Vereinbarkeit durch das gegenseitige Gewähren der wechselseitigen Durchdringung beider Sphären definiert wird. Nach den Ergebnissen von Kotthoff ist das Ausmaß dieses gegenseitigen Gewährens (Geben und Nehmens) unmittelbar an die hierarchische Position und die Wertigkeit der Arbeit gekoppelt. Je höher der Status und je höherwertiger die Arbeit wahrgenommen wird, umso mehr wird gegeben und desto weniger „Freizeit“ wird genommen. Demgegenüber nehmen sich Beschäftigte in niedrigeren Statusgruppen und mit nicht so hoch bewerteten Aufgaben mehr Freizeit, wobei ihre Hoffnung auf einen steigenden Status im Unternehmen aber mit der Bereitschaft verbunden ist, als Gegenleistung für mehr Anerkennung den Stellenwert der Freizeit zu reduzieren. Identifikationsmerkmale für die betriebliche Statuszuweisung rücken auf der analytischen Mikroebene soziale Identitäten und Aspekte der Austauschbeziehung in den Blick, welche das Angebot und Legitimität der Nutzung vereinbarkeitsförderlicher Instrumente beeinflussen.

3.4.3 Konkretion der Unternehmenskultur

Unter dem Sammelbegriff der Kultur subsumiert sich in der Vereinbarkeitsdebatte eine Vielfalt des Verständnisses dessen, was hierin die Familienfreundlichkeit ausmacht. Die Bandbreite umfasst beispielsweise einzelne Elemente wie Informationspolitik (Döge und Behnke 2006:17), aber auch umfassende Vorstellungen, wie eine Kommunikationskultur die in einem „solidarischen Zusammenwirken der Beschäftigten“ mündet (vgl. Botsch et al. 2007:12) oder ein Betriebsklima, in dem die Nutzung von Maßnahmen nicht sanktioniert wird (vgl. Klenner und Schmidt 2007:29).

Schneider et al. konzipieren ein Familienbewusstsein, das auf der Interessens- und Bedürfnisberücksichtigung von Beschäftigten basiert (vgl. Schneider et al. 2008a:16). Sie differenzieren Dialog, Leistung, Kultur und Werte als konstituierende Dimensionen dieses Familienbewusstseins (Schneider et al. 2008a:39). Bei aller Unschärfe des Kulturbegriffes wird der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten eine große kulturelle Bedeutung beigemessen (vgl. z. B. Klenner und Schmidt 2007; Botsch et al. 2007; Schneider et al. 2008a; BMFSFJ 2005). Führungskräften wird die größte Einflussmöglichkeit auf die Entwicklung einer familienfreundlichen Kultur zugeschrieben, womit sie zugleich die maßgebliche Verantwortung tragen. Dabei wird das Führungsverhalten als Gestaltungselement und Konse-

quenz einer familienfreundlichen Unternehmenskultur zugleich definiert. Kotthoff spricht von einer Scharnierfunktion (vgl. Kotthoff 1998:103) der Führungskräfte zwischen der Kultur und den Beschäftigten.

Die „kulturstiftende“ Verantwortung wird auf der individuellen Ebene formuliert und appelliert in erster Linie an ein normatives Verständnis der Vorgesetzten für familiäre Verantwortlichkeiten. Mit dieser Reduzierung kultureller Wirksamkeit auf ein individuelles Verständnis der Führungskräfte wird der wechselseitige Einfluss von Beziehungen und Strukturen in Organisationen ausgeblendet. Werden Organisationen hingegen als reflexive Strukturen verstanden, so ist davon auszugehen, dass das organisationale Handeln in einem Dreiklang von Signifikation, Herrschaft und Legitimation rekonstruiert wird¹⁴⁵ (Ortmann und Sydow 2000:324f.). Über die Konstitution von Sinn und Bedeutung im Handeln der Akteure sind Kultur und Sozialstruktur einer Organisation miteinander verschränkt. Kulturen repräsentierten also gesellschaftliche und organisationale Bedeutungsbestände und Wissensvorräte in geordneten Formen des kollektiven Handelns (vgl. Dreher 2007:14f.). Dabei stehen Kultur und Struktur in einer zirkulären Beziehung zueinander. Voraussetzung für miteinander teilbare Bedeutungsbestände ist die Produktion und Reproduktion einer Sozialstruktur, in der die Normen und Werte selbst schon strukturierender Bestandteil des sinngebenden Bedeutungsbestandes sind (vgl. (Luckmann 2007:143f.).

Das Vereinbarkeithandeln der betrieblichen Akteure vollzieht sich also in einem Set von Deutungsmustern, welches von den formalen und informellen Regeln der Organisation geprägt ist.

Mit Blick auf die Grenzgestaltung zwischen den Domänen Familie und Beruf ist es naheliegend, dass dieses Set in sich nicht widerspruchsfrei ist. Auf der Ebene der symbolischen Repräsentationen geht es daher um Erkenntnisse darüber, wie die soziale Realität der Grenzgestaltung durch Bedeutungs- und Sinninhalte geprägt und transformiert wird. Das geforderte Verständnis der Führungskräfte für Vereinbarkeitsbedürfnisse kann durchaus vorhanden sein und gleichzeitig durch divergierende Normen und Stereotypen in seiner Umsetzung beeinflusst sein.

Schneider et al. betonen für das Familienbewusstsein den semantischen Charakter des Begriffs als bewusste, rationale unternehmerische Entscheidung, dem gegenüber der Begriff

¹⁴⁵ Organisationen werden dabei als Systeme organisierten Handelns verstanden, die sich über das „*mehr oder minder zweckgerichtete Handeln kompetenter Akteure reproduzieren*“ (Ortmann und Sydow 2000:317). In dem strukturtheoretisch basierten mikropolitischen Verständnis von Organisationen haben Strukturen und Handeln keine gegensätzliche oder ergänzende Funktion, sondern sind zirkulärer Bestandteil von Organisationen als Prozesse des Organisierens und deren Ergebnisse der Organisiertheit. Die betrieblichen Akteure sind aktiv politisch (im Sinne ihrer Interessen) Handelnde, die sich dabei auf Strukturen beziehen und diese in ihrem sozialen Handeln reproduzieren.

der Familienfreundlichkeit eher in den Kontext nicht zweckgerichteter „*anthroposophischer*“ Verhaltensweisen eingeordnet wird, da er „*auf den Ausgleich zwischen mitunter konfligierenden Rollenerwartungen der Lebensbereiche Beruf und Familie*“ (Schneider 2007:235) ausgerichtet sei.

Die begriffliche Verschiebung von Familienfreundlichkeit zu Familienbewusstsein deutet jedoch an, dass sich die im Kontext der Vereinbarkeit offen publizierten Werte, Normen und Bedeutungen in erster Linie auf das Innenverhältnis der Organisation beziehen und in dieser Form wenig Ansätze bieten, das grundsätzliche Werteverhältnis zwischen Erwerbs- und Familienarbeit zu erfassen¹⁴⁶. So wird mit der Umsetzung einer familienbewussten Unternehmenskultur, wie der Staatssekretär Josef Hecken bei der Zertifikatsverleihung des Audits „familieundberuf“ 2011 formuliert, erwartet, dass „*Arbeitsbedingungen so gestaltet werden können, dass Menschen Verantwortung für ihre Familien übernehmen können, ohne dafür beruflich kürzer treten zu müssen.*“ (Gemeinnützige Hertie-Stiftung audit berufundfamilie 2011). Umgekehrt werden kaum Erwartung an Arbeitsbedingungen formuliert, die so gestaltet sind, dass Menschen arbeiten können ohne dafür familiär kürzer treten zu müssen.

Nicht zuletzt deshalb wird eine Instrumentalisierung¹⁴⁷ des Kulturbegriffes möglich, welche geeignet ist, diese grundsätzlichen Widersprüchlichkeiten zu verdecken. Oskar Negt verweist auf diese Möglichkeit, da er eine inflationäre Nutzung des Begriffs Kultur konstatiert und ihn als „*Schambegriff*“ (Negt 1996:2), der zentrale gesellschaftliche Widersprüche und Zuspitzung zudecken und verschließen soll, hinterfragt. Auf der repräsentativen Ebene geht es daher insbesondere darum, jene Affekte in der Vermittlung zwischen Arbeitsnormen, familiären Lebensvorstellungen und Geschlechterrollen aufzuspüren, die sich auf tabuisierte Wider-

¹⁴⁶ Eine Berücksichtigung findet sich in der Leitbilddifferenzierung von Botsch et al.. Sie erfassen die Bedeutung von Werten, die zu einer Umsetzung der betrieblichen Familienpolitik unter unterschiedlichen Leitbildern führen (vgl. Botsch et al. 2007). Demnach führen drei Haltungen zu davon abhängigen Maßnahmenkonzeption. Vereinbarkeit als individuelles Problem und Privatsache resultiert in der Gestaltung von Einzelfallmaßnahmen für ausgewählte Beschäftigte. Dem gegenüber führt eine Haltung zur Vereinbarkeit als Problem von spezifischen Beschäftigtengruppen zu der Konzeption kompensatorischer Maßnahmen für diese Gruppen. Im dritten Leitbild geht Familienfreundlichkeit mit einer starken Orientierung der Gleichstellung der Geschlechter einher und wird als Lösungsansatz eines strukturellen gesellschaftlichen Problems definiert (vgl. Botsch et al. 2007:8). Das dritte Leitbild repräsentiert die Norm von Gleichheit und Chancengerechtigkeit und beruft sich unmittelbar auf die symbolisierte Bedeutung von Geschlecht. Das erste und zweite Leitbild vermittelt die Norm einer ungestörten Erwerbswelt, ohne jedoch die Differenzierungen zu vertiefen, die zum Beispiel zu der Bildung von spezifischen Problemgruppen führen.

¹⁴⁷ Verbindend mit dem heutigen neu aufkommenden Interesse an einer Instrumentalisierung der Unternehmenskultur zur Förderung einer „Vereinbarkeit“ ist, dass auch die damaligen Anfänge der Human Relations Bewegung mit den zu der Zeit erstmalig als bedeutsam wahrgenommenen Wirkungen von Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auf die Produktions-, sprich wirtschaftlichen Erfolge eines Unternehmens, einhergingen. Mayo begründete schon 1982 in seinen berühmten Hawthorne-Experimenten die These, dass man den Grundsatz aufheben müsse, „*dass eine gleichförmig hohe Arbeitsleistung wünschenswert sei und mit disziplinarischen Mitteln herbeigeführt werden könnte*“ (Walter-Busch, Mayo 1989:89). Demnach wurde schon damals angeraten, Beschäftigte als organische Wesen zu begreifen, die Eigenrhythmen entwickeln, die auf biologisch physikalische sowie sozio-emotionale Zustandsveränderungen zurückgehen.

sprüche beziehen und die mit dem offiziellen Kulturarrangement einer familienfreundlichen Organisationskultur kontrolliert werden sollen (vgl. Negt 1996:4).

Der Kontext der Vereinbarkeitsdebatte ist durch eine Entwicklung neuer Kulturbegriffe, wie der einer diversitygerechten Unternehmenskultur (vgl. z.B. Watrinet 2008), einer interkulturellen Kompetenz (Vedder und Reuter 2007:55), einer gendergerechten Unternehmenskultur (Kaiser et al. 2012) oder einer „*pflugesensiblen Arbeits- und Betriebskultur*“ (vgl. Meissner und Stockfisch 2012:16) geprägt. Darin lässt sich ein Abgrenzungsbemühen, Wertvorstellungen und Bedürfnisse von Beschäftigten mit unterschiedlichen Merkmalen in „eigenen“ Kulturen zu binden, ablesen. In den Kulturarrangements, die auf bestimmte Beschäftigtengruppen bezogen sind, erscheint es eher möglich, die grundsätzlichen Widersprüche zwischen arbeitsweltlichen Arbeitsnormen und familiären Lebensvorstellungen zu bewältigen. Fraglich ist, ob die Bewältigung in adäquaten Lösungskonzepten für bestimmte Zielgruppen erfolgt, oder in der Ausblendung von Vereinbarkeitsproblemen für bestimmte Beschäftigtengruppen. Damit gerät eine Diskussion wieder in den Blick, die im Rahmen der Managementeuphorie der 1980er Jahre aus den Augen verloren wurde. Ist ein Management der Organisationskultur realisierbar oder widersetzt sie sich einer bewussten Gestaltung?

Diese Frage ist bedeutend, da kulturelle Fragen in der Vereinbarkeitsdebatte um die normative Bedeutung der Vereinbarkeit selbst kreisen. Die normativen Bedeutungen der Kategorien, mit denen Vereinbarkeit legitimiert oder nicht legitimiert wird, werden dabei nicht berührt.

Ein funktionales Kulturparadigma¹⁴⁸ (vgl. Sackmann 2007:6) ist in zweierlei Hinsicht kritisch zu bewerten: Erstens blendet es auf der theoretischen Ebene die begrenzte Rationalität von Entscheidungen in Organisationen aus (Matthäi 2007:7). Zweitens wird in der Wirkung befürchtet, dass Kulturfragen zu manipulativen Sozialtechniken (vgl. Kadritzke 1997:9) und Vergemeinschaftungs- und Vereinnahmestrategien (Krell 1993:39f.) verkommen.

Gleichfalls ist jedoch auch die Annahme eines „kulturelle Determinismus“ (Matthäi 2007:10), als mögliche Alternative nicht zufriedenstellend. Die Modelle der Kultur als Metapher (Matthäi 2007:5) sind aus einer handlungssoziologischen Perspektive nicht weiterführend, da sie die Organisation als reflexive Strukturation nicht anerkennen.

¹⁴⁸ In Abgrenzung zum funktionalen Paradigma wird unter dem interpretativen Paradigma davon ausgegangen, dass Organisationen Kulturen sind und der Einfluss der Kultur auf das Verhalten in den Blick genommen. Prominentestes Beispiel dafür ist das Mehrebenenmodell von Schein, in dem die Organisationskultur ein sich auf mehreren Ebenen fortlaufend entwickelnder Komplex ist. Die Ebenen unterscheiden sichtbare Artefakte in unsichtbare sowie bewusste (Strategien, Ziele und Philosophien) und unbewusste (Überzeugungen, Gedenken, Gefühle und Handlungen) Strukturen und Prozesse. Damit wird zwischen verfügbaren (instrumentalisierbaren) und nicht verfügbaren Elementen (wirken außerhalb der gewollten Gestaltung) der Kultur differenziert (vgl. Schein 1984:4).

Erforderlich ist ein dynamisches und prozesshaftes Kulturkonzept, in dem sich die innerbetrieblichen Macht- und Herrschaftsbeziehungen in den symbolisierten Werten und Normen erfassen lassen. Auf diese Machtbeziehungen verweist auch Clarks Definition der aushandelnden Akteure als Grenzgänger und Grenzwächter (vgl. Kap. 3.1)¹⁴⁹.

Kotthoff betont die Notwendigkeit eines theoretischen Ansatzes, der nach der *Einbettung der Verhaltensweisen der Akteure in einen sozialen Kontext* (Kotthoff 1998:14) fragt und entwickelt das Konzept der „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthoff 1998:16). Die betrieblichen Akteure sind in diesem Konzept nicht vorgegebenen (Herrschafts-) Strukturen ausgeliefert, sondern handelnde Subjekte. Sie schreiben den Strukturen Bedeutungen zu, machen sie sich zu eigen, reproduzieren sie quasi durch ihre Kultur. In den *längerfristigen Beziehungen* einer Organisation werden *gemeinsam Bedeutungs- und Sinnzusammenhänge entwickelt und geteilt* und legen als Handlungsorientierung fest, „*was Sache ist, was gilt und wie man sich im Reden, Fühlen und vor allem Handeln richtig verhält.*“ (Kotthoff 1998:16). Der analytische Vorteil des Konzeptes der betrieblichen Sozialordnung liegt in der Sichtbarkeit der kulturschaffenden Prozesse. Die Deutungen von Personen und Dingen, die zu Sichtweisen führen, werden als kognitiver Vorgang in der Interaktion und Kommunikation sichtbar und lassen erkennen, wie diese mit Verpflichtungen als normativer Aspekt und Gefühlen und Gestimmtheiten als affektiv-emotionaler Aspekt das „Richtige Verhalten“ bestimmen. Die symbolischen Repräsentationen geben somit Antworten auf die Fragen, welche Normen und Bedeutungen bestimmte Beschäftigte als Gruppe erfassbar machen und wie sich diese auf die Wahrnehmung unterschiedlicher Vereinbarkeitsbedürfnisse und -möglichkeiten auswirken.

Geschlecht und Fürsorgeverantwortung bergen für die Antworten auf diese Frage zwei potenziell konfliktreiche Bedeutungen. Frauen repräsentieren das Gleichstellungsideal und machen zunächst auf den Vereinbarkeitsbedarf überhaupt aufmerksam. Erwerbstätige Väter können dementsprechend im Vereinbarkeitskontext Modernität, Innovation und Gleichstellungsorientierung einer Organisation symbolisieren. Dennoch sind die Geschlechter weiterhin auch mit Bildern wie das einer guten Mutter oder eines verantwortlichen Ernährers in unterschiedlicher Weise behaftet. Hier können normative Wertvorstellungen von Familie und sozialer Verantwortung für die Familie mit Gleichstellungsnormen divergieren. Es ist auch anzunehmen, dass bestimmte Formen der Grenzgestaltung und bestimmte Vereinbarkeits-

¹⁴⁹ Eine prozesshafte psychologische Konzeption der Organisationskultur bietet zum Beispiel Hatch in der Weiterentwicklung des Modells von Schein (vgl. Hatch 1993). Sie zeigt den zirkulären Prozess auf, aus dem aus Grundannahmen Werte gebildet werden und Annahmen durch Werte bestätigt werden (vgl. Hatch 1993:664ff.). Wesentlich an diesem Konzept ist, dass neue Werte sich nur dann nachhaltig manifestieren, wenn sie über ein Erfolgserleben Grundannahmen modifizieren können (vgl. Neubauer 2003:57). Prozesshafte Modelle beziehen über dieses Erfolgserleben auch Interessensdurchsetzung und Machtbeziehungen in die Bedeutung der Unternehmenskultur ein.

instrumente gängige Leistungsnormen latent in Frage stellen, ohne dass diese offensiv verletzt werden. Wippermann zeigt zudem, dass Leistungsnormen nicht geschlechtsneutral sind und mit bestimmten Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit konfliktieren können (Wippermann 2010).

Qualifikation erscheint ebenfalls als plausibles und konfliktreiches Differenzierungsmerkmal, da vielfach von der Qualifizierung eine hohe Erwerbszentrierung abgeleitet wird. Clark geht von einem geringen Konfliktpotenzial in der Grenzgestaltung aus, da erwerbsbezogene Normen weitgehend geteilt werden. Das „*wechselseitiges role-taking*“ (Kotthoff 1998:104) wird auch von Kotthoff angenommen, sodass ein vereinbarkeitsbezogener Interessensausgleich im Rahmen der Kooperationskultur aushandelbar erscheint. Während sich hier zumindest auf der theoretischen Ebene Werte miteinander aushandeln lassen, gibt es wenig Erkenntnisse über die Aushandlungsmodalitäten zwischen Führungskräften und geringer Qualifizierten. Hier ist fraglich, ob und mit welchen Gegenleistungen das Angebot und die Nutzung von Vereinbarkeitsinstrumenten ebenfalls zu einem Teil des sozialen Austausches werden können.

In Anlehnung an Kotthoff kann die Art und Weise, wie die Organisation mittels ihrer betrieblichen Familienpolitik als sozialer Arbeitgeber wahrnehmbar werden als „*kulturprägender Relevanzaspekt*“ (Kotthoff 1998:167) zusammen mit dem Relevanzaspekt „*die Firma als Leistungskollektiv*“ (Kotthoff 1998:167) den Hauptspannungsbogen der symbolischen Repräsentationen darstellen, in die sich z.B. Geschlecht, Qualifikation, Generativität und Fürsorgeverantwortung als Differenzierungen einordnen. Die Frage nach der Kultur gibt so Antworten darauf, wie Maßnahmenangebot und -nutzung als Instrument des sozialen Austausch wahrgenommen werden. Es werden die Kategorien deutlich, unter denen das Angebot der Vereinbarkeitsmaßnahmen als Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung legitimiert wird. Zudem wird erfassbar, welche Art der Nutzung oder Nichtnutzung als arbeitnehmerseitiges Tauschangebot akzeptiert oder abgelehnt wird. In den symbolischen Repräsentationen bilden sich somit die Kategorisierungen ab, die als Normen, aber auch als Ideologien, Gleichheit und Ungleichheit rechtfertigen (vgl. Winker und Degele 2009:59) und sowohl struktur- als auch identitätsgestaltend wirksam den Umgang mit Vereinbarkeitsmaßnahmen prägen.

4 Forschungsdesign, Methodik und Durchführung

Die aufgezeigte Komplexität und starke Kontextabhängigkeit der Vereinbarkeitsthematik erfordert für die Suche nach Erkenntnissen über die Nutzung und Wirkung von Vereinbarkeitsmaßnahmen eine mehrdimensionale Betrachtung. Während sich strukturelle Phänomene, wie zum Beispiel Angebotsverteilung oder Maßnahmenutzung, gut durch quantitative Verfahren erfassen lassen, erfordert die Suche nach Haltungen, Einstellungen und Normen qualitative Datenanalysen.

4.1 Die Fallstudie als Forschungsdesign

Für die angestrebte Triangulation¹⁵⁰ bietet das Forschungsdesign¹⁵¹ der Fallstudie sowohl Vorteile insbesondere bei Analysen an, in denen eine große Anzahl an Variablen bei einer kleinen Zahl von Untersuchungseinheiten zu untersuchen ist (vgl. Vaus 2001:231f.), als auch für die Erfassung ganzheitlicher Phänomene (vgl. Mayring 1993:20f.). Die bisher noch wenig bearbeitete Fragestellung nach der gleichheits- oder ungleichheitsproduzierenden Wirksamkeit von Instrumenten bedarf einerseits einer konkreten Fragestellung mit klaren Definitionen und Festlegungen von Begrifflichkeiten, um eine gezielte Datenerhebung zu planen. Andererseits sind die vertiefenden Fragestellungen erst durch die Präzisierung von Hypothesen über die Wirkungszusammenhänge im laufenden Forschungsprozess möglich. Diesbezüglich erweist sich eine iterative Vorgehensweise als hilfreich, in der mittels Vor- und Rückkopplungen Erkenntnisse des Forschungsprozesses für dessen stetige Optimierung genutzt werden können. Empirisch steht nicht die Repräsentativität¹⁵² der Ergebnisse, sondern die Relevanz der Fälle für die untersuchte Fragestellung im Vordergrund. Das Vorgehen bei ver-

¹⁵⁰ Verfolgt wird hier der Ansatz der Integration qualitativer und quantitativer Methoden (vgl. Kelle 2007; Kelle und Erzberger 2001:89ff.), in dem im Sinne einer komplementären Forschungsstrategie beide Methoden in ihrem Stellenwert eigenständig und konsequent verfolgt werden und unterschiedliche Facetten der Ergebnisse liefern (vgl. Flick 2008:76f.).

¹⁵¹ In der Methodenliteratur findet sich häufig eine Zuordnung der Fallstudie zu den qualitativen Methoden (vgl. Lamnek 1989; Mayring 1993), jedoch dient gerade das Verständnis der Fallstudie als Design, innerhalb dessen die Verbindung verschiedener Methode zur Integration qualitativer und quantitativer Erkenntnisse genutzt werden kann (vgl. Scholz und Tietje 2002:3).

¹⁵² Gerade aufgrund nicht verfügbarer Informationen über die persönlichen Merkmale der Beschäftigten in den Unternehmen ist keine Kenntnis über die Grundgesamtheit, wie sie für ein stichprobentheoretisch abgesichertes Auswahlverfahren notwendig wäre, möglich.

gleichenden Fallstudien mehrerer Organisationen kann jedoch in Kombination mit der Triangulation der qualitativen und quantitativen Methoden zu einer Steigerung der Generalisierbarkeit der Ergebnisse beitragen (vgl. Boos 1993:43).

4.2 Fallauswahl

Durch die enge Verknüpfung von Vereinbarkeitskonzepten und betrieblicher Familienpolitik mit Gleichstellungszielen wird die Auswahl der Organisationen für die Fallstudien durch deren Zugehörigkeit zum privaten und öffentlichen Sektor geprägt. Ein Unterscheidungsmerkmal der Organisationen ist daher die Gültigkeit des Landesgleichstellungsgesetzes, die bisher nur für den öffentlichen Dienst Gleichstellungsziele und Maßnahmen als verbindlich erklärt. Die Privatwirtschaft beruft sich hingegen, infolge verschiedener nicht erfolgreicher Bemühungen um einen Konsens für eine verbindliche Gesetzgebung, auf eine freiwillige Vereinbarung (vgl. Kap. 1.3). Hinsichtlich des Maßnahmenangebotes und der möglichen Nutzung gilt es, ein breites Angebot an Maßnahmen der betrieblichen Familienpolitik und ein öffentliches Bekenntnis zur Familienfreundlichkeit¹⁵³ oder eine langjährige Erfahrung in der Umsetzung gleichstellungspolitischer Zielsetzungen mit den ausgewählten Fällen zu erfassen. Demgegenüber sollen Differenzierungen bezüglich der Motivationen, normativen Paradigmen und konzeptionsleitenden Rahmenbedingungen beachtet werden. Die Fallauswahl folgt der Annahme, dass sich in privatrechtlichen Wirtschaftsunternehmen und in Körperschaften des öffentlichen Rechtes aufgrund der organisatorischen Spezifika und unterschiedlicher gesetzlicher Rahmenbedingungen auch unterschiedliche Motivationen und Zielsetzungen für Familienfreundlichkeit und Gleichstellung finden. Es ist aber auch davon auszugehen, dass marktwirtschaftliche Unternehmensorganisationen und Organisationen öffentlicher Körperschaften gleichermaßen als „zentrale Schaltstellen“ (Riegraf 2008:400) für Chancengleichheit, aber auch Ungleichheit gelten können, jedoch die Ursachen hierfür in unterschiedlichen Bedingungslagen zu suchen sind. Grundlagen der Fallabgrenzung sind somit der unterschiedlich rechtlich verankerte Durchsetzungsanspruch von Chancengleichheit sowie unterschiedliche Aufbau- und Prozessstrukturen der Organisationsformen. In der instrumentell verstandenen Organisationsstruktur wird das System der Kompetenzen abgebildet, das vertikal und/oder horizontal gegliedert ist¹⁵⁴ und funktional sowie konfigurativ (vgl. Schreyögg

¹⁵³ Als Bekenntnis wird ein offiziell formuliertes Leitbild von Familienfreundlichkeit oder zum Beispiel eine öffentliche Zertifizierung als familienfreundlicher Betrieb wahrgenommen.

¹⁵⁴ Grundlagen einer horizontalen Gliederung sind die Prinzipien der Arbeitsteilung nach Funktionen, Produkten,

2008:89ff.) den generellen Handlungsrahmen für die Erfüllung von Aufgaben regelt. Die Organisationsstruktur wird somit als System von Regelungen verstanden, von denen ein maßgeblicher Einfluss auf die operative Maßnahmengestaltung, aber auch die unternehmenskulturelle Verankerung der Familienfreundlichkeit angenommen wird.

Die Auswahl von drei Organisationen soll daher ...

- ... in einer Stadtverwaltung Erkenntnisse über die Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen in einer Organisation bieten, die als Arbeitgeberin des öffentlichen Dienstes eine außerordentlich langjährige und vielseitige Erfahrung und Aktivitäten in der Frauenförderung und Gleichstellungspolitik nachweist und zu den Pionieren der Anwendung der Gleichstellungsgesetzgebung gehört.
- ... in einer Universität Einblicke in eine Organisation bieten, die sowohl dem öffentlichen Dienst angehört und damit in den Geltungsbereich des Landesgleichstellungsgesetzes fällt, als auch im Rahmen einer Diversity Strategie ein breites Angebot betrieblicher Familienpolitik aufweist.
- ... in einem Unternehmen der freien Wirtschaft Angebot, Nutzung und Wirkung von Vereinbarkeitsmaßnahmen in einer Organisation aufzeigen und auf der Basis der freiwilligen Vereinbarung der Privatwirtschaft eine aktive und instrumental breit angelegte betriebliche Familienpolitik im Rahmen des Diversity Managements aufweist.

Den Erkenntnissen folgend, dass sich die Zielsetzung einer familienfreundlichen Arbeitswelt und ein entsprechendes Maßnahmenangebot bisher vorwiegend in Großunternehmen etabliert haben (vgl. Kap. 2.1), werden drei Organisationen mit einer Personalgröße von jeweils mehr als 3000 Beschäftigten ausgewählt¹⁵⁵. Das dritte Auswahlkriterium bezieht sich auf eine möglichst große Bandbreite von Qualifikationen und betrieblichen Statusgruppen, unterschiedlichen Tätigkeiten und betriebliche Zeitstrukturen in den Organisationen. Diese betrieblichen können nicht nur die Nutzung und Wirkung von Vereinbarkeitsinstrumenten beeinflussen, sondern sich auch in den Begründungen und Legitimationen von Differenzkategorien für den Umgang mit Vereinbarkeit niederschlagen.

Die Fallstudie einer kommunalen Selbstverwaltungskörperschaft lässt sich in der Stadtverwaltung einer Großstadt des Ruhrgebietes realisieren. Die Organisationsstruktur der öffentlichen Verwaltung bildet trotz neuer Steuerungsmodelle immer noch stark das Bürokratiemo-

Regionen und Prozessen. Vertikal werden die Hierarchieformen und damit verbunden die unterschiedlichen Rangpositionen (analog zu dem von Goldthorpe benutzten Statusbegriff) im Stellengefüge festgelegt und bilden die Gliederungstiefe sowie die Personalleitungsspannen für Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse (vgl. Osterloh 2005:9).

¹⁵⁵ Zum Unternehmenszugang und Kontext der Datenerhebung vgl. die Ausführungen im Vorwort (S. 2).

dell ab (vgl. (Weber 1980; zuerst 1922:551f.f.). Der Organisationsalltag wird durch das Hierarchieprinzip mit differenzierten Zuständigkeits-, Verfahrens- und schriftlich zu fixierenden Ausführungsbestimmungen sowie die für den öffentlichen Dienst charakteristischen Rekrutierungs-, Ausbildungs-, Karriere- und Belohnungsmuster für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (vgl. Bennis 1972, c1970:10) geprägt. Die zentral, funktional und maßgeblich vertikal organisierten Entscheidungsstrukturen, in denen nach gesetzlich definierten Verfahrensregeln über die Besetzung von Arbeitsplätzen, die Bewilligung von Weiterbildungsmaßnahmen, Beförderungen, Versetzungen und Entlassungen entschieden wird und die rechtlich verankerte Zielsetzung zur Gleichstellung und besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie weisen einerseits ein bereits erkennbares Potenzial zur Realisierung der Ziele von Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit auf. Andererseits können die gesetzlichen Regelungen und daran anhängige statusrechtliche Unterschiede (Beamte, Angestellte, Arbeiterinnen und Arbeiter) ungleiche Partizipationsmöglichkeiten von Vereinbarkeitsoptionen stabilisieren. Auswirkungen auf das Angebot und die Nutzung der Maßnahmen wird auch den Modernisierungsstrategien der öffentlichen Verwaltung zugesprochen, die einhergehen mit einer Verschlankung der Verwaltungsstrukturen (zum Beispiel Abbau von Mittelebenen und Dienststellen) und anderen Personalplanungsmaßnahmen (vgl. Bogumil 1997:25f.¹⁵⁶). Eine Besonderheit der öffentlichen Verwaltung ist ihr öffentlicher Auftrag, aufgrund dessen sie als Organisation im systemischen Sinn keine Grenzen zum politischen und gesellschaftlichen System setzen kann und in besonderer Weise von deren Anforderungen durchdrungen ist. Auftragslage und Umsetzung werden nicht selbstbestimmt und eigenständig definiert und sind entsprechend konfliktbeladen (vgl. Schlechter 2009:50ff). Die Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen in Stellen, Ämtern und Regulierungen ist gleichermaßen immer eine Auseinandersetzung mit dem anderen politischen oder gesellschaftlichen System. Beispielsweise ist die Einführung von familienfreundlicher Gleitzeit ein verwaltungsinterner Prozess, der an die gesellschaftlichen und kommunalpolitischen Ansprüche einer bürgerfreundlichen Stadt gekoppelt ist.

Die Auswahl für die Fallstudie einer öffentlich rechtlichen Körperschaft führt in eine Universität Nordrhein-Westfalens, die in ihrer Organisationsstruktur infolge des Bologna-Prozesses¹⁵⁷ einem verschärften Standortwettbewerb unterliegt. Die strategische Reaktion führt zu Refor-

¹⁵⁶ Im Rahmen des Public Relationsmanagements, welches das klassische Bürokratiemodell ablösen und effizientere und effektivere staatliche Dienstleistungen produzieren soll, werden unter anderem ergebnisorientierte Verfahren, Flexibilität beim Ressourceneinsatz, organisatorische Dezentralisierung und die Verstärkung von Wettbewerbselementen als Wirkungsmechanismen angeführt (vgl. Bogumil 1997:25f.).

¹⁵⁷ Der 1999 begonnene Hochschulreformprozess hat das Ziel, die internationale Attraktivität der in Europa ansässigen Universitäten und damit auch die Mobilität europäischer Studierender und Wissenschaftler zu steigern (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2012).

men, die sich mehr und mehr an Reorganisationskonzepten der Privatwirtschaft orientieren. In Nordrhein-Westfalen verfolgt das 2007 in Kraft getretene Hochschulfreiheitsgesetz (vgl. Hochschulfreiheitsgesetz NRW) die Ziele von interner Übersichtlichkeit, klaren Verantwortlichkeiten und wirkungsvolleren Steuerungsmöglichkeiten durch die Prämisse eines unternehmensförmigen Umbaus der Hochschulorganisationen. Familienfreundlichkeit wird als Managementthema in unterschiedlichen Gremien auf unterschiedliche Zielgruppen ausgerichtet und sowohl im Rahmen von Gleichstellung als auch als integraler Bestandteil des Diversity Managements konzipiert. Gleichzeitige Entwicklungen im Hinblick auf die Veröffentlichung von Gleichstellungszielen und Erfolgen wirken sich auf den unterschiedlichen Ebenen der Universität aus. Mit der Verselbstständigung der Hochschulen und der Abkopplung der Beschäftigungsverhältnisse vom Bundesland NRW sind bestimmte gesamtuniversitäre Berichtspflichten im Bereich der Gleichstellung der Geschlechter entfallen¹⁵⁸. Umgekehrt werden zum Beispiel im Rahmen des 2008 durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft verabschiedeten Konzepts „Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards“ neue Anforderungen bezüglich familienfreundlicher und gleichstellungsorientierter Maßnahmen auch an einzelne Fakultäten oder Universitätseinheiten herangetragen (vgl. DFG 2009). Auch die Entscheidungsprozesse in Universitäten zeigen ein nicht einheitliches Bild. Sie sind sowohl durch differenzierte Zuständigkeits-, Verfahrens- und Ausführungsbestimmungen, als auch durch Beratungs- und Entscheidungseinheiten, Führungskollegien, Ausschüsse, Planungs- oder Projektgruppen, Konferenzen und Ähnliche gekennzeichnet. Neben den übereinstimmenden Charakteristika zwischen öffentlicher Verwaltung und Universität birgt das Kollegialprinzip für Meinungsbildung und Entscheidungsfindung (gemeinsame Entscheidung gleichrangig in einem Kollegium vereinigter Amtsträger) an der Universität sowohl Potenziale, als auch - durch noch immer überwiegend von Männern besetzte Gremien - Gefahren des „Konformitätsdrucks“ und erschweren die als Frauenthematik definierte Diskussion über Vereinbarkeit und Chancengleichheit. Analog zur öffentlichen Verwaltung als durchdrungenes System führt die Ausrichtung von Familienfreundlichkeit auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Studierende auch zu Konflikten hinsichtlich der Inanspruchnahme von Instrumenten. So können familienfreundliche Angebote für Studierende gleichzeitig die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Beschäftigte der Universität erschweren.

Die Fallauswahl für das Wirtschaftsunternehmen führt in ein Industrieunternehmen der Chemiebranche mit einer produktorientierten Organisation und einer verstärkt horizontal ausgerichteten Organisationsform (vgl. Wolf 2008). Dies bedeutet eine nach Produkten geordnete

¹⁵⁸ Ein Ausgleich soll künftig durch die Beauftragung des sogenannten „Netzwerk Frauenforschung NRW“ mit einem entsprechenden Bericht geschaffen werden.

Gliederung des Entscheidungs- und Weisungssystems in wirtschaftlich selbstständige, aber rechtlich unselbstständige Geschäftsbereiche (Sparten oder strategische Geschäftseinheiten) und damit einen hohen Grad der Dezentralisierung. Jede Sparte oder Geschäftseinheit verfügt über eigene Aufbauorganisationen, denen jedoch funktionsorientierte Bereiche, wie das Rechnungs- oder Personalwesen sowie die Personalentwicklung, aber auch zum Beispiel ein Familienservice als gesamtzuständige Stellen übergreifend quer zugeordnet sind. Während sich der Vorstand einer solchen Organisation auf die strategische Steuerung des Gesamtunternehmens konzentriert, liegt die operative Verantwortung bei den jeweiligen Bereichsleitern. Für die Umsetzung von Maßnahmen der betrieblichen Familienpolitik bietet diese überschaubare Organisationsstruktur den Vorteil klar abgegrenzter Zuständigkeiten mit den Möglichkeiten für flexibles und eigenverantwortliches Handeln. Nachteilig kann sich der hohe Koordinationsaufwand zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten und den vielen Führungskräften auswirken. Zuständig für die Konzeption und Umsetzung der Vereinbarkeitsunterstützung ist die Stabstelle für Diversity Management. Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit werden daher in dem Wirtschaftsunternehmen in erster Linie als Einsicht des Managements in betriebswirtschaftliche Vorteile und personalpolitische Managementtheorien (vgl. BMFSFJ 2008:27ff. und Krell 2008:57ff.) angenommen. Somit ist davon auszugehen, dass die betriebliche Familienpolitik als Wettbewerbspotenzial und personalpolitische Ressource eingesetzt wird und durch eine stark strategische Ausrichtung charakterisiert ist.

4.3 Datenerhebung

Methodisch und administrativ begründet wird eine auf ausgewählte Unternehmens- und Organisationsbereiche begrenzte Teilerhebung umgesetzt. Innerhalb der Konzeption einer Fallstudie verfolgt die Samplekonstruktion der Mitarbeiterbefragung keine Repräsentativität der Ergebnisse für das gesamte Unternehmen, sondern eine Verknüpfungsmöglichkeit der quantitativen und qualitativen Ergebnisse, indem die Auswahl der Führungskräfte für die qualitative Befragung in den gleichen Bereichen wie die standardisierte Fragebogenaktion erfolgte.

4.3.1 Mitarbeiterbefragung

Bei der Auswahl der Organisationsbereiche ist das inhaltliche Kriterium die Erfassung einer großen Bandbreite von Qualifikationen, unterschiedlichen Tätigkeiten und zeitlichen Arbeitsstrukturen. Strukturell werden solche Bereiche gesucht, die sich nicht durch eine außergewöhnliche Geschlechterverteilung von den anderen Teilbereichen abheben. Für die Samplekonstruktion des Wirtschaftsunternehmens muss (unter anderem auch auf Wunsch des Unternehmens) auf eine ausgewählte repräsentative Quotenstichprobe (vgl. Borg 2003:176f.), welche die Mitarbeiterstruktur abbildet, zurückgegriffen werden. In diesem Unternehmen würde eine Bereichsauswahl aufgrund der Spartenorganisation nicht das Kriterium unterschiedlicher Berufes- und Statusgruppen sowie verschiedener Tätigkeitsmerkmale erfüllen. Bei der Auswertung und Interpretation der Daten sind personen-, tätigkeits- und strukturspezifische Merkmale von Interesse, für welche die ausgewählten Bereiche beispielhaft stehen. Somit erweist sich eine (auch aus Datenschutzgründen nicht erfolgte) Einzelauswertung der ausgewählten Bereiche für die gesuchten Erkenntnisse nicht als sinnvoll, da keine vergleichende Bewertung einzelner Bereiche, sondern der Vereinbarkeitsinstrumente angestrebt wurde.

Die Teilnahme an der Befragung wird per Internetfragebogen oder per Papierfragebogen mit portofreiem Rücksendeumschlag ermöglicht und schriftlich sowie auf einer Seite des jeweiligen Intranets an die ausgewählten Bereiche übertragen. Ein besonders sensibler Bereich der Fragebogengestaltung ist in den Organisationen die Einhaltung des Datenschutzes und die Wahrung der Anonymität der Befragten. Gleichwohl ist die Erhebung demografischer Angaben notwendig um die inhaltlichen Aussagen der Befragten auf ihren Zusammenhang mit bestimmten Merkmalen wie Geschlecht, Familienstand, betrieblicher Status oder Tätigkeiten analysieren zu können. Diese Vielzahl demografischer Items, die in ihrer kombinierten Betrachtung durchaus die potenzielle Identifizierung von Personen zulassen, ermöglicht daher keine zusätzliche Abfrage von Berufen oder Tätigkeitsinhalten, da eine mögliche Zuordnung zu einzelnen Arbeitsgruppen und -bereichen vermieden werden soll. Jedoch bieten die Angaben zur Arbeitszeitregelung, zu besonderen Dienstzeiten, beruflichem Status und Ausbildungsabschluss in Kombination mit dem Wissen um die Berufsgruppen in den ausgewählten Bereichen sehr gute Einblicke in die Arbeitsbedingungen, ohne die Gefahr einer Personifizierung zu suggerieren.

Für die inhaltliche Konzeption des Fragebogens werden theoriegeleitete Annahmen aus der Work-Life Balance Forschung und der organisations- und managementwissenschaftlichen Forschung zur Unternehmenskultur (vgl. Kap. 3.1 und 3.4.3) mit praxisgeleiteten Erkenntnissen aus der empirischen Literatur und den Führungskräfteinterviews in einem wechselseiti-

gen deduktiv-induktiven Vorgehen ergänzt. Ziel ist sowohl eine Bewertung der operativen Gestaltung von Instrumenten durch die Beschäftigten, als auch eine Bewertung der normativen und strategischen Rahmenbedingungen, welche die Nutzung und Wirkung der Maßnahmen beeinflussen. Leitend für den Fragebogaufbau sind die folgenden Hypothesen (Fragebogen siehe Anhang A):

- Persönliche Merkmale (zum Beispiel Geschlecht und Alter) sowie erwerbsbezogene Merkmale (zum Beispiel der betriebliche Status) führen zu einer bevorzugten Nutzung bestimmter Instrumente.
- Die verschiedenen verfügbaren Instrumente werden in unterschiedlichem Ausmaß genutzt. Es wird diesbezüglich eine Diskrepanz zwischen Familienfreundlichkeit, die aufgrund des Angebotes definiert ist, und Familienfreundlichkeit, die sich aus einer realisierten Nutzung der einzelnen Instrumente ergibt, vermutet.
- Spezifische Erwartungen (zum Beispiel Planungssicherheit, mehr Zeitreserven, größere Zeitautonomie) entscheiden über die wahrgenommene Wirksamkeit der Instrumente. Es wird angenommen, dass diese Erwartungen aufgrund verschiedener Kontextbedingungen der Instrumente im unterschiedlichen Ausmaß erreicht werden und zu einer unterschiedlichen Wahrnehmung der Wirksamkeit von Instrumenten führen.
- Die Nutzung von bestimmten Instrumenten hat Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und berufliche Entwicklungsperspektiven der Nutzer und Nutzerinnen.

4.3.2 Führungskräfteinterviews

Die quantitative Erhebung zielt in erster Linie auf die Nutzung und Bewertung der Instrumente und Maßnahmen durch die Beschäftigten ab. Aus der Perspektive der Führungskräfte sollen demgegenüber betriebliche Bedingungen und Einflussfaktoren, welche die Nutzung und Wirkung der Maßnahmen beeinflussen, ermittelt werden. Diesbezüglich geht es sowohl um operative Fragestellungen zum Führungsalltag, wie zum Beispiel die Größe eines Führungsbereiches oder Tätigkeitsmerkmale und Zeitstrukturen, aber in erster Linie um die Bedeutung von Identitätszuschreibungen und daran gekoppelte Verhaltenserwartungen an die Beschäftigten. Insbesondere sollen Differenzkategorien in ihren Wechselwirkungen ermittelt werden, welche für die Legitimation und Begründung des vereinbarkeitsorientierten Führungsverhaltens reproduziert werden.

Die Suche nach den Einfluss nehmenden Komponenten folgt dabei der Annahme, dass Führungskräfte sowohl eine durch das Top-Management geprägte und organisationsweit publizierte Unternehmenskultur der Familienfreundlichkeit repräsentieren sollen, aber gleichzeitig

durch kollektive und individuelle verschiedene Akteursinteressen innerhalb des Unternehmens beeinflusst werden. Es wird davon ausgegangen, dass unterschiedliche Aufgabenbereiche, Kompetenzen, Statuspositionen sowohl maßgebliche Bedingungen bilden, unter denen Führungskräfte die Möglichkeiten und Grenzen der Unterstützung von Vereinbarkeit erfahren, als auch unterschiedliche Umgangsmöglichkeiten für die Beschäftigten mit dem Instrumentenangebot abbilden, welche sich wiederum auf die Haltung der Führungskräfte zu den Instrumenten auswirken können. Zielgruppe für die Interviews mit Führungskräften auf den verschiedenen Führungsebenen sind daher die Organisationsbereiche, die auch für die Mitarbeiterbefragung ausgewählt werden (vgl. Kap. 2.3.1). Innerhalb dieser Bereiche sind die unterschiedliche Führungsspannweite sowie verschiedene Tätigkeitsmerkmale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitere Auswahlkriterien.

Die qualitative Datenerhebung erfolgt methodisch nach den Prinzipien des problemzentrierten Interviews nach Witzel, das als theoriegenerierendes Verfahren durch ein induktiv-deduktives Wechselspiel charakterisiert ist (vgl. Witzel 2000:2). Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, Vorwissen zur Generierung von Hypothesen und Fragestellungen nutzen zu können ohne den Interviewverlauf auf eine reine Abfrage und Prüfung von Vorannahmen zu beschränken. Hilfreich erweist sich diesbezüglich, dass Hypothesen und Fragestellungen bereits während der Erhebungsphase durch Auswertungen des gewonnenen Materials konkretisiert und erweitert werden. Das problemzentrierte Interview bietet den Vorteil einer Fokussierung des Interessengebietes, wobei narrative Erzählanreize den Interviewpartnern einen Gestaltungsrahmen ihrer Erzählungen offenbaren, in dem individuelle und interviewleitende Schwerpunkte gesetzt werden können. Auf der Basis der Erkenntnis, dass wichtige Aspekte der Unternehmenskultur im „Unsichtbaren“ verborgen sind und je nach Kontext nicht unmittelbar zur Sprache kommen, wurde die Befragungstechnik um diskursive Interviewelemente (vgl. Ullrich 1999) erweitert, mit denen die Befragten mit ihrem Verständnis und den entwickelten Deutungen konfrontiert werden (vgl. Hopf 1995:179). Mit Hilfe von Konfrontationen und Aufforderungen, die eigene Haltung bzw. das eigene Handeln zu begründen, wird ein Gesprächskontext entwickelt, in dem eine Annäherung an Begründungszusammenhänge und handlungsleitende Relevanzsysteme möglich wird. Ziel ist es, die verdeckten, jedoch Sinn gebenden und handlungsleitenden Wahrnehmungen von Geschlecht, Klasse und anderen Differenzierungskategorien „*dem Vergessen zu entreißen*“ (Witzel 1982:70) und ihre gegenseitige Durchdringung zu offenbaren. Zwei Pretests in einem nicht teilnehmenden Unternehmen verdeutlichen, dass das Bewusstsein der Führungskräfte bezüglich sozial und normativ erwünschter Äußerungen in einem Interview mit einem gegengeschlechtlichen Interviewpartner durchaus verstärkt wahrgenommen werden kann und das Risiko von Standardaussagen und offiziellen Statements erhöht. Daher wird für die Inter-

views mit männlichen Führungskräften ein männlicher Interviewpartner und für Interviews mit weiblichen Führungskräften eine Interviewerin gewählt¹⁵⁹.

Der Interviewleitfaden (Anhang B) umfasst folgende thematischen Blöcke: Beschreibung des Aufgabenbereiches der Führungskraft, unternehmerische und persönliche Erfolgskriterien, Arbeitnehmerbilder und -ideale, geschlechtsspezifische Wahrnehmungen von Beschäftigten, operative und normative Wahrnehmung von Chancengleichheit, Familien- und Privatleben der Führungskraft, Kommunikation, Aktivitätsverständnis und Einflussmöglichkeiten der Führungskraft.

Im direkten Anschluss an die Interviews erfolgt eine stichwortartige Verschriftlichung von non-verbale Charakteristika der Interviewsituation, Informationen zum Interviewkontext sowie Eindrücken aus den Interviews. Um eine interpretationsbeeinflussende und einschränkende Vororganisation der Interviewinhalte zu vermeiden (vgl. Flick 2006; Kruse 2008), wird die Transkriptionen der Interviews unter der Vorlage eng gefasster Transkriptionsregeln von externen Schreibkräften durchgeführt.

Insgesamt werden in den drei Unternehmen 31 männliche und weibliche Führungskräfte auf unterschiedlichen Unternehmensebenen interviewt. Darüber hinaus erfolgen fünf Experteninterviews mit Gleichstellungsbeauftragten und Personalräten.

Eine Übersicht über die interviewten Führungskräfte und die jeweiligen Mitarbeiterstrukturen ist in Anhang C einzusehen.

4.4 Analysekonzept

Ziel der Analyse ist es, zunächst zu erfassen, welche Merkmale der Beschäftigten die Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von Vereinbarkeitsmaßnahmen in welcher Weise beeinflussen. Dabei sollen Übereinstimmung und Diskrepanz zwischen familienpolitischen Leitbildern, Maßnahmenangebot und gelebter Unternehmensrealität in Form von Nutzung, Ablehnung und den jeweiligen Konsequenzen und Resultaten aufgedeckt werden. In einem zweiten Schritt soll mit Blick auf die gleichheits- und ungleichheitsfördernden Potenziale der betrieblichen Familienpolitik erkannt werden, ob und in welcher Weise die Gestaltung, Kommunikation und Umsetzung der Maßnahmen auf die Differenzkategorien Geschlecht und Klassenmerkmale in Verbindung mit der Fürsorgeverantwortung bezogen sind. Im Fokus steht die

¹⁵⁹ Die Durchführung der Interviews mit männlichen Führungskräften erfolgte durch den Paartherapeuten Thomas Mürmann.

Frage nach den Wechselwirkungen dieser Kategorien, die sich förderlich, hemmend oder gar ungleichheitsfördernd in der betrieblichen Vereinbarkeitspolitik auswirken können.

4.4.1 Auswertung der quantitativen Daten

Die Auswertung der quantitativen Daten dient der Abbildung der Angebots- und Nutzungsstruktur der Vereinbarkeitspolitik in den Organisationen. Hier werden zunächst die Strukturdaten der Organisationen zu einem Kontextbild der Vereinbarkeitsmaßnahmen verdichtet, um diese als Informationen der strukturellen Ebene in die qualitative Datenauswertung einfließen zu lassen:

- Branche und Organisationsform: Tätigkeitsmerkmale (Breite der Berufsgruppen), Organisationsrichtung der Aufbaustruktur, Größe der Organisationseinheiten, Regelungsebenen für Arbeits- und Vereinbarkeitsbedingungen
- Hierarchische und geschlechtsspezifische Struktur: Führungsebenen und Führungsspannen, Anteile von weiblichen und männlichen Beschäftigten insgesamt und auf den Hierarchieebenen
- Modi der Arbeitsorganisation: Verteilung von Vollzeit- und Teilzeitstellen, Betriebszeiten, Arbeitszeitformen und Modi der Arbeitszeitkontrolle
- Maßnahmenkonzept Familienfreundlichkeit: Verankerung in der betrieblichen Organisation (Zuständigkeiten für strategische Entwicklung, Kommunikation und Organisation der Maßnahmen), Instrumentenangebot und Regulierung (Aushandlungsprozesse)

Aus den Häufigkeitsangaben der Beschäftigtenbefragung wird die Struktur der Nutzung und Nichtnutzung durch die Befragten ermittelt. Ermittelt werden dabei:

- Einflussfaktoren auf Nutzung und Nichtnutzung der Instrumente und die Bewertung ihrer Wirksamkeit
- Nutzungserwartungen und Erfüllung der Erwartung
- Erfahrene und befürchtete Konsequenzen der Nutzung

Aus den Angaben zur Nutzung und zu persönlichen Merkmalen werden darüber hinaus die Ergebnisse einer Clusteranalyse interpretiert und Nutzungstypen als Hinweise darauf betrachtet, ob und wie personen- und erwerbsbezogene Merkmale die Nutzung der Maßnahmen und Instrumente beeinflussen. Das dazu verwendete rechnerische Verfahren der Clus-

teranalyse, mit dem Gruppen von Nutzern und Nutzerinnen gebildet werden können, deren personen- und erwerbsbezogenen Merkmale intern möglichst homogen sind und extern möglichst gut differenzieren (vgl. Bühl 2010:593f.), wurde von Tanja Schmidt (Sozialforschung Berlin) umgesetzt und ist ebenso wie die Modellentwicklung zu der folgenden Faktorenanalyse keine methodische Eigenleistung dieser Arbeit.

Im Rahmen der Datenerhebung durch die Beschäftigtenbefragung ergibt sich eine Vielzahl von möglichen Einflussvariablen zu den oben genannten Punkten, die darauf hin zu prüfen sind, ob sich diese auf einige wenige "zentrale Faktoren", welche die Nutzung beeinflussen, zurückführen lassen. In Verbindung mit der qualitativen Analyse ist insbesondere die Frage nach dem Einfluss der Haltung von Führungskräften und des Führungsverhaltens auf die Wirksamkeit der Instrumente als Ressourcen von Interesse. Diesbezüglich wird auf die Ergebnisse einer Faktorenanalyse als besonders für explorative Studien geeignetes Verfahren zur Informationsreduktion zurückgegriffen, um ähnlich einer Regressions- und Korrelationsanalyse den Wirkungszusammenhang zwischen zwei oder mehreren Variablen (Merkmalen) untersuchen zu können. Der Vorteil der Faktorenanalyse liegt darin, dass sie es ermöglicht, ohne entscheidenden Informationsverlust viele wechselseitige, mehr oder weniger stark korrelierende Variablen durch wenige, voneinander unabhängige Variablen zu ersetzen (vgl. Bortz und Weber 2005:513). Die Interpretation der wesentlichen, zentralen Ergebnisse können so als ergänzende Informationen über strukturelle Aspekte die Analyse der qualitativen Daten unterstützen.

4.4.2 Auswertung der qualitativen Daten

Die Analyse der Führungskräfteinterviews soll jene Aspekte herausstellen, die maßgeblich die Grenzvorstellungen und deren Gestaltungsoptionen zwischen den Domänen Beruf und Familie prägen. Ziel der Analyse ist es, Differenzierungsmerkmale, die den unterschiedlichen Grenzformen zugeordnet werden zu erkennen, und zu erfassen, ob sich aus den Wechselwirkungen dieser Differenzierungen Hemmnisse für die Wirkung der betrieblichen Familienpolitik ergeben. Die analytische Vorgehensweise verfolgt dabei den methodischen Vorschlag von Winker und Degele eines „*Mehrebenenansatzes, in dem sowohl Wechselwirkungen von Differenzierungskategorien auf einer Ebene als auch über alle drei Ebenen* [Anm. d. Verf.: Struktur, identitätsbildende Ebene, symbolische Repräsentationsebene] *hinweg*“ (Winker und Degele 2009:25) analysiert werden können. In der dreischrittigen Analyse der transkribierten Interviews wird das Datenmaterial in einem zyklisch sich wiederholenden Vorgehen interpretiert, sodass herausgearbeitete Erkenntnisse immer wieder kontrolliert und geprüft werden und in die weitergehende Analyse einbezogen werden können (vgl. Winker und

Degele 2009:79f.). Dazu werden die von Degele und Winker entwickelten zwei Blöcke der Auswertung einzelner Interviews und der Querauswertung aller Interviews in dieser Untersuchung um einen dritten Block erweitert, um gegebenenfalls auffindbare Unterschiede oder Gemeinsamkeiten in den drei Organisationstypen herauszuarbeiten.

<p>BLOCK I Auswertung der einzelnen Interviews</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identitätskonstruktionen beschreiben 2. Symbolische Repräsentationen identifizieren 3. Bezüge zu Sozialstrukturen finden 4. Wechselwirkungen zentraler Kategorien auf drei Ebenen benennen <p>BLOCK II Auswertung aller Interviews jeweils einer Organisation</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Konstruktionen der Identitätszuschreibungen vergleichen 6. Strukturdaten ergänzen 7. Vertiefung der Analyse von benannten Repräsentationen 8. Wechselwirkungen in der Gesamtschau einer Organisation herausarbeiten <p>BLOCK III Auswertung aller Interviews der Untersuchung</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Vergleich der Strukturdaten der Organisationen 10. Vergleich der Wechselwirkungen in den Organisationen
--

Abbildung 4-1: Analyseschritt der intersektionalen Analyse in Anlehnung an Winker und Degele (vgl. Winker und Degele 2009:80).

Block I: Auswertung der einzelnen Interviews (vgl. Winker und Degele 2009:81-89)

Ziel ist die Erkenntnis darüber, wie Führungskräfte in ihrer soziale Praxis Identitätszuschreibungen an Beschäftigte konstruieren und diese als Begründungen für ihr Führungsverhalten in Bezug auf den Umgang mit der Vereinbarkeitsthematik nutzen. Es soll herausgearbeitet werden, auf welche Strukturen sie dabei Bezug nehmen und mit welchen Normen und Werten, aber auch Stereotypen (symbolischen Repräsentationen), sie Identitätszuschreibungen und bestimmte Formen der Grenzgestaltung zwischen Beruf und Familie begründen oder hinterfragen.

1. Identitätskonstruktionen beschreiben

Aus der organisatorischen, betrieblichen Perspektive ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Startpositionen für eine betriebsbiografische Laufbahn und daran gekoppelte Status-, Selbstverwirklichungs,- und Anerkennungschancen betrieblicherseits eine Identität vermitteln und den Umgang mit Vereinbarkeitsinstrumenten beeinflussen. Für die Arbeitsidentität wird hinsichtlich der Vermittlung von Angeboten jedoch auch eine zuschreibende

Funktion durch die Führungskräfte annehmbar. Das heißt, es kann vermutet werden, dass an die Zuordnungen zu verschiedenen Differenzierungskategorien Erwartungen hinsichtlich einer bestimmten Arbeitsidentität gekoppelt sind, aus denen heraus sich ein erwarteter Umgang mit Vereinbarkeit ableitet. Aus der betrieblichen Perspektive prägt die zugeschriebene Identität den Umgang mit betrieblichen Vereinbarkeitsangeboten in der Weise, dass sich aus *ihr ableitet*, „was man gerechterweise von der Arbeit und von der Firma erwarten kann und was man bereit ist, in die Arbeit und in die Firma zu investieren“ (Kotthoff 1998:26).

Degele und Winker gehen unter Bezugnahme auf das interaktive Konzept der Identität von Hall¹⁶⁰ (Hall 2004:171, siehe auch Kap. 3.3) davon aus, dass Identität auf der Grundlage von Differenz konstruiert wird und schlagen daher vor, Differenzierungskategorien aufzuspüren mit denen Abgrenzungen zu anderen Identitäten hergestellt werden. Das heißt, durch die Nutzung von Differenzierungskategorien wird die Identität einer Person darüber erkennbar, wie sie in Beziehung zu dem steht, wer oder was sie gerade nicht ist. Analytisch wird in diesem Schritt die Offenheit für alle möglichen Differenzierungskategorien bedeutsam, da diese Kategorien je nach Kontext durchaus verschiedenen Bedeutungen haben können und möglicherweise vielschichtiger sind als die vorherigen theoretischen Annahmen und diese somit erweitern können. Im einem offenen Codierschema werden den herausgearbeiteten Differenzierungskategorien Begriffe zugeordnet und diese mit Textstellen belegt¹⁶¹.

2. Symbolische Repräsentationen identifizieren

Im zweiten Analyseschritt des ersten Blocks werden Normen und Werte herausgelesen, die in den Organisationen vereinbarkeitsbezogen wirksam sind und sich in den Beschreibungen der sozialen Praxis durch die Führungskräfte abbilden. Dadurch, dass es sich in den Interviews um Identitätszuschreibungen der Führungskräfte an ihrer Beschäftigten handelt, werden die entsprechenden Kategorien nicht semantisch mit der Form einer Ich-Aussage verbunden. Dies erschwert die genaue Abgrenzung der symbolischen Repräsentationen von den differenzierenden Zuschreibungen an andere Personen. Als Interpretationshilfe dienen daher Verallgemeinerungen, die bestimmten Merkmalen von Personen zugeordnet werden. Die Aussage: „Wir haben hier Frauen, die wollen nur vormittags arbeiten, weil sie Kinder haben“, ist demnach zunächst Teil einer Identitätskonstruktion und lenkt den Blick auf die Kategorie der Fürsorgeverantwortung als Differenzierung zu „Nichtmüttern“. Die Aussage:

¹⁶⁰ Die interaktive Konzeption der Identität basiert auf der Annahme, dass Identität in der Interaktion zwischen Individuum und Gesellschaft gebildet wird. Da Menschen sich jedoch in einer möglichst klar konstruierten Lebens- und Beziehungswelt identifizieren wollen, werden in der Interaktion symbolisch formulierte Bedeutungen zu Wahrheiten erklärt (vgl. Hall 1994:182f.).

¹⁶¹ „taking apart an observation, a sentence, a paragraph, and giving each discrete incident, idea, or event, a name, something that stands for or presents a phenomenon“ (Strauss und Corbin 1990:63).

„Bei Müttern von Kleinkindern ist die Fürsorgeverantwortung auch in der Arbeitszeitnutzung zu erkennen“ wird zwar auch durch die Kategorie „Fürsorgeverantwortung“ charakterisiert, lenkt auf der Ebene der symbolischen Reproduktion jedoch den Blick stärker auf die normative Haltung zur beruflichen Verfügbarkeit. Winker und Degele verweisen diesbezüglich auf Butlers Annahme, dass Identitätskategorien neben dem deskriptiven auch immer einen normativen und damit ausschließenden Charakter haben (vgl. Butler 1993:49), sodass es hier bedeutsam wird, welche Kategorien in welchem weiteren Gesprächskontext normativ „geladen“ werden.

3. Bezüge zur Sozialstruktur finden

Der dritte Schritt der Analyse verfolgt das Ziel, die Institutionen, Regeln, Gesetze und Verfahrensweisen zu erkennen, auf welche die Führungskräfte in den Interviews verweisen. Auf welche Kategorien nehmen sie im Zusammenhang mit diesen Regeln (zum Beispiel Betriebsvereinbarungen zum Instrumentenangebot und deren Nutzungsregeln) Bezug und werden diese in zustimmender oder kritischer Haltung formuliert?

4. Wechselwirkungen zentraler Kategorien auf drei Ebenen benennen

Im vorläufig letzten Analyseschritt des ersten Analyseblocks werden aus der Vielzahl genutzter Differenzierungskategorien auf den drei Ebenen die für die jeweilige Führungskraft bedeutsamsten Kategorien herausgearbeitet. Um wirklich die Bedeutungen der Interviewperson zu erfassen, wird ein „*integratives texthermeneutisches Vorgehen*“ (Kruse 2009a:23) umgesetzt. Hierbei wird das eigene semantisch-indexikale Relevanzsystem¹⁶² bewusst zurückgenommen, um sich in der Analyse von den Sinnstrukturen des Textes leiten zu lassen. Die mikrosprachliche Feinanalyse dient somit der „*Rekonstruktion der subjektiven Deutungsmuster*“ (Kruse 2009a:30) und verhilft über die Identifikation der „*zentralen Motive der Interviewperson*“ (Kruse 2009a:30) in Form sprachlicher Selektionen dazu, auch die individuelle Bedeutung von Differenzkategorien zu erkennen.

- Aufbauend auf dem Inhalt als Faktengerüst wird die mikrosprachliche Feinanalyse auf vier sogenannten Aufmerksamkeitsebenen durchgeführt (vgl. Kruse 2009a:26).
- Interaktion - Dynamik, Inszenierung und Rollenverteilung im Interview bilden nicht nur die Positionierung der interviewten Person gegenüber der interviewenden Person ab,

¹⁶² Mit der Indexikalität von Sprache und Begriffen betont schon Garfinkel im Rahmen ethnomethodologischer Studien die kontextuelle und referenzielle Vagheit von Begriffen (vgl. Garfinkel 1973: 202, 212). Indexikalische Begriffe werden in der Interaktion genutzt, um Dinge verstehbar darzustellen und setzen für das Verstehen ein kollektiv geteiltes Kontext- und Hintergrundwissen voraus (zum Beispiel über „*die verhandelten Inhalte, die Person des Sprechers, die äußeren Umstände der Äußerung sowie die konversationsinternen Umstände der Äußerung in ihrer Sequentialität*“ (Schallberger: o. S.)). Die Bedeutung von verwendeten Begriffen lässt sich daher immer nur in Relation zu anderen Begriffen konstituieren (vgl. Kruse 2009b:2).

sondern können auch Positionierungen und Abgrenzungen gegenüber anderen thematisierten Personen offenbaren und sind gerade im Hinblick auf Abgrenzungen von anderen Identitäten von Bedeutung.

- Syntax - sprachlich, grammatikalische Besonderheiten als Hinweis auf die besondere Bedeutung von Inhalten für die Interviewperson. Häufig sind Kategorien von großer Bedeutung - zum Beispiel in vielfachen Wiederholungen zu erkennen- deutlich emotional belegt und/oder durch Metaphern verdichtet.
- Semantik - Besonderheiten in der Wortwahl.
- Erzählfiguren und Gestalt - wiederkehrende Figuren im Aufbau und in der Organisation der Erzählung im Zusammenhang mit der Wortwahl weisen auf die individuelle Strukturierung und damit die Bedeutung der inhaltlichen Themen hin.

Abschließend wird im letzten Schritt des ersten Analyseblocks verglichen, ob die wichtigen Kategorien auf allen drei Ebenen (Struktur, Identität, Repräsentation) vertreten sind oder sich maßgeblich auf einzelne Ebenen konzentrieren. Das heißt, es geht um die Wechselwirkung der Differenzierungskategorien, ob diese sich zum Beispiel auf den drei Ebenen zu Hemmnissen in der Nutzung und Wirkung von Vereinbarkeitsmaßnahmen verstärken, oder ob sie Optionen öffnen.

Block II: Vergleich aller Interviews jeweils einer Organisation (vgl. Winker und Degele 2009:91-96)

5. Konstruktionen der Identitätszuschreibungen vergleichen

Die in Block I herausgearbeiteten Identitätszuschreibungen werden anhand von Vergleichsdimensionen, die aus dem Datenmaterial herauszuarbeiten sind, auf Übereinstimmungen und Abweichungen geprüft. Vergleichsdimensionen sind dementsprechend die Merkmale von Identitätszuschreibungen, die vielfach in verschiedenen Interviews vorkommen und jene, die sich deutlich voneinander unterscheiden.

6. Strukturdaten ergänzen und Herrschaftsverhältnisse analysieren

Während in Block I jene Institutionen, Regeln, Gesetze und Verfahrensweisen erfasst werden auf welche die Führungskräfte in den Interviews direkt Bezug nehmen, werden diese Strukturdaten nun zusätzlich mit den Daten der Strukturanalyse der Organisationen und der quantitativen Erhebung ergänzt und somit strukturelle Herrschaftsverhältnisse in die Analyse einbezogen. Ziel ist dabei zu erfassen, welche strukturellen Rahmenbedingungen Bedeutung für die soziale Praxis aller Führungskräfte einer Organisation haben oder gerade nicht be-

nannt werden und Hinweise auf mögliche hegemoniale Profitstrukturen durch Heteronormativismen oder Klassizismen bieten.

7. Vertiefung der Analyse von benannten Repräsentationen

Analog zu der Ergänzung durch Strukturdaten wird mit der Einbeziehung der Kommunikationsmedien der Organisationen, in denen die offiziell publizierten Normen und Werte dokumentiert sind, eine Einordnung der individuell benannten Normen und Werte in den Kontext der offiziell kommunizierten Leitbilder, Führungsleitsätze, Vereinbarkeitsziele usw. möglich.

8. Wechselwirkungen in der Gesamtschau jeweils einer Organisation herausarbeiten

Abschließend erfolgt im unternehmensinternen Vergleich der Identitätszuschreibungstypen eine Kontextualisierung auf der Struktur- und repräsentativen Ebene. Hierbei geht es zum einen darum, aufzuspüren, welche Differenzkategorien sich verallgemeinern lassen und ihre unterschiedliche Gewichtungen zu erkennen. Zum anderen soll die Wirkung von jenen Differenzkategorien auf die Identitätsebene herausgearbeitet werden, die auf der strukturellen Ebene und der Ebene der symbolischen Repräsentation gefunden wurden. Leitend ist in diesem Schritt die Frage, ob sich aus strukturellen Differenzierungen nach Klasse und Geschlecht Einflüsse auf die Grenzvorstellungen zwischen den Domänen (vgl. Kap. 3.1) und auf die Nutzungs- und Wirkungsweisen von Vereinbarkeitsmaßnahmen auf der individuellen Ebene ableiten lassen. Umgekehrt soll jedoch auch hinterfragt werden, wie Identitätszuschreibungen die geschlechts- und/oder klassenspezifischen Strukturen reproduzieren. Hier werden letztlich die genutzten Differenzierungskategorien mit der Frage betrachtet, ob der Umgang mit Vereinbarkeitsmaßnahmen den Herrschaftsstrukturen unterliegt oder ob mit der Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen ungleichheitsschaffende Differenzierungen überwunden werden können.

In gleicher Weise wird die Wirkung der Differenzkategorien, die auf der Ebene der Symbolischen Repräsentation ermittelt werden, auf der Identitätsebene analysiert. Gefragt wird danach, ob sich in den vereinbarkeitsbezogenen Identitätszuschreibungstypen Ansätze finden lassen, die auf eine Veränderung oder Anpassung von Normen verweisen oder ob sich in der Instrumentenkonzeption gekoppelt an bestimmte Identitätstypen die Stabilität bestehender Rollenstereotype abbildet.

BLOCK III: Vergleich der Auswertung zwischen den Organisationen

9. Vergleich der vorgefundenen Wechselwirkungen in den drei Organisationen

Im letzten Analyseblock wird ermittelt, ob sich in den verschiedenen Organisationstypen unterschiedliche „typische“ Wechselwirkungen der genutzten Differenzierungen finden lassen. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Organisationstypen und ihrer spezifischen Organisationsstrukturen lassen sich so möglicherweise übergreifende Kontextbedingungen für die Wechselwirkungen zwischen Struktur und Repräsentation erkennen. Damit wird noch einmal abschließend untersucht, ob und wie sich Geschlecht und Klasse in strukturellen Prozessen auf vereinbarkeitsbezogene Normen auswirken und umgekehrt, ob und wie vereinbarkeitsbezogene Normen und Identitätszuschreibungen Einfluss auf die Strukturverhältnisse nehmen.

4.5 Rücklaufquote und erreichte Samplestruktur der Führungskräftebefragung

Von insgesamt 1.370 angeschriebenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der drei beteiligten Organisationen haben 268 Personen den Fragebogen ausgefüllt zurückgesendet. Dies entspricht einem als gering zu bewertenden Rücklauf von 20%. In der Literatur wird im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen eine Rücklaufquote von 60% als befriedigend angegeben (vgl. Borg 2003:78). Auskünfte der Unternehmen/Organisationen über vorherige Befragungen ergeben jedoch, dass auch hier selten eine deutlich höhere Rücklaufquote als 20% erreicht wurde. Dennoch sollen im Folgenden auch die möglichen Ursachen des niedrigen Rücklaufs betrachtet werden.

Für die Zulassung der Fragebögen zur Auswertung waren ursprünglich zwei Kriterien ausschlaggebend. Erstens wurden nur Fragebögen zugelassen, die jeweils einem der drei Unternehmen zuzuordnen waren. Zweitens sollten nur Fragebögen ausgewertet werden, in denen mindestens 50% der Fragen beantwortet waren. Dieses Kriterium konnte aufgrund des niedrigen Rücklaufes und der hohen Anzahl der Fragebögen mit fehlenden Daten nicht eingehalten werden. Aus diesem Grund variieren die Fallzahlen der einzelnen Auswertungsschritte, was bei der Interpretation der Daten berücksichtigt wird. Insgesamt wurden 262 Fragebögen ausgewertet, womit letztlich ein verwertbarer Rücklauf von 19% erreicht wurde. Die Tabelle 4.1 stellt den Rücklauf differenziert nach den beteiligten Organisationen dar.

Tabelle 4.1 Rücklaufquoten in den beteiligten Organisationen

Rücklaufquoten			
	Wirtschaftsunternehmen	Universität	Stadtverwaltung
um Teilnahme gebeten	350	410	610
Rücklaufquoten der Organisationen	18% (63)	23% (96)	17 % (103)
* allen Teilnehmer, die sich einem Unternehmen zugeordnet haben			

Quelle: eigene Auswertungen der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Studie

Als Erklärung für den geringen Rücklauf geraten drei Aspekte in den Blick: Der erste mögliche Erklärungsansatz liegt in der Verteilung und Kommunikation der Befragung in den Organisationen. Entgegen der Planung, die Teilnahme an der Befragung per Mail und per Papierfrageboten anzubieten, wurden in allen drei Unternehmen die Teilnehmenden überwiegend per Mail rekrutiert. Dadurch wurden möglicherweise jene Beschäftigten, die nicht explizit an einem PC-Arbeitsplatz tätig sind, und hier handelt es sich überwiegend um die niedriger qualifizierten Beschäftigten, zum Beispiel in den außen liegenden Eigenbetrieben, nicht erreicht. Als weitere Ursache wurde in den Unternehmen die Fragebogengestaltung¹⁶³ diskutiert, die sich nach Einschätzung einiger Führungskräfte nur an Beschäftigte mit einer aktuellen Fürsorgeverantwortung richtete, obwohl sich nur eine Frage des Fragebogens ausschließlich auf die Fürsorgeverantwortung für Kinder bezieht und alle anderen Fragestellungen jeglichen familienbezogenen Vereinbarkeitsbedarf einbeziehen. Dem widersprechend verdeutlicht nicht nur die große Zahl der Beschäftigten ohne Kinder im eigenen Haushalt im Sample (die einen größeren Anteil ausmacht, als die Befragungsteilnehmer und -Teilnehmerinnen mit Kindern) eine lebenslaufbezogene Aufmerksamkeit für die Thematik der Vereinbarkeit, sondern die Befragungsergebnisse zeigen darüber hinaus eine hohe Nutzung der Instrumente und einen Erkenntnisgewinn durch eben diese Gruppe. Vor dem Hintergrund, dass es sich bei den untersuchten Maßnahmen zum großen Teil um eine fürsorgemotivierte Vereinbarkeitsunterstützung handelt, ist es auffällig, dass keines der beteiligten Unternehmen über entsprechende Daten verfügt. So war weder im Vorfeld der Stichprobenauswahl noch im Nachhinein für die Prüfung der Selektivität der Stichproben zu ermitteln, wie die Verteilung von Altersgruppen und Beschäftigten mit Kindern in den Befragungsbereichen real ist. Diesbezüglich ist die Frage aufgeworfen, nach welchen Kriterien die Maßnahmen und Instrumente ausgewählt und in ihrem quantitativen Ausmaß geplant werden, wenn nicht die Beschäftigtenstruktur wesentliche Anhaltspunkte für deren Bedarf liefert.

¹⁶³ Es wurde keine Vorauswahl der Befragungspersonen nach bestimmten Merkmalen, wie z. B. Fürsorgeverantwortung angestrebt, da die Studie auf die reale Inanspruchnahme der Instrumente durch die Beschäftigten abzielt, sodass eine Selektion der Befragungspersonen keine Erkenntnisse über nicht vordergründig fürsorge- oder pflegemotivierte Instrumentennutzung und Wirkung zugelassen hätte.

Eine dritte Erklärung für den geringen Rücklauf und insbesondere die geringe Beteiligung von weniger qualifiziert Beschäftigten bezieht sich auf eine mögliche Verdrängung der Vereinbarkeitsproblematik vor dem Hintergrund einer beeinträchtigten Arbeitsplatzsicherheit. Dies ist besonders in den beiden Unternehmen festzustellen, die durch die Wirtschaftskrise und die damit einhergehende Finanzkrise der Städte in besonderer Weise von Einsparungen und Konsolidierungsmaßnahmen betroffen sind und wird in Kapitel 5.1 näher erläutert.

Insgesamt haben 181 Frauen (69,1%) und 81 Männer (30,9%) an der Befragung teilgenommen. Tabelle 4.2 zeigt die Anteile von Männern und Frauen in den Teilsamples der drei Organisationen. Die Beteiligung von Männern und Frauen an der Befragung lässt im Verhältnis zu den realen Verteilungen der Geschlechter in den Stichproben der Organisationen Rückschlüsse auf die Bedeutung der Vereinbarkeitsthematik für die Beschäftigten zu, die jeweils in den Fallstudien aufgegriffen werden.

Tabelle 4.2 Verteilung der Stichprobe nach Geschlecht in den Organisationen

Verteilung nach Geschlecht in den Organisationen			
	Wirtschaftsunternehmen	Universität	Stadtverwaltung
Frauen	57% (36)	88% (84)	59 % (61)
Männer	43% (27)	13% (12)	41 % (42)
Gesamt	100 % (63)	100 % (96)	100 % (103)

Quelle: eigene Auswertungen der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Studie

In den ausgewählten Bereichen der Organisationen wurden 31 männliche und weibliche Führungskräfte auf unterschiedlichen Unternehmensebenen interviewt. Darüber hinaus fanden fünf Experteninterviews mit Gleichstellungsbeauftragten und Personalräten statt. Eine Übersicht der Interviewpartnerinnen und Partner und ihrer Führungsbereiche ist dem Anhang C zu entnehmen.

Im Folgenden werden nun die Ergebnisse der drei Fallstudien präsentiert. Als Erstes erfolgt ein Überblick über die Art der Nutzung von angebotenen Maßnahmen und eine Einordnung der Einflüsse, die sich diesbezüglich aus den persönlichen Merkmalen der Befragten (Geschlecht, Familienstatus, Lebensform) der Befragten ergeben, in verschiedene Gruppierungen der Nutzung.

5 Profile der Nutzung von Instrumenten betrieblicher Familienpolitik

Die Nutzung von Instrumenten und Maßnahmen zeigt sich als Resultat von Entscheidungen, die einerseits aus Grundannahmen, Werten und Zielen resultieren und andererseits von Sachzwängen und externen Gegebenheiten beeinflusst werden. Der Grenztheorie von Clark folgend (vgl. Kap. 3.1), werden die betrieblichen Angebote als Umsetzungschancen einer Grenzgestaltung für die Beschäftigten betrachtet, die im Idealfall ihren „Ideen“ einer Vereinbarkeit entspricht. Somit wird davon ausgegangen, dass die Instrumente unterschiedliche Möglichkeiten darstellen können, um eine klare Abgrenzung der beruflichen Sphäre und des Privatlebens zu gestalten oder mit durchlässigen und flexiblen Grenzen Überschneidungen und Vermischungen der Sphären zu bewirken. Dabei wird angenommen, dass die Beschäftigten den Grenzformen verschiedene Bedeutungen beimessen und wie Clark es darstellt, diese aktiv anstreben. Es wird aber auch für möglich erachtet, dass die betrieblichen Rahmenbedingungen in Kombination mit individuellen Merkmalen zu einer Gestaltung von Grenzformen führt, die nicht aus aktiv verfolgten Präferenzen der Beschäftigten resultiert. Diese möglichen Variablen der Wirkung führen zur Suche nach der Differenzierung von Nutzungsformen, die erkennen lassen, welche Merkmale und Motivationen der Beschäftigten ihren Umgang mit den Instrumenten beeinflussen.

Die ermittelten Nutzungsgruppen¹⁶⁴ unterscheiden neben den Befragten, die keine Maßnahme genutzt haben, verschieden Typen der Nutzung einzelner Instrumente und der Nutzung von mehreren Instrumenten. So zeigen sich zwei Gruppen, die sich jeweils auf die ausschließliche Nutzung von Arbeitszeitreduzierung und Home-Office beschränken und zwei Gruppen, in denen verschieden Instrumente kombiniert sind (Tab. 5.1). Zum einen handelt es sich hier um die Kombination von Arbeitszeitreduzierung, flexiblen Arbeitszeitmodellen und sonstigen Angeboten wie Beratung und Betreuung. Die andere Kombination basiert auf der Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, die jedoch zum Teil mit der Möglichkeit, zuhause zu arbeiten, ergänzt wird. Im Folgenden werden die Merkmale der jeweiligen Gruppenmitglieder als Hinweise auf Motivationen und Entscheidungsgrundlagen sowie Bedingungen für die Instrumentennutzung betrachtet. Die Interpretation dieser Daten sollen die betrieblichen Möglichkeiten als strukturierende Aspekte erfassen.

¹⁶⁴ Rechnerisch sind die Cluster der verschiedenen Nutzungsformen von Tanja Schmidt aus den Daten der Beschäftigtenbefragung im Rahmen einer externen Datenanalyse ermittelt worden.

Tabelle 5.1 Nutzungsgruppen familienfreundlicher Maßnahmen inklusive Nichtnutzung

Spaltenprozent				
	Gesamt- sample (n=262)	Universität (n=96)	Wirtschafts- unternehmen (n=63)	Stadt- verwaltung (n=103)
nur Home Office/ Telearbeit	8%	10%	13%	2%
teils AZ-Reduzierung, teils flex. AZ- Modelle und Sonstiges	32%	38%	38%	23%
flex. AZ-Modelle und teils Home Of- fice/Telearbeit	9%	19%	6%	2%
nur AZ-Reduzierung	12%	14%	5%	15%
keine Maßnahmen genutzt	39%	20%	38%	58%
	100%	100%	100%	100%

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Bevor tiefere Einblicke in die unterschiedlichen Nutzungsgruppen vorgenommen werden, soll hier zuerst der Blick auf jene große Gruppe geworfen werden, welche bisher kein Instrument zur Vereinbarung von Familie und Beruf in Anspruch genommen hat.

5.1 Keine Maßnahme genutzt

Die Gruppe der Beschäftigten, welche keine Vereinbarkeitsmaßnahme genutzt hat, ist mit nahezu 40% die Größte in der Befragung (Tab. A.0.97¹⁶⁵). Dieser Anteil umfasst sowohl keinen Bedarf für eine Instrumentennutzung, als auch den bewussten Verzicht auf die Nutzung. In einem ersten Schritt werden personenbezogene Merkmale in der Samplestruktur aufgezeigt, welche die Nichtnutzung von Instrumenten zur Folge haben und in einem zweiten Schritt bieten Qualifikations- und Statuszuordnungen Hinweise auf mögliche erklärende klassenspezifische Aspekte.

Das gesamte Sample der Untersuchung ist durch einen hohen Altersdurchschnitt und einen großen Anteil von Beschäftigten ohne Kinder im eigenen Haushalt charakterisiert¹⁶⁶, sodass sich die Entscheidung, keine Maßnahmen zu nutzen, zunächst aus einer nicht (mehr) vorhandenen Fürsorgeverantwortung erklären lässt.

¹⁶⁵ Mit A.0. gekennzeichnete Tabellen befinden sich im Anhang

¹⁶⁶ Jeweils deutlich mehr als die Hälfte der Befragten sind 45 Jahre und älter (Tab. A.17) und leben nicht mit einem Kind im eigenen Haushalt zusammen (Tab. A.19). Von den Befragten mit Kind im eigenen Haushalt ist bei etwas mehr als der Hälfte das jüngste Kind über 10 Jahre alt (Tab. A.22).

Dafür spricht, dass insbesondere Männer, deren Altersdurchschnitt im Sample bei 45 Jahren liegt und von denen deutlich mehr als die Hälfte nicht mit einem Kind im Haushalt leben, keine Maßnahmen nutzen (Tab. A.0.139) und auch Frauen, die kein Instrument nutzen, überwiegend in den Altersgruppen unter 34 Jahren und über 54 Jahren vorzufinden sind. Unter Annahme einer klassischen Rollenzuteilung der Fürsorge bietet diese Altersverteilung eine schlüssige Erklärung für den hohen Anteil der Nichtnutzung. Eine geschlechtsspezifische Zuschreibung der Fürsorgeverantwortung lässt sich dahingehend vermuten, dass von den Frauen, die mit Kind in einem Haushalt leben, nur ein kleiner Anteil kein Instrument nutzt, während dieser Anteil bei den Männern nahezu die Hälfte ausmacht (Tab. 5.2).

Die Nutzung respektive Nichtnutzung von Vereinbarkeitsinstrumenten im Sample dieser Studie schließt einen Zusammenhang zwischen dem Erwerbsumfang beider Geschlechter und der Verteilung der Fürsorgeaufgaben zwischen den Paaren nicht aus. Unter den Frauen mit einem Kind und mit einem vollzeiterwerbstätigen Partner ist der Anteil der Frauen, die keine Vereinbarkeitsmaßnahme nutzen, deutlich geringer als bei den Männern. Dennoch deutet sich geringfügig auch bei den Männern an, dass eine Vollzeiterwerbstätigkeit der Partnerin die Nutzung der Maßnahmen durch Männer mit Kind beeinflussen kann. Statistisch ist eine solche Behauptung aufgrund der geringen Fallzahl der Männer mit einer vollzeiterwerbstätigen Partnerin und Kind keinesfalls belegt. In einem qualitativen Sinne ist jedoch zu bemerken, dass eben diese Gruppe der Männer am häufigsten eine Nutzung von mehreren Instrumenten angibt.

Tabelle 5.2 Nutzungsgruppen der Männer und Frauen mit Kind - Vollzeiterwerbstätigkeit eines Partners

Spaltenprozent	Frauen			Männer		
	ohne Kind (n= 97)	mit Kind (n= 84)	Kind + Partner in VZ (n= 52)	ohne Kind (n=53)	mit Kind (n = 28)	Kind + Partnerin in VZ (n=7)
nur Home Office	6%	5%	4%	13%	(11%)	((0%))
teils AZ-Reduzierung, teils flex. AZ-Modelle und Sonstiges	22%	56%	58%	13%	(32%)	((43%))
flex. AZ-Modelle und teilweise Home Office	13%	5%	4%	8%	(11%)	((14%))
nur AZ-Reduzierung	12%	21%	21%	2%	(0%)	((0%))
keine Maßnahme	46%	13%	14%	64%	(46%)	((43%))
	100%	100%	100%	100%	(100%)	((100%))

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet.)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Auch altersbezogen lässt sich ansatzweise eine Entwicklung erkennen. Im Sample der Stadtverwaltung fällt der höchste Altersdurchschnitt bei den Männern (49 Jahre) mit dem größten Anteil der Männer, die kein Instrument genutzt haben, (Tab. A.0.104) zusammen. Demgegenüber ist der Altersdurchschnitt der Männer in der Universität um 10 Jahre niedriger und geht mit einem erkennbar geringeren Anteil der Männer einher, welche keine Maßnahme in Anspruch nehmen. Dies lässt die optimistische Vermutung zu, dass sich der Partizipationswunsch der 'neuen Väter' an Fürsorge- und Kinderbetreuung auch in der Erwerbswelt in einer Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen ausdrückt und dass umgekehrt das Angebot von Vereinbarkeitsmaßnahmen eine Aufweichung starrer Aufgabenverteilungen in den Familien beeinflussen kann.

Vereinbarkeitsinstrumente werden weniger genutzt, wenn die Kinder älter sind und kein akuter Betreuungsbedarf vorhanden ist (Tab. A.0.141). Umgekehrt geht jedoch ein Betreuungsbedarf von jüngeren Kindern nicht automatisch mit der Nutzung von angebotenen Maßnahmen einher. Auch von den Beschäftigten mit einem Kind unter sechs Jahren nehmen immerhin 21% keine Angebote in Anspruch. Hier lässt sich die operative Gestaltung insbesondere von Betreuungsangeboten als ursächlich für die Nichtnutzung erkennen. Gleichfalls zeigen sich aber mit Blick auf die Altersgruppen der Kinder in den Unternehmensunterschieden auch Hinweise auf normative Einflüsse. Obwohl sowohl die Universität als auch das Wirtschaftsunternehmen über eine Kinderbetreuung für Kinder bis sechs Jahre, Betreuungsvermittlung sowie ein breites Instrumentarium an arbeitszeitbeeinflussenden Angeboten verfügen, ist es im Wirtschaftsunternehmen gut ein Drittel der Befragten mit Kindern dieser Altersgruppe, welche kein Instrument nutzen, während diese Gruppe in der Universität keine 10% ausmacht¹⁶⁷. Eine Ursache mag das Verhältnis von Betreuungsplatzangebot und Nachfrage in den beiden Unternehmensformen sein, was jedoch gleichzeitig die Frage aufwirft, warum Beschäftigte mit Kindern dieser Altersgruppe nicht alternativ andere Instrumente nutzen und eher ganz auf die Nutzung von Maßnahmen verzichten (vgl. dazu auch die qualifikations- und statusbezogenen Betrachtungen im Folgenden). Hier lässt sich der Einfluss von gleichzeitig vermittelten Werten in den Unternehmen auf die Situation von jungen Eltern, die sich nach der Geburt quasi neu in die Situation als „Erwerbstätige und Eltern“ einfinden müssen, aufzeigen. Insbesondere für junge 'aufstrebende' Frauen und Männer kann eine wahrnehmbare Divergenz zwischen familienfreundlichen Leitbildern einerseits und einer starken Leistungs- und Erfolgsorientierung andererseits vermutet werden. Es erscheint nachvollzieh-

¹⁶⁷ Zu beachten ist, dass in diesen Zahlen neben der Nutzung anderer Instrumente eine Freistellung für Eltern nur in Form einer verlängerten Elternzeit erfasst wird, da in Anlehnung an die Definition der OECD unter betrieblicher Familienpolitik solche Instrumente gelten, deren Gestaltung über die reine Erfüllung gesetzlicher Maßnahmen hinausgeht. Ein Teil der Nichtnutzung ist daher zu relativieren, da etwas mehr als ein Drittel der Befragten die Nutzung der gesetzlichen Elternzeit (Erziehungsurlaub) angegeben hat (Tab. A.0.92).

bar, dass die hohen Leistungserwartungen in den Unternehmen entweder zu einem Verzicht auf Maßnahmen führen, welche die Anwesenheit im Unternehmen oder die zeitliche Verfügbarkeit reduzieren oder aber einen Umgang mit den Instrumenten prägt, der ebenfalls die Verfügbarkeit nicht einschränkt (vgl. Kap. 4). Gerade die Fürsorge für Kleinkinder erfordert jedoch naturgemäß eine persönliche Anwesenheit von Betreuungspersonen. Somit ließe sich erklären, dass unter den gegebenen Voraussetzungen eine unzureichende Ausstattung des Betreuungsangebotes für Eltern von Kleinkindern eher auf eine betriebsexterne Auslagerung der Problemlösung als auf die Kompensation durch arbeitszeitbeeinflussende Maßnahmen verweist, da deren erforderliches Ausmaß ein derart eingeschränktes Engagement signalisieren würde, dass es die beruflichen Entwicklungen beeinträchtigen könnte. Hiermit korrespondiert, dass die Erwerbstätigkeit von Müttern mit Kindern unter zwei Jahren zwar in den letzten Jahren geringfügig angestiegen ist, aber immer noch weit unter der Erwerbsbeteiligung von Müttern von Kindern im Kindergarten und Schulkindalter liegt (vgl. Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a:155).

Auch unter Berücksichtigung, dass in dieser Studie wenig erwerbstätige Mütter von ganz kleinen Kindern vertreten sind, gibt es einige Hinweise darauf, dass das Maßnahmenangebot für Beschäftigte mit Kindern zwischen sechs bis zehn Jahren scheinbar weniger problematisch umzusetzen ist. Im gesamten Sample gibt es bei den Beschäftigten mit Kindern dieser Altersgruppe keine Frauen, welche keine Maßnahme nutzen und auch der Anteil bei den Männern ist hier mit gut einem Drittel am höchsten. In dieser Verteilung zeichnet sich ab, dass die kombinierbaren Optionen von Arbeitszeitreduzierung, Arbeitszeitmodellen und ergänzenden Betreuungsangeboten gerade für Beschäftigte mit Kindern ab dem Grundschulalter eine Instrumentennutzung ermöglichen und fördern.

Als weitere Faktoren wirken sich Qualifikation und betrieblicher Status¹⁶⁸ auf das Nutzungsverhalten der Befragten aus (Tab. 5.3). Im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Führungskräfteinterviews für Männer und Frauen kann eine gegenläufige These formuliert werden.

Während für Männer gilt, dass eine höhere Qualifikation und ein höherer Status eher mit einer Nichtnutzung von Maßnahmen einhergehen, gilt für Frauen in umgekehrter Weise, dass höhere Qualifikation und ein höherer Status mit einer häufigeren Nutzung von Maßnahmen verbunden sind. Der geringere Anteil der Nichtnutzung belegt hier scheinbar die

¹⁶⁸ Mit dem betrieblichen Status wird die betriebliche Rangfolge der Beschäftigten, die in der Regel auch eine Qualifikationshierarchie in einem Unternehmen abbildet, definiert. Innerhalb dieser Rangfolge gestaltet sich das Ausmaß an Eigenständigkeit, Selbstbestimmtheit und Verantwortlichkeit der Beschäftigten in ihrem Aufgabenfeld (vgl. hierzu Kap.3.2.3). Im Sample dieser Studie werden hier in der Rangfolge unterschieden: Leitende Angestellte (Managementebene), außertarifliche Angestellte (mittlere Führungsebene und Übergang zur Managementebene) und tariflich Beschäftigte sowie Arbeiter. Übertragen auf die öffentliche Verwaltung werden die Laufbahnen mittlerer, höherer und gehobener Dienst unterschieden.

besseren Möglichkeiten der Frauen mit einer hohen Qualifikation und einem höheren Status. Umgekehrt wird deutlich, dass unter den Beschäftigten in der unteren Statusgruppe (tariflich Beschäftigte) ein Drittel kein Instrument nutzt. Eine nähere Betrachtung der Möglichkeiten zur Nutzung verschiedener Instrumente erfolgt in den folgenden Darstellungen der unterschiedlichen Nutzungstypen.

Tabelle 5.3 Nutzungsgruppen der Männer und Frauen nach betrieblichem Status

Spaltenprozent				
	Frauen		Männer	
	Leitende & Außertarifliche Angestellte (n=22)	Tarifliche Angestellte (n=100)	Leitende & Außertarifliche Angestellte (n=19)	Tarifliche Angestellte (n=31)
nur Home Office	(9%)	7%	(16%)	16%
teils AZ-Reduzierung, teils flex. AZ-Modelle und Sonstiges	(55%)	29%	(16%)	32%
flex. AZ-Modelle und teilweise Home Office	(14%)	12%	(5%)	10%
nur AZ-Reduzierung	(0%)	19%	(0%)	0%
keine Maßnahme	(23%)	33%	(63%)	42%
	(100%)	100%	(100%)	100%

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet.)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Ein naheliegender Grund für den Verzicht auf die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen ist die finanzielle Bedarfslage des Haushaltes der Beschäftigten, insbesondere dann, wenn das Instrumentenangebot nur die Option der Arbeitszeitreduzierung ohne Lohnausgleich bietet. Die Tatsache, dass nur wenige gering qualifizierte Beschäftigte an der Befragung teilgenommen haben, muss im Zusammenhang mit der Arbeitsmarktlage dieser Beschäftigten betrachtet werden, die von den Führungskräften in den Interviews als Hinweise auf eine Zwangslage formuliert werden, in der die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen kaum noch eine Priorität hat bzw. sich mit Blick auf die Existenzgrundlage der Familien sogar als kontraproduktiv erweist (vgl. Kap. 8.5).

Zusammenfassend bilden sich neben dem nicht vorhandenen Bedarf zwei Bedingungen ab, die dazu führen, dass vorhandene Instrumente nicht genutzt werden. Zum einen ist dieses eine mangelnde Vielseitigkeit des Maßnahmenangebotes, das keine Wahloption zwischen verschiedenen Instrumentenarten oder die Kombination verschiedener Instrumente ermöglicht. Zum Anderen sind dies Funktionslücken oder nicht tragbare Konsequenzen eines Ins-

trumentes, die nicht durch die Nutzung anderer Instrumente kompensiert werden können und so eher zum Verzicht führen. Sowohl die Universität als auch das Wirtschaftsunternehmen, welche einen vielseitigen Instrumentenkatalog anbieten, haben einen deutlich geringeren Anteil der Nichtnutzung von Instrumenten unter den Befragten mit Kindern als die Stadtverwaltung, deren Maßnahmenangebot sich maßgeblich auf die Arbeitszeitgestaltung konzentriert (Tab. A.0.139).

Im folgenden Kapitel werden jene Beschäftigte betrachtet, die mindestens ein Instrument genutzt haben, wobei die Nutzung unterschiedlich auf ein oder mehrere Instrumente verteilt ist (vgl. Tab. 5.4).

Tabelle 5.4 Nutzungsgruppen vereinbarkeitsförderlicher Instrumente aller Befragten, die mindestens ein Instrument genutzt haben

Spaltenprozent				
Nutzungsgruppen	Gesamt-sample (n=159)	Universität (n=77)	Wirtschafts- unternehmen (n=39)	Stadt- verwaltung (n=43)
nur Home Office/Telearbeit	13%	13%	21%	5%
teils AZ-Reduzierung, teils flex. AZ-Modelle und Sonstiges	53%	47%	61%	56%
flex. AZ-Modelle und teils Home Office/Telearbeit	15%	23%	10%	5%
nur AZ-Reduzierung	19%	17%	8%	35%
	100%	100%	100%	100%

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet.)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

5.2 Nur Home-Office/Telearbeit

Der Nutzungstyp „Nur Home-Office“ ist mit einem Anteil von knapp 13% des gesamten Samples die kleinste Gruppierung¹⁶⁹ (vgl. Tab. 5.4).

Ein von den Organisationen als objektiv dargestellter Grund hierfür ist, dass bestimmte Tätigkeiten die persönliche Anwesenheit der Beschäftigten in den Betriebsräumen erfordert. Insbesondere Arbeitsbereiche mit Publikumsverkehr und Verwaltungstätigkeiten mit einem hohen Anspruch an den Datenschutz sind von diesem Maßnahmenangebot ausgeschlossen.

¹⁶⁹ Auf die Unterschiede zwischen den Organisationen, bei denen besonders das Wirtschaftsunternehmen mit einem deutlich höheren Anteil hervortritt, wird an späterer Stelle Bezug genommen.

Daher ist es zunächst nachvollziehbar, dass die Nutzung dieser Maßnahme in dem Wirtschaftsunternehmen und an der Universität deutlich häufiger als in der Stadtverwaltung angegeben wird. Jedoch ist zu bemerken, dass auch in diesen beiden Unternehmen das offiziell reglementierte Angebot an Home-Office-Plätzen viel kleiner ist, als die Nutzungsangaben der Befragten annehmen lassen. Mit Blick auf die überwiegend flexibel gestalteten Arbeitszeitregelungen der Beschäftigten (Tab. A.0.36) wird offensichtlich, dass Home-Office selten eine offiziell gestaltete Maßnahme ist und sich als Synonym für eine inoffizielle Form der Möglichkeit unerledigte Arbeit mit nach Hause zu nehmen, aufdrängt. Die Ambivalenz liegt darin, dass die Befragten den Begriff für eine Vereinbarkeitsmaßnahme, welche in der offiziell regulierten Form einer besseren Abstimmung von familiärer Verantwortung und Erwerbstätigkeit dienen soll, scheinbar für eine Form von Überstunden nutzen, die sich der Kontrolle durch das Arbeitsschutz- und Arbeitszeitgesetz entzieht.

Die alleinige Nutzung von Home-Office ist ein deutlich 'männlich' geprägter Nutzungstyp. Knapp ein Drittel aller Männer gibt Home-Office als ausschließlich genutztes Instrument an, jedoch nur 8% aller Frauen. In dem Wirtschaftsunternehmen, in dem insgesamt eine häufigere Nutzung von Home-Office genannt wird, sind es sogar 36% der Männer, die zu dieser Nutzungsgruppe gehören (Tab. A.0.102).

Als zweite auffällige Tendenz der alleinigen Home-Office-Nutzung zeigt sich eine vermehrte Verbreitung unter den jüngeren Beschäftigten (Tab. A.0.104). In dieser Altersgruppe der unter 34 Jährigen lebt die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten ohne Kind im eigenen Haushalt, sodass hier der geringste Fürsorgebezug der Instrumentennutzung angenommen werden kann. Dies trifft jedoch nicht allein auf Männer zu, sondern auch unter den Frauen wird Home-Office häufiger angegeben, wenn sie kein Kind haben. Während in den anderen Nutzungsgruppen verheiratete Beschäftigte überwiegen, sind es in dieser Gruppe Beschäftigte mit einem Lebenspartner oder Alleinstehende (Tab. A.0.131). Diese Beobachtung verstärkt die Vermutung, dass der zeitliche Strukturierungsbedarf, den ein Familienleben mit mehreren Familienmitgliedern fordert, die Nutzung eines nicht regulierten Home-Office-Angebotes erschwert. Eine alleinerziehende Befragte hat das Home-Office-Angebot aufgrund ihres Fürsorgebedarfs mit der Hoffnung auf eine entlastende und vereinbarkeitsförderliche Wirkung genutzt und fasst hierzu ihre Erfahrungen der Home-Office-Arbeit mit Kindern prägnant zusammen:

„Alleinerziehend im Home-Office zu arbeiten erhöht Stress und belastet sehr, da die Gedanken an die Arbeit von familiären Gedanken kaum noch getrennt werden können. Ursprünglich dachte ich, ich würde durch Home-Office flexibler und unbelasteter sein können. Das Gegenteil war der Fall. Dennoch ist Home-Office für mich erforderlich, wenn ich zum Beispiel am Wochenende Arbeiten nachholen muss, die ich wochentags im Büro aufgrund familiärer Belastungen nicht bewältigen konnte.“ (Befragungsteilnehmerin)

In den offenen Anmerkungen der Fragebögen wird dennoch vielfach der Wunsch nach einem größeren Home-Office-Angebot ausgedrückt. Hier wäre in weiteren Studien zu verfolgen, ob sich die 'Hoffnung' einer besseren Vereinbarkeit nicht letztlich auf eine Flexibilität bezieht, in der mehr zeitliche Ausweichmöglichkeiten und Pufferzonen für die Erledigung des Arbeitspensums gegeben sind. Aber auch, ob die körperliche Anwesenheit in den eigenen vier Wänden der Privatsphäre mögliche normative Dissonanzen in der Entscheidung für Erwerbs- oder Familienarbeit, zu mildern verspricht.

In den Fällen, in denen Home-Office von Befragten mit Kind angegeben wird, sind diese in der Regel unter sechs Jahre alt. Kinder im Grundschulalter sind hier nicht vertreten (Tab. A.0.145). Auch wenn die Fallzahlen in dieser Nutzungsgruppe sehr klein sind, verweisen sie auf die Notwendigkeit, die Abhängigkeiten eines gelingenden Home-Office-Konzeptes von unternehmensexternen Faktoren zu prüfen. So scheint sich Home-Office im Sample eher im Zusammenhang mit der Betreuung von Kindern in einer Tagesstätte innerhalb eines zuverlässigen Zeitrahmens anzubieten.

Eine zeitlich zuverlässige Anwesenheit der Kinder in der Grundschule ist jedoch vielfach konzeptionell noch nicht umgesetzt, sodass hier das Modell der Home-Office-Arbeit mit den häufig wechselnden Schulzeiten kollidieren kann:

„Termine in der Schule kollidieren oft mit meinen Arbeitszeiten, meist ist keine flexible Reaktion möglich. Der reibungslose Ablauf erfordert immer noch einen großen Planungsaufwand.“ (Befragungsteilnehmerin)

Eine andere Befragte schildert demgegenüber eine gute Anpassungsmöglichkeit von Betreuungsbedarf, Anwesenheit zu Hause und Arbeitszeiteinteilung. Sie verweist dabei deutlich auf die Funktionsbedingung von Arbeitszeitflexibilität und Flexibilität der Wahl des Arbeitsortes. Gleichzeitig macht dieses Beispiel deutlich, dass diese kombinierten Optionen nicht erst mit dem Ziel einer Fürsorgevereinbarung geschaffen wurden, sondern Merkmale einer Arbeitsbedingung sind, die an ihren betrieblichen Status gekoppelt sind.

„Durch die Vertrauensarbeitszeit und Laptop habe ich die nötige Flexibilität, meine Anwesenheitszeiten auf die Betreuungszeiten abzustimmen. Das war aber auch vor der Geburt meines Kindes bereits der Fall.“ (Befragungsteilnehmerin)

Die Annahme, dass es sich bei der Angabe von Home-Office in der Mehrzahl um eine inoffiziell genutzte Arbeitszeitverteilungsmaßnahme handelt, erhärtet sich auch im Hinblick auf Qualifikationsmerkmale und Angaben zum betrieblichen Status der Befragten.

Analog zu Ingram und Simons, die einen Einfluss der Qualifikationsstruktur nachweisen (vgl. Ingram und Simons 1995:1475) und Felstead, der einen engen Zusammenhang zu den „*Freiheitsgeraden bei der Arbeitsgestaltung*“ (vgl. Felstead et al. 2002:66) herstellt, überwiegt auch im Sample dieser Studie die Nutzung von Home-Office durch Hochschulabsolventen

(Tab. A.0.113) und auch hier verweisen die Unterschiede in den Unternehmen auf die dominierende Bedeutung von Tätigkeitsmerkmalen. An der Universität bezieht sich die genutzte Option überwiegend auf die wissenschaftlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, deren inhaltliche Aufgabenstellungen und Arbeitszeitregelung die Verlagerung und Ausdehnung von Arbeitszeit vielfach auch in die Abendstunden oder das Wochenende ermöglichen. In der Stadtverwaltung fällt die angegebene Nutzung ausschließlich in die Gruppierung der Beschäftigten mit einer Fachschulausbildung oder Lehre, von denen angenommen wird, dass sie eher mit organisatorischen oder administrativen Aufgaben betraut sind. In dem Wirtschaftsunternehmen ist die Nutzung auf alle Qualifikationsgruppen verteilt, jedoch in der Gruppe der Hochschulabsolventen ausgeprägter, was auch hier, zum Beispiel durch Vertrauensarbeitszeit, auf bessere Möglichkeiten der Arbeitszeitverteilung und der Mitnahmemöglichkeit der Arbeit schließen lässt. Als bedingende Faktoren für die Möglichkeit, die Arbeit mit nach Hause zu nehmen, erweisen sich letztlich tätigkeitsbezogene Merkmale und der Grad der Autonomie¹⁷⁰ der Beschäftigten, ihre Arbeit zu planen und auszuführen (Tab. A.0.115).

Home-Office gestaltet sich weniger als Instrument für die Vereinbarkeit von familiären Fürsorgeaufgaben und Beruf, sondern vermehrt als Option zur flexiblen Verteilung von Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben mit dem Ziel, neue Freiräume für die Bewältigung eines hohen Arbeitsanfalls oder für eine „vom Betriebsalltag“ ungestörte Arbeitsatmosphäre zu schaffen. So wird für einen Befragten der eigentliche Vorteil der Home-Office-Regelung in Form gesparter Fahrzeiten nicht zu einem Freizeitvorteil, sondern resultiert paradoxerweise wieder in einer Ausdehnungsmöglichkeit seiner Arbeitszeit.

Die alleinige Nutzung von Home-Office ist mehrheitlich eine wenig vereinbarkeitsorientierte, sondern mehr eine leistungsorientierte Strategie, die deutlich häufiger von Männern als von Frauen realisiert wird und sich nahezu ausschließlich auf eine informelle 'Instrumentengestaltung' bezieht. Heimarbeit und Telearbeit sind demgegenüber wesentlich seltener verfügbar und zeigen sich hinsichtlich einer Wirksamkeit für die Bewältigung von Fürsorgeaufgaben und beruflicher Aufgabenverantwortung durchaus ambivalent. Die offizielle Version der Arbeit in den eigenen vier Wänden ist an bestimmte Zeitmuster der Betriebe gebunden und eine Anwesenheit berufstätiger Eltern zuhause, gewährleistet nicht automatisch, damit den Bedürfnissen von Kindern oder Pflegebedürftigen und der beruflichen Verantwortung gleichermaßen gerecht werden zu können. Das nächste Kapitel nimmt daher die Nutzung von

¹⁷⁰ Je nach Aufgabenfeld und Tätigkeit ist diese Autonomie an eine höhere Qualifikation gebunden oder auch nicht.

flexiblen Arbeitszeitmodellen, die vielfach mit der Nutzung von Home-Office kombiniert werden, in den Blick.

5.3 Flexible Arbeitszeitmodelle und teils Home-Office

Flexible Arbeitszeitmodelle alleine oder in der Kombination mit Home-Office werden von 15% der Befragten als genutzte Maßnahme angegeben. Innerhalb dieser, im Sample ebenfalls klein ausfallenden Gruppierung, überwiegt mit knapp zwei Dritteln die alleinige Nutzung von Arbeitszeitmodellen, während gut ein Drittel flexible Arbeitszeiten mit der Heimarbeit verbindet.

Analog zur alleinigen Nutzung von Home-Office präsentiert sich auch dieser Nutzungstyp stärker 'männlich' geprägt (Tab. A.0.102). Während sich jedoch ausschließliches Home-Office übereinstimmend bei den jüngeren Beschäftigten findet, zeigen sich bezüglich der flexiblen Arbeitszeitmodelle und deren Kombination mit Home-Office Unternehmensunterschiede. An der Universität sind auch in diesem Nutzungstyp überwiegend die jüngeren Beschäftigten (Tab. A.0.104) vertreten, während dies bei der Stadtverwaltung und in dem Wirtschaftsunternehmen dagegen vermehrt auf die älteren Beschäftigten zutrifft. Beide Altersgruppen verbindet jedoch die Tatsache, dass auch dieser Instrumententyp überwiegend von Beschäftigten ohne Kind genutzt wird. 24% der Beschäftigten ohne Kind und nur 8% der Beschäftigten mit Kind gehören diesem Nutzungstyp an (Tab. A.0.140).

Flexible Arbeitszeitmodelle im Zusammenhang mit einer Fürsorgeverantwortung werden vermehrt von den Eltern der Sechs- bis Zehnjährigen, also der Kinder im Grundschulalter, angegeben (Tab. A.0.141). Auch hier zeigt sich der Bedarf, die eigenen Arbeitszeiten den betriebsexternen Zeitstrukturen, welche familiäre Zeitabläufe maßgeblich beeinflussen, flexibel anpassen zu können. Verlässliche Schulzeiten in der Grundschule sind noch kein zuverlässiger Standard für Eltern, sondern bisher nur ein unterschiedlich verbreitetes Angebot, dass sich zudem in komplexen Angebotsformen mit teils flexibler, teils verlässlicher Schulbetreuungsgestaltung gestaltet (vgl. Lohmar und Eckhardt 2009:93).

Eine Befragte betrachtet diesbezüglich auch Schichtdienstregelung als Arbeitszeitflexibilisierung mit der sie gerade diese Unwägbarkeiten ausbalancieren kann.

„Allerdings sehe ich auch gerade im Wechseldienst die Möglichkeit, z. B. in der Spätdienstwoche bei z. B. Schulausfällen (diese gibt es tatsächlich schon in Grundschulen aus den vielfältigsten Gründen) für mein Kind zur Verfügung zu stehen. Ich sehe dieses als Vorteil. Mir stehen deswegen auch andere zeitliche Planungen und deren Umsetzung zur Verfügung, ohne mir Urlaub nehmen zu müssen.“ (Befragungsteilnehmerin)

Ein Blick auf den Lebensstatus (Tab. A.0.135) zeigt jedoch, dass auch die Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen alleine oder in der Ergänzung mit Home-Office überwiegend nicht mit dem Ziel einer fürsorgebezogenen Vereinbarkeit einhergeht. 47% der Alleinstehenden des Samples nutzen eine oder beide dieser Maßnahmen und bestärken die zuvor schon genannte Vermutung, dass gerade mit dieser Kombination vermehrt die Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitsverteilung und damit besseren Arbeitsbewältigung ausgeschöpft werden, die auf einer zunehmenden Vermischung kleinräumiger Zeiteinheiten von Arbeits- und Privatzeit basieren.

5.4 Nur Arbeitszeitreduzierung

Arbeitszeitreduzierung ist das populärste Instrument zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Rahmen der Studie erweist sich die Teilzeitbeschäftigung jedoch als eine sehr differenziert zu betrachtende Maßnahme. Einerseits wird sie in der Tat von mehr als einem Drittel der Befragten als aktueller Erwerbsumfang genannt (Tab. A.0.35), andererseits reduziert sich dieser Anteil deutlich, wenn man die alleinige Nutzung von Arbeitszeitreduzierung betrachtet, die nur noch 12% des Samples angeben (A.0.97). Gegenüber der alleinigen Nutzung von Home-Office lässt sich die ausschließliche Arbeitszeitreduzierung als typischerweise und nahezu ausschließlich von Frauen genutztes Instrument verstehen. Die ausschließliche Arbeitszeitreduzierung ist für 24% der Frauen und knapp 3% der Männer das umgesetzte Vereinbarkeitsinstrument (Tab. A.0.102). Wiederum konträr zu den beiden vorher beschriebenen Nutzungsformen (Home-Office alleine und als Ergänzung der Flexiblen Arbeitszeitmodellen) sind in dieser Nutzungsgruppe jüngere Frauen so gut wie nicht anzutreffen. Vogel verweist in ihrer Analyse des Sozio-ökonomischen Panels auf eine verstärkt arbeitgeberseitige Nachfrage nach flexibler Beschäftigung als Begründung für Teilzeitarbeit in dieser Altersgruppe (vgl. Vogel 2009:175). Auch jene 5% der Frauen unter 35 Jahren, die im Sample alleinig eine Teilzeitnutzung angeben, arbeiten an der Universität als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen in entsprechend strukturierten Stellen und haben die Teilzeitform nicht als Vereinbarkeitsmaßnahme gewählt. Insgesamt niedrige Anteile von Teilzeitbeschäftigung im Wirtschaftsunternehmen und die Tatsache, dass unter den hier beschäftigten Nutzerinnen von ausschließlicher Teilzeit keine Singles und keine Frauen ohne Kind und mit Kind über 16 Jahre sind, weisen eher darauf hin, dass in diesem Unternehmen Teilzeit ein eindeutiges Instrument der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist und sich vornehmlich auf arbeitnehmerseitige fürsorgebezogene Bedarfe bezieht. In der Universität und in der Stadt-

verwaltung lässt sich der Fürsorgebezug demgegenüber nicht so eindeutig herstellen, da die Anteile der Teilzeitnutzerinnen ohne Kind jeweils größer sind als die mit Kind und mit zunehmendem Alter steigen. Besonders deutlich lässt sich dies bei der Stadtverwaltung aufzeigen, wo nicht nur der Anteil der alleinigen Teilzeitnutzung mit 35% am höchsten ausfällt, sondern auch der Anteil dieser Nutzung an den Beschäftigten ohne Kind (41%) und an den Singles (50%) (Tab A.0.148 und Tab. A.0.138). Zu einem Teil erklärt sich diese Verteilung durch die hier mehr verbreitete Nutzung von Altersteilzeit, die sich auch bei den Männern findet. Der flexible Übergang in den Ruhestand ist zwar nicht offensichtlich mit einer aktuellen Fürsorgeverantwortung für Kinder begründet, und im Sample ist auch der Anteil der pflegenden Beschäftigten in dieser Altersgruppe marginal, jedoch ist eine langzeitliche Perspektive von Vereinbarkeit nicht zu vernachlässigen. So kann sich die Beanspruchung aus den Zeiten der akuten Fürsorgeverantwortung und den damit verbundenen Doppelbelastungen durch Beruf und Familie auch in einem späteren Bedürfnis nach reduzierter Arbeitszeit ausdrücken (vgl. Kohli und Künemund 2000), wie in Kap. 8.5 anhand der Führungskräfteinterviews näher dargestellt wird.

Eine Parallele des hohen Anteils der alleinigen Arbeitszeitreduzierung bei den älteren Frauen des Samples zeigt sich insofern in der Empirie des Sozio-ökonomischen Panels, als dass die höchste Teilzeitquote in der Gruppe der 56- bis 65- jährigen Arbeitnehmerinnen aufzufinden ist (vgl. Vogel 2009:174). Vogel vermutet diesbezüglich einen möglichen Kohorteneffekt, der auf den Einstieg der Frauen in die Teilzeit während der Kleinkindphase ihrer Kinder verweist, zieht jedoch auch die Möglichkeit in Betracht, dass Frauen erst zu einem späteren Zeitpunkt als Rückkehrerinnen den schrittweisen Einstieg in die Erwerbstätigkeit suchen. Auf die erste Möglichkeit weist im Sample dieser Studie der Fakt hin, dass die Kinder der Befragten in dieser Nutzungsgruppe größtenteils über 16 Jahre alt sind (Tab. A.0.145).

Während jedoch in den beiden Körperschaften des öffentlichen Dienstes der Anteil der Nutzer und Nutzerinnen mit älteren Kindern jeweils mehr als ein Drittel ausmacht, ist er in dem Wirtschaftsunternehmen nicht vorhanden. Augenscheinlich sind zwei Mechanismen in dem Wirtschaftsunternehmen wirksam. In niedrig qualifizierten Tätigkeiten, welche größtenteils in der Produktion angesiedelt und in Schichtdiensten organisiert sind, wird die Teilzeitregelung von den Führungskräften grundsätzlich als nicht praktikabel bewertet und nicht praktiziert. In den höheren Qualifikationen zeigt sich die hier ohnehin nur marginal auftretende alleinige Arbeitszeitreduzierung als kurzfristige Lösung, die von Anfang an mit der Planung einer sukzessiven, aber dennoch zügigen, Wiederaufstockung der Arbeitszeit einhergeht (vgl. Kap. 6.5.1).

Im gesamten Sample ist die ausschließliche Nutzung von Arbeitszeitreduzierung auf die Gruppe der Beschäftigten mit einer Fachschulausbildung oder Lehre konzentriert und wird

nur zu einem sehr geringen Teil von Hochschulabsolventen angegeben¹⁷¹ (Tab. A.0.113). Die grundsätzliche Tendenz, dass diese Nutzungsform wenig von höher- und hochqualifizierten Beschäftigten umgesetzt wird, zeigt sich am deutlichsten in dem Wirtschaftsunternehmen (Tab. A.0.114). Gerade in niedriger qualifizierten und geringer bezahlten Tätigkeiten zeigen sich jedoch paradoxe Auswirkungen der ausschließlichen Teilzeitreduzierung, die als offiziell genutztes Instrument in einer unfreiwilligen Arbeitszeitflexibilisierung münden und in den Fallstudien vertieft betrachtet werden.

5.5 Instrumentenmix: teils Arbeitszeitreduzierung, flexible Arbeitszeitmodelle und Sonstiges

Unter den Befragten, die mindestens ein Instrument genutzt haben, bildet die Nutzung von mehreren Instrumenten das größte Cluster im Sample. 53% aller Befragten setzen somit eine Nutzungsstrategie um, die aus der Vielfältigkeit des Maßnahmenangebotes resultiert. Diese Nutzungsgruppe ist übereinstimmend in allen drei Unternehmenstypen am größten und überwiegt in der Universität sogar den Anteil der Nichtnutzung, obwohl sie im Unternehmensvergleich geringfügig kleiner ausfällt (Tab. A.0.98). An dem umfassenden Instrumentenangebot in dem Wirtschaftsunternehmen zeigt sich, dass ein vorhandenes breites Angebot von Instrumenten auch in dieser Breite genutzt wird.

Die kombinierte Nutzung mehrerer Instrumente lässt sich von allen Nutzungsgruppen am eindeutigsten einer Fürsorgeverantwortung zuschreiben, zumal nicht nur überwiegend die Befragten mit Kind (64%) dieser Nutzungsgruppe zuzuordnen sind, sondern ihre Kinder auch in allen Altersgruppen im Vergleich zu den anderen Nutzungsformen am häufigsten vertreten sind¹⁷² (Tab. A.0.145). Mehr als zwei Drittel der Eltern von Kindern unter sechs Jahren geben die kombinierte Nutzung mehrerer Instrumente an. Blickt man auf die Männer und Frauen mit Kind, zeigt sich dieser Fürsorgebezug, wenn auch auf unterschiedlichem Niveau sowohl für

¹⁷¹ Beschäftigte ohne Ausbildung sind mit der Fragebogenaktion nicht erreicht worden bzw. haben sich nicht beteiligt.

¹⁷² Der Zusammenhang zu einem familienorientierten Vereinbarkeitsstreben deutet sich auch in den Anteilen dieser Nutzungsgruppe an den unterschiedlichen Lebensstatusgruppen an: Knapp 60% der verheirateten und jeweils rund 50% der getrennt Lebenden und Geschiedenen sowie 65% der Alleinerziehenden nutzen mehrere Vereinbarkeitsinstrumente (Tab. A.0.109 und A.0.111). Gleichzeitig zeigt sich jedoch gerade auch in dieser Nutzungsgruppe eine Mischung von familienorientierten Vereinbarkeitsbemühungen und allgemeinen Work-Life Balancebestrebungen. So finden sich auch 40% der Alleinstehenden, welche mindestens ein Instrument nutzen, in dieser Gruppe. Diesbezüglich ist auch die in Form einer allgemeinen Arbeitszeitregelung genutzte Gleitzeit in Kombination mit Altersteilzeit relevant.

Mütter als auch für Väter (Kap. 5.1, Tab. 5.2), sodass die These gewagt werden kann, dass sich eine Geschlechter übergreifende Nutzung von Vereinbarkeitsinstrumenten am ehesten in der kombinierten Nutzung mehrerer Instrumente realisieren lässt. Diesem Hoffungsschimmer im Hinblick auf eine realisierte Gleichstellung sowohl in der Erwerbs- als auch der Fürsorgeverantwortung muss jedoch mit Blick auf unterschiedliche Statusgruppen ein leichter Dämpfer verpasst werden. So zeigt sich qualifikationsbezogen zwar eine annähernd gleiche Verteilung in allen Qualifikationsgruppen, jedoch hinsichtlich der Statusgruppen ein deutlicher Unterschied zwischen Männern und Frauen. Während von den weiblichen leitenden Angestellten 53% mehrere Vereinbarkeitsinstrumente kombinieren, tun dies nur 30% der männlichen leitenden Angestellten. Andererseits ist festzustellen, dass nur in dieser Nutzungsgruppe überhaupt männliche leitende Angestellte vertreten sind¹⁷³. Insgesamt lässt sich die kombinierte Nutzung von mehreren Instrumenten bei den Frauen als Privileg der höheren betrieblichen Statusgruppen definieren, während sie bei den Männern dagegen in den unteren Statusgruppen legitim ist¹⁷⁴ (Kap. 5.1, Tab. 5.3). Wie sich im Folgenden zeigt, bildet diese statusspezifische Nutzung unter anderem die qualifikationsbezogene Zielsetzung der Unternehmen ab, die mit einem Maßnahmenangebot verbunden ist. Innerhalb der kombinierten Nutzung mehrerer Instrumente werden die verschiedenen Maßnahmen in einem deutlich unterschiedlichen Ausmaß miteinander kombiniert. Anteilmäßig dominiert die Arbeitszeitreduzierung und wird am häufigsten mit Arbeitszeitmodellen kombiniert (Tab. 5.5).

Tabelle 5.5 Anteile der Einzelmaßnahmen an der kombinierten Nutzung von Instrumenten

Spaltenprozent - Mehrfachangaben				
	Gesamt- sample (n=84)	Universität (n=36)	Wirtschafts- unternehmen (n=24)	Stadt- verwaltung (n=4)
AZ-Reduzierung	69%	81%	(46%)	((75%))
flex. AZ-Modelle	64%	81%	(67%)	((37%))
verlängerte Elternzeit	14%	17%	(8%)	((17%))
Home Office/Telearbeit	21%	17%	(46%)	((4%))
Ferienbetreuung	20%	19%	(12%)	((29%))
Beratung	15%	8%	(33%)	((8%))

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet.)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

¹⁷³ Die Situation von außertariflich Beschäftigten wird als besondere Statusproblematik im Rahmen der Fallstudie des Wirtschaftsunternehmens vertiefend dargestellt.

¹⁷⁴ Der Anteil an den weiblichen tariflich Beschäftigten ist mit 29% in dieser Nutzungsgruppe am niedrigsten, während der Anteil an den männlichen tariflich Beschäftigten hier mit 33% am höchsten ist.

Die Anteile der Einzelmaßnahmen, die miteinander kombiniert werden, variieren je nach Unternehmenstyp stark. Das Wirtschaftsunternehmen fällt mit einem deutlich niedrigeren Anteil der Arbeitszeitreduzierung und einem erkennbar höheren Anteil von Home-Office auf. Innerhalb des Unternehmens zeigt sich, dass der insgesamt geringe Anteil von Arbeitszeitreduzierung vielfach mit einer gleichzeitigen Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Home-Office einhergeht.

Es zeigt sich darüber hinaus, dass dieser Instrumentenmix seltener eine Strategie der befristet Beschäftigten ist (Tab. A.0.108) oder anders herum ausgedrückt, überwiegend von unbefristet Beschäftigten genutzt wird. Eine vertraglich basierte Einschränkung für die Inanspruchnahme von Instrumenten, wie sie in manchen Unternehmen erfolgt, in denen Betriebsvereinbarungen nur für unbefristet Beschäftigte mit einer Mindestzugehörigkeit zum Unternehmen gelten (vgl. z. B. Pfahl und Reuyß 2008:34), ist in den teilnehmenden Unternehmen dieser Studie nicht vorhanden. Vielmehr muss hier die Betrachtung eines viel früheren Zeitpunktes der Wirkung von Befristung auf die Vereinbarkeit erfolgen. Am häufigsten ist in der Beschäftigtengruppe der befristet Beschäftigten die alleinige Nutzung von Home-Office (37%) vertreten. Gleichfalls ist festzustellen, dass die überwiegende Mehrzahl der befristet beschäftigten Befragten keine Kinder hat und jünger als 34 Jahre ist (Tab. A.0.31 und A.0.32). Am Beispiel der wissenschaftlichen Beschäftigten an nordrhein-westfälischen Universitäten zeigt Metz-Göckel (Metz-Göckel et al. 2009:74f.) den Zusammenhang von Befristung und Kinderlosigkeit auf, der sich auch in den Kommentaren der Befragten abbildet, so dass eine Ausweitung der Fragestellungen nach Vereinbarkeit auf die Chancen zur Familiengründung gefordert ist.

„Frühzeitig feste Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter, dann könnte man auch Kinder bekommen!!!“
(Befragungsteilnehmerin)

Eine aktive Grenzgestaltung der Übergangsbereiche zwischen Erwerbsarbeit und Privatsphäre wird bisher in erster Linie von Frauen in der Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen sichtbar. Zwar zeigen sich einige Hinweise, dass auch Männer Vereinbarkeitsinstrumente mit einem Fürsorgebezug wahrnehmen. Ihre verstärkte Nutzung von Instrumenten, welche den Arbeitsort beeinflussen, ist jedoch in ihrer isolierten Form weniger einem Vereinbarkeitsmotiv der Fürsorge zuzuschreiben. Im Zusammenhang mit einer solchen wird am häufigsten eine kombinierte Nutzung von Instrumenten präferiert.

Vor dem Hintergrund der Frage, ob Vereinbarkeit in erster Linie mit einem pragmatischen Zeitmanagement für die verschiedenen Verpflichtungen gleichgesetzt wird, oder ob sich darin auch die Idee einer Gleichwertigkeit der Domänen anbahnt werden die Erwartungen, die

an eine Nutzung von Instrumenten gekoppelt sind, betrachtet. Im Sinne eines Zeitmanagements können mit den Instrumenten bessere Planungsmöglichkeiten für die Bewältigung des Erwerbs- und Familienalltags verbunden sein. Mit der Vorstellung gleichwertiger Domänen wäre die Erwartung eines Zeitgewinns für Familie und Privatleben verbunden und Zeitautonomie steht für die Erwartung, dass die Instrumente eine selbstbestimmte Verteilung von Tätigkeiten auf bestimmte Zeiträume ermöglichen. Die folgende Tabelle zeigt, wie diese verschiedenen Erwartungen jeweils mit bestimmten Nutzungsformen verbunden sind¹⁷⁵.

Tabelle 5.6 Erwartungen an die Nutzung innerhalb der Nutzungsgruppen

Spaltenprozent - Mehrfachnennungen				
	nur Home-Office (n= 20)	teils flex. AZ-Modelle/teils Home-Office (n=24)	nur AZ-Reduzierung (n= 31)	teils AZ-Reduzierung/flex. AZ-Modelle und Sonstiges (n= 84)
Planungsmöglichkeit zur Bewältigung des Alltags	(55%)	(33%)	84%	75%
Zeitgewinn für Familie und Privatleben	(40%)	(17%)	90%	58%
Zeitautonomie	(50%)	(29%)	55%	58%

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt)

Quelle: eigene Auswertungen der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Studie

Die Erwartungshaltung, durch eine Instrumentennutzung mehr Zeit für Familie und Privatleben zu erreichen, ist deutlich an diejenige Instrumentennutzung gekoppelt, welche zugleich eine klare Trennung der Domänen signalisiert. Diese alleinige Nutzung von Arbeitszeitreduzierung ist jedoch gleichfalls mit der hohen Erwartung an eine Planbarkeit des Alltags verbunden, während zeitliche Autonomie deutlich geringer erwartet wird. Dem gegenüber scheint die Nutzung flexibilisierender Instrumente deutlicher auf das pragmatische Zeitmanagement ausgerichtet zu sein (Tab. 5.6). Es entsteht ein vager Eindruck, dass die Nutzungsformen, die ausschließlich oder mehrheitlich von Frauen genutzt werden, weiterhin die Zuständigkeit der Frauen für das Private abbilden. Sowohl die Planungsmöglichkeiten des Alltags, als auch der Zeitgewinn für Familie, werden von Frauen erkennbar häufiger als Erwartung an die Instrumente ausgedrückt. Hingegen ist die Erwartung an mehr zeitliche Autonomie, bei den Geschlechtern gleich verteilt (Tab. A.0.56b).

¹⁷⁵ Für eine differenzierte Berechnung der Erwartungen nach unterschiedlichen Statusgruppen sind die Fallzahlen in Relation zu der Anzahl der Statusgruppen zu klein.

Hier eröffnet sich die Anschlussfrage, ob in den Antworten zu der angefragten Erwartungshaltung sich möglicherweise auch die Skepsis beziehungsweise das Zutrauen in die verfügbaren Instrumente spiegelt, diese Erwartungen überhaupt erfüllen zu können. In den Fallstudien wird daher eine Fragestellung darauf gerichtet, ob Männern eine klare Grenzziehung durch die Nutzung bestimmter Instrumente wie Teilzeit überhaupt betrieblicherseits zugestanden wird, oder ob sich aus den operativen und normativen Möglichkeiten eine Erwartungshaltung an z.B. mehr Zeitgewinn für familiäre Aufgaben gar nicht erst entwickeln kann. Die Umsetzung und Wirksamkeit der Instrumente und Maßnahmen wird nachfolgend in den drei Fallstudien unterschiedlicher Unternehmen betrachtet. Neben der Wirksamkeit operativer Gestaltungselemente werden schwerpunktmäßig die Einflüsse der normativen und identitätszuschreibenden Differenzierungen untersucht.

6 Fallstudie 1: Wirtschaftsunternehmen

Das Industrieunternehmen kann aufgrund seines vielfältigen Angebots und seiner langjährigen Aktivität zur Schaffung familienfreundlicher Maßnahmen als Modellorganisation der freiwilligen „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ zwischen den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft und der Bundesregierung (Bundesregierung 2008), betrachtet werden.

Die folgende Übersicht veranschaulicht die Strukturen der Wirtschaftlichen Organisation, die im Zusammenhang mit dem Angebot und der Konzeption der Vereinbarkeitsmaßnahmen und Instrumente relevant erscheinen und stellt die vorhandenen Maßnahmen selbst dar.

Organisationsform	Produktpartenerorganisation mit horizontaler Ausrichtung. Kleine Organisationseinheiten, niedrige Führungsspanne		
Beschäftigtenstruktur	5.579 Beschäftigte	Frauen	Männer
		37%	63%
	Beschäftigungsverhältnisse		
	17% Leitende Angestellte	24%	76%
	19% Außertarifliche Angestellte	35%	65%
	davon in Teilzeit (7%)	91%	9%
	34% Tarifliche Angestellte	55%	45%
	31% Tarifliche Angestellte, unterer Tarifbereich (Arbeiter)	27%	73%
	davon in Teilzeit (11%)	95%	5%
	Breite Palette von Berufsgruppen und Qualifikationen: z.B. Facharbeiter, naturwissenschaftliche, kaufmännische, medizinische Berufe ...		
Formale Regelungen (als relevant für die Konzeption der betrieblichen Angebote benannt)	Teilzeit- und Befristungsgesetz (BTzBfG 2001) Bundeselternzeitgesetz (BERzGG 2007) Kollektivvertrag der Chemischen Industrie (IGBCE 2010) Betriebsvereinbarung „Familie und Beruf“ (2002) – gültig für alle Mitarbeiter, die sich ab 1.1.2001 in der gesetzlichen Schutzfrist oder Elternzeit befinden haben und für Beschäftigte, deren Kinder seit dem 1.1.2001 geboren wurden.		
Betriebszeiten	24 Stunden		

Arbeitszeitformen	Vollzeit	38,5 Std. (für einen geringen Teil der Mitarbeiter gelten 40 Std. mit festen Arbeitszeiten)
	Schicht-arbeitszeiten	Geltend für Beschäftigte in den Produktionsbereichen. Verschiedene Modelle der kontinuierlichen Wechselschicht: 7 Tage a 24 Stunden im Dreischichtsystem (inklusive samstags und sonntags) 5 Tage a 24 Stunden im Dreischichtsystem (inklusive samstags Frühschicht) 5 Tage a 16 Stunden im Zweischichtsystem <u>Dreischichtsystem:</u> Frühschicht: 6:00 bis 14:00 Spätschicht: 14:00 bis 22:00 Uhr Nachtschicht: 22:00 bis 6:00 Uhr <u>Zweischichtsystem:</u> Frühschicht: 6:00 bis 14:00 Spätschicht: 14:00 bis 22:00 Uhr
	Teilzeitmodelle	Vielfältige Modelle, Verteilung auf 4 Tage möglich Teilzeit im Schichtbetrieb wird nicht praktiziert.
Arbeitszeit-regulierungen	Gleitzeit/ Funktions-arbeitszeit	Geltend für Tarifliche Angestellte in den administrativen Unternehmensbereichen: Funktionsarbeitszeit, mit einer autonomen Einteilung der Arbeitszeit zwischen 6.00 Uhr und 22.00 Uhr. In verschiedenen Abteilungen eingeschränkt durch Servicezeiten.
	Vertrauens-arbeitszeit	Leitende Angestellte und Außertarifliche Angestellte
Aushandlungs-prozesse	Arbeitszeitreduzierung: Aushandlung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten Wiedereinstieg nach Auszeiten: Regelung über die Personalabteilungen und Planung in Abstimmung mit den Vorgesetzten. Regelung von Zeitsaldos: Sammlung von Überstunden auf einem Arbeitszeitkonto und kurzfristiger Ausgleich per Freizeitausgleich. Maximal dürfen 18 Stunden im Jahr angesammelt werden ¹⁷⁶ . Im Bedarfsfall ist ein monetärer Überstundenausgleich nach Prüfung möglich, soll aber vermieden werden. In individueller Absprache mit dem jeweiligen Vorgesetzten können Zeitguthaben für familiäre Belange angespart werden.	
Vereinbarkeitsmaßnahmen und Instrumente		
Arbeitszeit-reduzierung	Teilzeitarbeit orientiert sich an der Zielsetzung des Bundeserziehungsgeldgesetzes und richten sich nach § 15 Abs. 7 in erster Linie als Angebot an Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Elternzeit. Grundsätzliche Verteilungsmöglichkeit der Arbeitszeit auf eine unterschiedliche Anzahl von Tagen. Präferiert wird eine sogenannte vollzeitnahe Teilzeit (mehr als 35 Std. pro Woche). Bevorzugung von Beschäftigten mit Kindern bis zum 5. Lebensjahr bei der Vergabe Teilzeitarbeitsplätzen. Eine einmal gewährte Teilzeitregelung bleibt mindestens bis zum 5. Lebensjahr bestehen. Diese Regelung kann pro Kind nur einmal in Anspruch genommen werden.	

¹⁷⁶ Eine freiwillige Betriebsvereinbarung für Langzeitarbeitskonten nach Tarifvertrag liegt nicht vor.

Arbeitszeit-flexibilisierung	S. o. Arbeitszeitregelungen der verschiedenen Beschäftigtengruppen
Betreuung	<p>140 Plätze mit Belegrecht in zwei betrieblich geförderten Einrichtungen in Trägerschaft eines Wohlfahrtsverbandes</p> <p>Wählbare Betreuungszeiten: 45 Stunden und 35 oder 45 Stunden. Abholzeiten: flexibel.</p> <p>Betreuungskosten: Kinder ab dem 3. Lebensjahr - städt. geregelte Kostenbefreiung (auch für Geschwisterkinder) Kinder unter drei Jahren - Einkommensabhängig je nach Stundenkontingent zwischen 0 und 370 Euro, zuzüglich eines Verpflegungsgeldes.</p>
Betreuungs-vermittlung und Beratung	Beratung sowie die Vermittlung von Betreuungs- und Pflegeangeboten
Verlängerte Elternzeit	<p>Eine verlängerte Elternzeit von maximal 2 Jahren innerhalb der ersten 5 Lebensjahre des Kindes ist in Form einer Wiedereinstellungszusage gestaltet.</p> <p>Voraussetzungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mindestens dreijährige Betriebszugehörigkeit und die eigenständige Kündigung unmittelbar nach Ausschöpfung der gesetzlichen Elternzeit oder der gesetzlichen Schutzfrist. Die maximale Zeit von zwei Jahren muss zusammenhängend genommen werden. • Bereitschaft zum Erhalt der eigenen Qualifikation, welche durch eine für die Beschäftigten kostenlose Weiterbildungsmaßnahme unterstützt wird. • Verpflichtung zur Übernahme von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen. <p>Die Wiedereinstellungszusage bezieht sich auf Tätigkeiten, die im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten mit der früheren Tätigkeit vergleichbar sind. Lassen die betrieblichen Möglichkeiten keine Wiedereinstellung im Unternehmen selbst zu, kann die Zusage mit einer minderwertigen Tätigkeit oder in einem Unternehmen, mit dem es eine gemeinsame Tochtergesellschaft (Joint Venture-Unternehmen) gibt, umgesetzt werden.</p>
Zertifizierung	<p>2005 Audit Beruf und Familie der gemeinnützigen Hertie-Stiftung</p> <p>2007/ 2010 Re-Auditierungen</p> <p>2005 Preisträger im Unternehmenswettbewerb Erfolgsfaktor Familie (BMFSFJ)</p>

6.1 Struktur des erreichten Samples

Von 350 angeschriebenen Personen der Quotenstichprobe haben 63 Männer und Frauen teilgenommen, sodass in dem beteiligten Wirtschaftsunternehmen eine Rücklaufquote in Höhe von 18% erreicht wurde (Tab. A.0.1).

Viele Organisationseinheiten des Standortes dieses Wirtschaftsbetriebes sind geschlechts- und tätigkeitshomogen. Zugunsten der Zielsetzung, verschiedene Tätigkeitsmerkmale und Arbeitsbedingungen zu erfassen, und auf Wunsch des Unternehmens, wurde daher für die Befragung auf eine quotierte Stichprobe der Gesamtbelegschaft zurückgegriffen. In der Bildung der Stichprobe wurde sowohl die Geschlechterverteilung unter den Mitarbeitern des Standortes als auch die Verteilung innerhalb des betrieblichen Status berücksichtigt (Leitende Angestellte, Außertarifliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Tarifliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen). Die Umkehrung des Geschlechterverhältnisses im erreichten Sample gegenüber der Grundgesamtheit des Unternehmens (Abb. 6.1 und Tab. A.0.3) bietet einen Anlass, die Präsenz der Vereinbarkeitsthematik bei Männern und Frauen zu betrachten.

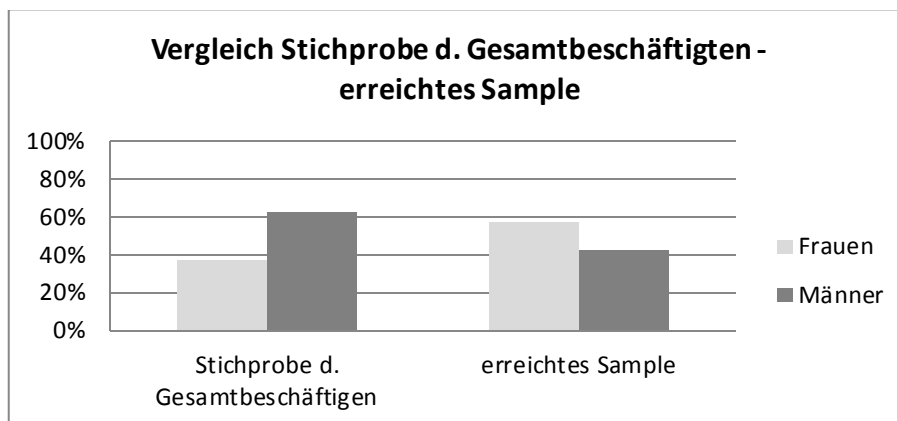


Abbildung 6-1 Geschlechterverteilung im Wirtschaftsunternehmen

Während unter den Gesamtbeschäftigten des Unternehmens deutlich mehr Männer als Frauen sind, welche hier nur knapp ein Viertel der Belegschaft stellen, überwiegt im erreichten Sample der Anteil der Frauen. Demgegenüber weist die Struktur des betrieblichen Status der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im erreichten Sample eine größere Ähnlichkeit zu den ermittelten Quoten für die Stichprobe auf (Abb. 0.6.2 /Tab. A.0.7). Über 60% der Beschäftigten am untersuchten Unternehmensstandort sind Tarifangestellte. In der Befragung stellten Tarifangestellte ebenfalls die größte Gruppe dar, sind jedoch mit 46% unterrepräsentiert. Umgekehrt sind Leitende Angestellte im erreichten Sample überproportional vertreten.

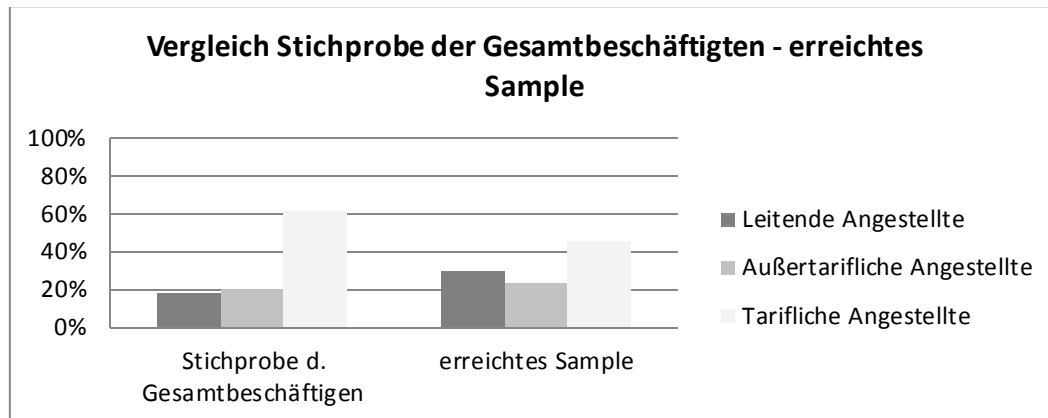


Abbildung 6-2 Struktur des betrieblichen Status im Wirtschaftsunternehmen

Die stärkere Vertretung der Leitenden Angestellten resultiert aus einer hohen Teilnahme von weiblichen Leitenden Angestellten. Ihr Anteil von gut einem Drittel ist im erreichten Sample deutlich höher als ihr Anteil an der Belegschaft des Unternehmens. Da auch bei den Männern die Anteile der Leitenden Angestellten und der Außertariflichen Angestellten am erreichten Sample höher als ihre faktischen Quoten sind, ist zu vermuten, dass die Teilnahme eine Repräsentation des familienfreundlichen Leitbildes des Unternehmens spiegelt und der Erwartungshaltung an aufgeschlossene und moderne Führungskräfte folgt. So ist angesichts der Tatsache, dass der Sample-Anteil der Tariflichen Mitarbeiter deutlich niedriger ausfällt (Abb. 4.3 Tab. A.0.11), anzunehmen, dass auch die Männer eher aus der Motivation eines führungsbezogenen und fachlichen Interesses der Teilnahme gefolgt sind, als aus einer eigenen Betroffenheit heraus. Nicht nur die Studie selbst, sondern auch eine zeitgleiche Re-Auditierung des Zertifikats Beruf und Familie hat die Führungskräfte des Unternehmens für die Thematik sensibilisiert, sodass anzunehmen ist, dass auch die Leitenden Angestellten, die im Rahmen der quotierten Stichprobe mit der Bitte um die Befragungsteilnahme angeschrieben wurden, eine entsprechende Verpflichtung wahrgenommen haben.

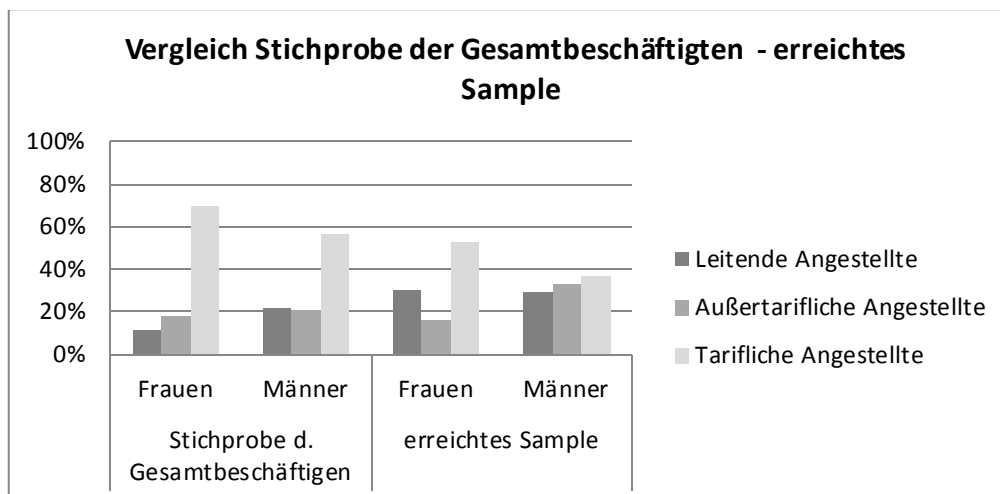


Abbildung 6-3 Geschlechterdifferenzierte Struktur des betrieblichen Status im Wirtschaftsunternehmen

Das erreichte Sample zeigt zwei Tendenzen: erstens eine geschlechtsspezifische und zweitens eine statusspezifische Aufmerksamkeit für die Befragung zur Vereinbarkeitsthematik. Geschlechtsspezifisch kann (vor allem mit Blick auf die folgenden Erkenntnisse der Befragung) in der stärkeren Teilnahme von Frauen an der Befragung ein Indiz für eine weiterhin persistente Zuschreibung weiblicher Fürsorgeverantwortung und damit auch Angewiesenheit auf vereinbarkeitsförderliche Arbeitsbedingungen vermutet werden. Bei den Männern zeigt sich, dass diese sich in den höheren betrieblichen Ebenen und den Führungsetagen mit Familienfreundlichkeit befassen, während demgegenüber hierfür nur eine geringe Aufmerksamkeit bei den männlichen Tariflich Angestellten und ihren Führungskräften festzustellen ist (vgl. dazu auch die Ergebnisse der Führungskräfteinterviews, Kap. 6.5).

Die Beteiligung von mehr als der Hälfte der Befragten mit einem Hochschulabschluss und gut einem Drittel mit einer Lehre (Tab. A.0.14) können im Zusammenhang mit der Verteilung der Bildungsabschlüsse auf die Organisationseinheiten des Unternehmens ein Hinweis dafür sein, dass die Thematik der Vereinbarkeit umso weniger präsent ist, je mehr Männer in einer Organisationseinheit beschäftigt und desto niedriger die Tarifgruppen der Beschäftigten sind. Sie können aber auch eine Darstellung dessen sein, dass in diesen Arbeitsbereichen konkrete Maßnahmen bisher nur eine marginale Bedeutung haben.

Als Resultat einer 'bindenden' Personalpolitik des Unternehmens, in dem es keine Befristung von Arbeitsverträgen¹⁷⁷ und wenig von den Beschäftigten selbst initiierte Fluktuation gibt,

¹⁷⁷ Auch Auszubildende werden vermehrt nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung übernommen. Insofern hat der Begriff „traditioneller Familienbetrieb“ an diesem Standort noch eine besondere Bedeutung, da es hier auch noch die familiäre Tradition einer Anstellung gibt, in der Söhne und Töchter der Angestellten ebenfalls in

sind knapp 45% der Befragten des Unternehmens länger als 20 Jahre im Unternehmen und nur ein Drittel ist seit weniger als zehn Jahren angestellt (Tab. A.0.16). Die lange Unternehmenszugehörigkeit ist, einhergehend mit einem hohen Altersdurchschnitt des Samples (Tab. A.0.17), möglicherweise auch die Erklärung dafür, dass mehr als die Hälfte der Befragten nicht mit einem Kind im Haushalt lebt. Während bei den Männern der Anteil an den Beschäftigten ohne Kind mit 68% wesentlich größer ausfällt, ist die Verteilung zwischen Frauen mit Kind und ohne Kind nahezu gleich (Tab. A.0.20). Nicht geklärt ist damit die Frage, ob sich in dem Sample alleine eine geringere altersbezogene Fluktuation der Beschäftigten abbildet und weniger jüngere Menschen mit Kindern im Unternehmen nachrücken oder ob die jüngeren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen seltener Kinder haben und sich demnach von der Befragung weniger angesprochen fühlen¹⁷⁸. Festzustellen ist jedoch, dass der Anteil der Frauen mit Kind im eigenen Haushalt mit steigendem betrieblichem Status sinkt, während er bei den Männern leicht ansteigt (Tab. A.0.21).

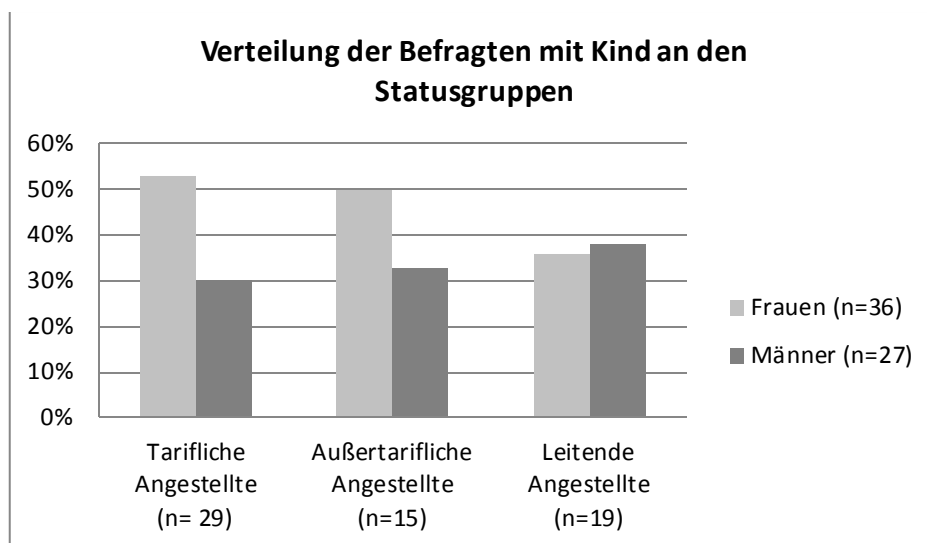


Abbildung 6-4 Verteilung der Befragten mit Kind im eigenen Haushalt an den betrieblichen Statusgruppen des Wirtschaftsunternehmens

In der Erfassung der Lebensform¹⁷⁹ wird eine überwiegend traditionelle Lebensform der Befragten deutlich (Tab. A.0.24 bis Tab. A.0.29).

diesem Unternehmen erwerbstätig sind.

¹⁷⁸ Es wurde nur nach „Kindern im eigenen Haushalt“ gefragt, sodass keine Daten darüber vorliegen, ob die Befragten Kinder haben, die nicht (mehr) im eigenen Haushalt leben.

¹⁷⁹ Der Begriff Lebensstatus gibt an, ob Befragte unabhängig von ihrem Familienstand mit einem Partner oder alleine leben.

Unter den Erwerbskonstellationen der Paare hat das Zuverdienermodell die größte Verbreitung. Die teilzeitbeschäftigten Frauen des Samples haben mehrheitlich einen vollzeiterwerbstätigen Partner und die vollzeitbeschäftigten Männer leben mit einer teilzeiterwerbstätigen Partnerin zusammen.

Arbeitslosigkeit des Partners oder der Partnerin spielt im Sample dieses Unternehmens nur eine untergeordnete Rolle (Tab. A.0.29). Auch die Pflege von Angehörigen wird nur in einem geringen Ausmaß von 5% der Befragten angegeben (Tab. A.0.28).

Der Umfang der Teilzeitbeschäftigung ist im Branchenvergleich mit 22% der Befragten (Tab. A.0.34) als recht hoch zu bezeichnen¹⁸⁰. Eine geschlechtsspezifische Zuordnung zeigt sich darin, dass zum Zeitpunkt der Befragung nur einer der befragten Männer in Teilzeit beschäftigt ist, während dies auf 36% aller beschäftigten Frauen zutrifft (Tab. A.0.35).

Die überwiegende Regulierungsform der Arbeitszeit (Tab. A.0.37) ist Gleitzeit, die in nur wenigen Fällen mit einer Kernarbeitszeit oder Servicezeit einhergeht, wobei Männer von Servicezeit kaum betroffen sind. Das hohe Ausmaß, in dem Vertrauensarbeitszeit als verfügbar benannt wird (43%), korrespondiert mit der hohen Befragungsteilnahme von Leitenden und Außertariflichen Angestellten. Betrachtet man jedoch die Verteilung nach Geschlecht, dann zeigt sich die Vertrauensarbeitszeit als überwiegend für Männer verfügbare Arbeitszeitregelung. Alle 17 Männer, die der Gruppe der Leitenden Angestellten und Außertariflich Beschäftigten angehören, nutzen die Regelung der Vertrauensarbeitszeit, während aus der gleichgroßen Gruppe der weiblichen Leitenden und Außertariflichen Angestellten nur sieben Frauen dieses angeben. Von den Arbeitszeitformen wie Schichtdienst, Bereitschaftsdienst und Arbeit am Wochenende wird am häufigsten die Arbeit am Wochenende angegeben. Knapp ein Drittel der Befragten gibt an, am Wochenende zu arbeiten, wobei von außergewöhnlichen Arbeitszeiten mehrheitlich Männer betroffen sind (Tab. A.0.38 bis A.0.41).

6.2 Nutzung der angebotenen Instrumente im Wirtschaftsunternehmen

Fast zwei Drittel der Befragten (62%) des Wirtschaftsunternehmens hat bisher mindestens eine Maßnahme des Angebotes im Wirtschaftsunternehmen (vgl. Übersicht am Anfang des Kapitels) in Anspruch genommen¹⁸¹. Am häufigsten werden solche Maßnahmen angegeben,

¹⁸⁰ Der Teilzeitanteil in der Chemischen Industrie beträgt 2012 7% (Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. 2012:3).

¹⁸¹ Maßnahmen, die in Form offiziell regulierter und kommunizierter Vereinbarkeitsunterstützung formalisiert sind,

mit denen die Arbeitszeit und der Arbeitsort beeinflusst werden können (Abb. 6.5 und Tab. A.0.45).

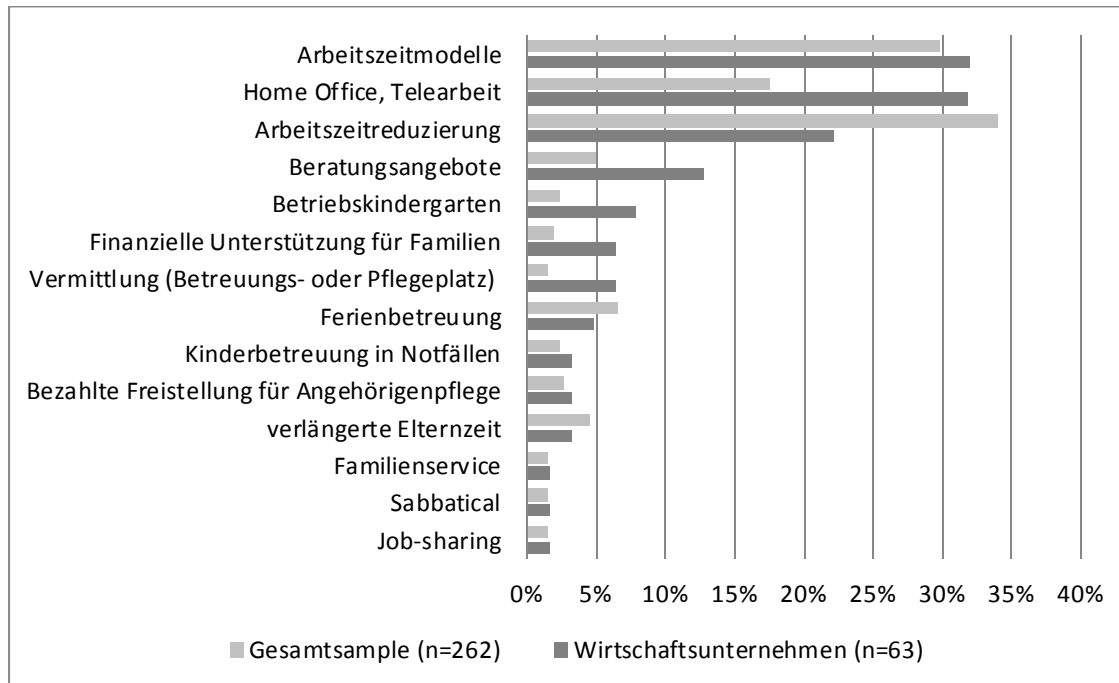


Abbildung 6-5 Häufigkeiten der angegebenen Nutzung der Instrumente im Wirtschaftsunternehmen

Gegenüber den anderen untersuchten Organisationen fällt eine vergleichsweise häufige Nutzung von Home-Office auf. Diese mehrheitlich inoffiziell gestaltete Option (vgl. Kap 2.2.2) steht in dem Wirtschaftsunternehmen am ehesten den Leitenden und Außertariflichen Angestellten zur Verfügung, da sie weder Servicezeiten im Rahmen von Gleitzeit zu berücksichtigen haben, noch im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit einer Arbeitszeitkontrolle unterliegen. Tariflich Beschäftigte hingegen beantworten die Frage nach gewünschten Instrumenten häufig mit dem Wunsch nach Telearbeitsplätzen und Home-Office-Angeboten, da sie weniger inoffizielle Möglichkeiten der Heimarbeit haben und verstärkt auf die offizielle Gestaltung und Regulierung solcher Vereinbarkeitsinstrumente angewiesen sind.

An zweithäufigster Stelle wird Arbeitszeitreduzierung als genutztes Instrument angegeben. Jedoch ist die Nutzung in dem Wirtschaftsunternehmen deutlich seltener als in den beiden anderen untersuchten Organisationen. Die Analyse unterschiedlicher Nutzungstypen zeigt, dass Teilzeit selten als isoliertes Instrument genutzt, sondern in der Regel mit anderen Ver-

(wie zum Beispiel Arbeitsteilzeitmodelle, Telearbeitsplätze, Betriebskindergarten, Beratung ...) werden als Instrumente bezeichnet und grenzen sich von individuellen Unterstützungen durch ihre eindeutige Zugangsvoraussetzungen und Nutzungsbedingungen ab.

einbarkeitsinstrumenten kombiniert wird. In dem Wirtschaftsunternehmen haben insbesondere Kombinationen mit arbeitszeitflexibilisierenden Maßnahmen eine maßgebliche Bedeutung für die Herstellung von Vereinbarkeit.

Bei den Angaben zur Nutzung von Betreuungsangeboten wird eine Diskrepanz zwischen der angegebenen geringen Nutzung und dem Wunsch nach der Verfügbarkeit von Instrumenten deutlich. Mehrere Befragte mit jüngeren Kindern äußern einen Bedarf für einen Platz im Betriebskindergarten, dem jedoch nicht entsprochen werden kann. Eine Nachfrage im Unternehmen ergab, dass von 120 Platzanfragen pro Jahr circa 22 Anfragen mit einer Aufnahme berücksichtigt werden können. Die Platzvergabe vollzieht sich dabei nach Berücksichtigung der Auswahlkriterien in der Reihenfolge: Geschwisterkind, alleinerziehend, vorherige Auslandsbeschäftigung und Erwerbstätigkeit beider Eltern. Während die Eltern in einer der beiden Einrichtungen zwischen einer Betreuungszeit von 35 und 45 Stunden wählen können, steht in der anderen Einrichtung ausschließlich das Kontingent von 45 Stunden zur Verfügung. In beiden Einrichtungen werden von den Eltern überwiegend 45 Stunden Betreuungszeit gebucht, also eine Ganztagsbetreuung genutzt. Hingegen nutzen nur wenige Eltern die Möglichkeit einer Betreuung an einigen ausgewählten Tagen in der Woche. Da die Aufnahmekriterien, wenn nicht ein Elternteil alleinerziehend ist, die Berufstätigkeit beider Eltern voraussetzen und die Betreuungszeiten nur in hohem Stundenumfang gebucht werden können, ist hier die Zielgruppe der Doppelkarrierepaare stark zu vermuten. So sind zum Beispiel Schichtdienstbeschäftigte aufgrund ihres rollierenden Schichtsystems und der Öffnungszeiten beider Einrichtungen von 6:30 Uhr bzw. 7:30 Uhr bis 18:00 Uhr von einer Nutzungsmöglichkeit ausgeschlossen. Alle Schichtdienstbeschäftigten sind turnusgemäß für die Frühschicht eingeplant, welche um 6:00 Uhr und damit eine halbe Stunde vor der Öffnung der Betreuungseinrichtung beginnt. Eine mögliche Fokussierung des Angebotes auf die Hochqualifizierten und Beschäftigte mit flexiblen Arbeitszeiten in den oberen Unternehmensebenen zeigt sich jedenfalls im Sample, wo alle fünf Befragten, welche die Nutzung des Betriebskindergartens angeben, Übertarifliche und Leitende Angestellte mit der Möglichkeit der Vertrauensarbeitszeit oder Funktionsarbeitszeit sind. Auch wenn die angegebene Nutzung von Beratungsangeboten nicht sonderlich hoch erscheint, so wird doch im Vergleich der Fallstudien deutlich, dass der Familienservice als explizite Anlaufstelle für alle Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf von den Befragten als Maßnahme anerkannt ist. Der Familienservice wird jährlich von circa 530 Personen für eine Einzelberatung aufgesucht und circa 500 weitere Personen nutzen die Service-Informationsdienste und Vermittlungsangebote, sodass hier von einer weitaus höheren Inanspruchnahme bei den Beschäftigten ausgegangen werden kann, als es das Sample spiegelt. Ein Blick auf die gewünschten Beratungsthemen zeigt, dass das Beratungsangebot in erster Linie mit Fragen zur Beschäftigungs-

cherheit und Existenzsicherung und erst nachrangig mit einem eindeutigen Bezug auf Vereinbarkeitsfragen von Familie und Beruf wahrgenommen wird¹⁸². Dies mag erklären, warum viele Männer, welche 53% der Ratsuchenden ausmachen, das Beratungsangebot nutzen. Es wäre jedoch zu kurz gefasst, hier nur ein persistentes (Selbst-)Verständnis der männlichen Beschäftigten als Haupternährer ihrer Familien zu konstatieren. Vielmehr muss die Frage des Einkommens und der Existenzsicherung verstärkt bei der Konzeptualisierung von Familienfreundlichkeit, die sich bisher immer noch stark auf Frauen als Zuverdienerinnen konzentriert, berücksichtigt werden.

Möglicherweise deutet sich in der sehr geringen Nutzung von Arbeitszeitreduzierung schon ein Selbstverständnis vieler erwerbstätiger Frauen an, welches nicht auf dem Status als Zuverdienerin, sondern auf dem Bild einer gleichberechtigten Mitverantwortlichen für das Haushaltseinkommen beruht. Wie im gesamten Befragungssample der Studie zeigen sich auch in dem Wirtschaftsunternehmen am häufigsten eine mehrere Instrumente umfassende Nutzung von Maßnahmen und nur sehr wenig ausschließliche Teilzeitarbeit (Tab. 6.1).

Tabelle 6.1 Kombinationen der Nutzung potenziell vereinbarkeitsförderlicher Instrumente - Wirtschaftsunternehmen

Spaltenprozent		
Nutzungsgruppen	Wirtschaftsunternehmen (n=39)	Gesamtsample (n=159)
nur Home Office/ Telearbeit	21%	13%
Arbeitszeitreduzierung, flexible Arbeitszeitmodelle und Sonstiges	62%	53%
Flexible Arbeitszeitmodelle und Home Office	10%	15%
nur Arbeitszeitreduzierung	8%	20%
	100%	100%

Quelle: eigene Auswertungen der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Studie

Home-Office wird maßgeblich von Männern als ausschließliches Instrument genutzt, während die ausschließliche Arbeitszeitreduzierung alleine den Frauen 'vorbehalten ist' (Abb. 6.6). Die Kombination von mehreren Instrumenten ist dagegen eine Strategie, die nur geringfügig häufiger von Frauen als von Männern genutzt wird. Somit erscheint die kombinierte Nutzung von Instrumenten zunächst als geschlechtsneutrale Strategie, wenn auch mit der in

¹⁸² In einem ermittelten Ranking des Familienservice selbst werden die Themen in folgender Rangfolge abgefragt: Arbeitsplatz, finanzielle Belastungen, Krankheit, psychische Belastungen, Sozialleistungen, familiäre Unterstützung, Sucht, Partner/Beziehung.

Kapitel 3.5 aufgezeigten Einschränkung, dass ein fürsorgebezogener Vereinbarkeitsbedarf noch überwiegend von den Frauen mit dieser Nutzungsform gedeckt wird.

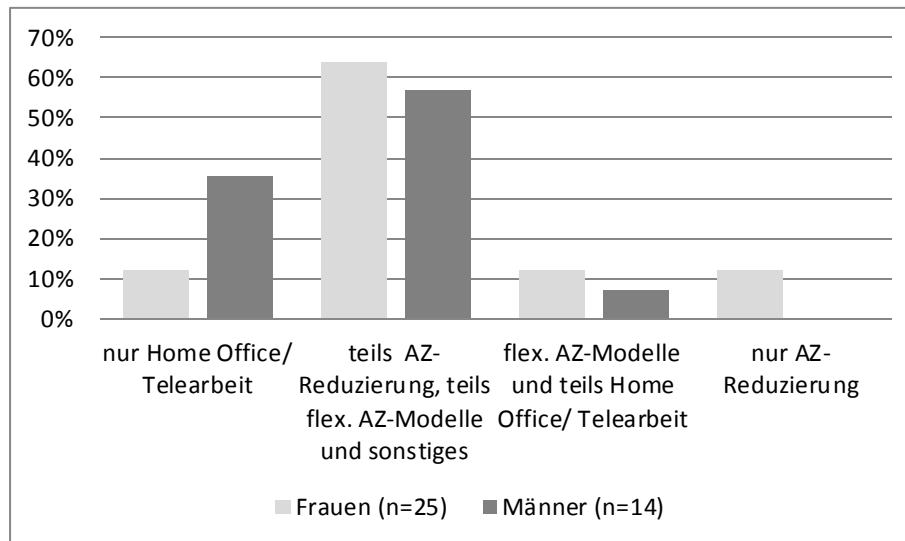


Abbildung 6-6 Kombinationen der Instrumentennutzung nach Geschlecht im Wirtschaftsunternehmen

Das Wirtschaftsunternehmen zeichnet sich im Vergleich der Fallstudien insgesamt durch einen selteneren Verzicht¹⁸³ auf die Nutzung verfügbarer Instrumente aus. Das Instrument, auf das am häufigsten verzichtet wird, ist Arbeitszeitreduzierung. 39% der Befragten geben an, auf eine Reduzierung zugunsten einer besseren Vereinbarkeit verzichtet zu haben, weil die Inanspruchnahme einer solchen Maßnahme mit für sie nicht tragbaren Konsequenzen verbunden wäre. Relevant für 42% derjenigen, die auf Arbeitszeitreduzierung verzichten, sind finanzielle Gründe (Tab. A.0.51). Hier zeigt sich die Wirkung der fehlenden Verbindlichkeit und Sicherheit in Bezug auf eine mögliche Wiederaufstockung der wöchentlichen Stundenzahl. So planen 61% der Befragten eine potenziell mögliche Reduzierung ihrer Arbeitszeit nicht als endgültige Entscheidung, sondern als vorübergehende Phase, aber nur 39% sind auch der Meinung, in der Realität eine verbindliche Vereinbarung für die mögliche Wiederaufstockung erreichen zu können (Tab. A.0.86).

Mehr als ein Drittel der Befragten, die für die Bewältigung familiärer Verpflichtungen auf die Arbeitszeitreduzierung verzichten, gibt Karrieregründe für den Verzicht an (Tab. A.0.51). Schaut man auf die Statusgruppen, dann wird deutlich, dass es nahezu ausschließlich Be-

¹⁸³ Unter dem Begriff Verzicht werden hier nur Angaben berücksichtigt, welche mit einer Begründung des Verzichtes deutlich machen, dass es sich hier um das Ergebnis eines Abwägungsprozesses handelt (Zur Nichtnutzung und zum familiären Hintergrund der Befragten in den Nutzungsgruppen vgl. Kap. 4).

schäftigte aus den oberen Statusgruppen sind, die eine Arbeitszeitreduzierung für ihr Fortkommen als riskant erleben. So geben 21% der Leitenden und 20% der Außertariflich Beschäftigten, jedoch nur 3% der Tariflich Beschäftigten unter den Befragten einen, Verzicht auf Arbeitsreduzierung an.

Obwohl ihre Nutzung nicht sehr verbreitet und von der aufgezeigten Ambivalenz gekennzeichnet ist, hat die Arbeitszeitreduzierung von allen familienfreundlichen Instrumenten im Unternehmen den größten Bekanntheitsgrad. Demgegenüber geben 11% der Befragten an, bestimmte vorhandene Arbeitszeitmodelle gar nicht zu kennen (Tab. A.0.54). Im Zusammenhang mit der aufgezeigten verbreiteten Nutzung muss jedoch davon ausgegangen werden, dass den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Begrifflichkeit für diese Instrumentengruppe eher nicht vertraut ist. Darüber hinaus stellt sich auch hier wieder die Frage, ob Arbeitszeitmodelle (insbesondere Gleitzeit) von den Befragten als explizite Angebote zur Förderung der Vereinbarkeit wahrgenommen werden. Die allgemeine Nutzung flexibler Arbeitszeitregelungen durch Befragte mit und ohne Fürsorgeverantwortung lässt die Vermutung zu, dass diese sich im Alltag der Beschäftigten so selbstverständlich zeigen, dass sie als spezielle Vereinbarkeitsinstrumente nicht mehr wahrgenommen werden. Insgesamt zeigt sich jedoch, dass Instrumente, die nicht in offizieller Form geregelt sind z.B. durch Betriebsvereinbarungen) oder durch Institutionen vertreten werden, (wie zum Beispiel Betreuungsangebote) unbekannter sind. Die Tatsache, dass immerhin gut 20% der Befragten weder ein Beratungsangebot allgemein noch den Familienservice kennen, lässt sich auf eine geringere Aufmerksamkeit der Befragten ohne Kind für diese Vereinbarkeitsangebote zurückführen. Im Unternehmensvergleich zeigt sich demgegenüber ein höherer Bekanntheitsgrad dieser Angebote im Wirtschaftsunternehmen.

6.3 Wirkung der angebotenen Instrumente

Im Vordergrund der Erwartungen an eine Nutzung von Vereinbarkeitsinstrumenten stehen bessere Planungsmöglichkeiten zur Bewältigung des Alltags¹⁸⁴. Demgegenüber werden Zeitautonomie (selbstbestimmte Verfügbarkeit über Zeit) sowie der Gewinn von mehr Zeit für Familie und Privatleben zwar immer noch von mehr als der Hälfte der Befragten genannt, aber doch deutlich seltener als eine bessere Planbarkeit erwartet (Tab. A.0.58). In diesen

¹⁸⁴ 78% der Befragten, die sich zu dieser Frage geäußert haben, drücken dies als hohe oder absolute Erwartung aus. 68% erwarten eine bessere Zeitautonomie und 61% mehr Zeit für ihre Familie. Die angegebenen Prozentwerte beziehen sich bei den Fragestellungen immer auf die Anzahl der Antworten, die in diesen Fragebereichen sehr unterschiedlich ausfällt.

Angaben zeichnet sich ab, dass die Erwartungen der Beschäftigten verstärkt aus einer problemorientierten und pragmatischen Haltung heraus entwickelt werden und sich Vereinbarkeitsinstrumente in erster Linie wirksam für die Bewältigung von Alltagshandlungen erweisen sollen. Ein umfassender Einfluss auf ein ausgewogenes Verhältnis von Beanspruchungen im Arbeits- und Privatleben wird weniger erwartet. Hierfür spricht, dass finanzielle Planungssicherheit im gleichen Ausmaß erwartet wird wie mehr Zeit für die Familie. Eine Entlastung von Gedanken an familiäre Aufgaben während der Arbeitszeit wird im Verhältnis dazu nur von wenigen Befragten (40%) erwartet und von einzelnen Befragten sogar als absurd empfunden:

„Kann man Gedanken an die Familie während der Arbeitszeit komplett ausschalten? Die Frage kann nicht ernst gemeint sein! Kinder, Familie und Beruf unter einen Hut zu bekommen erfordert generell ein ständige Bereitschaft, sich Gedanken über Zeitmanagement zu machen.“ (Offene Antwort einer Befragungsteilnehmerin)

Die Erwartung an die Wirksamkeit der Instrumentennutzung wird überwiegend als nicht erfüllt angegeben¹⁸⁵. Insbesondere die Erwartung einer besseren Planbarkeit des Alltages wird als überwiegend nicht erfüllt bewertet, während mehr Zeit für die Familie und das Privatleben immerhin von einem Drittel der Befragten als erreichte Erwartung genannt wird und auch selbstbestimmte Verfügbarkeit der eigenen Zeit etwas häufiger realisiert werden kann (Tab. A.0.60).

Diese Bewertungen und der Hinweis auf das grundsätzlich erforderliche Zeitmanagement lassen, neben der Gestaltung betrieblicher Angebote, die externen Bedingungen, wie zum Beispiel Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen und Schulen oder etwa Verkehrsbedingungen für Pendler, in den Blick rücken.

Die Gestaltung und Operationalisierung der Instrumente selbst weist jedoch ebenfalls Merkmale auf, die ihre Funktionalität einschränken. Beschreibungen der Funktionsstörungen durch die Befragten lassen sich in zwei Kategorien einteilen:

1. Das genutzte Instrument selbst führt aufgrund der Ausgestaltung nicht zum Ziel.

¹⁸⁵ Die Auswertung bezieht sich nur auf vollständige Angaben, in denen jeweils auch Aussagen zur Erwartung und Erfüllung gemacht wurden. Hier ist zu beachten, dass die Antwortmöglichkeiten ja und nein für die Frage, ob sich die Erwartungen erfüllt haben oder nicht, keine Unterscheidung zulassen, ob sich das Ja oder Nein auf das Ausmaß der Erwartungshaltung bezieht. Es ist also einerseits möglich, dass die Erwartungen grundsätzlich nicht erfüllt wurden oder aber andererseits nicht im erwarteten Umfang. Neben der Tatsache, dass nur ein Teil der Befragten Angaben zur Erfüllung ihrer Erwartung gemacht haben, ist auch festzustellen, dass Befragte, die zuvor keine Erwartung angegeben haben, eine Erfüllung der Erwartungen angeben. So ist davon auszugehen, dass sich aufgrund der geringen Fallzahl negative Erfahrungen Einzelner sehr stark niederschlagen. Da es in der Fallstudie jedoch um die Herausstellung von möglicherweise bisher verdeckten Phänomenen geht, haben diese Erfahrungen für die Analyse der Maßnahmenwirkung einen hohen Wert. Sie stellen somit nicht die Instrumente an sich in Frage, sondern lenken den Blick gezielt auf die Schwachstellen der Instrumentengestaltung bzw. Diskrepanzen zwischen Erwartungen und ihrer Realisierung.

2. Die inhaltliche und organisatorische Gestaltung der Arbeitsaufgaben bewirken Beanspruchungen, die nicht durch die Instrumentennutzung aufgefangen werden.

Dies wird von den Befragten besonders auf das Betreuungsvermittlungs- und Betreuungsangebot des Unternehmens bezogen. Als Beispiel wird angemerkt, dass der Familienservice im Rahmen der Betreuungsvermittlung nur eine einzige Tagesmutter nennen konnte und aufgrund der fehlenden Alternativen dann eine private Suche vorgezogen wurde. Obwohl den Beschäftigten zwei betrieblich geförderte Tagesstätten mit ausgedehnten Öffnungszeiten als Betreuungsangebot zur Verfügung stehen, wird sowohl ein nicht ausreichendes als auch ein nicht hinreichend ausgestaltetes Betreuungsangebot genannt. Die als nicht ausreichend bezeichneten Öffnungszeiten sind im Zusammenhang mit der zweiten Kategorie des steigenden Arbeitsanfalls und der Arbeitsverdichtung zu betrachten. Häufig wird von den Befragten eine stetige Steigerung unterschiedlicher Arbeitsaufgaben innerhalb einer gleichbleibenden Arbeitszeit angeführt, sodass fraglich ist, ob eine Reduzierung der Arbeitszeit insbesondere in qualifizierten Tätigkeiten mit einer Neustrukturierung der Arbeitsinhalte einhergeht. Vielfach erweckt es eher den Eindruck, dass mit der, zwar formal gewährten, Arbeitszeitreduzierung keine Reflexion der Fülle von Aufgaben und Erwartungen an die Zeiträume, innerhalb derer diese zu erfüllen sind, erfolgt. Zugespitzt ausgedrückt geht die Arbeitszeitreduzierung in diesen Fällen nicht mit einer Reduzierung von Arbeitsaufgaben einher, sondern resultiert letztlich in höheren und dichteren Leistungserwartungen in kürzerer Zeit. Besonders Teilzeitbeschäftigte weisen vermehrt darauf hin, dass Workshops und Meetings nahezu regelmäßig außerhalb der geplanten Arbeitszeit liegen und eine besondere zeitliche Flexibilität im privaten Bereich erfordern. Beschäftigte in qualifizierten Tätigkeiten, die selbst Führungsverantwortung haben, berichten von einem hohen geforderten Zeiteinsatz, sodass die vollzeitnahe Teilzeit auf dem Papier in der Realität das Ausmaß einer Vollzeittätigkeit überschreitet und die Führungskräfte bezüglich ihrer Verantwortung für die Umsetzung von familienfreundlichen Arbeitszeiten in einer Zwickmühle sitzen:

„Es wird immer schwieriger, Familienfreundlichkeit umzusetzen, da immer mehr Forderungen des Arbeitgebers und Arbeitsverdichtung dies verhindern.“ (Befragungsteilnehmer und selbst Führungskraft)

Eine alleinerziehende Mutter beschreibt ihren Tagesablauf im Betrieb und zu Hause als permanentes Abarbeiten von Aufgaben, innerhalb derer die Annahme von Vereinbarkeitsangeboten selbst zu einer nicht mehr erfüllbaren Anforderung wird:

„Ich war lange Zeit alleinerziehend und hatte schon Probleme, das reguläre Tagesgeschehen zeitlich zu bewältigen. Für das Aufsuchen von Beratungen, das Organisieren und Ausfüllen weiterer Anträge oder das Lesen von Angeboten war weder Zeit noch gedanklich Platz. Der Tagesablauf fordert ein Abarbeiten just in time der Notwendigkeiten.“ (Alleinerziehende Befragungsteilnehmerin)

Eine Beschäftigte, die eine solche Form der Zusammenarbeit als Mitarbeiterin täglich erfährt, schildert die Situation folgendermaßen:

„Die Arbeitszeiten haben sich in den letzten Jahren immer weiter nach abends verschoben. Durch die heutige Technik (Blackberry) werden Informationen und Antworten zu jeder Tageszeit und auch am Wochenende von einigen erwartet. Diese Punkte sind nicht gerade familienfreundlich.“ (Befragungsteilnehmerin)

Es zeigt sich, dass sowohl die Instrumente selbst als auch die Art der Umsetzung und die betrieblichen Erwartungen, die mit flexibler Arbeitszeit und Arbeitszeitreduzierung verbunden sind, ihre beabsichtigte Wirkung als familienfreundlich und vereinbarkeitsförderlich konterkarieren.

Die als gering wahrgenommene Erfüllung der finanziellen Planungssicherheit verweist auf die Bedeutung des Planungsspielraums bei der Entscheidung zur Nutzung von Instrumenten, welche das Einkommen beeinflussen. Die Einflussmöglichkeiten auf eine selbstbestimmte Dauer der Arbeitszeitverkürzung, Arbeitsplatzsicherheit und die finanzielle Tragbarkeit von Arbeitszeitverkürzung (hier in der Variablen Planungsspielraum/ Planungssicherheit zusammengefasst) werden im Unterschied zu den beiden anderen untersuchten Organisationen¹⁸⁶ von den Befragten als gering bis mittelmäßig (47%) bewertet (Signifikanzniveau <0,001). Hier kann als Folge der Wirtschaftskrise eine allgemeine Arbeitsplatzverunsicherung in der freien Wirtschaft vermutet werden, die innerhalb des Unternehmens besonders jene Beschäftigten betreffen dürfte, die nicht dem „inneren Zirkel“ und damit zu den unverzichtbaren Leistungsträgern des Unternehmens gehören. Frauen bewerten die Planungssicherheit etwas höher, jedoch ist dieser Unterschied im Gegensatz zu den beiden anderen Fallstudien nicht signifikant (Tab. A.0.153). Insbesondere die Wiedereinstellungsgarantie als Vereinbarkeitsinstrument (vgl. Übersicht der Unternehmensstruktur am Anfang des Kapitels) lässt aufgrund ihrer Einschränkungen viel Raum für Unsicherheiten. Das Ausmaß ihrer Inanspruchnahme wird von den Führungskräften sehr unterschiedlich eingeschätzt, nämlich zwischen „so gut wie gar nicht“ und „vielfach“.

Unsicherheiten, die sich auf Wiederaufstockungsmöglichkeiten einer einmal reduzierten Arbeitszeit beziehen, scheinen verstärkt Vollzeitbeschäftigte zu beschäftigen, die das Für und Wider einer Arbeitszeitreduzierung abwägen. Beschäftigte, welche die Arbeitszeitreduzierung schon umgesetzt haben, bewerten als aktuell Teilzeitbeschäftigte ihre Planungssicherheit als mittel bis hoch (65%), während Vollzeitbeschäftigte nur eine geringe bis mittelhohe Planungssicherheit empfinden (37%, Tab. A.0.156). Zum einen lässt sich aus den offe-

¹⁸⁶ In den beiden anderen Organisationen wird die Planungssicherheit als mittel bis hoch bewertet (69% und 63% Tab. A.0.152).

nen Anmerkungen der Befragten entnehmen, dass die Teilzeitbeschäftigten ihre Sicherheit aus der realen Erfahrung von inoffizieller Förderung und Unterstützung durch ihre Führungskräfte schöpfen. Zum anderen muss auch in Betracht gezogen werden, dass die Mehrheit der Teilzeitbeschäftigten¹⁸⁷ in einer Partnerschaft mit einem vollzeitbeschäftigten Partner lebt, sodass sich die Position der Zuverdienenden reduzierend auf mögliche Unsicherheiten auswirken kann¹⁸⁸.

Im Kontext von zunehmender Diversität der Beschäftigten und insbesondere der Einordnung der Vereinbarkeitsmaßnahmen als Teil des Diversity Managements, wie in der hier untersuchten Organisation, bekommt die Bewertung von Instrumenten und Maßnahmen durch unterschiedliche Beschäftigtengruppen eine hohe Bedeutung (Tab. A.0.62). Im Wirtschaftsunternehmen sehen sich Mütter und Väter mit ihrem Vereinbarkeitsbedarf in unterschiedlichem Ausmaß wahrgenommen. Mütter bewerten die Gestaltung der Instrumente mehrheitlich als passend für ihren Vereinbarkeitsbedarf. Die Bewertung durch Väter zeigt sich dagegen ambivalent. Gut die Hälfte der Antwortenden nimmt die Gestaltung der Instrumente als gar nicht oder nur in geringem Maß passend für Väter wahr, während knapp die andere Hälfte dies in hohem und sehr hohem Maß erfüllt sieht. Diese geteilte Wahrnehmung findet sich auch in den Schilderungen der Führungskräfte wieder. So wird in den Interviews die Notwendigkeit einer familienfreundlichen Arbeitswelt als notwendig für Mütter und Väter betont. Bezieht sich die Kommunikation der interviewten Führungskräfte jedoch konkret auf Instrumente und Maßnahmen, zeigt sich eine deutliche Fokussierung auf die angenommenen Vereinbarkeitsbedarfe von Frauen. Väter tauchen in diesem Zusammenhang mit ihrem Vereinbarkeitsbedarf immer wieder als 'irgendwo' im Unternehmen agierendes Vorbild für Väter in Elternzeit auf, das gleichermaßen als ebenso wichtig wie exotisch erscheint.

Eindeutiger ist die Wahrnehmung in Bezug auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit aktueller oder potenzieller Pflegeverantwortung, da 72% der Antwortenden angeben, dass sie die Angebote als nicht passend für ihren Bedarf empfinden. Hier scheint es sich jedoch eher um eine ausgedrückte Vermutung als um reale Erfahrungen zu handeln, da nur wenige Befragte des Wirtschaftsunternehmens auch aktuell eine Pflegeverantwortung angeben (Tab. A.0.28). Das Verfahren zur Realisierung der Entscheidung, ein Instrument zu nutzen, wird insgesamt positiv bewertet. Es erscheint vielen Befragten zwar als komplex in Bezug auf die Entschei-

¹⁸⁷ Im Sample des Wirtschaftsunternehmens sind ausschließlich Frauen in Teilzeitform beschäftigt.

¹⁸⁸ Hiermit wird nicht die Situation von erwerbstätigen Frauen verallgemeinert und ausgeblendet, welche unterschiedliche Bedeutung das Einkommen der Frauen für die Familien haben kann. Im Sample dieses Unternehmens ist jedoch Teilzeit in niedrig qualifizierten und entlohnten Tätigkeiten nicht vertreten und die wenigen Frauen, welche Teilzeit als Erwerbsform angeben, sind alle bis auf eine Frau verheiratet und alle leben mit ihrem vollzeiterwerbstätigen Partner zusammen.

Träger¹⁸⁹, jedoch sind die zuständigen Instanzen und Personen mehrheitlich bekannt (Tab. A.0.66).

Ein möglicher Faktor für die Bewertung der Wirksamkeit durch die Beschäftigten ist das Konfliktpotenzial, das sich aus der Nutzung vereinbarkeitsförderlicher Maßnahmen ergeben kann (Tab. A.151). Neben dem Verhalten der Führungskräfte, das eine problematische Sicht auf Vereinbarkeitsmaßnahmen repräsentieren kann, sind auch Aspekte des sogenannten Betriebsklimas relevant, in dem das Verhältnis zu Kollegen und Kolleginnen und die Einbindung in das kollegiale Team die alltäglichen atmosphärischen Arbeitsbedingungen prägen¹⁹⁰. Wie in allen drei Organisationen erweist sich dieses Konfliktpotenzial insgesamt als gering bis mittel ausgeprägt und zeigt zunächst keine signifikanten Unterschiede zwischen den Unternehmen (Tab. A.0.152). Auch der Fakt, dass Frauen in geringfügigem Ausmaß solche Konflikte ausgeprägter wahrnehmen, ist in allen Organisationen vertreten (Tab. A.0.153).

Signifikant sind hingegen die Unterschiede in den verschiedenen Altersgruppen der Befragten ($<0,05$; Tab. A.0.154). In dem Wirtschaftsunternehmen selbst und auch im Vergleich zu allen beteiligten Unternehmen ist das wahrgenommene Konfliktpotenzial in der Gruppe der 35 bis 44 Jährigen am höchsten (Mittelwert 47%), während es bei den 45 bis 53 Jährigen am niedrigsten ausfällt (Mittelwert 28%). Ein möglicher Erklärungsansatz ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Beschäftigten Eltern von Kindern im Alter von bis zu zehn Jahren sind (Tab. A.0.159), jener Altersgruppe, bei der ebenfalls ein höher ausgeprägtes Konfliktpotenzial angegeben wird. Den Erkenntnissen der Führungskräfteinterviews nach wird die Idee der Vereinbarkeitsunterstützung am unkritischsten im Rahmen eines kurzen Zeitraumes in der allerersten Familienphase mit Kleinkindern unter drei Jahren bewertet, während eine langfristige Berücksichtigung der familiären Bedürfnisse im Arbeitsalltag keine gestützte Konzeption von Vereinbarkeit ist.

Der im Gesamtsample der Befragung wird das Konfliktpotenzial von Befragten, die nur Arbeitszeitreduzierung als Vereinbarkeitsinstrument nutzen, am höchsten ausgeprägt bewertet ($<0,05$; Tab. A.0.160). Dieser Trend lässt sich zwar im Wirtschaftsunternehmen nicht (Tab. A.0.162) feststellen. Jedoch ist daran zu erinnern, dass nur 8% der Befragten dieses Unternehmens ausschließlich Arbeitszeitreduzierung nutzen, da diese in der Regel als kurzfristige Option und Einstiegserleichterung nach der Elternzeit gewährt wird. Demgegenüber

¹⁸⁹ Hier wird unterschieden zwischen der Instanz oder der Person, welche administrativ für die Beantragung oder Umsetzung einer Maßnahme zuständig ist und den Personen, welche letztlich darüber entscheiden, ob das Instrument genutzt werden kann. So kann beispielsweise der direkte Vorgesetzte die anzusprechende Instanz, jedoch die Personalabteilung letztlich der Entscheidungsträger für die Beantragung von Teilzeit sein.

¹⁹⁰ Der errechnete Faktor Konfliktpotenzial bündelt Konflikte, die sich aus dem Vertretungsbedarf für Beschäftigte aufgrund familiär begründeten Ausfallzeiten ergeben, die geringere Einbindung der Teilzeitkräfte in das kollegiale Miteinander und das wahrgenommene Konkurrenzdenken, das zu weniger Rücksichtnahme zwischen Kollegen und Kolleginnen führt.

geben Befragte des Wirtschaftsunternehmens, die aktuell in einer Teilzeitform arbeiten, ein erkennbar höheres Konfliktpotenzial (Mittelwert 43%) als Vollzeitbeschäftigte (33%) an. Ein Unterschied, der sich, wenn auch gering ausgeprägt, aber im Gegensatz zu den anderen Unternehmen, als signifikant erweist (<0,1 Tab. A.0.156).

Neben diesen betriebsklimatischen Aspekten haben die erfahrenen Konsequenzen, die sich im Anschluss an die Inanspruchnahme einer Maßnahme ergeben, einen langfristigen Einfluss auf die unmittelbaren alltäglichen Arbeitsbedingungen. Solche direkten und sich unmittelbar negativ auf den Arbeitsalltag auswirkende Konsequenzen, wie weniger kollegiale Kontakte, uninteressante Arbeitsinhalte oder weniger Entscheidungsbefugnisse nach der Reduzierung von Arbeitszeit und Elternzeit, werden in dem Wirtschaftsunternehmen nicht deutlich. Insbesondere Arbeitszeitregelungen und Arbeitsorte¹⁹¹ verschlechtern sich für die Befragten nach eigener Aussage nicht (Tab. A.0.90 u. A.0.94).

Die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen wird jedoch auch unter der Zielsetzung verfolgt, durch familiäre Verantwortung nicht von den Karriereprozessen im Unternehmen ausgeschlossen zu werden. Andererseits zeigen kritische Reflexionen der Teilzeitbeschäftigung (vgl. Kap. 2.2.1), dass gerade die Nutzung bestimmter Maßnahmen eine hemmende Wirkung für die berufliche Entwicklung entfalten kann. Die im Wirtschaftsunternehmen angezeigten Einschränkungen von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sind nur auf eine kleine Gruppe der Befragten beschränkt, jedoch innerhalb dieser Gruppe beachtenswert. Zehn der 17 Antwortenden haben eine im hohen Maß ausgeprägte oder absolute Einschränkung von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten als Konsequenz von Arbeitszeitreduzierung erfahren und nur drei von ihnen geben keine Einschränkung an. Die Konsequenzen der Elternzeitnutzung wird von den 14 Antwortenden geteilt wahrgenommen. Die Hälfte von ihnen gibt in hohem Maß oder absolut eine Einschränkung der beruflichen Entwicklung an und die Hälfte gar nicht oder nur in geringem Maß. Auch hier sind es jedoch nur zwei Befragte, die keinerlei Einschränkung verzeichnen. Die Rückkehr aus der Elternzeit wurde nur bei vier dieser Elternzeitnutzenden aktiv und in hohem Maß unterstützt. Zwar werden einzelne Maßnahmen, wie die Teilnahme an Fortbildungen während der Elternzeit, Arbeitszeitarrangements nach der Elternzeit oder eine Checkliste mit Tipps für die Rückkehr in den Beruf als Rückkehrunterstützung genannt, jedoch gibt es keine Hinweise auf ein strukturiertes Rückkehrmanagement, welches die Tatsache berücksichtigt, dass die Berufsrückkehr ein Prozess ist, in dem schon die Planung des „richtigen Zeitpunktes der Familienplanung“ entscheidend für den weiteren beruflichen Werdegang sein kann, und der nicht erst mit dem ersten Tag der Rückkehr beginnt, sondern die Begleitung über einen mehrjährigen Zeitraum erfordert. Hin-

¹⁹¹ Die Beschäftigten werden zum Beispiel nicht an andere, schlechter zu erreichende Arbeitsstätten versetzt.

gegen verweist die Tatsache, dass einige wenige Beschäftigte auch auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen nach dem Wiedereinstieg hinweisen, auf eine individuelle Abhängigkeit der Elternzeitphase und des Wiedereinstiegsprozesses von der Unterstützung durch die jeweiligen Führungskräfte. Die Führungskräfteinterviews verdeutlichen, dass die Unterstützungsmotivation und das Interesse der Führungskräfte an einem frühzeitigen und gelungenen Wiedereinstieg wiederum in starkem Maß von dem Engagement geprägt wird, mit welchem die Beschäftigten vor der Auszeit die Beziehung zwischen sich und der Führungskraft geprägt haben. Die Führungskräfte verdeutlichen, dass der Wiedereinstieg den Beschäftigten, welche schon vor Beginn einer Elternphase signalisieren, was sie können und wollen und die sehr kompromissbereit hinsichtlich der gewünschten Arbeitszeit bei ihrer Rückkehr sind, gut gelingt. Die Unterstützung durch die Führungskräfte ist dabei weniger die Umsetzung eines aktiv gestalteten arbeitgeberseitigen Angebots an alle berufstätigen Eltern, als vielmehr eine Reaktion auf ein besonderes Engagement der Beschäftigten (vgl. dazu Kap. 6.5.1).

6.4 Wahrnehmung von Führungskräften und Leitbildern der Befragten in dem Wirtschaftsunternehmen

Führungskräften wird eine Schlüsselfunktion in der Realisierung eines familienfreundlichen Leitbildes und für die Nutzungsmöglichkeiten vereinbarkeitsförderlicher Instrumente zugeordnet (vgl. Kap. 3.4). Ihre Haltung und ihr Verhalten folgt zum einen den betrieblichen Vorgaben und Bedingungen sowie offiziellen Leitsätzen, unterliegt aber auch inoffiziell und individuell entwickelten Werthaltungen und Grundannahmen. Die insgesamt recht positive Bewertung des familienfreundlichen Verhaltens der Führungskräfte des Wirtschaftsunternehmens ist nach Meinung der meisten Befragten in erster Linie eine persönlich entwickelte Einsicht und Überzeugung der Vorgesetzten und eine personalpolitische Strategie. Einen Einfluss des Managements durch Führungsleitbilder und durch Verpflichtungen, die zum Beispiel in öffentlich publizierten Betriebsvereinbarungen erkennbar werden oder sich in Kriterien für Führungskräftebewertungen niederschlagen, nimmt dagegen weniger als die Hälfte der Antwortenden an (Tab. A.0.70).

In der persönlichen Haltung der Führungskräfte werden das Verständnis für familiäre Verantwortungen und die Arbeitshaltung sowie die Erwartungen an die Beschäftigten differenziert bewertet. Der Eindruck von einem oder einer verständnisvollen Vorgesetzten, den gut zwei Drittel der Befragten nennen (Tab. A.0.74), geht nicht mit dem Eindruck einher, dass

sich Vorgesetzte selbst aktiv um eigene Familienzeiten bemühen, sondern im Gegenteil eher mit der Wahrnehmung einer ständigen Präsenz und Verfügbarkeit ihrer Vorgesetzten für das Unternehmen. Während einige Befragte, die für sie hohe Bedeutung der positiven Signalwirkung durch Führungskräfte betonen, die mit der eigenen Nutzung von Elternzeit den Bedarf an Zeit für die Familie legitimieren, geben Ergebnisse der Faktorenanalyse¹⁹² keinen Hinweis darauf, dass die eigene Verfügbarkeit der Führungskräfte einen negativen Einfluss auf die Wahrnehmung der Beschäftigten hinsichtlich ihrer familienfreundlichen Haltung hat (Tab. A.0.151). Das hohe berufliche Engagement der Vorgesetzten führt nicht unweigerlich zu Rückschlüssen auf ein geringes Verständnis für den Vereinbarkeitsbedarf, sondern scheint in Abhängigkeit von den eigenen Differenzierungen der Beschäftigten unterschiedlich wahrgenommen zu werden. Tenor der Führungskräfteinterviews ist ein großes Verständnis für die Vereinbarkeitsbedürfnisse, deren Berücksichtigung jedoch nur für die Beschäftigten bis zur mittleren Statusgruppe gilt und „natürlich“ in den Arbeitsbedingungen auf einem hohen Statuslevel nicht möglich ist. Die These, dass Führungskräfte grundsätzlich mit ihrer persönlichen Vereinbarkeit als Vorbilder für die Vereinbarkeitsstrategien ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fungieren, ist daher zu relativieren, wenn die Beschäftigten dieser natürlich erscheinenden Differenzierungslogik folgen. Die miteinander geteilte „Arbeitshaltung“ scheint nämlich vor allem auf den verschiedenen Stusebenen zwischen den Geschlechtern unterschiedlich ausgeprägt zu sein (Tab. 6.2)¹⁹³.

Tabelle 6.2 Wahrnehmung der Haltung von Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf - Wirtschaftsunternehmen

Spaltenprozent - Mehrfachnennungen				
	Leitende & Außertarifliche Angestellte		Tarifliche Angestellte	
	Frauen (n= 17)	Männer (n=17)	Frauen (n=19)	Männer (n=10)
Die Vorgesetzten sind in hohem Maß oder absolut:				
verständnisvoll für familiäre Belange	(83%)	(37%)	(69%)	((90%))
bemüht um eigene Zeit für Familie	(47%)	(7%)	(40%)	((67%))
verfügbar für das Unternehmen	(94%)	(94%)	(94%)	((100%))

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Auswertungen der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Studie

¹⁹² Aus den Fragen sechs bis acht des Fragebogens (Anhang A), welche sich auf die Haltungen der Vorgesetzten zum Thema Familienfreundlichkeit und auf ihre Arbeitshaltungen und Erwartungen sowie die kollegialen Reaktionen beziehen, ergibt sich als neue Variable der Faktor einer familienfreundlichen Personalpolitik der Vorgesetzten, welcher das Führungsverhalten im Hinblick auf Familienfreundlichkeit messbar macht.

¹⁹³ In diesem Zusammenhang muss in Erinnerung gerufen werden, in welchem geringem Umfang Männer in den unteren Tarifebenen, insbesondere aus der Produktion, an der Befragung teilgenommen haben (vgl. Kap. 4.1).

Während in den beiden anderen Studien Männer die familienfreundliche Personalpolitik ihres Vorgesetzten deutlich höher bewerten als Frauen, ist der Unterschied im Wirtschaftsunternehmen umgekehrt und fällt geringer aus (Tab. A.0.153). Mit Blick auf die Statusgruppen jedoch ergibt sich wiederum ein anderes Bild. Innerhalb der Gruppe der Leitenden Angestellten und der Außertariflich Beschäftigten bewerten Frauen ihre Vorgesetzten deutlich als verständnisvoller für familiäre Belange als die Männer. Erklärungsansätze für das vermehrte Unverständnis, auf das diese Männer bei ihren Vorgesetzten stoßen, ergeben sich mit Blick auf die Männer in der Gruppe der Tariflichen Angestellten, die ihre Vorgesetzten deutlich häufiger als verständnisvoll benennen. Laut Auskunft der Führungskräfte wird besonders in der Produktion, in der diese Männer tätig sind, ein Unterstützungsbedarf nur ausnahmsweise und auf kurzfristige Zeiträume bezogen geäußert, sodass das Verständnis der Führungskräfte sich auf eine Notfallhilfe in besonders prekären Situationen bezieht und letztlich eine unsichere Situation in der Erwerbssituation wieder stabilisieren soll.

Ob außertariflich angestellte Männer als Prototypen der modernen neuen Väter eher einen alltäglicheren Vereinbarkeitsbedarf äußern, kann hier nicht beantwortet werden, jedoch haben außertariflich beschäftigte Männer die „größten Probleme“ mit der Familienfreundlichkeit ihrer Vorgesetzten. Sie nehmen mehrheitlich kein eigenes Vereinbarkeitsstreben sowie ein nur in geringem Ausmaß vorhandenes Verständnis ihrer Vorgesetzten wahr, gehen nur in geringem Ausmaß von Familienfreundlichkeit als persönlicher Überzeugung ihrer Führungskräfte aus und definieren zum großen Teil die Anforderungen der Familienfreundlichkeit im Unternehmen als Problemthema ihrer Führungskräfte. Das durchaus disparate Ergebnis zwischen Frauen und Männern repräsentiert eine geschlechtsspezifische Aufmerksamkeit der Führungskräfte für Vereinbarkeitsbelange im Rahmen der Karriereplanung. Der Vereinbarkeitsbedarf von Frauen wird im Kontext von Karrierestreben und der Wahrnehmung von Aufstiegschancen und damit letztlich einer stärkeren Einbindung in die Erwerbssphäre wahrgenommen, während der Vereinbarkeitsbedarf von Männern scheinbar das Risiko einer reduzierten Verortung in der Erwerbssphäre bewusst macht.

Diese These wird dadurch gestärkt, dass außertariflich beschäftigte Männer, also größtenteils Männer, die in ihrer Biografie an dem Punkt angelangt sind, wo sich Phasen des Karriereantriebs und der Familiengründung überschneiden können, nur in sehr geringem Ausmaß eine personalpolitische Strategie als Motiv für ein familienfreundliches Verhalten ihrer Vorgesetzten wahrnehmen (Tab. 6.3¹⁹⁴).

¹⁹⁴ Die Ergebnisse der multivariaten Datenanalyse sind aufgrund der geringen Fallzahlen statistisch nicht aussagekräftig. Die Zahlen dienen jedoch der Darstellung eines qualitativ zu analysierenden Phänomens (vgl. Kap. 6.5).

Tabelle 6.3 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten – nach Status im Wirtschaftsunternehmen

Spaltenprozent - Mehrfachnennungen möglich						
Die Haltung der Vorgesetzten ist für sie in hohem Maß oder absolut:	Leitende Angestellte		Außertariflich Angestellte		Tarifliche Angestellte	
	Frauen (n= 11)	Männer (n=8)	Frauen (n=6)	Männer (n=9)	Frauen (n=19)	Männer (n=10)
persönliche Überzeugung	((73%))	((71%))	((40%))	((28%))	(69%)	((67%))
personalpolitische Strategie	((73%))	((67%))	((100%))	((17%))	(63%)	((56%))
Verpflichtung durch das Management	((45%))	((57%))	((68%))	((28%))	(33%)	((37%))
ein problematisches Thema	((18%))	((14%))	((17%))	((50%))	(33%)	((38%))

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Auswertungen der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Studie

Die bisher geringe Berücksichtigung von Männern als Adressaten für Vereinbarkeitsunterstützung zeigt sich statusbezogen auch in der wahrgenommenen Verwirklichung von Familienfreundlichkeit. Versteht man die deutlich kritischere Haltung der außertariflich beschäftigten Männer als einen besonderen Hinweis auf die Gleichbehandlung der Geschlechter, könnten gerade diese Männer, wenn sie stärker als Zielgruppe in den Fokus vereinbarkeitsfördernder Maßnahmen gerückt werden, die Chance für eine Geschlechter übergreifende betriebliche Familienpolitik stärken.

Tabelle 6.4 Wahrgenommene Verwirklichung der Familienfreundlichkeit in verschiedenen Statusgruppen des Wirtschaftsunternehmens

Das Ziel der Familienfreundlichkeit ist im Arbeitsalltag in hohem Maß oder absolut umgesetzt:					
Leitende Angestellte		Außertariflich Angestellte		Tarifliche Angestellte	
Frauen (n= 11)	Männer (n=8)	Frauen (n=6)	Männer (n=9)	Frauen (n=19)	Männer (n=10)
((60%))	((50%))	((67%))	((43%))	(65%)	((56%))

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Auswertungen der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Studie

Aus den aufgezeigten Haltungen der Führungskräfte zum Thema der Familienfreundlichkeit und aus ihren Arbeitserwartungen resultiert neben den Optionen für die Nutzung von denjenigen Instrumenten, die durch Tätigkeitsmerkmale und aufgabenbezogene Anforderungen begrenzt werden, ein unterschiedliches Ausmaß an inoffizieller Unterstützung des Vereinbarkeitsbedarfes der Beschäftigten. Diese informelle Herstellung von Vereinbarkeit gestaltet sich in dem Rahmen, in dem die Beschäftigten Ausnahmen für besondere Arbeitszeiten,

Möglichkeiten für die Arbeit zu Hause oder zum Beispiel auch Freistellungen für besonderen Bedarf aushandeln können. Diesen, maßgeblich durch die Führungskräfte getragenen, familienfreundlichen Arbeitsbedingungen schreiben die Beschäftigten in dem Wirtschaftsunternehmen eine höhere Bedeutung zu als den angebotenen offiziellen Maßnahmen (Tab. A.0.82). Jedoch zeigt die Tatsache, dass knapp die Hälfte der Antwortenden auch formale Regelungen für in hohem Maß oder absolut wirksam halten und dass Absprachen mit dem oder der Vorgesetzten die offiziellen und eindeutig regulierten Maßnahmen nicht ersetzen können. Eher ist davon auszugehen, dass die Unterstützungsleistung der Führungskräfte an den Stellen wirksam wird, wo Maßnahmen nicht genutzt werden können oder sich in ihrer Gestaltung als nicht wirksam zeigen. Die Nutzung von Maßnahmen kann nicht nur durch strukturelle Faktoren wie zum Beispiel betriebliche Arbeitszeiterfordernisse oder die private Einkommenssituation eingeschränkt werden, sondern wie gerade am Beispiel der Außertariflich Beschäftigten deutlich wird, aufgrund normativer Leistungskulturen nicht angezeigt sein. Dies zeigt sich darin, dass diese Beschäftigtengruppen den formalen Regelungen eine wesentlich geringere Wirkung zusprechen als die anderen Beschäftigtengruppen¹⁹⁵ (Tab. 6.5).

Tabelle 6.5 Wirksamkeit formaler und informeller Regelungen - Wirtschaftsunternehmen

Spaltenprozent - Mehrfachantworten						
In hohem Maß oder absolut als wirksam werden erlebt:	Leitende Angestellte		Außertariflich Angestellte		Tarifliche Angestellte	
	Frauen (n= 11)	Männer (n=8)	Frauen (n=6)	Männer (n=9)	Frauen (n=19)	Männer (n=10)
Informelle Regelungen	((70%))	((67%))	((80%))	((62%))	(53%)	((56%))
Formale Regelungen	((67%))	((60%))	((40%))	((33%))	(54%)	((29%))

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Auswertungen der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Studie

Grundsätzlich wird deutlich, dass Männer in den beiden Statusgruppen Außertariflich und Tarifliche Angestellte die Wirkung der formalen Instrumente und Maßnahmen nur in sehr geringem Ausmaß erfahren, während die Leitenden Angestellten dies deutlich häufiger angeben¹⁹⁶. In den niedrigeren Statusgruppen ist die Nutzung formaler Instrumente aufgrund

¹⁹⁵ Die hohe zugesprochene Wirksamkeit der formalen Regelungen in der Gruppe der Leitenden Angestellten kann auch als Resultat einer hohen Loyalität der Beschäftigten gegenüber den offiziellen Leitbildern verstanden werden, da viele der Leitende Angestellte selbst Führungskräfte sind.

¹⁹⁶ Diese quantitativen Angaben stehen in einem erkennbaren Widerspruch zu der offensiv vertretenen Aussage, dass auf dem hohen Level des Managements die Arbeitsbedingungen keine Realisierung von Vereinbarkeit ermöglichen.

der Arbeitszeitstrukturen wie rollierender Schichtdienst mit festen Schichtteams begrenzt, während in der mittleren Statusgruppe eher normative Hemmnisse zu wirken scheinen.

Unter den Frauen fallen die Unterschiede in der Bewertung der Wirksamkeit von formalen Regelungen nicht so markant aus und insbesondere die tariflich angestellten Frauen geben im Vergleich recht häufig die Erfahrung der formalen Wirksamkeit an. Dies korrespondiert möglicherweise mit dem Ergebnis der Faktorenanalyse, nach dem Teilzeitbeschäftigte¹⁹⁷ die Wirksamkeit von Regelungen insgesamt deutlich höher bewerten, als Vollzeitbeschäftigte (Tab. A.0.156) und dem Aspekt, dass die Nutzung von Teilzeit maßgeblich auf die Tariflich Beschäftigten beschränkt ist.

Die Wahrnehmung der umgesetzten Familienfreundlichkeit resultiert letztlich aus der Bewertung einzelner Kontextbedingungen, von denen sich in der Befragungsgruppe des Wirtschaftsunternehmens die Personalpolitik der Vorgesetzten als maßgeblich für die Bewertung der gelebten Realität im Unternehmen erweist (Signifikanzniveau < 0,01 vgl. Tab. A.0.164). Je mehr Familienfreundlichkeit als persönliche Überzeugung in personalpolitischen Einsichten und Entscheidungen der Vorgesetzten wahrgenommen wird und je mehr die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wahrnehmen, dass Familienfreundlichkeit aus dem Management des gesamten Unternehmens heraus eine hohe Verbindlichkeit für die Vorgesetzten hat, desto größer ist die Zufriedenheit mit der Realisierung von Familienfreundlichkeit im Unternehmen. Die Tatsache, dass die Befragten im Durchschnitt eine mittlere bis hohe Zufriedenheit (Mittelwert 60%) mit der Familienfreundlichkeit der Personalpolitik angeben¹⁹⁸, belegt im Zusammenhang mit der Tatsache, dass 58% aller Befragten das Leitbild der Familienfreundlichkeit in ihrem Arbeitsalltag in hohem Maß verwirklicht finden, unabhängig davon, ob sie diese Instrumente nutzen oder nicht, die maßgebliche Bedeutung der direkten Beziehung zwischen den Beschäftigten und ihren Führungskräften.

In der inoffiziell unterstützen Vereinbarkeit können „*kognitive Dissonanzen*“ über Normen „*in miteinander konfligierenden Bedeutungsrahmen*“ (Sennett und Richter 2010:120) ausgeblendet werden. Eine Führungskraft und Interviewpartnerin, die ihre Wahrnehmung aus der Mitarbeiterinnenperspektiv als Mutter beschreibt, schildert die Signalwirkung einer besonderen Situation:

„Also das ist so eine kleine Anekdote, die erzähle ich immer ganz gerne, was ich irgendwie für mich so wichtig fand, weil man einfach daran sieht, mehr als alles, was irgendwo schon geschrieben steht, ist einfach das Beispiel, was gelebt wird. Ich hatte, als ich dann gerade irgendwie zurück kam, auf 60% Basis eben in meinen Job, hatte ich die Gelegenheit, in einem Projekt mit zu arbeiten für unseren CEO. Und seine damalige Assistentin war

¹⁹⁷ Im Sample der Befragten des Wirtschaftsunternehmens sind dies bis auf ein Mann nur Frauen.

¹⁹⁸ Interpretation der Faktorenwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hoch), 75-100 (hoch-absolut) – 50 ist das Mittelmaß.

krank. Und seine andere Assistentin, die er hatte, ist dann aus dem quasi Mutterschutz, Elternzeit, vorübergehend eingesprungen für die erkrankte Kollegin. Und ihr Sohn war an einem Tag selbst erkrankt. Der war dann so alt wie meine Tochter zu der Zeit. Und ich hatte also ein Meeting mit meinem Chef gemeinsam bei dem CEO. Und die Assistentin saß dann in ihrem Vorzimmer, Sohn war krank und lag auf der Krabbeldecke hinter ihrem Schreibtisch und die Rollläden waren so ein bisschen runtergelassen. Und da habe ich gedacht, das ist so super, das finde ich so toll, dass das möglich ist. Weil das wäre hier wahrscheinlich noch vor fünf Jahren undenkbar gewesen. Und das ist so diese Natürlichkeit. Und das hat an der Stelle, dass ich sagen muss, wow, also das hat mich schon stark beeindruckt. Und, ich meine, das kann man natürlich dann so nie erzählen, oder würden wir ja auch nicht in der Mitarbeiterzeitung schreiben, aber das sind so einfach die schönen Storys, die es dann gibt, die einfach auch wichtig und die auch die Kultur des Unternehmens prägen.“ (Fr. Sturm, 598-615)

Während diese Beschäftigte das inoffiziell gestaltete Signal, ein krankes Kind mit in das Unternehmen bringen zu können, als in der Erwerbssphäre beeindruckenden Kulturaspekt wahrnimmt, nimmt sie genau den gleichen Vorgang im Rahmen des offiziell angebotenen Instrumentes (Elternbüro) deutlicher als Widerspruch zu ihrer familiären Norm für die Betreuung von kranken Kindern wahr.

„Also bei mir ist es jetzt so, (...) Zeit ist sicherlich das eine Thema. Auf der anderen Seite ist es für mich natürlich nur bedingt von Vorteil, wenn quasi die andere Hälfte des schlechten Gewissens dann Job bedingt ist. Das ist natürlich immer so, was ich sagte, die zwei Herzen, die in einer Brust schlagen. Natürlich guckt man auch: Was machen andere Unternehmen? Ich kriege das ja jetzt auch mit durch meinen Mann, der bei [Firma X] arbeitet, dass sie auch Büros eingerichtet haben für Mitarbeiter, die ein krankes Kind haben, die das Kind dann in den Job mitbringen können. Und dann ist da so eine Spielecke eingerichtet. Wo ich sage, ich finde es als Signal wichtig. Ich glaube aber nicht, dass ich es selbst nutzen würde. (...) Und das ist eben der Punkt. Geht es um die Signalwirkung oder auch um das Thema selbstverständlicher zu machen? Oder bringt es tatsächlich am Ende des Tages viel Mehrwert? Also das ist nicht das Gleiche. Unser Unternehmen bietet ja auch diesen Familienservice an. Da gibt es ja auch diese Notfall-Kita. Ich habe mir das auch alles angeguckt, auch die Notfall-Kita, und war dann begeistert, weil ich dachte, das ist super, dass es das gibt, ganz herrlich. Ich habe bei der normalen Kita zwei Wochen Eingewöhnungszeit bis ich mein Kind dort hingebbe, so. Mein Kind ohne Eingewöhnungszeit da hinzugeben, plus, es ist noch krank ---“ (Fr. Sturm 841-858)

Dieses Beispiel verdeutlicht die differenzierte Wahrnehmung von Beschäftigten der Instrumente einerseits als positive Signale, die Familienfreundlichkeit als Werthaltung für die Erwerbssphäre zu repräsentieren, die aber andererseits nicht für die eigene Vereinbarkeit wirksam werden können, weil sie die Werthaltung in der privaten und familiären Sphäre verletzen.

Bezogen auf jene Gruppe der Beschäftigten, welche mindestens ein Instrument genutzt haben, fällt die Zufriedenheit mit der Umsetzung von Familienfreundlichkeit geringfügig geringer aus als gemessen an allen Befragten (58% aller Befragten und 56% aller Nutzer und Nutzerinnen von Maßnahmen empfinden Familienfreundlichkeit im Wirtschaftsunternehmen als hoch bis absolut umgesetzt, Tab. A.0.149 u. A.0.150). Die Tatsache, dass 69% der Nutzer und Nutzerinnen, die gar nicht oder nur gering zufrieden sind, zu denjenigen Beschäftigten gehören, die eine Kombination von Arbeitszeitreduzierung, flexiblen Arbeitszeitmodellen und sonstigen Maßnahmen nutzen, macht zum einen auf die Wirkungen der aufgezeigten Funktionslücken der einzelnen Instrumente aufmerksam. Zum anderen könnte sich hierin aber auch die oben aufgezeigte Divergenz zwischen der Signalwirkung für die Erwerbssphäre und den Normverletzungen in der Privatsphäre, die mit der Instrumentennutzung bewusst wird,

ausdrücken. Hier ergibt sich eine Forschungslücke, die in vertiefenden Interviews mit Instrumentennutzerinnen und Nutzern geschlossen werden muss.

6.5 Differenzierungskriterien in der Wahrnehmung von Führungskräften in dem Wirtschaftsunternehmen

„Man muss sagen, warum man das macht. Also, was ich vorhin auch immer mehrfach sagte, das ist immer die Kette, dass wir sagen, wir bieten eine Kita, damit eben die leistungsbereite Mutter und Vater dann den Kopf frei hat für top Leistung, weil nur das zählt letztlich für uns. So, schön. Die fühlt sich wohl und sagt 'Ich kann mein Kind abgeben', so. Und eigentlich, wir machen das aus keinem anderen Bedürfnis, so, was Sie gerade sagten, ja, (...) genau, und alle anderen Angebote letztlich auch nicht.“ (Fr. Nebel: 1164-1169)

In diesem Zitat wird stellvertretend für alle interviewten Führungskräfte die eindeutig kommunizierte Zielsetzung der Vereinbarkeitsmaßnahmen in dem Wirtschaftsunternehmen, nämlich die besten Bedingungen für leistungsbereite Beschäftigte zu gestalten, formuliert. Dadurch, dass die Wirkung von Vereinbarkeitsmaßnahmen an den erfüllten Erfolgspotenzialen der Maßnahmen für die Leistungssteigerung der Beschäftigten gemessen wird, erscheint der Ausschluss bestimmter Beschäftigtengruppen von den Angebot- und Nutzungsmöglichkeiten plausibel. Aus der Perspektive der Führungskräfte steht weniger das Verhältnis von Beruf und Familie im Fokus der Wirkung, sondern die wertschöpfende Kraft der betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen, die ihre Wirkung im Sinne eines verbesserten Unternehmenserfolgs entfalten soll.

„Es geht im Grunde genommen um das Ergebnis, dass man sagt, so der Unternehmenserfolg ist trotz alledem da. Der ist vielleicht sogar auch noch besser, weil die Leute vielleicht motivierter sind oder ich weiß nicht, was. Auch das muss in einem Management klar gemacht werden. Die wollen nachher sozusagen auf einer Seite sehen: Wo ist der Erfolg? Da stehen dann x Teilzeitkräfte führen zu dem Erfolg xy, so, in so einem Zeitraum, so. So muss man, das ist die Denke ja hier in dem Unternehmen, wie wir hier ticken. Und so muss es klar gemacht werden.“ (Fr. Nebel: 877-883)

6.5.1 Hoch qualifizierte Frauen als Zielgruppe von Maßnahmen

Diese Zielsetzung resultiert in einer offensiven Adressierung der Maßnahmen und der informellen Vereinbarkeitsunterstützung an hochqualifizierte und schwer zu rekrutierende Fachkräfte und rechtfertigt in dem Wirtschaftsunternehmen den Ausschluss von gering Qualifizierten aus der Konzeption und dem Angebot von Maßnahmen.

Diese Selektion der Beschäftigten wird als zwangsläufige Folge ineinandergreifender externer Entwicklungen erklärt. Der wirtschaftliche Wettbewerb rückt hervorragend qualifizierte Arbeitskräfte in das Zentrum der personalpolitischen Strategien. Gleichzeitiger Wandel in der

Altersstruktur der Erwerbsgesellschaft und Bildungsexpansion der Frauen zwingen dabei quasi zur Berücksichtigung von Geschlecht. Zugleich werden die Resultate dieser Entwicklungen positiv umgedeutet und als erreichte Gleichstellungsziele definiert. Während die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern damit als überwunden erklärt wird, wird die Diskriminierung von niedrig qualifizierten Arbeitskräften nicht als Ungleichheit wahrgenommen, sondern als rationaler Prozess, der das Überleben des Unternehmens sichert, legitimiert.

„Aber es werden immer mehr [Erg. Verf.: weibliche qualifizierte Fachkräfte]. Und das ist eine Zwangsläufigkeit, alleine auch aus der Verteilung in der Gesellschaft und aus der Tatsache heraus abgeleitet, dass Frauen oder Mädchen die besseren Schulabsolventen sind und auch erfolgreicher im Studium sind. Natürlich, natürlich. Dem müssen wir uns stellen, weil ansonsten hätten wir einen Wettbewerbsnachteil, weil dieses Unternehmen will die besten Mitarbeiter haben. Und wenn die Besten nun mal eben die sind, dann sind es eben die. Dann ist uns egal, ob das Männlein oder Weiblein ist. Wir wollen super Mitarbeiter haben. So, und wenn es denn halt die Frauen sind, wir diskriminieren bestimmt nicht wegen des Geschlechtes. Wir diskriminieren höchstens wegen der Qualifikation. Ne? (...) Aber das ist keine Diskriminierung, das ist ein Selektionsprozess.“ (Hr. Sonne 1139-1154)

Herr Sonne, der in seinem Aufgabenbereich die demografische Entwicklung im Blick hat und in der Organisation managen soll, führt als Selektionskriterien den Bedarf und die Austauschbarkeit von Beschäftigten an, welche aus der unterschiedlichen Wertigkeit von geistiger und manueller Arbeit resultieren. Für die Gewinnung und Bindung von hoch qualifiziertem Personal, welches die geistigen Innovationsressourcen und Zukunftssicherung des Unternehmens verspricht, wird Vereinbarkeit zu einer lohnenswerten Investition, während die gut substituierbaren gering qualifizierbaren Produktionskräfte ersetzt werden können, wenn ihnen die Vereinbarkeit nicht gelingt. In den Formulierungen von Herrn Sonne wird ein Bewusstsein für die besondere Verhandlungsposition der begehrten Kräfte auf dem Arbeitsmarkt erkennbar. Von diesen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen nimmt er jedoch nicht nur erwerbsbezogen mehr Entscheidungsfreiheiten sondern auch im Privaten liegende größere Freiheiten an, die dazu führen, dass sie quasi die Entscheidung zur Aufnahme einer Erwerbsarbeit von den dortigen Bedingungen abhängig machen können.

„Das Problem entsteht dann, wenn jemand, den wir dringend brauchen, für sich selbst entscheidet, nicht wieder zu kommen. Dasselbe Problem habe ich, wenn einer kündigt. Also auch da ist es ein Austauschverhältnis. Wir müssen als Arbeitgeber in der Lage sein und gucken, dass wir die Menschen motivieren können trotz Kind, oder gerade weil Kind, wie man es auch immer nennen will, wieder zurück zu kommen an den Arbeitsplatz. Und je höher qualifiziert, desto lieber, desto nötiger, sagen wir es mal so, desto nötiger. Das ist auch eine Frage der Notwendigkeit. Wenn ich in anderen Segmenten (...) substituieren kann, wie ich denn will — Wir haben Gabelstaplerfahrer. Wir haben Helfer. Wir haben Packer. Die brauche ich alle nicht. Da drücke ich auf einen Knopf und morgen habe ich die aus der Zeitarbeit. Das hört sich jetzt ein bisschen böse an, aber dem Grunde nach ist das so. Das ist austauschbar. Das ist nicht wirklich von Bedeutung. (...) Ich will damit sagen, dass man schon eine gewisse Differenzierung treffen muss - Es ist einfach so. - und sagen muss: okay, was hat denn jetzt einen (...) nicht höheren Wert, aber (...) eigentlich schon einen höheren Wert?“ (Hr. Sonne 1100-1025)

Der Mehrheit der interviewten Führungskräfte ist die Divergenz zwischen einem einerseits breit angelegten Maßnahmenangebot und gleichzeitig einer limitierten Verfügbarkeit über die einzelnen Maßnahmen durchaus bewusst, ohne dass sie dies als Problem kommunizieren. Die Warteliste für den Betriebskindergarten ist lang und Teilzeit wird in vielen Arbeitsbereichen zwar offiziell angeboten, aber vielfach als nicht umsetzbar erklärt. Ähnlich wie Herr Sonne werden die besseren Umsetzungs- und Nutzungsmöglichkeiten bei den höheren Statusgruppen von den Führungskräften quasi als zwangsläufig vertreten, weil dort nicht nur eine geringere Anzahl von potenziellen Nutzerinnen und Nutzern das Angebot administrativ vertretbar macht, sondern die Flexibilität von Arbeitszeit und Ort von den Beschäftigten im Sinne einer wertschöpfenden Funktion genutzt wird.

„Ich sage, das Angebot ist limitiert. Und das Angebot ist vor allen Dingen limitiert in bestimmten Bereichen. Wenn man sich anguckt, wie die Mitarbeiterstrukturen sind, da muss man ganz klar sagen, dass in den Bereichen, in denen ich mittlere Qualifikationen brauche, aber dafür halt eben viele Mitarbeiter im Angebot habe, diese Qualifikationen eher seltener in Teilzeit in dieser Massierung möglich sind. Wenn ich jemanden habe, der in das Management zurückkommt, dann haben wir sehr positive Erfahrungen gemacht. Da ist a) eine große Flexibilität bei entsprechenden Mitarbeiterinnen vorhanden. Und der Einsatz der kann dann auch, bezogen auf den Arbeitsplatz, nicht zwingend hier in dem Unternehmen sein, sondern die Mitarbeiter sind heute mit allen möglichen Kommunikations-Tools in der Lage auch außerhalb der Zeit im Büro weiterhin die Prozesse zu steuern, zu begleiten, erreichbar zu sein. Also da sind auch Qualitätsunterschiede, die vom Arbeitsplatz ausgehend in das Auge zu fassen sind.“ (Hr. Sonne 419-454)

Teilzeit wird in den arbeitszeitlichen Strukturen der höheren Statusgruppen grundsätzlich in flexiblen Zeitmodellen und mit durchlässigen Grenzen zwischen den Domänen gedacht und damit zu einem Privileg, das den höheren Statusgruppen gewährt werden kann, weil gleichzeitig deren intrinsische Leistungsmotivation eine regelmäßige Nutzung ausschließt. Hier wird die Austauschbeziehung, wie sie Goldthorpe zwischen Arbeitgebern und hochprofessionalisierten Fachleuten sowie leitenden Angestellten charakterisiert (vgl. 3.2.3), in ihrer Wirkung auf das erwartete Vereinbarkeithandeln deutlich. Die flexible Zeitgestaltung und die Bereitschaft, Tätigkeiten aus der Erwerbssphäre in der privaten Zeit auszuführen, wird als Gegenleistung für die arbeitgeberseitig gewährten Privilegien gewährt.

„Wenn denn das Austauschverhältnis zwischen Arbeit, Entgelt, Sozialleistungen des Unternehmens ein gutes ist für den Mitarbeiter, wird ein Mitarbeiter in aller Regel, vor allen Dingen Führungsmitarbeiter, keine Krämer-Seele zeigen. Diese Mitarbeiter gucken nicht auf die Uhr, gucken nicht auf den Sonntagnachmittag, wenn etwas zu tun ist. Das sind in der Regel dann Mitarbeiter, die eigenverantwortlich selbstständig hergehen und ihre Aufgaben organisieren und umsetzen.“ (Hr. Sonne 499-518)

Der Begriff Krämerseele wird allgemein auf die Handelnden mit Kleinware zurückgeführt und im Duden als Synonym für sich krämerhaft verhaltende Menschen angegeben, die präzise und engstirnig den Wert einer Ware im Tauschgeschäft bemessen

Herr Sonne deutet mit diesem Begriff an, dass diese Beschäftigten nicht genau den jeweiligen Wert der auszutauschenden Leistungen gegeneinander abwägen, sondern mit der privaten Zeit als „Ware“ großzügig umgehen.

Ohne die Einbindung in feste Zeitstrukturen und Kontrollen, die es im Management aufgrund der Funktionszeiten oder Vertrauensarbeitszeit nicht gibt, wird das Recht zu einem Recht der Entscheidung über die Verteilung der eigenen Arbeitszeit umdefiniert. Die Führungskräfte beschreiben diese Form der Teilzeitnutzung in den oberen Statusgruppen als funktionierendes Austauschverhältnis, das auf klaren Erwartungsäußerung hinsichtlich hoher Leistungen und der hohen Motivation der Beschäftigten, diese unter guten Arbeitsbedingungen zu erfüllen, beruht. Frau Frost, die eine Stabstelle in der strategischen Personalplanung leitet, beschreibt das von vielen Führungskräften wahrgenommene besondere Interesse der jungen Beschäftigten im Management an Freiräumen für die Grenzgestaltung zwischen den Sphären, die sie nicht regelmäßig beanspruchen, aber optional nutzen könnten.

„Das heißt, idealer Weise schafft man es, jemanden klare Erwartungen mitzugeben, das ist der Output, der dann und dann da sein muss, aber ihm dann die Möglichkeiten und den Freiraum zu eben diesem Weg selbst zu bestimmen und zum Teil eben auch zeitlich flexibel zu bestimmen, ob man auch mal etwas vom Home-Office macht oder man hier wirklich den ganzen Tag am Schreibtisch sitzt. Das ist im übrigen auch eine interessante Erkenntnis aus dieser Generation Y Diskussion, wo wir ja auch viel drüber reden und viel hören, ja die jungen Menschen, die mit Work-Life Balance auch viel mehr (...) argumentieren, erwarten ja gar nicht, dass sie irgendwie drei Tage in der Woche arbeiten und zwei frei haben. Aber sie erwarten einfach, dass sie einen gewissen Freiraum haben, was ihre Anwesenheit betrifft und dass sie eigentlich auch eher Output orientiert gesteuert und bewertet werden.“ (Fr. Frost 402-414)

Diese Annahmen teilt auch Frau Sturm und hebt die positiven Effekte für die Gleichstellung hervor, indem sie sich selbst als Beispiel für die Karrieremöglichkeiten trotz Teilzeitbeschäftigung beschreibt. Sie nimmt ihre heutige Position als junge Führungskraft für sieben Beschäftigte im Arbeitsfeld Kommunikation als Resultat einer besondere Förderung durch ihren Vorgesetzten wahr. Obwohl Frau Sturm selbst ihre Eignung und Leistungsbereitschaft offensiv unter Beweis stellt, wertet sie ihre beruflichen Karrieremöglichkeiten als außergewöhnlich und etwas Besonderes, da sie nicht davon ausgegangen war, als junge Mutter Zugang zu den karrierefördernden Programmen des Unternehmens zu erhalten. Ihre frühzeitig vereinbarte Rückkehr aus der Elternzeit nach vier Monaten wurde von Frau Sturm selbst initiiert, und die Zusage eines Kindergartenplatzes gibt ihr nach einem Jahr wiederum die Möglichkeit, dem Vorgesetzten ein Mehr an Arbeitszeit anzubieten. Mit diesem Engagement kann sie nicht nur ihre berufliche Zielsetzung verfolgen, sondern die Unterstützung des Vorgesetzten, ihr trotz der Schwangerschaft die Führungsrolle zu lassen, belohnen.

„Dadurch, dass ich zu der Zeit dann (...) einen richtigen Kita-Platz hatte für meine Tochter, habe ich dann gesagt, das gibt mir die Möglichkeit, meine Arbeitszeit zu erhöhen, möchte ich auch gerne, ob

das auch ihm entgegen käme. Und er sagte 'ich nehme alles, was ich kriegen kann, also herzlich gerne.' Das war so super und war für mich dann natürlich auch noch mal eine bessere Möglichkeit, meine Position wieder voller auszukleiden, weil ich habe von Anfang an, als ich zurückgekommen bin, eigentlich wieder meine alte Position bekleiden dürfen, was ja auch nicht selbstverständlich ist, was auch damit zu tun hat, dass, Sie sagten es eingangs, Rolle des jeweiligen Vorgesetzten, dass er das auch, ich sage mal, supportet hat und auch gesagt hat 'Die G. ist mir so wichtig, die möchte ich auch in der Rolle belassen'. Also das ist sicherlich nicht selbstverständlich.“ (Fr. Sturm 72-81; 334-335)

Frau Sturm verteilt ihren Arbeitsumfang von 80% einer Vollzeitstelle auf 4 Tage in der Woche. Dabei fällt auf, dass sie selbst ihre Stelle als Vollzeitstelle bezeichnet und dies faktisch auch mit der Tatsache, dass der geplante freie Freitag selten eingehalten werden kann, realisiert.

„Ja, das ist jetzt eine Ganztagsstelle, wobei, dadurch, dass ich 80% arbeite, ich in der Regel freitags nicht im Hause bin, wobei Ausnahmen bestätigen die Regel. Bei wichtigen Meetings habe ich ja dann die Flexibilität trotzdem reinzukommen. Nur, meine Tochter hat halt (...) Arbeitstage, sage ich jetzt mal, von halb acht morgens bis dann teilweise sechzehn, sechzehn dreißig, sodass ich dann im Moment immer noch denke, okay, den einen Tag versuche ich uns immer noch dann so frei zuhalten nach Möglichkeit. Und dadurch, dass er [der Partner] in X [Stadt] arbeitet und nicht hier in X [Stadt], ist es auch von den, ich sage mal, Öffnungszeiten der Kita im Moment so, dass ich diejenige bin, die immer den Bringdienst quasi, Abholen und Wegbringen zu leisten habe. Dadurch bin ich natürlich in meiner Flexibilität ein Stück weit eingeschränkt. ... Wobei ich jetzt selber, um mir ein bisschen Flexibilität auch zu erhöhen, mich nach einer Tagesmutter umgeschaut hatte, die in der Nähe von der Kita wohnt, die sie dann noch mal für anderthalb oder zwei Stunden an zwei Tagen in der Woche zu sich nimmt, damit ich nach hinten raus ein bisschen Luft habe. ... Das ist der Punkt. Und es ist einfach so, dass so vom Arbeitsalltag her man tagsüber halt viele Meetings hat. Und wenn man dann Gelegenheit hat, die Dinge vor- und nachzubereiten und abzuarbeiten, das ist dann erst so in den späten Nachmittags- und Abendstunden. Und deshalb habe ich mir dadurch versucht, da eben noch so ein bisschen nach hinten heraus zu erlauben. Also das funktioniert eigentlich ganz gut, muss ich sagen.“ (Fr. Sturm 106-137)

Obwohl Frau Sturm versucht, mit den unterschiedlichsten Mitteln ihre Flexibilität zugunsten der Erwerbssphäre auszuweiten und sie darin eine deutliche Erwerbszentrierung ausdrückt, nimmt sie die sich daraus entwickelnden zeitlichen Strukturen für ihre Tochter, die sie ebenfalls schon in Arbeitstagen misst, scheinbar doch nicht spannungsfrei wahr. Sie selbst hält ihre Erwerbszentrierung nur mit einem Kind für möglich, da die fragile Konstruktion aus Kindertagesstätte, Tagesmutter, einspringenden Großeltern und ihrer Arbeitszeitflexibilität an der Grenze der Belastbarkeit ist. Dennoch bewertet sie die Vereinbarkeitsmöglichkeiten als gut und schätzt die Möglichkeiten, ihre nicht erledigten Aufgaben, unterstützt durch Blackberry und Laptop, auch am Abend zu Hause zu beenden, besonders im Vergleich zu den restriktiven Bedingungen, unter denen sie im Rahmen ihrer Qualifizierungsphase im Außendienst eine Vereinbarkeit herstellen musste. Das dort ebenfalls mögliche Teilzeitangebot ist aus ihrer Sicht zwar ein wichtiges Signal für Frauen, aber für die realisierbare Vereinbarkeit aufgrund der geringen Flexibilisierungspotenziale nicht wirksam

Im Außendienst, wo ich dann sage, es ist natürlich toll, dass es [Teilzeit] angeboten wird in dem Bereich überhaupt und das man dann nicht das Gefühl hat man würde diskriminiert, weil es nicht angeboten würde überhaupt, aber wo man selber für sich feststellen muss, ob das, das Beste ist für sich selbst. Hmmm. Also es ist dann spannend, die Erfahrung selbst zu machen, weil wenn jetzt X sich hinstellen würde, beispielsweise, und sagt 'wir wollen definitiv keine Teilzeitkräfte im Außendienst haben', würden natürlich alle erst mal aufschreien. Und so aus der eigenen Wahrnehmung heraus muss man sagen, also persönlich ich in meiner Situation würde jetzt das nicht als allererstes Arbeitsgebiet empfehlen für jemanden, der Teilzeit machen möchte.“ (Fr. Sturm 780-789)

Frau Sturm drückt einen hohen Anspruch an sich selbst aus, dem Unternehmen einen Mehrwert zu bieten, der sie persönlich als besonders wertschöpfend identifiziert. Sie betont die Bedeutung eines Engagements, das über die Erfüllung der Aufgaben des eigenen Arbeitsgebietes hinausgeht.

„Was sicherlich auch eine wichtige Rolle spielt, ist die Tatsache wie man hier innerhalb des Teams und der Abteilung verankert ist und ob man über den Tellerrand hinaus denkt und im Grunde sich nicht nur für sein eigenes Kästchen verantwortlich fühlt, sondern im Grunde für das große Ganze sich hier stark macht. Und ohne, dass das jetzt so eitel klingen sollte, aber das ist schon eine Sache, die mir sehr wichtig ist, dass ich versuche irgendwo überall auch meinen positiven Beitrag mit einzubringen, sofern er denn gewünscht ist und sofern ich denn auch wirklich einen positiven und einen Mehrwert bieten kann.“ (Fr. Sturm 387-394)

Die hohe intrinsische Motivation und Erwerbszentrierung, die Frau Sturm als Erfolgsgeheimnis darstellt, scheint eine bekannte Strategie für die Aufnahme in den sogenannten „Zirkel“ des Unternehmens zu sein. Mit diesem etwas mystisch wirkenden Begriff bezeichnet Herr Graupel (ein Werksleiter in der Produktion) den Unternehmenskreis, in den man gelangen muss, um als wirklich erfolgreich zu gelten.

„Ich würde eher sagen, man fällt dann auf, wenn man genau das tut, also nicht nur körperlich viel Zeit abzusetzen, sondern eben in dieser vielen Zeit, also man muss einfach sehr präsent sein, zum einen, und man muss während dieser Präsenz auch ein paar pfiffige Dinge tun, um überhaupt aufzufallen, um in den Zirkel hereinzukommen, gegebenenfalls auch mal (...) in Management-Positionen zu kommen.“ (Hr. Graupel 679-682)

Der Terminus „Zirkel“ verdeutlicht eine Trennung der normalen Belegschaft von einem inneren und gleichzeitig schwer zugänglichen Kern des Unternehmens, der besondere Privilegien verspricht und zu dem insbesondere junge Führungskräfte nur durch ein über das normale Maß hinausgehendes Engagement Zugang erhalten¹⁹⁹.

„Die Regel ist wirklich, dass junge Führungskräfte eingestellt werden. Und dann gibt es immer die beiden Lager, wenn ich das jetzt mal schwarz-weiß male, wo dann (...) die eher Stilleren, die irgendetwas machen, und dann die sehr Agilen, die immer überall sind und auch sehr, sehr viel bringen, sei es an Ideen bis hin zu dem zeitlichen Input. Und üblicherweise sind das dann auch die, die dann in irgendeiner Weise aufsteigen, ja, (...)“ (Hr. Graupel 774-778)

¹⁹⁹ In einer Restrukturierungsphase des Unternehmens wurden weltweit nicht nur 3.000 Stellen in allen Regionen und Unternehmensbereichen abgebaut, sondern auch das Corporate Design auf das Streben nach Bestleistungen ausgerichtet.

Es wird deutlich, dass das Teilzeitangebot für diese Beschäftigtengruppen nicht wirklich eine Reduzierung der Arbeitszeit bedeutet. Zum einen ist die hohe Leistungserwartung nicht in Teilzeitform erfüllbar und zum anderen zeigt der Umgang von Frau Sturm mit ihrer Teilzeitstelle, dass das unterschwellig immer noch persistente Stigma der reduzierten Erwerbsorientierung durch eine strategische Nutzung der Teilzeit in ein Leistungssignal umfunktioniert werden kann. Frau Sturms Formulierung zeigt dabei, dass sie nicht nur höchst flexibel auf die Anforderungen der Erwerbssphäre reagiert, sondern dabei bewusst die eigentlich für die Familie und Fürsorgeaufgaben reservierte Zeit in die Wagschale der Bewertung ihres Engagements wirft.

„Und ich merke auch, wenn ich dann erzähle, dass ich 80% arbeite, - Das mache ich nicht pro aktiv jedem, der es hören will oder auch nicht. - dass viele dann ganz überrascht reagieren 'Ach, das wusste ich ja gar nicht', wo ich dann auch immer sage 'Ja, es ist ja gut. Dann nimmt man ja keinen Qualitätsunterschied wahr.' Das ist ja dann auch wichtig. Und es ist vielleicht dadurch, dass ich eben auch eine gewisse Flexibilität habe zu sagen, okay, ich komme auch an den Tagen, wo ein ganz wichtiges Meeting ist, rein, habe aber eigentlich für mich das noch so als kleine Oase der Freizeit oder der Zeit mit meiner Tochter für mich reserviert.“ (Fr. Sturm 475-482)

Die interviewten Frauen in oberen leitenden Positionen definieren ihren hohen Zeitaufwand als selbstbestimmte Investition in den persönlich wichtigen beruflichen Erfolg. Ihre aktiv geschaffene Zersplitterung von Arbeitszeit und Privatzeit überträgt sich jedoch auch unreflektiert auf die Erwartungen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dieser Beschäftigten. Nicht nur Frau Sturm macht die Bedeutung von loyalen und unterstützenden Mitarbeiterinnen deutlich und erklärt die gute Leistung ihrer Abteilung, die sie selbst „trotz einer Teilzeittätigkeit“ erreicht, unter anderem damit, dass ihrer Angestellten sehr genau wissen, zu welchen Abendstunden sie erreichbar ist. Auch Frau Föhn, die als Vorgesetzte für zwei Mitarbeiterinnen zuständig ist, die beide in Teilzeitform arbeiten, beschreibt das besondere Engagement ihrer Angestellten.

„Das funktioniert gut, würde ich sagen, weil speziell von der einen Mitarbeiterin sehr viel Engagement kommt und sie eben auch, wenn Sie nicht hier ist, trotzdem auch irgendwie arbeitet. (...) Klar, manchmal fände ich es schöner, wenn sie einfach auch den ganzen Tag da wären. Klar, also dann weiß ich, wo ich mein Telefon hinstellen muss und ich muss es nicht mit mir herumtragen oder so etwas. Aber ich finde, das funktioniert gut. Und ich habe den Eindruck, dass die Motivation sehr, sehr groß ist. Also, es herrscht ein ganz großer Druck eigentlich in der Zeit, wo sie hier sind, auch ihre Arbeit wirklich zu erledigen. Ich habe das Gefühl, dadurch, dass der Tag komprimierter ist, ist die Konzentration auf das, was getan werden muss, größer, als wenn ich den ganzen Tag Zeit hätte. Ich weiß, ich habe jetzt hier fünf Stunden (...) und dann ziehe ich das auch durch. und ich glaub, da kommt fast am Ende mehr dabei heraus. Oder ich würde jetzt vielleicht den Unterschied, wenn jetzt jemand 70% da (...) Ich habe den Eindruck, ich kriege da fast 90% raus. Und wenn sie jetzt 100% hier wäre, wäre der Unterschied höchstwahrscheinlich nicht mehr so riesig.“ (Fr. Föhn 262-285)

Frau Föhn macht das Prinzip deutlich, das andere Führungskräfte mit der Win-Win-Strategie beschreiben und in dem die Bereitschaft von Frauen, in Teilzeit nahezu genau soviel zu leis-

ten wie in Vollzeit, ein Teil des Beziehungssystems zwischen Beschäftigten und Führungskräften ist. Die Gewährung der zeitlichen Freiheiten für die Erledigung der Aufgaben ist das Tauschangebot für die erfüllte Erwartung an das Leistungsergebnis für den eigenen Führungsbereich.

„Genau, also ich achte schon darauf, weil ich sehr, ich glaube, sehr, sehr viele Freiheiten gewähre. Wenn ich jetzt das Gefühl hätte, da bleibt jetzt aber auch alles liegen, dann würde ich das auch enger kontrollieren. Dann würde ich engmaschiger arbeiten. Aber so weiß ich eigentlich, vielleicht zu irgendwelchen ungewöhnlichen Uhrzeiten, aber da passiert noch etwas, da geht etwas weiter und ich kann mich darauf verlassen. So, und dann blende ich das auch aus, dann ist das auch okay.“ (Fr. Föhn 307-313)

Die Anforderungen an die Führungskräfte und die Kriterien, nach denen sie bewertet werden, beinhalten keine Aspekte, die zu einer Reflexion über die notwendige Anpassung von Arbeitszeitreduzierung und Leistungserwartung anregen würde. Die Schilderungen von Frau Nebel verweisen vielmehr darauf, dass für ein stimmiges Arbeitsergebnis die Nutzung von Vereinbarkeitsinstrumenten in Kauf genommen wird, jedoch nur eine ganz bestimmte Wirkung entfalten darf.

„Aber ich sage mal, den guten Vorgesetzten macht es aus, dass am Ende doch im Grunde genommen das Ergebnis stimmen sollte. Und was immer — Also, die Aufgaben, für die derjenige hier eingestellt ist, die soll der exekutieren in einer guten Leistung. Das ist ja vollkommen klar. Und wenn das am Ende stimmt, dann, (...) ja, dann ist es ja eigentlich egal, auf welchem Weg, ob es mal zu Hause gemacht wurde bei der Home-Office oder, ich weiß nicht, ob es in Teilzeit gemacht wurde und so weiter, klar.“ (Frau Nebel 187-192)

Vor dem Hintergrund der work/family border theory Cross Theorie von Clark (vgl. Kapitel 3.1) betrachtet, verfügen die oberen Statusgruppen in dem Wirtschaftsunternehmen zwar über ein breites Angebot an Gestaltungsmöglichkeiten für die Grenzen zwischen den Domänen Beruf und Familie, gerade weil sie durch den Verzicht auf bestimmte Nutzungsformen oder durch eine strategische Nutzung in der Lage sind, sich als Hauptbeteiligte in der beruflichen Domäne darzustellen. Es erscheint weniger so, als könnten sie wirklich Einfluss auf Grenzvorstellungen nehmen, die ihnen zum Beispiel auch ermöglichen sich zugleich als Hauptbeteiligte in der familiären Domäne zu identifizieren. Vielmehr kann angenommen werden, dass sie damit genau den Verlust jener Privilegien riskieren würden, der sie zu Hauptbeteiligten in der Erwerbssphäre werden lässt.

6.5.2 Nur notfallbedingter Vereinbarkeitsbedarf bei gering Qualifizierten

Der Produktionsbereich in dem Wirtschaftsunternehmen ist deutlich geschlechtsspezifisch geprägt. In großer Mehrzahl arbeiten dort Männer, nur ca. 13% der Beschäftigten sind Frauen. Diese Struktur wird mit der körperlichen Arbeit erklärt, die Frauen nicht gerne machen

würden, aber auch mit dem Schichtdienst, der wenig Arbeitszeitgestaltung zulässt und so für Frauen mit Fürsorgeverantwortung weniger geeignet sei. Gleichzeitig wird umgekehrt argumentiert, dass die Beschäftigten in der Produktion der Vereinbarkeit weniger Bedeutung beimessen, weil der Einkommenserwerb im Vordergrund stehe. Struktur und Begründung dieser Struktur sind wechselseitig aufeinander bezogen und stabilisieren sich gegenseitig. Der Schichtdienst wird als Barriere für den Zugang von Frauen in diesen Arbeitsbereich definiert und durch den geringen Anteil von Frauen aus der Perspektive der Führungskräfte bestätigt. Der überwiegende Anteil der Männer wird dann wiederum als Argument angeführt, dass eine Veränderung der arbeitszeitlichen Bedingungen nicht möglich sei, da diese Männer als Ernährer ihrer Familie prinzipiell auf die Schichtzulagen für ein besseres Einkommen angewiesen seien. Durch diese zirkulären Argumentationen wird eine Veränderung der Geschlechterverteilung in dem Arbeitsbereich der Produktion verhindert und zugleich die Konzeption von Vereinbarkeitsmaßnahmen als von den Beschäftigten nicht gewollt darstellbar. Herr Hagel verweist als Betriebsleiter darauf, dass in seinem 'niedrig qualifizierten und männlich geprägten' Arbeitsbereich schwierige und gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitszeitstrukturen von den Mitarbeitern sogar „gerne“ akzeptiert werden, da sie mit diesen am ehesten ihrer Rolle als Familienernährer gerecht werden können.

„Das sind nur Männer. Und die machen das gerne, weil die damit richtig Geld verdienen. Ja, also dann --- das ist --- wir wollten mal dieses Schichtmodell ändern, und zwar so, dass es, ich sage mal, für den Körper, ich sage mal, ärztlich erwiesen, besser ist. Da hätten die aber auch weniger Geld gehabt. Und da sind die hier mit Betriebsrat und ich weiß nicht was alles hingegangen und haben gesagt 'Ändert das ja nicht', weil sie einfach diese drei Wochen jetzt durcharbeiten. Das ist für die, was sie gelernt haben, wo sie sich hiermit auch identifizieren. Und, wo man am Ende des Monats 1000€ netto mehr hat. (...) Ja? Und das ist ganz, ganz entscheidend.“ (340-347) (...) Aber wenn ich jetzt sage, zum Beispiel hier die Elternzeit für Männer oder irgendwie so etwas, die ist eben jetzt, kommt da einfach nicht so durch an der Stelle, weil einfach der Hauptverdiener meistens hier bei X ist.“ (Hr. Hagel 374-376)

Obwohl Herr Hagel durchweg seine männlichen Mitarbeiter als Familienernährer definiert, überträgt er die primäre Motivation mehr Geld zu verdienen zu wollen, auch auf die Frauen in seinem Arbeitsbereich, die als gering qualifizierte Frauen in dem Wirtschaftsunternehmen bessere Einkommenschancen haben als in anderen Niedriglohnbereichen. Dies erklärt für ihn die Tatsache, dass auch Frauen in der Produktion Vereinbarkeitsfragen hinter die Möglichkeit eines höheren Einkommens zurückstellen.

„Und das ist auch so ein bisschen der Grund, warum bei uns so wenige Teilzeit machen. Weil, wir zahlen hier Chemie-Tarif. Und der Chemie-Tarif, der ist gut, sage ich jetzt mal. Wir zahlen hier nicht den Unternehmens-Tarif, der noch besser ist. Nein, wir zahlen den normalen Branchen-Tarif, wo wir verpflichtet zu sind, weil wir da im Verband ja sind. Aber das ist immer noch weitaus mehr als für eine gering qualifizierte Frau, die bei Edeka an der Kasse ist. (...) Und darum ist ein Arbeitsplatz hier bei der Firma X rein von dem Finanziellen her natürlich für viele sehr, sehr attraktiv. Und da ist eben ... Ja, weil da eben einfach gesagt wird: 'Wenn ich Teilzeit mache, habe ich ja auch weniger Geld.' Ja,

zum Beispiel die beiden Frauen, die jetzt (...) hier arbeiten, die arbeiten hier, (...) ich sage mal, will sie eben hier in der Zeit dann auch relativ viel Geld verdienen.“ (Hr. Hagel 355-361)

Die Gedankengänge von Herrn Hagel über mögliche Teilzeitwünsche der Beschäftigten sind unter den interviewten Führungskräften eher eine Ausnahme. Allgemein wird Teilzeit in dem festen Gerüst der rollierenden Schichtdienste für unmöglich gehalten. Die Werksleiter legen großen Wert auf feste Teams in den Schichten, sodass grundsätzlich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin alle drei oder zwei Schichten²⁰⁰ im Wechseltakt arbeiten soll. Begründet wird dies mit der notwendigen Sicherheit in der Bedienung von Maschinen, die den Arbeitstakt vorgeben und der besseren Produktivität eingespielter Teams. Die Einsicht der Beschäftigten in diese Notwendigkeiten, aber auch ihre Angewiesenheit auf Schichtzulagen, führen aus Sicht von Herrn Graupel (Werksleiter) dazu, dass das Recht auf Teilzeitbeschäftigung nicht eingefordert wird. Er selbst hat in den letzten eineinhalb Jahren keinen Antrag auf Teilzeitbeschäftigung erhalten.

„Sagen wir mal so, in der Produktion sehen die Mitarbeiter natürlich selber auch, (...) dass das schwierig zu realisieren ist, tun es vielleicht auch deshalb nicht, wobei wir die nicht aktiv davon abhalten. (...) Wir reden von unteren Einkommensgruppen, wo es dann auch wirklich um den einzelnen Euro geht. Also ich will Ihnen ein Beispiel sagen. Wir haben eine Linie, die bisher dreischichtig gefahren ist, einfach weil der Artikel langsam ausläuft, von drei auf zwei Schichten legen müssen. Die größte Sorge der Mitarbeiter war 'Ich verliere meine Nachtschichtzulage'. Und da reden wir von einhundert fünfzig, zweihundert Euro im Monat. Das ist deren Motivation, an diese Themen heranzugehen.“ (Hr. Graupel 353-362)

Die Werksleiter in der Produktion betonen gegenüber der allgemein zugeschriebenen Bedeutung der Arbeitszeitflexibilisierung den Nutzen von vorhersehbaren und zuverlässigen Schichtzeiten als hilfreich für die Gestaltung von familiärer Alltagsplanung. Damit beziehen sie sich jedoch in erster Linie auf ebenfalls planbare und vorhersehbare Ereignisse im familiären Alltag und gehen von Paararrangements aus, in denen eine Hausfrau oder zuverdienende Ehefrau die unvorhersehbaren Alltagsgeschehnisse managt. Anforderungen aus der familiären Verantwortung, die zum Beispiel zu einem längeren Ausfall von Beschäftigten in der Erwerbssphäre führen, werden in der Produktion als äußerst selten beschrieben. Zwar betonen zwei Werksleiter, dass die Elternzeit sowohl von Männern als auch von Frauen genutzt wird, heben aber hervor, dass dies in einem sehr geringen Ausmaß geschieht. Dennoch differenziert der Werksleiter Herr Graupel zwischen dem familiär bedingten Ausfall von Männern und Frauen. Frauen sind aus seiner Sicht naturgemäß potenziell Mütter und können sich als Zuverdienerinnen für ein langfristiges „Mutterglück“ entscheiden und dann aus der Erwerbssphäre aussteigen, oder sie bleiben in der Erwerbssphäre, was dann jedoch die Wahrscheinlichkeit der Elternzeit bedingt. Der angemeldete Bedarf von Auszeiten durch

²⁰⁰ Das Schichtsystem ist in der Strukturtablelle am Anfang des Kapitels dargestellt.

Männer wird hingegen immer als das Resultat einer akuten und unvorhersehbaren Notlage wahrgenommen.

„Also um ein paar konkrete Beispiele zu sagen, war jetzt gerade ein Mitarbeiter, der nach Elternzeit wieder zurück gekommen ist, aus dem gewerblichen Bereich. Ich habe hier in der Nachbar-Abteilung im Controlling einen Angestellten, der nach gesundheitlich schwierigen Situationen innerhalb seiner Familie längere Zeit nicht da war und jetzt immer mal wieder regelmäßig zur Kinderbetreuung, weil die Frau verstorben ist, nicht anwesend ist. (...) Ich habe einen männlichen Schichtmitarbeiter (...) auch in der Herstellung, dem wir ein Sonderschichtmodell ermöglicht haben, um ein krankes Kind versorgen zu können. (...) Gut, und dann gibt es natürlich bei einem hohen Frauenanteil immer mal wieder den Fall, dass eine Dame dort schwanger wird und halt letztlich dort Elternzeit nimmt.“ (Hr. Graupel 249-258)

Im Interview fällt auf, dass Herr Graupel seine männlichen Mitarbeiter grundsätzlich mit der Berufsdefinition bezeichnet, während er alle Frauen als Damen benennt. Im Kontext des Themas kann dies als Hinweis dienen, dass Männer eher über ihre berufliche Identität wahrgenommen werden, in der ein Vereinbarkeitsbedarf ein externer und eigentlich nicht dazugehöriger Aspekt ist, während für Frauen, die über ihr Geschlecht und ihre Generativität wahrgenommen werden, der Vereinbarkeitsbedarf eigentlich ein Teil der normalen Identität ist. So wird die familiäre Situation, die eine stärkere zeitliche Bindung für Fürsorgeaufgaben fordert, für Männer zu einem Schicksalsschlag, durch den der Beschäftigte mit seinem Vereinbarkeitsbedarf zu einem Fall wird, der besondere Aufmerksamkeit braucht und bekommt.

„Wir haben einige solcher Fälle gehabt, also jetzt in meiner Zeit, von denen aber keiner wirklich langfristig war, dass wir die Erfordernis gehabt hätten, zu sagen 'Da setzen wir jetzt mal ein komplett neues Arbeitsschichtmodell oder sonst etwas drauf auf', sondern wo wir, ich sage mal, in Anführungsstrichen auf dem kleinen Dienstweg dem Kandidaten ermöglicht haben 'Komm, da finden wir schon einen Weg'. Und das halten wir dann auch über zwei, drei, vier Wochen durch, kompensieren das mit anderen, und dann war der Fall auch gut. Solche Fälle habe ich gehabt, absolut. Die kommen immer wieder vor, dass einer sagt: 'Guck mal hier, ich bin gerade in einer schwierigen Lage.“ (Hr. Graupel 394-401)

Für die Werksleiter ist es eine Selbstverständlichkeit, dass den Beschäftigten in einer Notlage geholfen wird, sodass der Vereinbarkeitsbedarf von Männern dazu führt, dass, nun doch auf dem informellen Weg, Ausnahmen von den festen Schichtregelungen ermöglicht werden. Diese „Sonderregelungen“ sind aus der Perspektive der Führungskräfte nur für relativ kurze und überschaubare Zeiträume erforderlich und daher tragbar. Diese inoffizielle Regelung manifestiert die Annahme, dass eine grundsätzliche Reflexion des Arbeitszeitmodells als familienbewusst oder nicht in der Produktion, nicht erforderlich sei. Die Strategie, familiären Verantwortlichkeiten als Sonderfällen mit informellen Angeboten gerecht zu werden, funktioniert jedoch nicht mehr, wenn sich der Bedarf als längerfristig herausstellt, selbst wenn er dann auch aus einer Notlage resultiert.

Herr Schnee (Betriebsleiter mit 40 männlichen Produktionsmitarbeitern und einer Frau) beschreibt seinen Führungsbereich ebenfalls als klassischen 'Männerbereich', der für Männer aufgrund ihrer traditionellen Familienstrukturen, in denen sie leben würden, kein Problem sei. In der Ausnahme, die er im Folgenden beschreibt, ist das traditionelle Rollenmodell durch die Erkrankung der Ehefrau nicht mehr funktional, sodass auch hier ein Sonderfall entsteht.

„Also im Großen und Ganzen herrscht bei uns, glaube ich, noch das klassische Familienbild vor. Aber wir haben jetzt auch mal einen Fall gehabt, der aufgrund der familiären Situation halt auch den Job gewechselt hat. Also das hat halt einen etwas schwierigen Hintergrund, die Frau ist erkrankt. Der hat einen behinderten Sohn. Und daraufhin hat er gesagt halt, also er möchte halt in eine Stelle wechseln, wo er auf Tagschicht arbeitet und auch näher an zu Hause dran ist. Also da kann das halt mit so einer Wechselschicht schon mal ein bisschen problematisch werden. Aber ansonsten eigentlich nicht, nein. (...) Es ist kein Thema. Und es ist halt --- Also, wenn jemand etwas hat, dann kann er jederzeit zu mir kommen. Und ich glaube auch, wenn jemand ein wirkliches Problem damit hat, dann kommt er auch. Aber es ist bis jetzt eigentlich noch nicht so Thema gewesen.“ (Hr. Schnee:97-103)

Der Wunsch dieses Vaters, nur in Tagesschichten eingesetzt zu werden, also eine dauerhafte arbeitszeitliche Veränderung umzusetzen, führte zu einem Arbeitsplatzwechsel und dem Ausscheiden aus dem Unternehmen. Wie Herr Graupel nimmt auch Herr Schnee diese Ausnahmeproblematik im Kontext von Wechselschichten wahr, jedoch bewertet er sie nicht als Ausdruck einer Vereinbarkeitsproblematik der Wechselschicht allgemein, sondern geht weiterhin davon aus, dass Vereinbarkeit an sich als „kein Thema“ sei. Herr Schnee geht davon aus, dass wirkliche Vereinbarkeitsprobleme von den Beschäftigten angesprochen würden, sodass die „Nichtäußerung“ seiner Mitarbeiter deren realen Vereinbarkeitsbedarf spiegelt. Ein anderer Werksleiter erklärt demgegenüber die geringe Thematisierung der Vereinbarkeitsthematik vor dem Hintergrund der geringen Qualifikation seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und deren Einkommenserfordernissen²⁰¹.

Die Kurzfristigkeit von Vereinbarkeitsbedürfnissen scheint in dem Wirtschaftsunternehmen jedoch eine Norm zu sein, die auch in den höheren Statusgruppen repräsentiert wird. Grundsätzlich gehen die Führungskräfte davon aus, dass die reduzierte Zeit schon kurz nach der Rückkehr sukzessiv wieder aufgestockt wird. Frau Frost (Führungskraft auf der obersten Unternehmensebene) formuliert ihre Vorstellung von Familienfreundlichkeit:

„Familienfreundlichkeit, wo die Mütter relativ schnell auch wieder zurückkehren in die Berufswelt, weil sie gute Angebote vorfinden, weil es auch in der Kultur durchaus verwurzelt ist, dass die Frau auch wieder arbeiten geht und die Familie sich gemeinsam um die Kinder kümmert.“ (Fr. Frost 59-62)

²⁰¹ Im Gegensatz zu Herrn Schnee sprechen die beiden anderen Werksleiter, Herr Graupel und Herr Hagel, von „immer wieder mal geäußertem Bedarf“. Herr Hagel ist für 250 Beschäftigte zuständig und wird in seiner Führungsverantwortung für 30 Frauen nach seiner Meinung häufiger als die anderen Werksleiter mit Vereinbarkeitsanforderungen seiner Mitarbeiterinnen konfrontiert, was bei ihm eine Bewusstseinsbildung zu dieser Thematik stärke.

Frau Sturm bezieht die gesamte betriebliche Vereinbarkeitsunterstützung konkret auf die erste Phase der Familiengründung und formuliert die Erwartung an ihre Mitarbeiterinnen, dass diese mit Kindern ab drei Jahren wieder in Vollzeit oder zumindest vollzeitnaher Teilzeit arbeiten und Frau Föhn bestätigt aus ihrer Perspektive im Diversity Management diese Norm auch in der Struktur:

„Genau, also wir sehen deutlich einen Trend, das — gerade bei den Managerinnen, die kommen zunehmend in Vollzeit zurück, zunehmend. Also das waren früher so von den Müttern 17%, 18%, die in Vollzeit zurückgekommen sind, jetzt fast 50%. Und die andere Hälfte geht in Teilzeit, wobei der Beschäftigungsumfang bei knapp 80% liegt“ (Fr. Föhn 415-418)

Auf den oberen Stausebenen des Wirtschaftsunternehmens verhindert diese Norm eine Umsetzung anderer Grenzvorstellungen, jedoch kann sie von vielen dortigen Beschäftigten mit ihren eigenen Erwartungen und Umsetzungsbemühungen von Karrierezielen in Einklang gebracht werden. Zwar wird eine Reduzierung von Arbeitszeit normativ eingeschränkt, jedoch bleiben durch flexiblen Zeitgestaltungsmöglichkeiten Freiräume für eine selbstbestimmte Verteilung der Arbeitszeit. Für eine Selbstbestimmung bei der Grenzgestaltung ergeben sich bei den gering qualifizierten Beschäftigten in der Produktion demgegenüber keine Anzeichen.

Herr Hagel schildert ebenfalls, dass die Vereinbarkeitsanfordernisse von den Mitarbeiterinnen überwiegend aus aktuellen Anlässen heraus und mit dem Ziel einer kurzfristigen Lösung an ihn herangetragen werden. Ein Bestreben der Beschäftigten um eine weit reichendere Einflussnahme auf ihre Arbeitsbedingungen kann er nicht feststellen und erklärt dies mit eingeschränkten Artikulationsmöglichkeiten vieler Angestellten im Produktionsbereich.

„Wir haben — Ich meine, gerade bei so einer Vielzahl an Mitarbeitern hat man ja, ich sage mal, ein klassisches Abbild der Gesellschaft. Und da hat man ja alle Facetten. Ich sage mal, in der Produktion hat man eben schon des Öfteren einfach strukturierte Mitarbeiter, die also ganz klar ihren Job hier machen. Das ist es dann aber auch, und wollen auch mit nichts mehr am Hut haben, und denken vielleicht auch über viele Dinge gar nicht nach, wo andere drüber nachdenken würden. Und dann merkt man eben immer mal, das ist eben so ein Bevölkerungsschnitt, den hat man hier einfach. Und da hat man eben von, ich sage mal, einen, der froh ist, dass er deutsch spricht, sage ich jetzt mal, und vielleicht seinen Lebensalltag überhaupt, ich sage mal, hinbekommt, und dann eben bis zu dem promovierten Akademiker, der ganz andere Sachen von mir will. Also (...) das Spektrum haben wir da. Und das ist (...) tagtäglich so.“ (Herr Hagel 277-287)

Herr Hagel stellt eine These auf, nach der Beschäftigte mit niedrigem Bildungs- und Qualifikationsniveau nicht nur weniger Artikulationskompetenz aufweisen, um einen möglichen längerfristigen Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen und Vereinbarkeitsangebote auszuhandeln, sondern darüber hinaus ihre Arbeitssituation weniger reflektieren als höher gebildete Mitarbeiter. Diese Aussage von Herrn Hagel fasst einen Gesamteindruck aus dem Produktionsbereich des Wirtschaftsunternehmens zusammen: Niedriger qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen scheinen in tagtäglich finanziell motivierten Anstrengungen um die Bewäl-

tigung des Alltags gefangen, die ihnen sowohl kaum oder keine Möglichkeiten für die Nutzung von Instrumenten lässt als auch nur wenig Raum für die Artikulation von langfristigeren Vereinbarkeitsbedürfnissen. Aufgrund der als gering bewerteten Wertschöpfungskraft ihrer Arbeit sowie ihrer persönlichen Austauschbarkeit verfügen sie weder über die Tauschpotenziale wie die hoch Qualifizierten noch über Verhandlungsmacht für eine gezielte Einflussnahme auf ihre Vereinbarkeitsbedingungen. Geschlechterstereotype Vorstellungen von der Arbeitsteilung in Familien sind die Grundlage von Arbeitsstrukturen, in denen geringe Grenzgestaltungsmöglichkeiten die Erwerbsarbeit von Frauen hemmt und zugleich die Begründung für keinen Veränderungsbedarf liefert.

6.5.3 Leistungskultur und geschlechtsspezifische Widersprüche

Für die befragten Führungskräfte im Wirtschaftsunternehmen stellt sich das Verhältnis zwischen dem Leitbild des Unternehmens als familienfreundlicher Arbeitgeber und den Leistungserwartungen und -anforderungen an die Beschäftigten nicht spannungsfrei dar. Vor allem für das Management geltend, aber unternehmensweit wahrnehmbar, wird auf eine Arbeitskultur hingewiesen, die sich im Widerspruch zu einer Aufwertung und Anerkennung privater und familiärer Lebensinhalte und Verantwortlichkeiten entwickle. Herr Regen, der eine beratende Funktion für andere Führungskräfte im Unternehmen hat, befürchtet, dass die umfassenden Verfügbarkeitserwartungen aus der Erwerbssphäre sich hemmend auf die Gestaltung von Ressourcen im Privatleben der Beschäftigten auswirkt. Die permanenten Zugriffsmöglichkeiten auf das Leistungsvermögen der Beschäftigten ohne Abgrenzungsmöglichkeiten einer privaten und nicht zugänglichen Sphäre führe nicht zu der erwarteten Leistungssteigerung, weil sie die Funktion des privaten Lebensraumes als Ort der Regeneration zerstören. Die Konsequenz einer Arbeitskultur, die die Grenzen zwischen den Domänen auflöst, seien zunehmend gesundheitliche Risiken für die Individuen und gesellschaftlich ein Verlust des sozialen Rückhaltes durch Familien und private Beziehungen.

„Und es entwickelt sich auch so, dass teilweise Arbeitskulturen hier entstanden sind, wo dann Mitarbeiter wesentlich mehr als acht Stunden hier sind und dann auch noch Samstag und Sonntag arbeiten kommen, oder von zu Hause arbeiten und ständig erreichbar sind, wo von manchen auch die unausgesprochene oder ausgesprochene Erwartung an die Führungskräfte geht, dass sie dreihundertsechzig Tage im Jahr erreichbar sind, oder dass Leute aus dem Urlaub wegen irgendwelcher Themen herausgeholt werden. Also das sehe ich schon ein bisschen kritisch, muss ich ehrlich sagen, dass da Anforderungen an Mitarbeiter gestellt werden, die auf der einen Seite die Effizienz, die Effektivität der Arbeit nicht erhöhen, auf der anderen Seite aber die Leute so auslaugen, dass sie dann, (...) ja, immer weniger Ressourcen haben. (...) Und dass dann auch die Gefahr besteht, dass ich, wenn ich in so einem Hamsterrad drin bin, wo ich denn permanent mich der Firma zur Verfügung stelle, dass dann diese Aspekte, eigene Gesundheit, Familie, Freundschaften pflegen, Hobby, immer mehr den Bach runtergehen.“ (Hr. Regen 614-628)

In den Interviews mit den Führungskräften wird hinsichtlich dieser Arbeitskultur ein Wandel grundsätzlicher Werte des Wirtschaftsunternehmens angemerkt, welche sich auf die Wahrnehmung des normativen Leitbildes der Familienfreundlichkeit verunsichernd auswirkt. Aus der Tatsache, dass sich das Unternehmen ursprünglich als Familienunternehmen entwickelt hat, wird eine stark familienverbundene Werthaltung der Akteure im Unternehmen abgeleitet, die teilweise das soziale Engagement für die Beschäftigten über Wirtschaftlichkeitsfragen gestellt hat.

„Also in erster Linie die Tatsache, dass das halt immer noch ein familiengeführtes Unternehmen ist, das spielt schon eine besondere Rolle und (...) führt auch zu einem anderen Selbstverständnis der Mitarbeiter. Also (...) X [Unternehmen] (...) muss da versuchen, da natürlich auch einen Paradigmenwechsel herbeizuführen, weil es halt auch ein Wirtschaftsunternehmen ist. Wie gesagt, aber X ist von der Kultur ein Familienunternehmen. Und das unterscheidet das schon stark von anderen Unternehmen, die reine Wirtschaftsunternehmen sind. Also in der Vergangenheit hat das Unternehmen auch Entscheidungen gegen Wirtschaftlichkeit und für soziales Engagement getroffen. Also das gibt es bei anderen Unternehmen nicht. In der Zukunft wird es natürlich schwieriger. Aber halt, das schwingt immer noch mit. Und da hat die Familie auch ein Auge drauf. Das merkt man aber auch. Das kann auch X [Unternehmen] nicht anders machen, weil X [Unternehmen] auch irgendwo bestehen muss. Ja. (...) So schade das ist, dass man so etwas sagen muss, aber es ist irgendwo so. Also es ist — (...) Man sieht schon, dass eigentlich dem einzelnen Mitarbeiter, egal auf welcher Hierarchiestufe, mehr abverlangt wird. Und, doch, da bleibt sicher so etwas ein bisschen auf der Strecke.“ (Hr. Schnee:758-792)

Die im globalen Wettbewerb deutlicher hervortretende Priorisierung gewinnorientierter Zielsetzungen wird von nahezu allen Interviewten im dem Wirtschaftsunternehmen als ein Bruch in der *‘eigentlichen’* kulturellen Orientierung des Unternehmens als Familienunternehmen wahrgenommen. Dieser Wandel wird jedoch unternehmensextern als zwangsläufige Folge des globalen Wettbewerbs erklärt, dem das Unternehmen ausgeliefert ist. Der Wert von Familie und sozialem Handeln wird als unvereinbare Haltung zu rational wirtschaftlichem Handeln, dessen Ergebnisse in Zahlen gemessen werden können, definiert. Dies weckt die Befürchtung, dass einzelne Aspekte einer familienbewussten Arbeitsgestaltung ganz aus den Augen verloren werden.

„Auf der einen Seite sehen viele natürlich ein, dass es ganz wichtig ist, dass man Beziehungspflege betreibt und 'Familie und Beruf' ein wichtiges Thema ist. Auf der anderen Seite aber haben die natürlich auch ihre Zahl, die sie erreichen wollen. Und da ist dann immer die Frage: Was steht denn an der ersten Stelle? Und meistens sind es eben denn doch die Zahlen. Und da wird eben — Diese weichen Themen, die kippen dann nach hinten über, wenn es hart auf hart geht.“ (Hr. Regen:1282-1287)

Frau Föhn verweist ebenfalls auf den Widerspruch zwischen dem familienfreundlichem Leitbild und der Erfahrung der Außertariflich Beschäftigten, die auf dem Weg *„nach oben, nun auch die Unternehmensrealität kennenlernen.“* Sie beschreibt ähnlich wie auch zwei andere weibliche Führungskräfte, dass insbesondere junge hoch Qualifizierte ein recht optimistisches Bild von einer gestaltbaren Work-Life Balance haben. Jedoch erweise sich die ur-

sprünglich als zeitlich limitierte Investition in Zukunft gedachte Strategie eines ausdehnenden Arbeitszeit- und Kräfteinsatzes mit fortschreitender Karriere als Dauerzustand.

Während einige Führungskräfte, wie zuvor aufgezeigt, die hohen Leistungserwartungen des Unternehmens als Ursache und Risiko für die Überforderung der Beschäftigten sehen, haben diese weiblichen Führungskräfte, ebenso wie Herr Sonne, eine Führungskraft im Human Resources Management, den Umgang der Beschäftigten mit diesen Erwartungen im Blick. Auch er verweist auf steigende Zahlen von Burnout, aber als Folge der Selbstüberschätzung und einer falschen Prioritätensetzung. In der folgenden Interviewpassage beschreibt er eine Kollegin als übermotiviert und als Beispiel für eine neue Generation von zu leistungswilligen Beschäftigten:

„Das ist auch eine Führungsfrau hier. (...) Die setzt Einen nach dem Anderen im Moment daneben. Sagen wir mal so, (...) die macht den Eindruck, dass Sie im Moment ein bisschen überfordert ist. Das sind, (...) ich sage mal, die ganz Jungen. Die haben einen Freund, die haben eine Beziehung, die haben keine Familie und die haben einen Beruf und wollen Karriere machen. Da ist die Karriere eigentlich der Grund warum es zu Überforderungssituationen und Burnout kommt. Und das ist nicht geschlechtsspezifisch.“ (Hr. Sonne 839 – 852)

Zunächst wird ein Unterschied zwischen den Geschlechtern bewusst ausgeschlossen und grundsätzlich eine starke Erwerbszentrierung von jungen Menschen ohne eigene Familie als Regulativ als Risiko geschildert. Aus der biografischen Perspektive jedoch rückt mit Hinblick auf die Phase um die Familiengründung herum eine Differenzierung zwischen den Geschlechtern in den Blick, welche nach Ansicht dieser und anderer Führungskräfte, unterschiedlich mit der gedanklichen Planung von Beruf und Familie umgehen.

„Das ist bei Männern genauso wie bei Frauen, (...) bei Frauen vielleicht ein bisschen gefährdeter, weil sie sich irgendwann auf die Familienrolle vorbereiten, weil sie vielleicht, - Das ist jetzt eine Hypothese. - weil sie vielleicht diesen Gedanken immer noch als belastenden Gedanken in sich tragen, im wahren Sinne des Wortes. Ne? Die Gebärmutter denkt mit. Ich weiß nicht, ob man das so sagen kann, aber ich könnte es mir vorstellen, dass so etwas mit eine Rolle spielt, weil der Mann ist völlig frei, was das angeht. Wir haben da überhaupt kein Problem mit. Ne? (...) Wenn man sich das mal überlegt, so.“ (Hr. Sonne 825 - 859)

Die Begründung bezieht sich auf ein biologistisches Erklärungsmodell und die Körperlichkeit von Frauen, die in ihren Entscheidungen von diesem Körper und ihrer Generativität gelenkt werden. Von dieser Körperlichkeit sind Männer scheinbar befreit. Den Umgang mit Doppelrollen in Beruf und Familie führt Herr Sonne auf ein anerzogenes Rollenverständnis zurück. Frauen sind besser geeignet, Belastungen aus beiden Sphären zu bewältigen, weil es gesellschaftlich von ihnen gefordert wird und sie für diese Doppelrolle vorbereitet werden. Während Frauen den gesellschaftlichen Anforderungen und Umbrüchen folgen, könnten Männer

sich noch einfacher auf ein traditionelles Rollenbild zurückziehen, weil auf sie kaum gesellschaftlicher Druck ausgeübt werde.

„Ja, (...) ich denke, dass Frauen (...) in Teilen sehr leistungsstark sind, nämlich Doppelbelastungen, Mehrfachbelastungen besser aushalten können als Männer. Aber das auch nur, weil sie es gesellschaftlich gewohnt sind, weil diese Rolle eine angelebte, eine anerzogene Rolle ist. Ich bin sehr wohl der Meinung, dass Männer das genauso gut können. Sie müssen sich nur darauf einlassen. Was ich aber nicht unbedingt muss, das werde ich auch nicht tun. Und vor dem Hintergrund, denke ich, sind das Dinge, die sich evolutionär verändern werden durch eine lange Erfahrung und dann halt eben Umsetzung. Aber das braucht Generationen. Das ist nichts, was man von jetzt auf gleich ---“ (Hr. Sonne 370 – 377)

Für die These, dass Männer sich die Eignung für Doppelbelastung erst aneignen müssen, nutzt Herr Sonne den Begriff der Evolution in einem kulturellen Verständnis als Gegensatz zur Revolution für einen langandauernden und auf Erfahrung basierenden Wandlungsprozess. Zunächst sind es nach seiner Ansicht in erster Linie Frauen, die eigene Erfahrungen sammeln müssen und die Veränderung vorantreiben, während Männer erst in Erfahrungssituationen gebracht werden müssen.

Aufgrund der bisher nicht entwickelten Eignung der Männer für die Doppelbelastung wäre Herrn Sonne zufolge jedoch eine Unterstützung der Männer für neue Erfahrungen auch mit der Gefahr einer Diskriminierung verbunden:

„Und dass Männer überhaupt in die Situation geraten, ist dem Staat zu verdanken, der durch die Ausweitung der (...) Elterngelder und Möglichkeiten im partnerschaftlichen Wechsel die Elternzeiten zu reklamieren hier einen Boden bereitet hat, der jetzt auch von einigen Männern angenommen worden ist. Aber nach meinem Dafürhalten und nach dem, was ich erfahre und hier erlebe, ist das ein verschwindend kleiner Teil, immer noch. Es ist in unserer Gesellschaft immer noch nicht angekommen, dass Kindererziehung für Mann oder Frau gleich ist.

I 1: Meinen Sie, das ist ein gesellschaftliches Problem? Würden Sie sagen, ich von meiner Seite würde das unterstützen, wenn Männer das in ähnlichem Maße wie Frauen in Anspruch nehmen?

B 13: Sehr oft in manchen Bereichen. Also mit 'besser' würde ich mich schwer tun. Weil warum sollte ich jetzt Männer diskriminieren. Aber –“ (Hr. Sonne 350-366)

Die Annahme, dass Frauen flexibler und belastbarer sind als Männer, wird von vielen Interviewpartnern und Partnerinnen in dem Wirtschaftsunternehmen geteilt. Herr Regen leitet daraus ab, dass sie daher auch aufmerksamer sich selbst gegenüber seien und Hilfeleistungen, zu denen für ihn auch Vereinbarkeitsinstrumente zählen, besser einfordern und annehmen könnten, als Männer.

„Also, wir haben ja noch, gerade in den Produktionsbereichen, viele Männer, die häufig auch Alleinverdiener sind. Und ich glaube, für Männer ist das so häufig auch eine Frage der Ehre. Und Männer tun sich dann manchmal auch schwer, zu sagen 'Okay, du kannst jetzt, aus welchen Gründen auch immer, vielleicht nicht so, wie du gerne möchtest.' Und wenn dann die Frau noch, die bisher vielleicht wegen Kinder aufziehen nicht berufstätig war, noch in eine berufliche Rolle hineinschlüpft, ist das für manche Männer so ein schwieriges Thema. Die Frauen sind solchen Themen gegenüber sehr viel offener. Wobei ich so immer den Eindruck habe, dass Frauen einfach sehr viel mehr improvisieren

müssen und immer mehr als eine Baustelle haben. Die Männer, die haben ihren Beruf und daneben vielleicht noch ein Hobby, und dann ist gut. Und bei den Frauen ist es so, wenn sie berufstätig sind, sie haben den Beruf, dann ist da noch ein Haushalt, dann ist da noch ein Ehemann, dann ist da vielleicht noch der Garten, dann ist da noch die Kirchengemeinde, dann sind noch Kinder da. Also es sind immer mehrere Themen, die Frauen unter einen Hut bekommen müssen. Dadurch sind Frauen von Natur aus flexibler. Und sie sind auch, was so körperliche Anzeichen angeht, wesentlich aufmerksamer als Männer, dass sie eben schon sehr schnell auch bemerken 'Was kann ich mir zumuten und was nicht?' und 'Sollte ich bestimmte Hilfen und Unterstützungen annehmen?' Da sind Frauen ganz anders aufgestellt als Männer. Also Männer haben ein großes Problem damit, Hilfe anzunehmen, aber ein noch größeres Problem, Hilfe anzufordern.“ (Hr. Regen 199 – 217)

Die Führungskräfte des Wirtschaftsunternehmens schildern die gesellschaftlichen Anforderungen an Frauen als Grundlage ihrer höheren Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde externe Bedingungen. Sie reagieren jedoch nicht nur passiv auf diese neuen Anforderungen mit einer höheren Bereitschaft zur Veränderung, sondern treiben diese Veränderungen aktiv voran.

„Und da sage ich, das ist ein Prozess der Veränderung. Es wird deutlich spürbar, dass die hoch qualifizierten, auf Karriere ausgerichteten Frauen dieses Verständnis so nicht mehr teilen. Die haben halt eben für sich eine ganz klare Entscheidung getroffen: Ich will Familie und Beruf und Karriere, wenn man das mal 'Beruf' als 'Karriere' übersetzt, unter ein Dach bringen. Und den Anspruch haben die. Und den Anspruch machen die geltend. Und das ist gut so. So, und das ist etwas, was ich als ganz klaren Wandel erkenne, nur dass dieser Wandel wirklich von oben kommt. Je höher die Qualifikation, je höher die Bildung, desto stärker dieser Wandel.“ (Hr. Sonne 871-882)

Das weibliche Geschlecht begründet einerseits biologisch die Zerrissenheit zwischen Familie und Beruf und andererseits als soziales Rollenmodell die bessere Eignung für Veränderungen von gesellschaftlichen Rollenbildern. Herrn Sonnes Interviewpassage offenbart einen Widerspruch zwischen der Bedeutung von Geschlecht auf der individuellen Ebene, wo es zur Erklärung genutzt wird, warum es kaum Veränderungen geben kann und Geschlecht auf der strukturellen Ebene, wo es veränderte Strukturen in Erwerbskonstellationen und Erwerbsbeteiligung begründet.

Diese strukturelle Gestaltungsmöglichkeit resultiert aus der Wechselwirkung von Geschlecht und Status. Es sind die höher gebildeten Frauen, welche die Verantwortung tragen, den Widerspruch zwischen der höheren Gefährdung aufgrund ihres latenten Mutterwunsches und der erlernten Eignung für die Doppelbelastung aus Familie und Beruf aufzulösen. Die berufliche Qualifikation und der damit erreichbare Status werden nach Ansicht dieser Führungskraft die biologischen Beschränkungen auf der strukturellen Ebene überwinden.

Eine Überwindung von stereotypen Geschlechterbildern auf der identitätszuschreibenden Ebene wird demgegenüber ambivalent wahrgenommen. Die Frauen, die zum einen den Wandel antreiben sollen und können, weil sie belastbar und geeignet für die Doppelrolle sind, sind zugleich die Karrierefrauen, die Herr Sonne als gefährdeter für den Burnout schil-

dert und denen Herr Regen eine „Verleugnung“ ihrer eigentlichen Identität unterstellt, wenn sie Kinder und Karriere in ihrem Leben vereinbaren wollen.

„Man kann das Modell auch anders aufziehen. Aber wenn das Modell anders herum ist, der Mann — Gehen wir mal in das Extrem. Der Mann bleibt zu Hause und macht das, was die Frau bisher gemacht hat. Die Frau macht Karriere. (...) Das ist auch nicht viel gesünder. (...) Und ich weiß auch nicht, ob die meisten Frauen da so glücklich wären. Also die Frauen, die wirklich Karriere machen wollen und Karriere machen, haben meiner Erfahrung nach in den meisten Fällen keine Kinder. (...) Und das geht ja auch — Man hat dazu ja auch verschiedene Befragungen gesehen. Es ist ja wohl auch ein eindeutiger Trend, dass das so ist, (...) was nicht heißt, dass das unbedingt so sein muss. Also eine bessere Teilung wäre da natürlich günstig. Aber dafür muss man natürlich auch in den Unternehmen, gerade vom Management her, entsprechendes Verständnis haben. Und da ist X an der Stelle noch sehr konservativ. Also wenn hier jemand aus dem oberen Führungskreis sagen würde 'Ich gehe jetzt mal drei Monate in Erziehungszeit', ich glaube, der würde sich dann sehr seltsame Kommentare anhören müssen.“ (Hr. Regen 321-433)

Weder einen Rollentausch zwischen Müttern und Vätern noch eine gleichwertige Verteilung von Erwerbsarbeit und Familienarbeit bei Paaren erscheinen in dieser Interviewpassage wirklich vorstellbar. Einer gleichwertigen Verteilung von Erwerbsarbeit und Familienarbeit stehen die Leistungsnormen in der Erwerbssphäre entgegen, die vor allem Männern keine Rollenveränderung erlauben, während ein gelingender Rollentausch seiner Ansicht nach an der Unvereinbarkeit einer starken Erwerbszentrierung und einer gleichzeitigen familiären Orientierung der Frauen scheitert. Eine aktiv gezeigte Bereitschaft von Frauen, sich in mehreren Identitäten zu bewegen, aber dabei auch deutliche Präferenzen für Karriere und Beruf zu signalisieren, wird kritisch abgelehnt. Entsprechend nimmt Herr Regen die Nutzung des Betreuungsangebotes durch diese Frauen ambivalent wahr:

„Ja, also was mir aufgefallen ist: Ich bin ja auch hier in unserem Kindergarten gewesen und habe mich mal mit der Leiterin unterhalten. Und die hat im Grunde genommen die Tendenz bestätigt, die ich auch so meine, partiell zu sehen, dass (...) - Das hört sich jetzt vielleicht ein bisschen hart an. - dass für manche Paare, oder manche Frauen auch, Kinder so eine Art Mode sind, mit denen man sich schmückt, und dass man dann nach relativ kurzer Zeit, nach wenigen Wochen oder wenigen Monaten, schon die Kinder irgendwo abgibt. Und also das ist so eine Tendenz, die ich punktuell sehe, dass eben Eltern, und gerade Frauen — Gut, jetzt wird der Eine oder Andere sagen 'Du bist mit der traditionellen Rolle der Frau zu sehr verhaftet.' Mag sein. Aber, dass eben Frauen eben auch die Kinder abgeben und sagen 'Ja, ich habe da noch ein Meeting.' und 'Kann ich den nicht bis sieben Uhr hierlassen?' Wo ich sage: Sind das etwa Frauen, die sich zwischen Kindern und Karriere nicht entscheiden können, oder nehmen die die Kinder nur, weil es schön ist, Kinder zu haben?“ (Hr. Regen 1087-1098)

Das als männlich interpretierte Erwerbsverhalten wird nicht nur als „Gefährdung der Familien und des sozialen Zusammenhalts der Gesellschaft“ abgelehnt²⁰², sondern den Frauen, die sich gewollt und bewusst für eine starke aktive Beteiligung in der Erwerbssphäre entschei-

²⁰² Herr Sonne stellt beispielsweise einen Zusammenhang zwischen „Familien, die sich trennen aufgrund von Belastungen des einen oder anderen Partners, in dem man sich entfremdet, indem man halt Familie nicht mehr lebt, wie man müsste“ her und einer Angleichung der Lebensweisen, in der „es immer gleicher werden wird, was Männer und Frauen erwarten, reflektieren und wie sie mit den Situationen umgehen.“ (Hr. Sonne 576-601)

den, wird eine Identitätsbildung in beiden Domänen abgesprochen. Die Abgabe der Kinder in die Betreuung wird als Repräsentation einer „Mehrfachidentität“ gelesen, in der Frauen sich nicht für eine Domäne entscheiden können. Die Eignung für die Doppelbelastung erscheint nur in dem Rahmen mit der weiblichen Identität vereinbar, in dem erkennbar ist, dass die Erwerbsarbeit extern bedingt ist (also eine Zwangslage) oder die Kinder letztlich doch die obere Priorität haben. Im Gegensatz zur Nutzung von flexibler Teilzeit, wo die Arbeit am Schreibtisch das Bild einer fürsorglichen Mutter nicht stört, weil das Kind schläft, symbolisiert jene Mutter, die das Kind länger in der Betreuung lässt, um ein Meeting wahrzunehmen, die Vernachlässigung des Kindes. Auch Frau Föhn nimmt bei den erwerbszentrierten Frauen, die Vereinbarkeitsinstrumente nutzen, eine eher zerrissene Identität an und beschreibt ihre Teilzeitnutzung als Finanzierungsstrategie gegen ein schlechtes Gewissen, das die Frauen selbst hätten, wenn sie eine klare Priorität zugunsten der familiären Sphäre setzen würden:

„80%, also das ist ja fast — Wenn wir mal ganz ehrlich sind, jemand der 80% arbeitet, der arbeitet — Eigentlich liefert der auch locker 100% ab. Und wir zahlen nur 80%. Das muss man ganz klar so sehen. Die erkaufen sich ihr Recht, so wie A. auch, um halb drei nach Hause zu gehen, egal was ist, das erkaufen sie sich mit einem geringeren Gehalt. Viele Frauen machen das, weil sie einfach sagen 'Mein schlechtes Gewissen, die 20% ist es mir wert, dass ich keins habe.'“ (Frau Föhn 418-423)

Die in der Vereinbarkeitspolitik thematisierte Fürsorgeverantwortung von Beschäftigten deckt normative Widersprüchlichkeiten auf, die sich aus den gegensätzliche Wechselwirkungen von Geschlecht und Status auf der strukturellen und identitätsbildenden Ebene ergeben. Gut qualifizierte Frauen sind einerseits die Zielgruppe von Vereinbarkeitsmaßnahmen und ihr Vereinbarkeitshandeln repräsentiert die Hoffnung von einer Gleichstellung der Geschlechter, die sich strukturell in veränderten Erwerbskonstellationen und einer starken Erwerbsbeteiligung beider Geschlechter manifestiert. Gleichzeitig wird in den Identitätszuschreibungen der Führungskräfte deutlich, dass sie gerade das Zusammentreffen von hoher Qualifikation (und Status) und weiblichen Geschlecht als kaum vereinbare Identitäten wahrnehmen. Provokant formuliert, werden gerade jene Frauen, die strukturell für den Wandel und für eine familienbewusste Personalpolitik stehen, stark über das Merkmal ihrer Qualifikation identifiziert. Geschlecht verliert in diesem Zusammenhang nicht an Bedeutung, sondern wird als unklare Identität umgedeutet, da Weiblichkeit mit einer klaren Präferenz für Kind und Familie verbunden wird.

Eine solche familienorientierte und typische weibliche Haltung wird aus Sicht der Führungskräfte durch die Nutzung von Instrumenten für eine starre Grenzgestaltung, zum Beispiel in Form einer regelmäßigen Teilzeit mit festen Arbeitszeiten, repräsentiert und bedeutet zugleich ein geringes Engagement in der Erwerbssphäre. In gleicher Weise wird die Nutzung

von langer Elternzeit als Entscheidung der Frauen gegen eine berufliche Entwicklung gedeutet und schließt eine Anspruchshaltung in der Erwerbssphäre aus.

Eine Führungskraft beschreibt beispielsweise einerseits die längeren Möglichkeiten einer Erziehungspause durch die sogenannte „Wiedereinstellungszusage“²⁰³ als interessante und viel genutzte Möglichkeit für Frauen, die ihre Kinder über einen längeren Zeitraum begleiten wollen oder müssen (Hr. Sonne 299-303), schildert jedoch die Konsequenzen einer solchen klaren Grenzgestaltung unvereinbar mit den Leistungserwartungen des Unternehmens:

„Welche Erwartungen habt ihr denn dann auch? Ihr seid gegangen und wart hochqualifizierte Sachbearbeiterin. Wenn ihr heute wieder in diese Aufgabe zurück wollt, dann könnt ihr weniger, und wahrscheinlich auf Dauer weniger, als jede frisch Ausgebildete. Das heißt, eure Inanspruchnahmemöglichkeit, die ist schon limitiert. Wie soll es denn dann gehen? Und sehr oft --- das muss man leider auch sagen. Nicht sehr oft hat man eben auch den Eindruck, dass diese Frauen, oder dass ein Teil dieser Frauen aus der Motivation heraus wieder zurück in den Beruf will: 'Jetzt sind die Kinder soweit lauffähig, dann kann ich noch ein bisschen dazu verdienen, ist eigentlich ganz schön für die Familie.' Da ist aber nicht der Beruf die Berufung, sondern das ist mehr Mittel zum Zweck. So, und (...) in einem Unternehmen, das halt eben sehr leistungsorientiert ausgerichtet ist, findet man limitierte Möglichkeiten, solche Stellen zu besetzen.“ (Hr. Sonne 325-335)

Eine flexible Gestaltung der Grenzen zwischen den Domänen Beruf und Familie erscheint nicht nur kompatibler mit den Leistungsanforderungen des Unternehmens, sondern auch geeignet die zuvor aufgezeigten Widersprüche zwischen Geschlecht und Qualifikation auf der Identitätsebene auszublenden.

Die Nutzung von Vereinbarkeitsinstrumenten für eine flexible Grenzgestaltung zwischen Beruf und Familie symbolisieren im Unternehmen die Bereitschaft zu Leistungswillen und beruflichem Engagement und lassen gleichzeitig die dazu im Kontrast stehende Fürsorgeverantwortung im Unternehmen weniger sichtbar werden.

6.6 Synthese – Wechselwirkungen von Geschlecht und Status in der Vereinbarkeitspolitik des Wirtschaftsunternehmens

Das Wirtschaftsunternehmen präsentiert sich als Organisation mit einem Bewusstsein für die gesellschafts- und betriebspolitische Bedeutung von Vereinbarkeit und Gleichstellung, was unter anderem mit der Auditierung familienfreundlicher Betrieb signalisiert werden soll. Das Maßnahmenangebot der betrieblichen Familienpolitik ist breit angelegt und umfasst sowohl

²⁰³ Siehe dazu die Informationen in der Tabelle am Anfang des Kapitels.

arbeitszeitbeeinflussende Instrumente als auch Beratungs- und Betreuungsangebote, die durch spezifische Institutionen verantwortlich vertreten und bekannt gemacht werden.

Wechselwirkungen auf der strukturellen Ebene:

Angebot und Nutzung der vereinbarkeitsförderlichen Maßnahmen differenzieren die Beschäftigten nahezu in idealtypischer Weise entlang der theoretischen Klassifizierungen von Dienstleistungs- und Arbeitskontrakten nach Goldthorpe (vgl. Kap. 3.3). Das Angebot verschiedener Instrumente für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Ortes als auch das Betreuungsangebot ist ausschließlich auf „white collar“-Aufgabenbereiche und höhere Statusgruppen ab dem obereren Tarifbereich ausgerichtet. In diesen Bereichen können die verschiedenen Instrumente von Frauen und Männern zugunsten höchst flexibler Grenzen zwischen den Domänen miteinander kombiniert werden. Eine Reduzierung der Arbeitszeit ohne zusätzliche zeitliche Flexibilität ist nur in geringem Ausmaß und ausschließlich von Frauen feststellbar. Strukturell bildet sich in der kombinierten Nutzung von verschiedenen Vereinbarkeitsangeboten eine Arbeitsverteilungsstrategie ab, in der mit großen arbeitszeitliche Freiheiten auch das Leistungsvermögen ausgedehnt wird.

Entsprechend werden Erfolge der betrieblichen Familienpolitik an den Ergebnissen einer aktiven Karriereförderung gemessen, die dazu führt, dass Frauen in höhere betriebliche Positionen aufsteigen. In diesem Kontext greifen die Angehörigen dieser Statusgruppe mehrheitlich auf die Gestaltungsmöglichkeiten für flexible Grenzen zurück, die sich aus der Kombination von Arbeitszeitmodellen, Home-Office²⁰⁴ und Arbeitszeitreduzierung ergeben, um ihre individuellen Grenzgänge zwischen Beruf und Familie zu gestalten. Ergänzt wird diese Kombination durch ein Betreuungs- und Beratungsangebot, das aufgrund seiner geringen Kapazität noch deutlicher den Vorbehalt von Maßnahmen für Beschäftigten repräsentiert, deren Nutzen für das Unternehmen besonders bedeutend ist. Vereinbarkeitsmaßnahmen stellen als Element der Austauschbeziehung und Interessensverbündung zwischen Führungskräften und qualifizierten Beschäftigten ein breites Spektrum an Instrumenten und Verhandlungsmöglichkeiten für die Grenzgestaltung zwischen den Domänen zur Verfügung. Dies ist für niedrig qualifizierte Beschäftigte, die in der Regel in der Produktion und in Schichtdiensten tätig sind, nicht festzustellen. Für deren Vereinbarkeitsbedarf steht weder ein explizites Instrumentenangebot zu Verfügung noch zeigt sich erkennbares Mitgestaltungspotenzial der Grenzzwischen Berufs- und Familienleben.

²⁰⁴ Hier ist auch die informelle Möglichkeit der Arbeit zu Hause einbezogen.

Wechselwirkungen auf der identitätsbildenden Ebene

Die Beschäftigten aus dem Produktionsbereich werden zum einen mit der Begründung arbeitszeitlicher Flexibilitätsbegrenzungen des Schichtbetriebs von dem Maßnahmenangebot ausgeschlossen. Zum anderen werden Produktionsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich nicht oder nur punktuell als Beschäftigtengruppe mit einem Vereinbarkeitsbedarf wahrgenommen. Gleichstellungspolitisch sind gering qualifizierte Beschäftigte nicht im Fokus der Aufmerksamkeit des Unternehmens. Ihnen wird im Gegenteil aufgrund wirtschaftlicher Zwänge eine eigene traditionellere Haltung zu geschlechtsspezifischen Rollenmodellen unterstellt, die eine Veränderung der Arbeitsbedingungen oder eine Konzeption von Vereinbarkeitsmaßnahmen als nicht erforderlich erscheinen lässt. Gleichmaßen zeigen sich im Umgang der Führungskräfte mit dem doch zeitweise aufblitzenden Vereinbarkeitsbedarf dieser Beschäftigten deutliche Unsicherheiten. Häufig beschreiben Führungskräfte Freiräume, welche sich in einem Instrumentenangebot offenbaren können, als konträr und riskant für ihre betriebliche Planung und sehen sich veranlasst, in starkem Maß als Grenzwächter aufzutreten. Die Möglichkeiten, auf feste Teams in den Schichteinteilungen zugunsten von vereinbarkeitsfreundlicheren Regelungen zu verzichten, bedroht aus der Führungsperspektive unmittelbar die Kontrollmöglichkeiten in einem klassischen Arbeitskontrakt, dass in erster Linie über Entlohnung und wenig über Aufstiegsaussichten gesteuert wird. Ein dennoch erkennbares Verständnis für familiäre Verantwortlichkeiten mündet daher in der Gewährung von problemorientierten Sonderregelungen und Einzelmaßnahmen für Männer. Deren plötzlich auftretender Vereinbarkeitsbedarf in Form eines Schicksalschlages kann als Ausnahme innerhalb des geltenden Arbeitskontraktes eingeordnet werden, ohne diesen selbst in Frage zu stellen.

Eine karriereorientierte Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen wird von den Führungskräften aktiv gefördert. Frauen wird mit dem Angebot vereinbarkeitsförderlicher Maßnahmen die Chance eines beruflichen Aufstiegs in Aussicht gestellt. Die individuelle Förderung impliziert jedoch zugleich Erwartungen an einen Umgang mit den Vereinbarkeitsinstrumenten, der sich an umfassenden Verfügbarkeitserwartungen orientiert. Die kombinierte Nutzung zeit- und ortsflexibilisierender Instrumente vermittelt den Eindruck zunehmender struktureller Ähnlichkeiten in beiden Sphären. Eine in kleine Zeitfenster eingeteilte und an Funktionen ausgerichtete Organisation von Erwerbsphasen und Familienzeiten bietet den Frauen selbst die Möglichkeit innerhalb der familiären Sphäre sowohl ihren eigenen Identitätsbildern als auch denen der Führungskräfte gerecht zu werden. Letztere haben in dieser Beziehung keinen hohen Druck, als Grenzwächter aufzutreten, sondern können auch auf der informellen Ebene zusätzliche Freiheiten als Gegenleistung für die erwartete Loyalität ihrer Mitarbeitenden gewähren, da diese Freiheiten sich nicht gefährdend, sondern eher noch unterstützend für ihre

betrieblichen Ziele erweisen. Im Rahmen solcher Vereinbarkeitsstrategien verbleibt die vertraglich vereinbarte Teilzeitbeschäftigung nur noch auf dem Papier und wird zu einem Instrument, das die Verfügbarkeit angesichts einer Fürsorgeverantwortung in besonderer Weise als außerordentliche Leistung hervorzuheben vermag. Dieses Vereinbarkeitsverhalten verspricht Führungskräften die Erfüllung ihrer Leistungserwartung gerade aufgrund der Doppelrolle und signalisiert den aufstiegsorientierten Frauen die erreichte gesellschaftliche Gleichstellung in der Erwerbswelt.

Die sich unter der herausgehobenen Bedeutung von Qualifizierung und Leistung auflösende Geschlechterdifferenzierung vermag jedoch nur unter Ausschluss von Identitätsannahmen für die familiäre Domäne aufrecht erhalten zu werden. Die Zugehörigkeit zum Management erfordert eine absolute Priorisierung des Berufes und eine Anpassungsfähigkeit der Frauen an bisher männliche Verfügbarkeitsmuster. Kritisch erscheint es, wenn Frauen dazu auch neue Identitäten als Mutter zeigen, in dem sie zum Beispiel lange Betreuungszeiten in der Kindertagesstätte nutzen. Nutzungsformen von Vereinbarkeitsinstrumenten, die eine starke Sinnhaftigkeit der Verantwortungen in der Erwerbsarbeit in Verbindung mit einer veränderten Priorisierung typischer weiblicher Fürsorgeaufgaben signalisieren, werden als wenig kompatibel mit einer weiblichen Identität wahrgenommen. Die Auflösung klassischer weiblicher Identitäten wird mit einer Bedrohung der Domäne Familie hinsichtlich ihrer Funktionalität und Wertigkeit gleichgesetzt. Das hohe Maß an Beanspruchung und Belastung, welches bei hohen Statusgruppen und hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen zu beobachten ist, wird letztlich auf die uneindeutige Identität dieser Frauen zurückgeführt, die sich damit selbst überfordern.

Wechselwirkungen auf der repräsentativen Ebene

Unter der Prämisse, dass Vereinbarkeit Wertschöpfung ist, wird die Regulierbarkeit des Verhältnisses zwischen Familie und Beruf Ausdruck der individuellen Grenzgestaltungskompetenz. Legitim ist eine karriereorientierte Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen, in der die reproduktive Funktion von Fürsorge aufrechterhalten, aber nicht im Unternehmen sichtbar wird. Vereinbarkeitserfolge, die sich auf eine stärkere Beteiligung der Männer in der Domäne Familie und eine neue männlich repräsentierte Werthaltung beziehen, werden nur in „Anekdoten über die männliche Führungskraft in Elternzeit“ symbolisiert.

Sichtbar wird hingegen die Gleichstellungswirkung der betrieblichen Familienpolitik als Resultat einer starken Durchsetzung der Leistungs- und Exzellenzkultur. Vereinbarkeit steht als Begriff für die Idee, durch betriebliche Bedingungen eine gleichwertige Funktionalität von Männern und Frauen in der Erwerbssphäre zu unterstützen. Diese Vorstellung ist nicht beziehungsweise nicht erkennbar von einer höheren Wertschätzung der Familienarbeit getra-

gen, sondern von einem Bewusstsein, dass im Rahmen der Erwerbsarbeit ein gewisses Maß an Familienmanagement möglich sein muss, damit die Erwerbsarbeit selbst funktioniert. Dennoch zeigen Führungskräfte auch ein Bewusstsein dafür, dass Vereinbarkeit zugunsten einer möglichen Hauptbeteiligung beider Geschlechter in der Erwerbssphäre auch mit Entwertungsrisiken für die Domäne Familie einhergehen kann. Hier offenbaren sich zunächst weiterhin aktivierte naturalistisch geprägte Geschlechterstereotypen als widersprüchlich zu den klassenbezogenen Annahmen über mögliche soziale Rollenmodifikationen. So wird der befürchtete Ressourcenverlust von Familie in erster Linie mit dem Blick auf die veränderten Rollen der Frau formuliert. Aber zugleich rüttelt die Formulierung dieser Widersprüche auch an der These, dass die Umsetzung von Vereinbarkeit an der mangelnden Sensibilität der Führungskräfte auf den mittleren Unternehmensebenen scheitert. Mit dem von Führungskräften wahrgenommenen Kulturwechsel von einem „familiär geführten Unternehmen mit einem hohen Familienbewusstsein“ hin zu einem Unternehmen der Leistungsexzellenz, in dem Vereinbarkeit untrennbar an Karriereförderung gekoppelt ist, rückt nämlich auch auf den oberen Ebenen der Unternehmensführung eine bisher unzureichende Reflexion divergierender familiärer Werte und Verfügbarkeitsnormen in den Blick.

Wechselwirkungen in der Gesamtschau

In der klassenorientierten Beschränkung des Maßnahmenangebotes werden Qualifikation und Geschlecht in einer benachteiligenden Form relevant gemacht. Die geringe Wertschöpfungskraft niedrig qualifizierter Arbeit, deren leichte Ersetzbarkeit und geschlechtsstereotype Annahmen über die Erwerbskonstellationen bei niedrig qualifizierten Beschäftigten ergänzen sich zu einer widerspruchsfrei wahrgenommenen Rechtfertigung für den Ausschluss dieser Beschäftigtengruppe von Vereinbarkeitsmaßnahmen und Möglichkeiten.

In Arbeitsfeldern mit höher angenommener Wertschöpfungskraft zeigen sich hingegen Klassenmerkmale und Geschlecht sowohl passend als auch widersprüchlich. Die wertschöpfende Wirkung von Vereinbarkeit wird mit dem Verweis auf Geschlecht begründet, in dem aufgezeigt wird, dass Frauen aufgrund ihrer Sozialisation für die Doppelrolle von Familie und Beruf gut vorbereitet sind. In den Angebotsstrukturen und Nutzungsnormen der Vereinbarkeitsmaßnahmen des Wirtschaftsunternehmens sind jedoch Anpassungsanforderungen für Frauen an androzentrisch geprägte Arbeitsidentitäten und Verfügbarkeitsmuster deutlich sichtbar. Die Identifikation von Frauen mit hohen Leistungserwartungen und Verfügbarkeitsanforderungen und der ausgedrückte Wunsch, einer bestimmten Klasse anzugehören, kann wiederum nur schwer mit den bisher „sinnvollen“ Geschlechterrollen für Produktion und Reproduktion in Einklang gebracht werden und wirft das düstere Bild vernachlässigter Familien und überforderter Frauen an die Wand. So fordert die betrieblich geförderte Vereinbarkeit

einerseits neue Identitätsmuster von Frauen in der Erwerbssphäre und wirkt zugleich verunsichernd, wenn daraus auch neue Identitätsmuster von Frauen auch in der privaten Domäne resultieren. Umgekehrt sind neue Identitätsbilder der Männer in der familiären Domäne erwünscht, aber darauf beschränkt, dass sie ihre Arbeitsidentitäten nicht wirklich verändern. Möglicherweise resultiert aus diesem Widerspruch das Bestreben im Kontext der Vereinbarkeitspolitik, die Bedeutung von Geschlecht unter der Hervorhebung von klassenspezifischen Merkmalen wie Qualifikation und Status im Unternehmen zu relativieren.

Die aufgezeigten Differenzierungen erscheinen, ohne Hervorhebung unterschiedlicher Betonungen einzelner Aspekte, in allen Führungskräfteinterviews der Wirtschaftsunternehmens bemerkenswert homogen. Die betriebliche Vereinbarkeitspolitik wirkt in dem Wirtschaftsunternehmen in Form einer hegemonialen Verallgemeinerung wirtschaftlicher und erwerbsbezogener Interessen, welche das hierarchische Verhältnis zwischen den Domänen Beruf und Familie weniger hinterfragt, sondern eher zu verstärken scheint. Darin manifestieren sich Stigmatisierung und Ungleichheit in Form geringer Gestaltungschancen für das Verhältnis von Familie und Beruf zum einen für niedrigqualifiziert Beschäftigte, aber auch für Beschäftigte, die eine klare Grenzziehung zwischen den Domänen verfolgen.

In der folgenden Grafik sind die wesentlichen Wechselwirkungen auf und zwischen den drei Ebenen Struktur, Identität und Repräsentation zusammengefasst. Gepunktete Linien umfassen die Widersprüche und durchgezogenen Linien die Passungen der Wechselwirkungen.

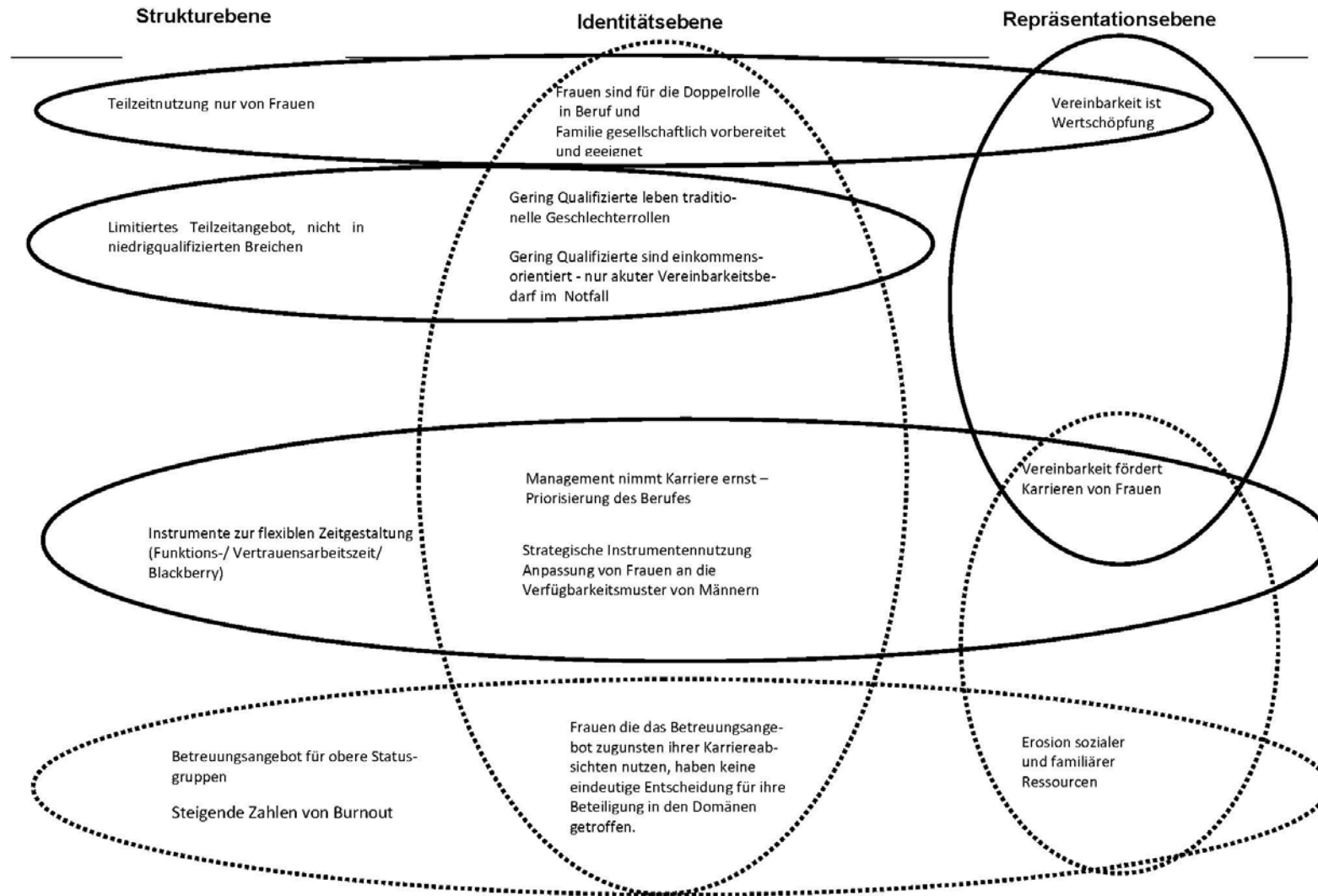


Abbildung 6-7 Wechselwirkungen von Differenzkategorien auf den Ebenen Struktur, Identität, Repräsentation - Wirtschaftsunternehmen

7 Fallstudie 2: Universität

Die Universität verweist mit einem stark gesetzlich verankerten Durchsetzungsanspruch von Chancengleichheit auf ein umfassendes Konzept und Maßnahmenangebot für Familienfreundlichkeit und Gleichstellung, das sich von vergleichbaren Einrichtungen des öffentlichen Dienstes durchaus abhebt.

Die folgende Übersicht veranschaulicht die Organisationsstrukturen, die im Zusammenhang mit dem Angebot und der Konzeption der Vereinbarkeitsmaßnahmen und Instrumente relevant erscheinen und stellt die vorhandenen Maßnahmen dar.

Organisationsform	Körperschaft des öffentlichen Rechts mit dem Recht auf Selbstverwaltung. Die Organisationsform bildet eine zentrale Aufstellung ab, in der übergeordnete Organe die Aufsicht über ebenfalls zentral aufgestellte wissenschaftliche Einrichtung ausüben. Charakteristisch ist die Entscheidungsfindung in entscheidungsbefugten Versammlungen und Gremien.		
Beschäftigtenstruktur	3424 Beschäftigte (ohne Universitätsklinikum)	Frauen	Männer:
		44%	56%
	Beschäftigungsverhältnisse		
	9% Professoren/ Professorinnen	19%	81%
	49% Wissenschaftlich Beschäftigte	37%	63%
	41% Sonstige Beschäftigte	57%	43%
	davon in Teilzeit (32%)	67%	33%
	davon befristet (47%)	40%	60%
Formale Regelungen (als relevant für die Konzeption der betrieblichen Angebote benannt)	<p>Verbeamtete (28%)</p> <p>Wissenschaftliche Berufe, Lehrberufe, Verwaltungsberufe,</p> <p>Teilzeit und Befristungsgesetz, (TzBfG) und Bundeselternlohnengesetz (BERzGG)</p> <p>Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TVL- West)</p> <p>Landesbeamtengesetz (LBG) für Nordrheinwestfalen</p> <p>Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) Nach § 2 Abs. 1 Satz 3</p> <p>Landesgleichstellungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (LGG)</p> <p>Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit in der Zentralverwaltung</p> <p>Dienstvereinbarungen zur Gleitzeit und für Telearbeit für verschiedene Beschäftigtengruppen (z. B. Verwaltung und Dienstleistungsbereiche)</p> <p>Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) für Fakultäten</p>		

Betriebszeiten	Für Verwaltungseinheiten gilt ein Arbeitszeitrahmen von 6:00 bis 20:00 Uhr, für die wissenschaftlichen Beschäftigten ist kein Arbeitszeitrahmen festgelegt.	
Arbeitszeitformen	Vollzeit	Für Beamte je nach Alter zwischen 39 und 41 Stunden pro Woche. Für tariflich Beschäftigte 38,8 Std.
	Teilzeitmodelle	Vielfältige Modelle, in denen auch eine Verteilung auf eine verschiedene Anzahl von Tagen möglich ist.
Arbeitszeitregulierungen	Gleitzeit/ Funktionsarbeitszeit	Geltend für tariflich Beschäftigte in Verwaltungsdienstleistungsbereichen und versuchsweise fünf Fachbereichen. Je nach Organisationsbereich gelten unterschiedliche Rahmenzeiten (mehrheitlich von 6:00 Uhr bis 20:00) innerhalb derer entweder Servicezeiten allgemeingültig festgelegt sind (z. B. in der Zentralverwaltung) oder nach untergeordneten Organisationsbereichen einzeln geregelt werden. Erfassung der Arbeitszeit mittels Zeiterfassungsgeräten in den administrativen Bereichen
	Vertrauensarbeitszeit	Professoren unterliegen keiner Kontrolle von Arbeitszeit. Regelungen für die wissenschaftlich Beschäftigten werden individuell zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ausgehandelt.
Aushandlungsprozesse	<p>Arbeitszeitreduzierung: Die Aushandlung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten wird engmaschige durch die Personalverwaltung begleitet.</p> <p>Wiedereinstieg nach Auszeiten: Regelung über die Personalabteilungen und Planung in Abstimmung mit den Vorgesetzten.</p> <p>Regelung von Zeitsaldos auf Gleitzeitkonten: Überschreitung der wöchentlichen Arbeitszeit bis max. 10 Stunden. Ansammlung eines Zeitguthabens bis zu max. 40 Stunden Jährlich.</p> <p>Ausgleich von Zeitguthaben wird unter Beachtung der dienstlichen Belange zwischen den Beschäftigten und ihren unmittelbaren Vorgesetzten ausgehandelt.</p> <p>Innerhalb eines Kalenderjahres ist die Ansammlung von bis zu 12 Tagen Freizeitausgleich auf einem Sonderkonto für familiäre Bedarfe möglich. Die zusammenhängende Nutzung erfolgt in Absprache mit dem Vorgesetzten. Bei Teilzeitbeschäftigten wird die Stundenanzahl der maximal erlaubten Zeitschulden als auch des erlaubten Zeitguthabens an den stundenmäßigen Umfang der Teilzeit angepasst. Nutzen Teilzeitbeschäftigte eine Verteilung ihrer Arbeitszeit auf weniger als 5 Tage, reduziert sich die Anzahl der möglichen Freizeitausgleichstage.</p>	

Aushandlungsprozesse	Für die Einhaltung von Servicezeiten ist den Vorgesetzten erlaubt, verbindliche Dienstpläne aufzustellen. Dazu können Beschäftigte von der Inanspruchnahme der Gleitzeitregelung ausgenommen werden. Der Zeiteinsatz innerhalb von Dienstplänen erhöht die erlaubte Ansammlung von Zeitguthaben. Dienstzeiten am Samstag können ebenfalls auf das Sonderkonto übertragen, oder mit einem freien Tag innerhalb von 14 Tagen verrechnet werden.
Vereinbarkeitsmaßnahmen und Instrumente	
Arbeitszeitreduzierung	Die Regelungen der Arbeitszeitreduzierung setzen die gesetzlichen Vorgaben des TzBfG und des BEEG sowie des LGG und des LBG (jeweils NRW) um und richten sich an beschäftigte Eltern von Kindern unter 18 Jahren. Die Arbeitszeitreduzierung ist nach dem LGG § 13 auf fünf Jahre zu befristen und kann verlängert werden. Die mögliche Wiederaufstockung des Stundenumfangs (begrenzt auf den Fall, dass eine weitere Teilzeitbeschäftigung dem Beschäftigten nicht mehr zugemutet werden kann) ist als „Soll-Regelung“ formuliert und bewirkt mit der geforderten vorrangigen Behandlung keinen Rechtsanspruch. Grundsätzlich ist eine Verteilung der Arbeitszeit auf eine wechselnde Anzahl von Tagen möglich, die Entscheidung über Umfang und Verteilung wird unter Berücksichtigung der betrieblichen Abläufe innerhalb der Organisationseinheiten ausgehandelt.
Arbeitszeitflexibilisierung	allgemeine Arbeitszeitregelungen der verschiedenen Beschäftigtengruppen (s. o.)
Telearbeit	Insgesamt werden weniger als 10 Telearbeitsplätzen angeboten, deren Nutzung laut Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit ausschließlich Beschäftigten aus der Zentralverwaltung vorbehalten ist.
Betreuung	In zwei Tagespflegestellen werden 19 und 21 Plätze für Kinder von drei Monaten bis zum vollendeten dritten Lebensjahr angeboten. Ferienangebot für die Betreuung von Schulkindern, das sowohl eine tagesweise Betreuung, als auch komplette Ferienfreizeiten beinhaltet. Begleitendes Betreuungsangebot für die Teilnahme von Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen, Tagungen und Konferenzen. Unterstützungsfonds für Wissenschaftler, mit dem, auf Antrag, entstandene Kosten für einen besonderen Betreuungsbedarf, wie z. B. bei Konferenzen oder Erkrankung des Kindes ausgeglichen werden können.
Verlängerte Elternzeit	Im Rahmen des Landesbeamtengesetzes als Beurlaubung
Betreuungsvermittlung und Beratung	Ein Elternservicebüro bietet Beratung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf an. Das Beratungsangebot erstreckt sich von der Beratung zur Umsetzung von Elternzeit, Hilfe bei der Suche nach Betreuungsplätzen bis zur internen Beratung für die Umsetzung eigener Betreuungsprojekte. Im Rahmen drittmittelgeförderter Projekte wurde in einem Fachbereich z. B. ein Raum eingerichtet, in welchem die Betreuung von Kindern zwischen 0 und 12 Jahren kurzfristig organisiert und angeboten werden kann.
Zertifizierung	2010 Audit Beruf und Familie der gemeinnützigen Hertie-Stiftung 2010 wiederholte Zuerkennung des Total E-Quality-Prädikat (gefördert vom BMFSFJ, bescheinigt es den Trägern ein erfolgreiches und nachhaltiges Engagement für die Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf.

7.1 Struktur des erreichten Samples

Von 410 angeschriebenen Personen aus den ausgewählten Befragungsbereichen der Universität sind 96 Personen dem Aufruf zur Teilnahme an der Befragung gefolgt. An der Universität wurde somit, mit Blick auf die beteiligten Unternehmen an der Studie, eine vergleichsweise hohe Rücklaufquote von 23% erreicht (Tab. A.0.1).

In den Befragungsbereichen sind deutlich mehr Frauen als Männer beschäftigt. Diese Verteilung schlägt sich auch im erreichten Befragungssample nieder, jedoch mit einem noch stärker Ungleichgewicht zwischen Männern und Frauen. Während innerhalb der Befragungsbereiche mehr als ein Drittel der Beschäftigten Männer sind, macht ihr Anteil an der Befragungsteilnahme nur 13% aus (Abb. 7.1).

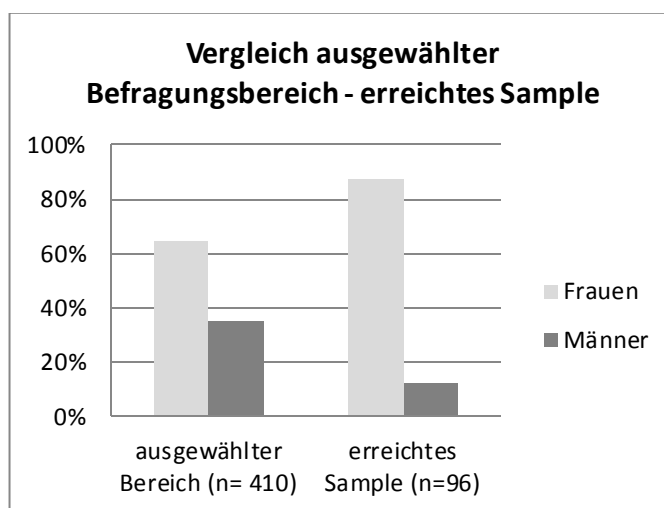


Abbildung 7-1 Geschlechterverteilung in der Universität

Auch mit Blick auf die Qualifikation ist im Sample ein Unterschied zwischen den Geschlechtern erkennbar: Während bis auf einen Mann alle männlichen Teilnehmer einen Hochschulabschluss angeben, trifft dies nur auf weniger als die Hälfte der Frauen zu. Das Qualifikationsprofil der Frauen ist demgegenüber vielseitiger: knapp ein Drittel der Frauen gibt eine Lehrausbildung an und 22% eine Fachschulausbildung (Tab. A.0.14).

Entgegen dieser geschlechter- und qualifikationsbezogenen Selektivität des Samples spiegelt sich die Struktur des betrieblichen Status in den ausgewählten Bereichen nahezu identisch in der Samplestruktur. Gut zwei Drittel der Befragten sind Tarifliche Angestellte und etwas mehr als ein Drittel ist verbeamtet (Abb. 7.2).

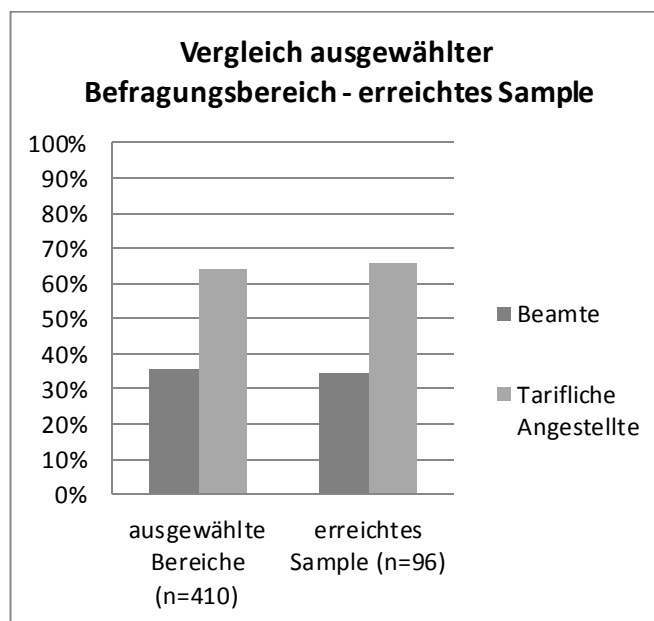


Abbildung 7-2 Struktur des betrieblichen Status in der Universität

Die Verteilung von Männern und Frauen in den Statusgruppen zeigt in diesem Sample eine marginale Überrepräsentanz der verbeamteten Frauen, aber einer deutliche Unterrepräsentanz der männlichen Beamten (Tab. A.0.12). Es wird nicht nur eine geringe Teilnahme von Männern deutlich, sondern zudem eine überaus geringe Teilnahme von verbeamteten Männern. Während sich innerhalb der kleinen Gruppe der Männer vermehrt tariflich beschäftigte Männer an der Befragung beteiligt haben, wird bei den Frauen eine etwas geringere Beteiligung aus der Gruppe der Tariflich Beschäftigten deutlich (Abb. 7.3).

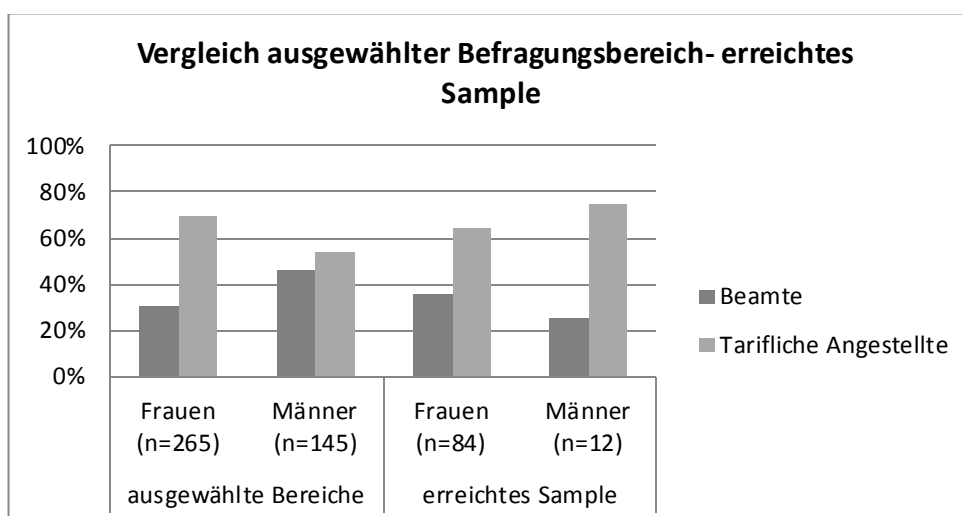


Abbildung 7-3 Geschlechterdifferenzierte Struktur des betrieblichen Status in der Universität

Bis auf zwei Männer über 45 Jahren haben nur jüngere Männer an der Befragung teilgenommen. Von den zwölf Männern insgesamt sind fünf jünger als 35 Jahre und weitere fünf zwischen 35 und 44 Jahre alt (Tab. A.0.18). Sechs Männer sind verheiratet und leben mit einem Kind im eigenen Haushalt (Tab. A.0.24. und A.0.20). Von den sechs Männern, die nicht verheiratet sind, leben vier mit einer Partnerin zusammen. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass mit der Befragung in erster Linie junge Männer, die bereits Väter sind und solche, die sich eventuell mit dem Gedanken an eine Familiengründung beschäftigen, erreicht wurden.

Bei den Frauen zeigt sich eine stärkere Verteilung des Samples auf alle Altersgruppen. Auch von ihnen lebt etwas mehr als die Hälfte nicht mit einem Kind im eigenen Haushalt zusammen. Ebenso wie bei den Männern ist auch die Hälfte der teilnehmenden Frauen verheiratet, jedoch ist der Anteil an Singles unter den Frauen geringer als bei den Männern, da 12% der befragten Frauen geschieden und 9% der befragten Alleinerziehende sind (Tab. A.0.27).

Es haben deutlich mehr Beamte, die mit mindestens einem Kind im Haushalt leben (61%), als Tarifliche Beschäftigte (41%) mit Kind teilgenommen (Tab. A.0.21). Auch bezogen auf die verschiedenen Laufbahnen, die für Beamte und Tarifliche Verwaltungsangestellte relevant sind, zeigt sich, dass aus den oberen Laufbahngruppen anteilig mehr Befragte mit Kind teilgenommen haben (Tab. 7.1).

Tabelle 7.1 Anteile der Befragten mit Kind an den Laufbahngruppen der Befragten der Universität

Zeilenprozent			
	mit Kind	ohne Kind	
Höherer Dienst (n=7)	((57%))	((43%))	100%
Gehobener Dienst (n=34)	59%	41%	100%
Mittlerer Dienst (n=24)	(33%)	(67%)	100%

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet.)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Kein Unterschied zeigt sich diesbezüglich zwischen Wissenschaftlichen Beschäftigten und Sonstigen Angestellten. In beiden Gruppen sind es jeweils rund 45% der Befragten, die mit einem Kind im Haushalt leben. Die Tatsache jedoch, dass von den sechs Vätern unter den Befragten fünf Wissenschaftliche Angestellte sind, richtet noch einmal die Aufmerksamkeit auf diese Gruppe von Männern, die sich von der Thematik der Vereinbarkeit persönlich tangiert sehen.

Die Kinder der Befragten insgesamt sind überwiegend den Altersgruppen unter 6 Jahren sowie zwischen 10 und 16 Jahren zuzuordnen. Der Anteil dieser beiden Altersgruppen an allen Kindern der Befragten macht jeweils rund ein Drittel aus (Tab. A.0.22). Auch im Sample dieses Unternehmens geben nur wenige der Befragten (9%) eine Pflegeverantwortung für Angehörige an (Tab. A.0.28).

Sowohl die Männer als auch die Frauen leben vermehrt mit einem vollzeiterwerbstätigen Partner oder einer vollzeiterwerbstätigen Partnerin²⁰⁵ zusammen (Tab. A.0.29). Ebenfalls keine relevanten geschlechtsspezifischen Unterschiede zeigen sich bei der Verteilung von Voll- und Teilzeitbeschäftigung der Befragten selbst. Hier ist jeweils etwas mehr als die Hälfte der befragten Männer und Frauen in Vollzeitform erwerbstätig (Tab. A.0.34). Die Samplestruktur der Befragten an der Universität bildet somit im Gegensatz zu den vermehrt vorzufindenden Zuverdienerkonstellationen der Befragten in den beiden anderen Unternehmen das Bild von Familien mit egalitär erwerbstätigen Partnern ab.

Während in den beiden anderen Unternehmen keine befristeten Arbeitsverträge von den Befragten angegeben werden, sind im Sample der Universität 22% von einer Befristung betroffen (Tab. A.0.30). Vor allem die Wissenschaftlichen Beschäftigten sind in dieser Vertragsform angestellt, während die Sonstigen Angestellten, die vermehrt in der Verwaltung tätig sind, nahezu vollständig über unbefristete Verträge verfügen (Tab. 7.2).

Tabelle 7.2 Befristete Verträge von wissenschaftlichen und sonstigen Beschäftigten im Sample der Universität

Zeilenprozent			
	befristet	unbefristet	
Wissenschaftlich Beschäftigte (n= 24)	(67%)	(33%)	100%
Sonstige Beschäftigte (n=69)	7%	93%	100%

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet.)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Als Regulierungsform der Arbeitszeit wird mehrheitlich Gleitzeit angegeben (71%), wobei nicht ganz ein Drittel, und dies betrifft überwiegend Frauen, Servicezeiten zu berücksichtigen hat (Tab. A.0.37). Wissenschaftliche Beschäftigte sind grundsätzlich

²⁰⁵ Die Partner der Frauen sind abhängig Beschäftigte und Selbständige, die Partnerinnen der Männern sind ausschließlich als abhängig Beschäftigte erwerbstätig.

von der Gleitzeitregelung ausgenommen. Als besondere Arbeitszeiten wird hauptsächlich Arbeit am Wochenende von 16% der Befragten genannt.

7.2 Nutzung der angebotenen Instrumente in der Universität

Das Instrumentenangebot der Universität (vgl. Übersicht am Anfang des Kapitels) wird von den Befragten umfassend genutzt. 80% der Befragten haben mindestens ein Instrument in Anspruch genommen.

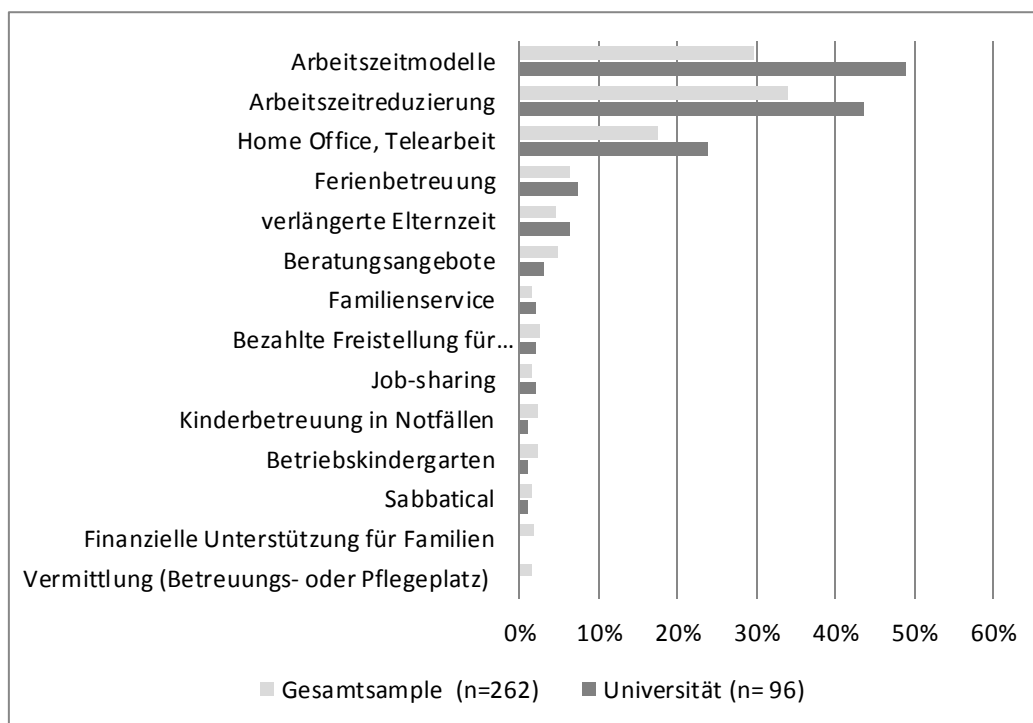


Abbildung 7-4 Angegebene Nutzung der Instrumente in der Universität

Die Nennung einzelner genutzter Instrumente konzentriert sich deutlich auf Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitreduzierung (Abb. 7.4 und Tab. A.0.45).

Deutlich seltener als diese beiden Instrumente, aber ebenfalls deutlich häufiger als alle anderen Instrumente, wird Home-Office angegeben. Wie aus der Übersicht am Anfang des Kapitels ersichtlich wird, bezieht sich diese Nennung auch in der Universität nahezu ausschließlich auf eine inoffizielle Form der Arbeit in den eigenen vier Wänden, da offiziell eine viel geringere Anzahl an Telearbeitsplätze angeboten wird. Angesichts einer Regelung, die Wissenschaftliche Angestellte von der Gleitzeit ausschließt und

Verwaltungsangestellte ausschließlich auf Telearbeitsplätze als Form der Heimarbeit verweist, erscheint es als logische Konsequenz, dass Home-Office ausschließlich von Befragten angegeben wird, die im wissenschaftlichen Bereich arbeiten. Bei dieser Beschäftigtengruppe ist jedoch davon auszugehen, dass nicht nur eine Verschiebung des Arbeitsortes, sondern auch die Flexibilisierung und Ausweitung der Arbeitszeit umgesetzt werden (vgl. dazu auch Kap. 7.5).

Die außerordentlich gering angegebene Nutzung von Betreuung steht in einem Zusammenhang mit dem Angebot der Tagesbetreuung, welches für die Beschäftigten der ausgewählten Befragungsbereiche in dieser Form erst seit dem letzten Jahr existiert und bisher ein Platzangebot für 19 Kinder aufweist. Die Leiterin des Familienservice betont, dass die derzeitige aktuelle Warteliste für 26 Kinder nicht den realen Bedarf spiegelt. Viele beschäftigte Eltern würden Platzanfragen stellen, die jedoch letztlich nicht in Anspruch genommen werden und gleichzeitig sei davon auszugehen, dass Beschäftigte zwar einen Bedarf haben, aber aus verschiedenen Gründen keinen Platz anfragen. Von den Befragten wird die realisierte Betreuung in den Schulferien häufiger genannt als die regelmäßige, tägliche Betreuung.

Gleichzeitig zeigt sich im Sample der Universität, dass berufstätige Eltern einem betrieblichen Betreuungsangebot auch mit ambivalenten Gefühlen gegenüberstehen. Der Verzicht auf die Nutzung eines Betriebskindergartens oder der Ferienbetreuung (Tab. A.0.50) wird zur Hälfte mit organisatorischen Problemen begründet. Die andere Hälfte der Begründungen bezieht sich darauf, dass die Beschäftigten ihre Kinder nicht gegen deren Willen in eine solche Betreuung geben möchten. In den offenen Anmerkungen wird zum Beispiel darauf hingewiesen, dass Schulkinder auch in den Ferien ihre Freizeit am liebsten im sozialen Verbund mit ihren Freunden und Freundinnen am Wohnort verbringen. Eltern jüngerer Kinder legen selbst Wert darauf, dass das Kind eine Betreuungseinrichtung in dem Umfeld besucht, in dem es auch später die Schule besuchen wird, um sich dort einen Freundeskreis aufbauen zu können. Als organisatorisches Hemmnis wird darüber hinaus auf eine zu große Entfernung zwischen Wohnort und Arbeitsstätte hingewiesen. Dadurch können keine wechselnden Bring- und Abholdienste zwischen Paaren und auch nicht zwischen Nachbarn verabredet werden, sodass das Kind in der Einrichtung immer auf den pünktlichen Feierabend eines Elternteils angewiesen ist.

Das genutzte Beratungsangebot bezieht sich in erster Linie auf Gestaltungsfragen rund um die Elternzeit und Möglichkeiten der Organisation von Kinderbetreuung. Pro Jahr frequentieren circa 150 Personen die Beratungsstelle, teils einmalig, teils mehrfach und teilweise auch mit dem Partner oder der Partnerin zusammen.

In der Universität wird, wie in allen beteiligten Organisationen, überwiegend eine Instrumentennutzung angegeben, die sich auf mehrere Instrumente verteilt (Abb. 7.5). Zwar wird die Kombination aus Arbeitszeitreduzierung, flexiblen Arbeitszeitmodellen und Sonstigem auch hier am häufigsten genannt, jedoch wird im Vergleich zu den anderen Organisationen als Zweites die Kombination von Flexiblen Arbeitszeitmodellen und teilweise Home-Office (als inoffizielle Version) häufiger gewählt. Unter den Befragten der Universität zeichnen sich ebenso analog zu den anderen Organisationen Geschlechter differenzierende Nutzungstypen der Instrumente ab. Home-Office alleine und in Kombination mit flexiblen Arbeitszeitmodellen zeigt sich, wie in den beiden Organisationen, als eine von Männern bevorzugte Nutzung, während nur Frauen die alleinige Nutzung von Arbeitszeitreduzierung angeben und sie am häufigsten Arbeitszeitreduzierung, flexible Arbeitszeitmodelle und Sonstiges kombinieren.

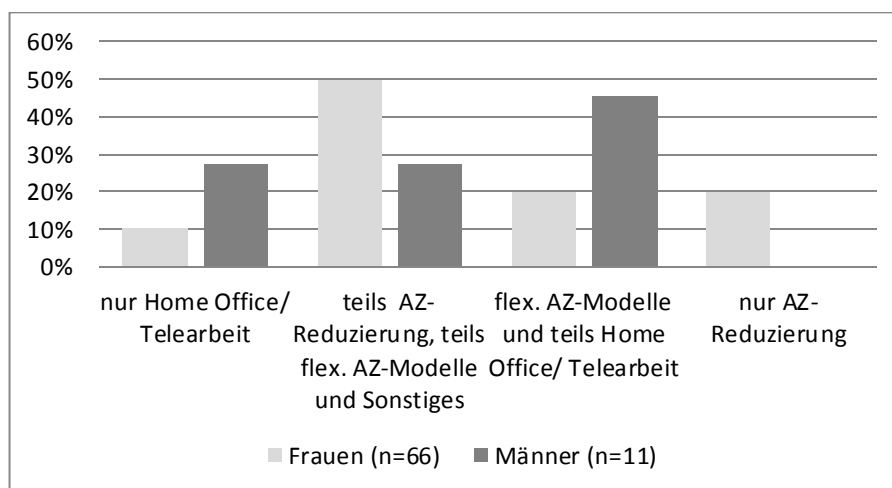


Abbildung 7-5 Nutzungsgruppen der Männer und Frauen - Universität

Arbeitsreduzierung als ausschließliche Maßnahme wird von den Frauen ebenso wie die kombinierte und alleinige Nutzung von Home-Office im Vergleich eher selten angegeben.

Mit Blick auf eine mögliche Fürsorgeverantwortung als Motivation der Instrumentennutzung zeigt sich, dass die Kombination aller möglichen Instrumente zur Arbeitszeitreduzierung, -flexibilisierung und Sonstigen Maßnahmen deutlich häufiger von Befragten mit Kind im eigenen Haushalt genutzt wird (Tab. A.0.140, 60%), aber immerhin auch von rund einem Drittel der Befragten ohne Kind. Während in den beiden anderen Unternehmen die kombinierte Nutzungsform die größte Bedeutung für Beschäftigte mit Kindern unter 6 Jahren hat (jeweils mehr als 80% der Eltern dieser Altersgruppe), ist die Bedeutung an der Universität wenig für spezifische Altersgruppen der Kinder erkennbar. Im Gegenteil zeigt sich eine leichte Tendenz, dass mit steigendem Alter der

Kinder auch die Bedeutung der kombinierten Nutzung wächst. Möglicherweise bildet sich hier aber nicht nur die gleichzeitige, sondern auch die chronologische Nutzung verschiedener Instrumente ab, die dann dazu führt, dass Beschäftigte mit älteren Kindern schon die verschiedensten Instrumenten genutzt haben (Tab. A.0.161).

Auch in der Universität ist eine Kombination von Home-Office und Arbeitszeitflexibilisierung keine typische Instrumentenform für Beschäftigte mit Kindern, im Gegenteil ist der Anteil der Befragten ohne Kind mit 37% mehr als doppelt so hoch. Die alleinige Nutzung von Home-Office und von Arbeitszeitreduzierung wird nahezu zu gleichen Teilen von Beschäftigten mit Kind und ohne Kind angegeben (Tab. A.0.140). Diese beiden Instrumententypen sind auch jene, auf welche alle Befragten am häufigsten verzichten (Tab. A.0.48). Der Verzicht auf eine Arbeitszeitreduzierung wird überwiegend finanziell begründet. Ein Verzicht aus Sorge um die beruflichen Karrierechancen wird demgegenüber von den Befragten der Universität so gut wie nicht genannt. Hier kommt zum Tragen, dass ein Großteil der Wissenschaftlichen Angestellten in Teilzeitform angestellt ist, die jedoch nicht als gewählte Vereinbarkeitsmaßnahme wahrgenommen wird. Für einen Teil dieser Beschäftigtengruppe ist die Erwerbstätigkeit in Teilzeit eine Bedingung, die sie für ihre wissenschaftliche Qualifizierung nutzen, für einen anderen Teil jedoch auch die einzig verfügbare und alternativlose Beschäftigungsform an der Universität.

Der Verzicht auf Home-Office wird überwiegend von Verwaltungsangestellten in Tätigkeiten mit Publikumsverkehr genannt und hauptsächlich organisatorisch begründet. Sowohl die Anwesenheit für Dienstleistungen als auch datenschutzrechtliche Aspekte ermöglichen nicht die Arbeit in den eigenen vier Wänden. Einige Führungskräfte stellen die Begründung des Datenschutzes als Hindernis für Telearbeitsplätze dennoch in Frage, da in Zeiten der elektronischen Datenerfassung Papierakten kein Hinderungsgrund einer anderen Arbeitsform mehr sein dürften. Sie erklärten, dass die bisher jedoch noch geltende Regelung für Papierakten im Rahmen der Telearbeit für die Arbeitsaufteilung problematisch ist. Die Aufteilung in Arbeitsinhalte, die im Home-Office ausgeführt werden dürften und solche, die nur an den Tagen im Büro der Verwaltung erfüllbar seien, verhindere eine sinnvolle zeitliche Verteilung der Aufgaben, sodass in einem Bereich unproduktive Arbeitszeiten anfallen können, während in dem anderen Bereich Arbeiten liegen bleiben.

Dies erklärt möglicherweise die Benennung notwendiger Veränderungen ihrer Arbeitsinhalte, die einige Befragte als Hinderungsgrund für eine Bewerbung um einen offiziellen Telearbeitsplatz angeben (Tab. A.0.50).

Ein Blick auf die Statusgruppen zeigt, dass an der Universität jene Beamten anteilig stärker in der Nutzungsgruppe vertreten sind, die eine Kombination von Arbeitszeitreduzierung, flexiblen Arbeitszeitmodellen und Sonstigem angibt (Tab. A.0.120).

Es ist jedoch auch zu erkennen, dass weniger statusrechtliche Bedingungen die Nutzungsmöglichkeiten beeinflussen als vielmehr die Unterscheidung zwischen Wissenschaftlichen und Nichtwissenschaftlichen Angestellten. An diesen beiden Gruppen wird deutlich, wie wenig formal und inoffiziell gestaltete Arbeitszeit- und Ortsgestaltung in der Wahrnehmung der Beschäftigten voneinander abgegrenzt sind. Die inoffiziellen Möglichkeiten, bestimmte Aufgabenbereiche zu Hause erfüllen zu können, aber auch die Vermischung von Arbeitsaufgaben und qualifizierenden Arbeiten, schlägt sich in den Angaben der Wissenschaftlichen Beschäftigten zur ausschließlichen Nutzung von Home-Office nieder. Dies führt dazu, dass Wissenschaftlich Beschäftigte seltener eine Nichtnutzung von Maßnahmen angeben als Nichtwissenschaftlich Beschäftigte, obwohl sie faktisch über ein geringeres Angebot an offiziell gestalteten Maßnahmen verfügen (Tab. 7.3). Die Angaben der Nichtwissenschaftlich Beschäftigten zur Nutzung von Flexiblen Arbeitszeitmodellen und teilweise Home-Office beziehen sich hier ausschließlich auf Flexible Arbeitszeitmodelle, da eine Kombination mit Telearbeit aus den aufgezeigten Gründen heraus für sie nicht möglich ist.

Die Angaben verweisen jedoch darauf, dass die Gleitzeitregelung, die nahezu für alle Nichtwissenschaftlichen Beschäftigten gilt, nicht von allen Beschäftigten dieser Statusgruppe als Maßnahme der betrieblichen Familienpolitik wahrgenommen wird, sondern als allgemeine Arbeitszeitregelung.

Da der Status „Tarifliche Angestellte“ eine Ordnungskategorie ist, die sowohl Sonstige Angestellte als auch Wissenschaftliche Angestellte umfasst, wirkt sich in dieser Gruppierung die unterschiedliche Regulierung der Arbeitszeit für beide Gruppen aus.

Tabelle 7.3 Anteile der Nutzungsgruppen vereinbarkeitsförderlicher Instrumente an Wissenschaftlichen und Nichtwissenschaftlichen Beschäftigten der Universität

Spaltenprozent		
	Wissenschaftlich Beschäftigte (n=24)	Nichtwissenschaftlich Beschäftigte (n=69)
nur Home Office/ Telearbeit	(42%)	0%
Arbeitszeitreduzierung, flexible Arbeitszeitmodelle und Sonstiges	(33%)	36%
Flexible Arbeitszeitmodelle und teils Home Office	(17%)	20%
nur Arbeitszeitreduzierung	(0%)	19%
keine Maßnahme genutzt	(8%)	25%
	100%	100%

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet.)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Anhand der Gleitzeitregelung als Arbeitszeitregulierungsmerkmal offenbaren sich unterschiedliche normative Deutungen der Arbeitszeitkontrolle als Konflikt und Basis einer Ungleichbehandlung. Die Einführung der Gleitzeit ist für die Verwaltungsbereiche der Universität als familienfreundlich begrüßt und organisatorisch gut umsetzbar bewertet worden und in entsprechenden Dienstvereinbarungen geregelt. Eine Ausweitung auf die Fakultäten wird jedoch kontrovers diskutiert und nur zögerlich und eingeschränkt durchgesetzt (vgl. Kap. 7.5).

7.3 Wirkung der angebotenen Instrumente

Die Nutzung von Vereinbarkeitsinstrumenten wird von 89% der Befragten der Universität in erster Linie mit Erwartungen an bessere Planungsmöglichkeiten zur Bewältigung des Alltags verbunden. Zeitautonomie sowie der Gewinn von mehr Zeit für Familie und Privatleben haben demgegenüber eine untergeordnete, aber immer noch hohe Bedeutung für deutlich mehr als die Hälfte der Befragten (Tab. A.0.57). Die Vorstellungen von der Grenzgestaltung zwischen Beruf und Familie richten sich an der lebenspraktischen Gestaltung des Alltags aus und zwar verstärkt mit einem Blick aus der Erwerbsarbeit auf die Privatsphäre. Es wird danach gesehen, welche Arbeitsbedingungen den Verantwortungen im Fürsorge- und Hausarbeitsbereich gerecht werden können. Dazu gehört für 40% der Befragten auch eine finanzielle Planungssicherheit bei der Nutzung von Instrumenten.

Umgekehrt wird weniger erwartet, dass Vereinbarkeitsinstrumente auch einen Einfluss auf eine entlastende Funktion für familiäre Verantwortlichkeiten haben können. Für etwas mehr als ein Drittel der Befragten ist es jedoch auch eine Erwartung, dass sie durch Vereinbarkeitsinstrumente ihre Erwerbsarbeit unbelastet von Gedanken an familiäre Aufgaben ausführen können.

Übereinstimmend mit dem Gesamtsample der Studie geben die Befragten in der Universität mehrheitlich an, dass die Erwartungen an eine Nutzung der Instrumente nicht erfüllt werden (Tab. A.0.60)²⁰⁶. Am wenigsten Wirksamkeit wird in besseren Planungsmöglichkeit zur Bewältigung des Alltags erfahren.

In den offenen Anmerkungen dazu wird deutlich, dass universitätsinterne und -externe Faktoren in die Bewertung einbezogen werden:

„Weniger Arbeitszeit bedeutet nicht, dass man die Zeit auch besser planen kann.“

„Bei einem Vollzeit-Job hat man nie genug Zeit für die Familie, insbesondere bei kleinen Kindern. Durch die Einführung der 41-Stunden-Woche hat sich diese Situation noch verschärft.“

„Mit 35 Wochenstunden arbeite ich nicht klassisch in Teilzeit, sondern fast Vollzeit, sodass die Vorteile kaum vorhanden sind. Für mich ist vor allem die Gleitzeitgestaltung ein RIESIGER Vorteil für die Planung von Familie und Beruf. Allerdings sind 35 Stunden und ein weiter Anfahrtsweg große Zeitfresser und besondere Problemzeiten sind Ferien (völlig unmöglich) und Krankheit, wo die Kinder nicht einfach woanders hingegeben werden können (Stichwort Notfallbetreuung).“ (Befragungsteilnehmer und -teilnehmerinnen)

Gleichfalls wird aber auch die zunehmende Kundenorientierung der Universität, mit welcher die Vereinbarkeit von Studierenden berücksichtigt wird und welche in neuen Zeitstrukturen für Beschäftigte mündet, problematisiert.

„Je länger die Öffnungszeiten/ Servicezeiten in X [Anm. ein Dienstleistungsbereich der Universität] sind, desto nachteiliger wirken sie sich auf die Arbeitszeiten aus. Samstagsdienste, Abenddienste, Spätdienste werden obligatorisch abverlangt, ohne dass nach der familiären Situation gefragt wird.“ (Befragungsteilnehmerin)

Als Drittes werden von den Befragten Mehrarbeit und Überstunden genannt, welche außerhalb der eigentlich reduzierten Arbeitszeiten liegen und eine eigenständige Zeitplanung wirkungslos für die Vereinbarkeit werden lassen.

„Ich wurde von meinem Vorgesetzten so vereinnahmt, dass mir Arbeitszeiten zum Teil vorgeschrieben wurden (auch nachmittags) und der Stress vom Arbeitsplatz mit nach Hause genommen wurde zum Verarbeiten.“ (Befragungsteilnehmerin)

²⁰⁶ Hier wird noch einmal darauf aufmerksam gemacht, dass aufgrund vieler nicht vollständiger Angaben nicht ermittelt werden konnte, ob die Erwartungen grundsätzlich nicht erfüllt wurden oder nur nicht dem erwarteten Ausmaß entsprechen.

Während die Planungssicherheit²⁰⁷ insgesamt von den Beschäftigten positiver als in den beiden andere Organisationen bewertet wird (Mittelwert von 69%, Tab. A.0.152), wirkt sich eine Befristung des Arbeitsvertrages signifikant ($<0,001$) und deutlich verunsichernd aus (Tab. A.0.155).

Auch hier rückt wieder die Gruppierung der Wissenschaftlichen Angestellten in den Blick. Sie geben nicht nur die Befristung ihrer Stellen, sondern auch unbezahlte Mehrarbeit, die sich mit unfreiwilliger Teilzeit paart, als Begründung ihrer negativen Bewertung der erfüllten Erwartungen an.

„Wie soll man bei einer halben befristeten Stelle finanzielle Planungssicherheit haben? Wie bei vielen Wissenschaftlichen Beschäftigten wird deutlich mehr als eine halbe Stelle gearbeitet, es fehlen halt die Gelder für volle Stellen!“

„Für promovierende oder habilitierende Akademikerinnen ist es fast unmöglich, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Dies gilt in besonderem Maße, wenn der Partner auch eine wissenschaftliche Karriere betreibt, also keine feste Stelle hat.“ (Befragungsteilnehmerinnen)

Nicht ganz so ausgeprägt, aber mit der gleichen Tendenz wie im Wirtschaftsunternehmen, bewerten Beschäftigte, die sich schon in einem Teilzeitarbeitsverhältnis befinden, die Planungssicherheit höher als aktuell Vollzeitbeschäftigte (A.0.156). Auch hier scheinen sich die inoffiziellen Aushandlungen für zum Beispiel eine Wiederaufstockung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten auszuwirken, die jedoch nicht als allgemeine Regelungen die Verunsicherungen der Beschäftigten aufheben können, sondern erst dann erfahrbar werden, wenn sie selbst in einer Verhandlungssituation sind. Ein signifikanter Unterschied zwischen Männern und Frauen lässt sich in der Bewertung der Planungssicherheit nicht feststellen. Blickt man jedoch auf die Cluster der Instrumentennutzung, sind es jene Gruppen der Befragten, die ausschließlich Arbeitszeitreduzierung nutzen und die einen Instrumentenmix aus allen verfügbaren Instrumenten angibt, welche die Planungssicherheit am höchsten bewerten (Tab. A.0.161, 79% und 76%) und in denen mehrheitlich Frauen vertreten sind.

Trotz der enttäuschten Erwartungen an die Wirksamkeit der genutzten Instrumente nehmen sich die Beschäftigten insgesamt als Adressaten der Vereinbarkeitspolitik in der Universität wahr. Das Instrumentenangebot wird von Müttern und Vätern überwiegend als passend für ihren Bedarf wahrgenommen und gut die Hälfte der pflegenden Beschäftigten empfindet es als angemessen für ihren Bedarf (Tab. 6.1).

Ebenfalls überwiegend positiv bewertet werden die Verfahren, die notwendig sind, um eine gewünschte Maßnahme in die Realität umzusetzen. Die offiziellen Instanzen sind

²⁰⁷ Faktor aus den Variablen selbst gewählter Dauer einer Arbeitszeitreduzierung (keine Absicht einer dauerhaften Arbeitszeitreduzierung, keine Arbeitsplatzunsicherheit und finanzielle Tragbarkeit)

den meisten Befragten bekannt und das Verfahren wird von mehr als der Hälfte der Befragten als wenig komplex empfunden. Kritischer wird die Entscheidungsfindung bewertet. Hier gehen immerhin 60% der Antwortenden davon aus, dass die endgültige Entscheidung für einzelne Maßnahmen bei wechselnden Personen liegt (Tab. A.0.65). Im Zusammenhang mit den Entscheidungspersonen ist das Konfliktpotenzial, dass die Beschäftigten in der Nutzung von Maßnahmen wahrnehmen, als Wirksamkeitsaspekt durchaus bedeutend. Auch von den Befragten der Universität wird dieses Konfliktpotenzial als gering bis mittel ausgeprägt bewertet (Tab. A.0.152) und Frauen geben häufiger als Männer Konflikte im Kollegenkreis oder mit Vorgesetzten an. Jedoch sticht im Vergleich der Organisationen an der Universität die nicht hochsignifikante ($< 0,1$), aber doch erkennbar positiver ausfallende Bewertung durch die Männer an der Universität hervor (A.0.153). An dieser Stelle kann nicht beantwortet werden, ob diese Bewertung das Resultat eines besonders wahrgenommenen Verständnisses für den Vereinbarkeitsbedarf ist oder ob die Art der Instrumentennutzung wenig Konfliktpotenzial birgt. Auffällig ist jedoch, dass das Konfliktpotenzial von Befragten mit Kindern unter sechs Jahren deutlich höher wahrgenommen wird (46%; $< 0,05$) als von Befragten mit älteren Kindern (26%) (Tab. A.0.158).

Der im Gesamtsample der Befragung sichtbare Trend, dass das Konfliktpotenzial von Befragten, die nur Arbeitszeitreduzierung als Vereinbarkeitsinstrument nutzen, am höchsten ausgeprägt bewertet wird ($< 0,05$; Tab. A.160), ist in der Universität erkennbar, aber nicht signifikant (Tab. A.0.162).

Insgesamt zeigt sich, dass weniger das Angebot und die Gestaltung der Instrumente zur Förderung einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf kritisch wahrgenommen werden, sondern vielmehr deren Umsetzung und Begleitbedingungen, welche sich bei den verschiedenen Beschäftigtengruppen in unterschiedlichem Maß einschränkend auf die Wirksamkeit der Maßnahmen auswirken. Während die Nutzung von Maßnahmen von den Befragten wenig mit einer offensichtlichen Benachteiligung, wie zum Beispiel eine ungünstigere Arbeitszeitenregelung, in Verbindung gebracht wird, geben immerhin 42% der Antwortenden eine geringere berufliche Entwicklungsperspektive als Folge von Arbeitszeitreduzierung und 38% als Folge der Elternzeitnutzung an (Tab. A.0.89 und A.0.93). Bezüglich der Elternzeit ist zu beachten, dass die Begleitung der Auszeit nahezu ausschließlich von dem Engagement der jeweiligen Führungskraft abhängt. Eine strukturierte Begleitung, welche auch die Planungsphase der Elternzeit und die beruflichen Entwicklungsschritte danach mit in den Blick nimmt, ist an der Universität nicht installiert. So geben auch 64% der Antwortenden an, keine oder im geringen Maße eine Unterstützung bei ihrem Wiedereinstieg erfahren zu haben.

7.4 Wahrnehmung von Führungskräften und Leitbildern der Befragten in der Universität

Familienfreundlichkeit und betriebliche Familienpolitik werden von den Befragten mehrheitlich (73%) als personalpolitische Strategie wahrgenommen. Nahezu gleich hoch ist die Wahrnehmung, dass Vorgesetzte von der Bedeutung einer familienfreundlichen Arbeitsgestaltung persönlich überzeugt sind (69%). Erscheint demgegenüber die Wahrnehmung der obersten Universitätsleitung als verpflichtende Instanz für die Umsetzung von Vereinbarkeitszielen mit 52% deutlich geringer, so ist anzumerken, dass die Beschäftigten der Universität dies erkennbar häufiger angeben als die Befragten der beiden anderen Organisationen (Tab. A.0.69). An der Universität ist diese Wahrnehmung der Motivation zur Familienfreundlichkeit auf drei Ebenen (Verpflichtung, Strategie und Überzeugung) im Unternehmensvergleich am höchsten und hoch signifikant für die Wahrnehmung der Familienfreundlichkeit insgesamt ($< 0,001$). Befragte, die mit der Umsetzung der Familienfreundlichkeit in der Universität hoch oder absolut zufrieden sind, bewerten auch die familienfreundliche Personalpolitik hoch²⁰⁸ (Tab. A.0.164).

Diese Bewertung stellt sich jedoch zwischen den Geschlechtern deutlich unterschiedlich dar. Die befragten Männer an der Universität bewerten die familienfreundliche Personalpolitik der Vorgesetzten auch im Unternehmensvergleich besonders hoch (74%, Tab. A153) und deutlich besser als die Frauen (58%). Dies ist bemerkenswert, da es sich bei den Männern nicht mehrheitlich um Beamte und Nichtwissenschaftliche Angestellte handelt, die über ein größeres Potenzial an Instrumenten verfügen, sondern um wissenschaftliche Mitarbeiter, die maßgeblich auf die informelle Aushandlung von Vereinbarkeitsbedingungen mit ihren Vorgesetzten angewiesen sind. Führungskräfte haben in den verschiedenen Bereichen der Universität möglicherweise unterschiedliche Schlüsselfunktion in der Realisierung eines familienfreundlichen Leitbildes. Dies wird besonders daran deutlich, dass der hohe Anteil von 73% der wissenschaftlichen Angestellten, die ihren Führungskräften ein Verständnis für familiäre Vereinbarkeitsbedarfe in hohem und absolutem Ausmaß bestätigen, noch von den sonstigen Angestellten übertroffen wird (Tab. 7.4). Noch häufiger erleben jene Frauen unter den Sonstigen Angestellten ihre Vorgesetzten, die neben den individuellen Aushandlungsmöglichkeiten auch über formal geregelte Vereinbarkeitsinstrumente verfügen.

²⁰⁸ Eine Differenzierung dieser Bewertung nach verschiedenen Statusgruppen und Geschlecht verdeutlicht markante Unterschiede, die an späterer Stelle aufgezeigt werden.

Tabelle 7.4 Wahrnehmung der Haltung ihrer Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Wissenschaftlichen und Sonstigen Angestellten - Universität

Spaltenprozent - Mehrfachantworten						
Vorgesetzte sind	Wissenschaftliche Angestellte			Sonstige Angestellte		
	Frauen (n=15)	Männer (n=7)	Gesamt (n=22)	Frauen (n=60)	Männer (n=4)	Gesamt (n=64)
verständnisvoll für familiäre Belange	(67%)	((86%))	(73%)	75%	((100%))	77%
bemüht um eigene Zeit für Familie	(47%)	((86%))	(59%)	58%	((100%))	55%
verfügbar für das Unternehmen	(67%)	((86%))	(55%)	80%	((100%))	81%

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet.)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Differenziert man die Sonstigen Angestellten noch einmal nach den Beschäftigten mit einem Beamtenstatus und den Tariflichen Angestellten, so wird eine noch positivere Wahrnehmung bei den verbeamteten Befragten deutlich (Tab. 7.5).

Tabelle 7.5 Wahrgenommene Haltung ihrer Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Beamten und Tariflich Angestellten der Universität

Spaltenprozent - Mehrfachantworten möglich		
Vorgesetzte sind	Beamte (n=31)	Tarifliche Angestellte (n=53)
verständnisvoll für familiäre Belange	76%	74%
bemüht um eigene Zeit für Familie	58%	69%
verfügbar für das Unternehmen	81%	74%

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Ein Blick auf die Cluster der Instrumentennutzung zeigt jedoch, dass weniger die reale Nutzung von Instrumenten die Wahrnehmung der Personalpolitik von Vorgesetzten beeinflusst (Tab. A.0.161), sondern vielmehr deren potenzielle Verfügbarkeit und der formale Anspruch, der eine verpflichtende Wirkung für Führungskräfte entfaltet. In der Praxis der Personalverwaltung werden bei den Nichtwissenschaftlichen Angestellten viele Regelungen des geltenden Landesbeamtenrechtes auch auf Tarifliche Angestellte übertragen. Hier deutet sich an, dass die Führungskräfte eine höhere Sicherheit und Verbindlichkeit bezüglich ihrer Haltung und im Umgang mit den Instrumenten daraus entwickeln können, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf grundsätzlich als Zielsetzung in das Landesbeamtenrecht, eng verknüpft mit dem Landesgleichstellungsgesetz, aufgenommen wurde. Es zeigt sich, dass verbeamtete Frauen am häufigsten eine personalpolitische Bedeutung der Vereinbarkeitsthematik bei ihren Vorgesetzten erkennen und sie am seltensten als Problemthema wahrnehmen (Tab. 7.6).

Tabelle 7.6 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten - von Beamten und Tariflichen Angestellten der Universität

Spaltenprozent - Mehrfachantworten						
Familienfreundlichkeit von Vorgesetzten ist	Beamte			Tarifliche Angestellte		
	Frauen (n= 27)	Männer (n=3)	Gesamt (n=30)	Frauen (n=44)	Männer (n=7)	Gesamt (n=51)
persönliche Überzeugung	(56%)	((33%))	53%	66%	((100%))	71%
Personalpolitisch wichtig	(74%)	((67%))	73%	66%	((100%))	65%
Verpflichtung durch das Management	(44%)	((33%))	43%	45%	((86%))	51%
ein Problemthema	(22%)	((33%))	23%	34%	((29%))	33%

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird von den Befragten in sehr unterschiedlichem Ausmaß als Verpflichtung der Führungskräfte durch das Management, das heißt in diesem Fall durch die Universitätsleitung, wahrgenommen. Während sich bei den Sonstigen Angestellten kaum ein Unterschied darstellt, fällt bei den Wissenschaftlichen Kräften auf, dass die Frauen so gut wie gar keinen Verpflichtungscharakter bei ihren Vorgesetzten wahrnehmen. Diese Gruppe ist es auch, in der Männer und Frauen am häufigsten von der Familienfreundlichkeit als Problemthema bei ihren Vorgesetzten ausgehen (Tab. 7.7).

Tabelle 7.7 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten - Wissenschaftliche und Sonstige Angestellte der Universität

Spaltenprozent - Mehrfachantworten möglich						
Familienfreundlichkeit der Vorgesetzten ist	Wissenschaftliche Angestellte			Sonstige Angestellte		
	Frau (16)	Mann (6)	Gesamt (22)	Frau (60)	Mann (4)	Gesamt (64)
persönliche Überzeugung	(69%)	((67%))	(68%)	69%	((100%))	71%
Personalpolitisch wichtig	(50%)	((83%))	(59%)	75%	((100%))	77%
Verpflichtung durch das Management	(6%)	((50%))	(67%)	58%	((50%))	55%
ein Problemthema	(37%)	((33%))	(36%)	28%	((25%))	28%

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Als signifikant (< 0.01) erweist sich das Alter der Kinder bei der Bewertung der Personalpolitik. Während die Befragten mit Kindern über sechs Jahren die Familienfreundlichkeit, die im Rahmen der Personalpolitik der Vorgesetzten erfahrbar wird, mit einem Mittelwert von 65% als mittel bis hoch ausgeprägt bewerten, fällt die Bewertung der Befragten mit Kindern unter sechs Jahren mit dem Mittelwert von 40% nur gering bis mittelgut aus (Tab. A.0.158). Ein Blick auf noch differenziertere Altersgruppen der Kinder zeigt den Trend, dass mit steigendem Alter der Kinder auch die Bewertung der familienfreundlichen Personalpolitik deutlich ansteigt (Tab. A.0.159). Dieses Phänomen ist in der Universität und in dem Wirtschaftsunternehmen erkennbar, die sich beide durch ein umfassendes Instrumentenangebot auszeichnen, jedoch nicht in der Stadtverwaltung, in der sich das Vereinbarkeitsangebot auf Arbeitszeitmodelle begrenzt. Es kann vermutet, aber hier nicht belegt werden, dass die Erfahrung der Beschäftigten über einen längeren Zeitraum hinweg mit der Verfügbarkeit verschiedener Instrumente auch die Wahrnehmung für verschiedene familienpolitische Themen schärft. Es muss jedoch auch in Betracht gezogen werden, dass sich Rollenstereotypen und Arbeitsnormen gerade in der Umbruchphase von fürsorgefreien zu fürsorgeverpflichteten Beschäftigten noch stärker belastend auf das Verständnis der Führungskräfte, aber auch auf die Umsetzung personalpolitischer Ziele auswirken. Dafür würde sprechen, dass 50% der Befragten, die Elternzeit genutzt haben, in hohem Maß oder absolut geringere Entwicklungsperspektiven angeben.

Die Wahrnehmung der verwirklichten Familienfreundlichkeit – also des realisierten Leitbildes – ist in der Universität unter den Befragten geteilt. 52% nehmen eine Verwirklichung im hohem Maß oder absolut wahr und 48% nur in geringem Maß oder gar nicht (Tab. A.96). Auch in dieser Bewertung bildet sich wiederum der deutliche Unterschied zwischen den Geschlechtern und den Statusgruppen ab. Unter den Befragten sind verbeamtete Frauen und tariflich angestellte Männer am zufriedensten (Tab. 7.8).

Tabelle 7.8 Umsetzung der Familienfreundlichkeit im Arbeitsalltag – Beamte und Tarifliche Angestellte - Universität

	Beamte			Tarifliche Angestellte		
	Frauen (n= 29)	Männer (n=3)	Gesamt (n=32)	Frauen (n=43)	Männer (n=7)	Gesamt (n=50)
Familienfreundlichkeit ist im Unternehmen im hohen Maß oder absolut umgesetzt	(62%)	((0%))	56%	42%	((100%))	50%

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

In der Differenzierung nach Wissenschaftlichen Angestellten und Sonstigen Angestellten deutet sich an, dass die Männer scheinbar eher in der informellen Beziehungsgestaltung die Realisierung von Familienfreundlichkeit erfahren, während die wissenschaftlich angestellten Frauen hier deutlich unzufriedener sind (Tab. 7.9). Dem gegenüber ist anzunehmen, dass die für Sonstige Angestellte verfügbaren und nutzbaren Instrumente, wie Gleitzeit und Arbeitszeitreduzierung, das Ergebnis positiv beeinflussen, während diese für Wissenschaftliche Kräfte nicht verfügbar sind beziehungsweise sich als unwirksam erweisen.

Tabelle 7.9 Umsetzung der Familienfreundlichkeit im Arbeitsalltag – Wissenschaftliche und Sonstige Angestellte - Universität

	Wissenschaftliche Angestellte			Sonstige Angestellte		
	Frauen (n=15)	Männer (n=6)	Gesamt (n=22)	Frauen (n=60)	Männer (n=4)	Gesamt (n=64)
Familienfreundlichkeit ist im Unternehmen in hohem Maß oder absolut umgesetzt	(13%)	((67%))	(29%)	59%	((60%))	60%

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Wissenschaftlichen und Sonstigen Angestellten werden in der Bedeutung von formalen und informellen Regelungen bestätigt. Während die Sonstigen Angestellten ihre Vereinbarkeit durch formal gestaltete Vereinbarkeitsinstrumente wirksam unterstützt sehen, hat bei den Wissenschaftlichen Angestellten die informelle Gestaltung von Vereinbarkeit eine wesentlich entscheidendere Funktion. Es zeigt sich, dass die normativen Unterscheidungen zwischen wissenschaftlicher Arbeit und Nichtwissenschaftlicher Arbeit an der Universität mehr Einfluss auf das Instrumentenangebot und den Umgang damit haben als beamten- und tarifrechtliche Regelungen (Tab. 7.10 und 7.11)²⁰⁹.

²⁰⁹ Zugunsten einer differenzierten qualitativen Betrachtung verschiedener Beschäftigtengruppen werden auch hier wieder niedrige Fallzahlen berücksichtigt, die keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben können.

Tabelle 7.10 Wirksamkeit formaler und informeller Regelungen für die Vereinbarkeit von Wissenschaftlichen und Sonstigen Angestellten - Universität

Spaltenprozent* - Mehrfachantworten						
Als wirksam wurden erlebt	Wissenschaftliche Angestellte			Sonstige Angestellte		
	Frauen (n=12)	Männer (n=7)	Gesamt (n=19)	Frauen (n=58)	Männer (n=4)	Gesamt (n=62)
formale Regelungen	((25%))	((43%))	(32%)	81%	((25%))	77%
informelle Regelungen mit Vorgesetzten	((50%))	((100%))	(68%)	66%	((75%))	66%
informelle Regelungen mit Kollegen	((58%))	((57%))	(58%)	67%	((75%))	68%

* alle Antworten innerhalb der jeweiligen Statusgruppen
(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Tabelle 7.11 Wirksamkeit formaler und informeller Regelungen für die Vereinbarkeit von Beamten und Tariflich Angestellten - Universität

Spaltenprozent - Mehrfachantworten						
Als wirksam wurden erlebt	Beamte			Tarifliche Angestellte		
	Frauen (n= 25)	Männer (n=3)	Gesamt (n=28)	Frauen (n=41)	Männer (n=8)	Gesamt (n=49)
formale Regelungen	(72%)	((0%))	(64%)	68%	((50%))	65%
informelle Regelungen mit Vorgesetzten	(64%)	((100%))	(68%)	61%	((88%))	65%
informelle Regelungen mit Kollegen	(68%)	((67%))	(68%)	66%	((63%))	65%

* alle Antworten innerhalb der jeweiligen Statusgruppen
(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Daten der Beschäftigtenbefragung, Berechnung von Tanja Schmidt

Unter allen Befragten, die eine hohe oder absolute Realisierung eines Leitbildes der Familienfreundlichkeit wahrnehmen, ist der Anteil der Befragten, die eine kombinierte Nutzung von Instrumenten angeben, mit 47% am höchsten, gefolgt von den Befragten, die kein Instrument genutzt haben (22% Tab. A.0.149). Die Bedeutung der Instrumentennutzung erscheint für die Bewertung der Familienfreundlichkeit nicht nur an der Universität durchaus ambivalent. Blickt man auf die genutzten Instrumententypen, erweist sich ein umfassendes, vielseitiges Instrumentenangebot als Erfolgspotenzial (Tab. A.0.150), während die alleinige Nutzung von Arbeitszeitreduzierung und noch mehr von Home-Office eher die kritische Wahrnehmung zu schärfen scheint. Hier wirken sicherlich verschiedene Umsetzungsbedingungen der Instrumente, wie die Konzeption der Maßnahmen, die Konsequenzen und die Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel

ein niedriges Einkommen bei Teilzeitbeschäftigung. Gerade vor der in diesem Kapitel aufgezeigten, deutlichen Differenzierung zwischen Wissenschaftlichen und Sonstigen Angestellten an der Universität und der Tatsache, dass immerhin 63% der Befragten, die kein Instrument genutzt haben, eine hohe Umsetzung der Familienfreundlichkeit wahrnehmen, sind die Intentionen, mit denen die betriebliche Vereinbarkeitspolitik umgesetzt oder gehemmt wird, von Bedeutung.

7.5 Differenzierungskriterien in der Wahrnehmung von Führungskräften in der Universität

„Jeder kennt so die Probleme, mit denen man zu kämpfen hat. Ich kenne aus anderen Bereichen, sag ich mal, dass — ich möchte das nicht als Mobbing bezeichnen, weil es gibt immer zwei Seiten der Medaille. Wenn Mütter, sag ich mal, auch das sehr ausnutzen —. Wirklich, ich kann mich nicht erinnern, dass ich mal frei genommen habe, weil meine Kinder krank waren. Man bekommt ja Sonderurlaub dafür. Aber das ausnutzen, bis auf den letzten Tag und andere Dinge, ich muss sagen, dann finde ich, dann ist das Mobbing, vielleicht aber auch ein bisschen eine Reaktion auf ein Verhalten.“ (Fr. Mai 320-326)

In den Interviews mit Führungskräften der Universität werden zwei auf den ersten Blick gegensätzliche Haltungen zur Vereinbarkeit sichtbar. Zum einen wird ein starker Bezug auf rechtlich verankerte Ansprüche der Beschäftigten, die ohne wenn und aber umzusetzen sind, deutlich. Zum anderen offenbaren sich jedoch auch deutliche Vorbehalte hinsichtlich der Nutzung der dazu angebotenen Instrumente. Diese Vorbehalte drücken die Sorge der Führungskräfte aus, dass die geforderte Berücksichtigung der Vereinbarkeitsbedürfnisse von unterschiedlichsten Beschäftigten, Führung, Kontrolle und Beziehungsgestaltung zwischen Führungskräften und Beschäftigten erschwert. Je nach Führungsverständnis und Identitätszuschreibungen an die Beschäftigten sind diese Befürchtungen unterschiedlich stark ausgeprägt. Grundlegend ist dafür die prinzipiell repräsentierte Differenzierung zwischen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Arbeitsbereichen und Arbeitsidentitäten. Diese Differenzierung resultiert in ungleichen Nutzungsmöglichkeiten der Instrumente (vgl. Kap. 7.2 - 7.3) und entfaltet eine hohe normative Kraft in einschränkenden Grenzgestaltungserwartungen.

7.5.1 Wissenschaftliche und Nichtwissenschaftliche Beschäftigte

Repräsentatives Symbol für die Unterscheidungen zwischen wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Arbeitsfeldern der Universität ist die uneinheitliche Gültigkeit

und Umsetzung von Gleitzeitregelungen. Für Beschäftigte der Verwaltung und der verschiedenen Dienstleistungsbereiche (zum Beispiel Bibliotheken, Studierendenservice, EDV-Abteilung) gelten jeweils verbindliche Dienstvereinbarungen für Gleitzeit. In den wissenschaftlichen Arbeitsbereichen ist Gleitzeit dagegen als Erprobungsmodell beschränkt auf einige wenige Fakultäten und dort ausschließlich für die Nichtwissenschaftlich Beschäftigten gültig. Grundlage der kontroversen Argumentationen um den Sinn und Zweck der Gleitzeitregelung ist die elektronische Arbeitszeiterfassung und die unterschiedlichen normativen Bedeutungen, die einer Arbeitszeitkontrolle grundsätzlich zugemessen werden.

Nahezu alle Interviewpartnerinnen und Partner der Universität argumentieren für die Gleitzeitregelung mit einer angenommenen Schutzfunktion der Zeiterfassung für die Beschäftigten. Die Zeiterfassung erinnere tagtäglich an die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit und sensibilisiere das individuelle Bewusstsein für Arbeitszeitüberschreitungen. Gleitzeit wird nicht nur als Instrument zur Individualisierung der Arbeitszeit befürwortet, sondern in Kombination mit der externen Zeiterfassung auch als Selbstdisziplinierungsinstrument. Betont werden dabei jedoch weniger die Gestaltungsmöglichkeiten der alltäglichen Zeitkonflikte zwischen privaten und beruflichen Verantwortungen, sondern die scheinbare Befähigung der Beschäftigten, auf der individuellen Ebene ein ausgewogenes Verhältnis von Mehrarbeit und Freizeitausgleich zu regulieren. Wenig Einigkeit herrscht darüber, ob eine solche Schutz- und Disziplinierungsfunktion für alle Beschäftigten gleichermaßen sinnvoll ist. So wird der Ausschluss der Nichtwissenschaftlich Beschäftigten aus den Gleitzeitregelung von den Führungskräften der Fakultäten als Freiheitsaspekt befürwortet. Führungskräfte aus den nichtwissenschaftlichen Arbeitsbereichen hingegen kritisieren die fehlende Zeitkontrolle als strukturellen Mangel, welcher unkontrollierbare und überbordende Mehrarbeit fördere.

„Das halte ich für einen großen Nachteil. Also, ich bin ja auch lange Zeit Wissenschaftliche Mitarbeiterin, ist schon lange her, an der Uni gewesen. Und die Selbstaussbeutung, die findet da einfach statt, eher statt. Hier erfasst man die Zeit, auch wenn man mal einen Abend länger bleibt. Und dann hat man die verbucht. Und das ist gut so.“ (Frau April 468-471)

Wie die anderen interviewten Führungskräfte in den nichtwissenschaftlichen Arbeitsbereichen geht auch Frau April davon aus, dass die Wissenschaftlich Beschäftigten sich selbst aktiv einer Arbeitszeitkontrolle entziehen. Diese Führungskräfte sprechen kritisch von Selbstaussbeutung, während die Führungskräfte aus den Fakultäten das gleiche Verhalten als Ausdruck von Disziplin und Selbstorganisation deuten.

„Ich weiß aus eigener Erfahrung, weil ich das auch mal durchlaufen habe, dass man sich sehr gut selbst organisieren muss und, dass sozusagen das einem eine große Disziplin abverlangt (...) und man eben nicht am Freitagabend sagt 'Jetzt ist Wochenende.'“ (Hr. Juni 99-102)

Herr März (Führungskraft in der Verwaltung) bewertet diese Grenzgestaltungsnorm für das Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Privatzeit kritisch, weil sie grundlegende gesetzliche Anforderungen zum Schutz der Beschäftigten unkontrollierbar gestaltet²¹⁰. Seiner Ansicht nach ergänzen sich die Erwartungshaltungen der Führungskräfte und Motivationslagen der Qualifizierungswilligen in einer kooperativen 'Ausnutzung' mangelnder arbeitszeitlicher Kontrolle.

„Also, Sie sprechen jetzt Arbeitsverdichtung bis hin zur Selbstaussbeutung an, im Grunde genommen. ... Das ist meine Meinung, ist das so ein eigenes Feld, und auch ein sehr problematisches Feld. (...) Wenn sich alle da an die entsprechenden Vorlagen halten würden -- Da haben wir nämlich ein uraltes Arbeitszeitgesetz. Und da gibt es natürlich eine Arbeitszeitordnung. (unverständlich) Das ist aus Anfang der dreißiger Jahre. Also bereits um die Zeit hatte man erkannt, dass man also nicht immer bis zum tot Umfallen Arbeiten kann. Da stehen klipp und klare Grenzen drin. (...) Und da gibt es eine klare Sache: Bis maximal zehn Stunden pro Tag, wenn gewisse zwei Stunden Arbeitsbereitschaft da drin liegen. ... Alles Andere, also Leute sozusagen von morgens sieben bis abends einundzwanzig, zweiundzwanzig, vierundzwanzig Uhr arbeiten zu lassen (...) ist schlicht und ergreifend gesetzeswidrig, und ist auch, wenn man ganz normal guckt, zumindest schon mal bußgeldbewehrt. Das heißt also, die Herrschaften, die sich daran nicht halten, dürfen sich nicht wundern, wenn es irgendwann mal knallt....Ja. Ich kann es nur nie so beweisen, weil nämlich da der Vorgesetzte auf der einen Seite mit tut, und der Mitarbeiter auf der anderen Seite auch mittut, sich möglicherweise sogar dabei unheimlich groß vorkommen.“ (Hr. März 424-451)

Herr März sieht arbeitsrechtlich durchaus Möglichkeiten, das Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte für die Einhaltung von Arbeitsschutzregeln zu stärken. Problematisch für die Umsetzung arbeitsrechtlicher Kontrolle ist aus seiner Sicht jedoch, dass die Wissenschaftlich Beschäftigten die Ausdehnung der Arbeitszeit selbst aktiv als Instrument für die Suche nach Bedeutung und Anerkennung einsetzen²¹¹. Die kaum geregelten und unkontrollierbaren Arbeitszeitstrukturen in den wissenschaftlichen Arbeitsbereichen werden jedoch nicht nur negativ bewertet. Frau Januar (Führungskraft in der Verwaltung) beschreibt diese Grauzone der Regelungen als Autonomiebereich der wissenschaftlichen Angestellten, in dem sich ihre intrinsischen Motivationen entfalten können. Den hohen administrativen Aufwand, der zur Erfassung der Arbeitszeiten von Beschäftigten mit unregelmäßige Arbeitsrhythmen notwendig wäre, lehnt sie als kontraproduktiv ab. Das bewusste Hinwegsehen über die Verletzung von Schutz-

²¹⁰ Nach §3 des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) ist seit 1994 unverändert, die werktägliche Arbeitszeit auf 8 Stunden festgelegt. Diese kann auf max. 10 Stunden ausgedehnt werden. Voraussetzung ist, dass dabei innerhalb eines halben Jahres, der Durchschnitt von 8 Stunden nicht überschritten wird (vgl. ArbZG).

²¹¹ Auch schildern andere Führungskräfte ein Konkurrenzverhalten Wissenschaftlich Beschäftigter, in dem damit kokettiert wird, wer die spätesten Mails in der Nacht beantwortet oder die meisten Stunden in der Freizeit an Konferenzpapieren gegessen hat.

gesetzt wird mit dem zugeschriebenen motivationsbezogenen Eigeninteresse an höchst durchlässigen Grenzen rechtfertigt. Die Gestaltung der Arbeitszeitstrukturen der Wissenschaftlich Beschäftigten wird auch von Frau Januar als Resultat einer freiwilligen Ergebnisorientierung der Beschäftigten und nur am Rande als arbeitgeberseitige Verantwortung definiert.

„Ich habe auch aus dem wissenschaftlichen Bereich eigentlich nie Klagen gehört, oder den Wunsch von Wissenschaftlichen Mitarbeitern aus Fachbereichen, dass das geändert wird, weil das — Also ich — Zum Beispiel bei den Naturwissenschaftlern, die arbeiten dann mal eben eine Nacht durch oder am Wochenende. Und so etwas kann man dann eigentlich mit einer Gleitzeit ... Nein, das können Sie nicht erfassen, beziehungsweise sie haben die ständige Notwendigkeit irgendwelche Korrekturbelege zu machen, und dann kommen wir wieder und sagen 'Ihr dürft die aber nicht länger als zehn Stunden arbeiten lassen, geschweige denn zwölf oder wie auch immer.' Das ist vielleicht auch so ein bisschen scheinheilig, dass man sagt 'Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß.' Aber ich unterstelle einfach mal, dass letztendlich niemand gegen seinen Willen dazu gezwungen wird, es so zu handhaben, sondern die sind einfach so, ja, stecken dann so in dem Thema und sind da so motiviert.“ (Fr. Januar 175-199)

Für die wissenschaftliche Arbeit offenbart sich ein Leitbild, das geistige Arbeit als verinnerlichte und zeitlose Aktivität voraussetzt und in einer ablehnenden Haltung zu Zeitkontrolle resultiert. Die Zeitlosigkeit wird als Statussymbol für eine erhabene Klasse von Beruflichkeit in der vollkommenen Subjektivierung²¹² verteidigt. Forderungen nach einer Zeiterfassung werden daher als unangemessene Gleichstellung der geistigen Schaffenskraft mit profaner manueller Arbeit abgelehnt. Herr Juni (Führungskraft in den Fakultäten) verdeutlicht mit dem Bild der unfeinen Fabrikarbeit die Abgrenzung zur geistigen „feinen“ Arbeit in der Wissenschaft.

„Und ja, und dann heißt es auch irgendwie, auch aus dem Kreis der Hochschullehrer, das gehört sich nicht für eine Universität. Das wird als unfein empfunden. Als wenn der Arbeiter bei Opel seine Stempelkarte eindrückt.“ (Hr. Juni 414-416).

²¹² Die Forschung zur Arbeitsorientierung verdeutlicht, dass die von Goldthorpe klassifizierten Beziehungsregulierungen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern stark durch die Identifikation der Beschäftigten mit der beruflichen Tätigkeit beeinflusst werden. Von Bedeutung sind dabei zwei Dimensionen der Arbeitsorientierung. Die Dimension „Lohn“ bezieht sich auf das Verhältnis zwischen eingesetzter Arbeitskraft und den damit erreichbaren Gegenleistungen im Sinne einer funktionalen Äquivalenz (Geissler 1984:51). Die Dimension Arbeit hingegen bezieht sich auf das Verhältnis zur Arbeitstätigkeit selbst und das Interesse an den Inhalten, der gesellschaftlichen Nützlichkeit und die Beteiligung an der Gestaltung dieser Inhalte. Wesentlich ist die Erkenntnis, dass beide Dimensionen in der individuellen Arbeitsorientierung enthalten sind, jedoch in unterschiedlicher Form ausgeprägt sein können – und dass, wie sich für die wissenschaftliche Tätigkeit zeigt, unabhängig vom Status. Unabhängig von Position, Einkommen oder Vertragsform wird im wissenschaftlichen Leitbild der inhaltlichen Dimension der Arbeitsorientierung eine deutlich übergeordnete Bedeutung über das Verhältnis zwischen Arbeitskraft und Gegenleistung und damit die existenzielle Bedeutung zugemessen. Zoll spricht dabei von einem Höhepunkt im individuellen Aneignungsprozess von Arbeit, da diese als Berufung (Identifikationsform der Moderne nach Weber) oder gar als Selbstverwirklichung (Identifikationsform der zweiten Moderne) gelebt wird. Die Arbeitsinhalte werden weitgehend zu Hauptinhalten des Lebens. Während die Berufung zu diesen Arbeitsinhalten noch Begrenzungen der Arbeitszeit zulässt, lösen sich diese in der Subjektivierung der Arbeit nahezu völlig auf (Rainer Zoll 2008:4).

In diesem Vergleich bedeutend ist die Differenzierung zwischen gelenkter und freier Arbeit. Die Arbeit und das berufliche Handeln von Arbeitern und Arbeiterinnen wird durch Anweisungen, Kontrolle und Abhängigkeiten gesteuert (vgl. Goldthorpe und McKnight 2004:3). Wissenschaft und Lehre scheinen demgegenüber durch Freiheit und Vertrauen charakterisiert. Zeiterfassung würde nicht nur die zeitliche Selbstbestimmtheit als Privileg der Wissenschaft angreifen, sondern die expressive Positionierung der Wissenschaftlichen Tätigkeit als Klasse insgesamt²¹³.

„Umgekehrt würde ja die Vertrauensarbeitszeit, die ein Hochschullehrer oder ein Wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Tag legt, massiv tangiert werden, wenn der plötzlich mit so einer Plastikkarte vor der Uhr stehen müsste. Und da ist das Problem, dass auch Privilegien wegschwimmen. Also nehmen wir mal einen Hochschullehrer, der müsste immer, wenn eine Vorlesung anfängt, sich vor die Plastikkarte stellen und stempeln. Er würde das ja für den Untergang des Abendlandes erklären.“ (Hr. August 871-876)

Herr Juni und Herr August nehmen in ihren Beispielen Bezug auf die Lehre, die durchaus in feste Zeitstrukturen eingebunden ist. Beide Führungskräfte definieren nicht die Zeitstruktur der Lehre als problematisch, sondern konkret den sichtbaren Akt des Stempelns. Diese Akt würde die Unterwerfung unter eine externe Zeitkontrolle sichtbar machen. Das Stempeln der Zeiterfassungskarte steht als Symbol für Weisungsgebundenheit, aber auch Misstrauen und verletzt das Prinzip der wissenschaftlichen Freiheit. Frau September (Führungskraft in den Dienstleistungsbereichen) nutzt den Freiheitsbegriff konkret im Zusammenhang mit der möglichen Entfaltung des wissenschaftlichen Leistungspotenzials. Die inhaltliche und geistige Freiheit von Wissenschaft, Forschung und Lehre, die durch das Grundgesetz geschützt (Art. 5 Abs. 3 GG) ist, erscheint ihr nur außerhalb von organisatorischen und strukturellen Beschränkungen möglich.

„Ja, ich finde es auch ein notwendiges Privileg, weil gerade bei der Freiheit von Wissenschaft und Forschung kommt man ja auch, kann man sich ja nicht in so ein starres Arbeitszeitraster rein pressen lassen. Denn diese Vertrauensarbeitszeit geht ja in der Regel weit über die Regelarbeitszeit einer Vollzeitwoche hinaus, sicherlich nicht bei allen, aber ---“ (Fr. September 878-881)

Auch Herr Juli (Führungskraft in den Fakultäten) trennt zwischen dem Abarbeiten von extern gegebenen Vorgängen und freier wissenschaftlicher Arbeit, die nicht in eine

²¹³ Der stark expressive Bezug zur wissenschaftlichen Arbeit stellt die Identifikation mit dem Inhalt der Arbeit in den Vordergrund (vgl. Rainer Zoll 2008:2), während die instrumentelle Funktion, Geld für den Lebensunterhalt zu verdienen, wenig Bedeutung zu haben scheint. In diesem Zusammenhang wird von den Führungskräften auch die zunehmende Ökonomisierung der Universitäten als Einschränkung der universitären Freiheit wahrgenommen. Dazu verweisen sie auf die Abhängigkeit der Fakultäten und Professuren von Akquis-Erfolgen für externe Forschungsaufträge, aber auch auf den Konkurrenzdruck in der Lehre. Herr Juli (Führungskraft in den Fakultäten) bezeichnet seine Wahrnehmung, dass Universitäten zu wirtschaftlichen Wissensfabriken werden, als Verlust ihrer demokratischen Führungsrolle (Hr. Juli 600-620).

gemeinsame Arbeitszeitstruktur passen. Er unterscheidet jedoch nicht zwischen Arbeitszeit und Privatzeit, sondern zwischen wissenschaftlich produktiver und nichtproduktiver Arbeitszeit.

„Wissenschaftliche Arbeit ist outputorientiert. Und ich weiß aus eigener Erfahrung, dass, wenn ich drei oder vier Tage oder fünf Tage an der Uni bin, die Zeit ist dann nämlich nicht wissenschaftlich und unproduktiv. Also ich bin produktiv, was das Abarbeiten von Vorgängen angeht. Aber meine wissenschaftliche Arbeit fängt an, wenn ich abends zu Hause um acht Uhr am Schreibtisch sitze und am Wochenende oder in den Semesterferien. Und das ist ja ganz klar, dass ich das auch meinen Wissenschaftlichen Mitarbeitern zubilligen und das auch so sehen muss. Das ist gar keine Frage. Ne?“ (Hr. Juli 248-253)

Herr August (Führungskraft in den Dienstleistungsbereichen) sieht in der Begrenzung durch Arbeitszeitregelungen sogar ein Leidensmotiv der wissenschaftlichen Kräfte in seinem Verantwortungsbereich. Diese unterliegen als einige der wenigen Wissenschaftlich Beschäftigten der Gleitzeitregelung. Er beschreibt diese Beschäftigten nahezu wie in einem Prozess der Entwöhnung von wissenschaftlichen Arbeitsnormen. Quasi „naturgemäß“ an selbstständiger, unkontrollierter Arbeitseinteilung interessiert, dürften sie sich in dem nichtwissenschaftlichen Arbeitsumfeld nicht verhalten wie Wissenschaftler.

„Ja, wobei die Wissenschaftler natürlich bei uns darunter leiden, in gewisser Hinsicht. Die X-Mitarbeiter, die Wissenschaftliche Mitarbeiter sind, sind im Grunde genommen so weit aus dem Wissenschaftsbetrieb entfernt, dass sie sich verhalten wie Verwaltungsmitarbeiter. Insofern gibt es bei uns gelegentlich das Problem, dass wissenschaftliche Mitarbeiter selbstständig wissenschaftlich arbeiten möchten, aber sich nicht so verhalten können wie ein Assistent in einem Fachbereich.“ (Hr. August 864-871)

Formuliert wird hier die Annahme, dass sich Beschäftigte mit ihrem Arbeitsverhalten an die jeweiligen Arbeitsnormen in den verschiedenen Arbeitsbereichen der Universität anpassen können. Ihre Werthaltung und manifestierten Arbeitsidentitäten werden jedoch weiterhin als zutiefst expressiv geprägt wahrgenommen. Es wird an späterer Stelle noch verdeutlicht, dass die Festlegung auf eine wissenschaftliche Identität nicht nur die Angemessenheit von zeitlichen Grenzen für Arbeit, sondern grundsätzlich den Vereinbarkeitsbedarf von wissenschaftlich Beschäftigten negiert. Dabei wird vernachlässigt, dass sich das Leistungsverhalten der wissenschaftlichen Kräfte unter den Bedingungen einer spezifischen Arbeitskultur und einer Beschäftigungs- und Belohnungsstruktur in den wissenschaftlichen Arbeitsbereichen entwickelt. Herr Juli macht deutlich, dass ihm die Problematik, von dem wissenschaftlichen Leistungs- und Belohnungssystem getrieben zu werden, durchaus bewusst ist. Für ihn stellt sich dafür ein familiärer Hintergrund nicht als zusätzliches Problem, sondern vielmehr als Chance zur Relativierung und Kontrolle der eigenen Arbeitshaltung dar.

„Ja, natürlich. Also man macht das mit Leidenschaft. Aber es ist nicht nur eine Leidenschaft, man ist einfach auch eingespannt in ein bestimmtes System, was von einem auch einen Output verlangt. Und in dieses System ist man sozialisiert. Und ich kann einfach auch nicht da von diesen Erwartungen, die ich an mich selber habe, Abstand nehmen, so nach dem Motto 'Jetzt bin ich Beamter auf Lebenszeit, jetzt lege ich meine Beine hoch, muss ich ja nicht, ja, ändert ja an meinem Gehalt nichts.' Das Ansehen, die Reputation, die man hat, die Wertschätzung, die man durch Kollegen genießt, die sind ja unsere Belohnung. Sie sind ja keine monatlichen Gehaltsverbesserungen oder Beteiligungen an abgeschlossenen Geschäften, sondern das ist ja sozusagen das symbolische Kapital, was wir haben. Und das wollen wir uns auch erhalten. Und ich möchte eigentlich nicht hier als Blödmann angesehen werden, der faul ist und keine Ahnung hat von seinem eigenen Fach. Und deswegen setzt man sich eben am Sonntagabend hin oder am Sonntagvormittag oder Samstagnachmittag und schreibt und liest und bereitet sich vor und so weiter. Wenn, wie gesagt, da eine Familie wäre, die sagen würde 'Junge, jetzt ist aber mal Schluss, wir sind auch mal dran', dann würde sich das sicherlich ein bisschen relativieren oder verschieben.“ (Hr. Juli 475-489)

Den familiären Hintergrund stellt sich Herr Juli als eine regulierende Struktur vor, welche Wissenschaftler quasi aus ihrem Elfenbeinturm in die Lebensrealität mit festen Zeitmustern holen könnte. Gerade die zeitliche Ungebundenheit der wissenschaftlichen Arbeit an der Universität lässt sich, seiner Ansicht nach, besonders gut mit der Fürsorgesituation verbinden. Für den bisher für ihn unbekanntem Fall einer Mutterschaft in seinem Verantwortungsbereich konstruiert er seine Lösungsvorstellung.

„Aber ich kann Ihnen aber insofern vielleicht in kühnen Vorausgriff sagen, dass ich eigentlich da auch keine sonderlich großen Schwierigkeiten sehe. Das hat dann auch etwas mit dem Arbeitsplatz Universität zu tun. Und es ist ein Unterschied, ob wir einen Lehrstuhl für XX haben oder eine Professur für Chirurgie, an der eine gesamte Klinik hängt, wo Leute eingeteilt werden müssen, weil operiert werden muss. Wenn die Frau K. sagen würde, sie fällt jetzt aus oder sie ist schwanger oder sie hat irgendwelche Probleme, dann sage ich okay, dann machst du das eben als Blockseminar, oder wir schieben das eben in den Abend hinein, damit das mit den Kindern irgendwie funktioniert. Diese Spielräume haben wir hier. Und das ist natürlich für alle Beteiligten insgesamt sicherlich ein großer Vorteil. Also wenn ich eine Frau wäre, platt gesagt, also dann würde ich mir als Arbeitsplatz eher die Universität wünschen, also vorausgesetzt ich habe Familienplanungsabsichten oder so etwas, als - Was weiß ich? - vielleicht eine Bundesbahn oder die Bundeswehr oder was weiß ich.“ (Hr. Juli 135-147)

Sein Lösungsmodell ist durch höchst flexible Grenzen zwischen Erwerbs- und Fürsorgearbeit gestaltet, die strukturell gegeben sind. Dabei geht er von einer organisatorischen Identität beider Arbeitsformen – Erwerbsarbeit und Fürsorgearbeit aus. Sein Modell der Vereinbarkeit berücksichtigt die funktionale Ebene und bezieht sich auf eine flexible Zeitstruktur, die verschiedene Tätigkeiten ermöglicht. Darin ist jedoch der normative Konflikt zwischen anerkanntem wissenschaftlichem Leistungsvermögen und unsichtbarem privatem fürsorgebezogenem Leistungsvermögen ausgeblendet. So bleibt der Widerspruch zu seiner vorherigen Positionierung, dass wissenschaftliche Produktivität erst in der Zeit nach der regulären Arbeitszeit und in der Ungestörtheit zu Hause beginnt, ungeklärt.

Dass die Universität von den Wissenschaftlichen Beschäftigten selbst wenig als Arbeitsfeld mit komfortablen Vereinbarkeitsoptionen wahrgenommen wird, wird in der geringen Verwirklichung des vorhandenen Kinderwunsches wissenschaftlicher Nachwuchskräfte deutlich. Ein wesentliches Hemmnis dazu ist die durch Befristungen und unfreiwillige Teilzeitstellen prekär gestaltete Erwerbssituation (vgl. Metz-Göckel 2009:6f.). Darin angelegt ist jedoch auch ein zeitliches Problem. Eine Verbesserung der existenziellen Situation, zum Beispiel durch einen höheren Arbeitsumfang oder Vertragsverlängerungen, ist im Rahmen von Drittmittelanträgen für die Forschung möglich. Die damit verbundene dreifache Aufgabenverteilung auf Lehre, Drittmittel-Akquise sowie Projekt- und Qualifikationsarbeit ist wiederum kaum in dem vertragszeitlichen Rahmen erfüllbar und daher wenig mit Fürsorge- oder Pflegeaufgaben vereinbar. Metz-Göckel verweist, neben der hemmenden Wirkung der Erwerbssituation, auf die Erfüllung eines Kinderwunsches von Wissenschaftlichen Beschäftigten auf die Bedeutung der Annahmen über wissenschaftliche Arbeit und Arbeitsidentitäten. Sie fordert daher auf der Identitätsebene, *„ein neues Bild von der wissenschaftlichen Persönlichkeit [zu] entwickeln.“* (Fritsche und Renkers 2010:13). Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie zeigen deutlich, dass neue Identitätsbilder wissenschaftlicher Arbeit sowohl Entwicklungen auf der normativen als auch auf der strukturellen Ebene erfordern. Aktuell verdichten sich Beschäftigungsstrukturen und der Arbeitsethos *„Wissenschaft als Lebensform“* (Metz-Göckel et al. 2009) zu einem Kontext, in dem selbst potenziell vereinbarkeitsförderliche Entwicklungen allein unter Qualifizierungszielen anerkannt werden, und der mit einer Unterordnung der persönlichen Lebensgestaltung einhergeht (vgl. Haffner und Kraus 2008).

„Also natürlich ist die Universität ja doch aufgrund ihrer Betriebsabläufe eine Organisation, wo sich Teilzeit sehr gut unterbringen lässt. Also denken Sie daran, wie viele Stellen im Mitarbeiterbereich, also wissenschaftlichen Mitarbeiterbereich, gesplittet werden, damit man die knappen Ressourcen dann auch noch wieder dünner verteilen kann. Meinetwegen auf Promovenden und was auch immer.“ (Hr. Juni 219-223)

Teilzeitstellen werden als sinnvolle Struktur für die Realisierung von bildungsbezogenen Gleichheitsidealen gedeutet. Ebenfalls werden die Begrenzungen dieser Struktur aus der Qualifizierungsperspektive betrachtet. So nimmt Herr Juli die wenigen Aufstockungsmöglichkeiten von Teilzeitstellen als Einschränkung wahr, besondere Leistungsbemühungen oder erfolgreiche Qualifizierungen belohnen zu können.

„Also wir sind abhängig von den Mitteln, die wir haben. Und man kann das machen unter dem Gesichtspunkt, dass eben die Manövriermasse da ist. Also Gesetz der Fall, die (...) Frau Dr. K. - -- also mein Assistent hätte nur eine halbe Stelle und die andere halbe Stelle hätte jemand anderes. Ja? Und der geht dann, dann könnte ich natürlich diese Stelle entweder zur Hälfte wie-

der besetzen mit einer anderen Person. Oder ich sage 'Du hast dich jetzt promoviert' oder sonst etwas 'jetzt kriegst du die andere Hälfte dazu, dann kannst du dich besser entfalten und das wäre auch für das Institut gut' oder irgendwie so etwas in der Richtung. Das ginge schon, aber es geht sozusagen unter diesen glücklichen Momenten, dass die Stellen vakant sind und dass sie überhaupt da sind, oder dass sie eben eingeworben werden, etwa über Drittmittel, die ja natürlich immer befristet sind. ...Ja, wobei, wie gesagt, diese Verhandlungen, diese gemeinsame Überlegung 'wie kann die Person Dinge zusammenbinden?', da kann man sicherlich zum Beispiel, was die Anwesenheitstage angeht oder die Konstellation, wie da gearbeitet wird, da gibt es eine ganze Menge Gestaltungsspielraum gegenüber vielleicht anderen Unternehmen oder Organisationen, aber einfach zu sagen 'Du kriegst eine Stelle drauf, du hast so schön gearbeitet und das ist sehr toll. Du wirst jetzt belohnt', das ist im öffentlichen Dienst, der wir ja nach wie vor sind, sehr begrenzt. Umso wichtiger sind eben symbolische Anerkennungsprozesse, dass man Menschen mit einbezieht, dass man ihnen mehr Verantwortung gibt, im Sinne also einer Gestaltungsmöglichkeit, einer Mitwirkung an Publikationen und so weiter, dass man dann auf diese Art und Weise zum Ausdruck bringt, dass man jemanden wertschätzt und die Arbeit wichtig ist.“ (Hr. Juli 328-360)

Das bei den Führungskräften erkennbare Bewusstsein dafür, dass Teilzeit eine reale zeitliche Beschränkung entlohnter Arbeitszeit darstellt, wird nicht mit der Annahme verbunden, dass daraus auch Gestaltungsanforderungen für Zeitgrenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatzeit resultieren. Die ersatzweise für fehlende Bezahlung angeführten wichtigen symbolischen Anerkennungsprozesse bedeuten in letzter Konsequenz, dass die Wertschätzung und Anerkennung über noch mehr Verantwortungsübernahme für gute Leistungen in der unbezahlten Zeit erreicht werden. Teilzeitstellen im wissenschaftlichen Arbeitsbereich werden nicht als Instrument für die individuelle raum-zeitliche Gestaltung von Grenzen zwischen Privatleben und Beruf wahrnehmbar. Erkennbar wird dies auch in den quantitativen Ergebnissen der Studie, die aufzeigen, dass niemand von den befragten Wissenschaftlichen Angestellten ausschließlich Arbeitszeitreduzierung als genutzte Maßnahme angibt.

Elternschaft ist weiterhin in der Wissenschaft rar und nur wenig sichtbar (vgl. Metz-Göckel 2008). Auch Herr Juni schildert hierzu seine Überraschung, als ihm dieser „Blinde Fleck“ in der Wahrnehmung von wissenschaftlichen Beschäftigtenidentitäten bewusst wird:

„Also soweit ich in meinem engeren Bereich jetzt als Hochschullehrer mit solchen Dingen konfrontiert worden bin, habe ich natürlich eigentlich immer das Bedürfnis der Mitarbeiter vorrangig gesehen. Also das Qualifikationsbedürfnis. Das hatte für mich immer Vorrang vor allen anderen Erwägungen. Und ich hatte vielleicht ein etwas zu rosiges Bild gemalt hinsichtlich der Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und der Kindererziehung. Es hat Fälle gegeben, wenn auch wenige, wo man einer Mitarbeiterin, die in der Habilitationsphase sich befand und die gleichzeitig ein kleines Kind hat, mit einem Mann, der bedingt durch seine Berufstätigkeit in aller Welt unterwegs ist, ein Ingenieur bei S, der ist auf sehr kurze Sicht, ich glaube, mit zwei Tagen Vorwarnung, auf einmal in B oder I oder in C oder sonst wo, sodass also diese Person, obwohl sie verheiratet ist, quasi alleinerziehend ist. Und dann noch an der Qualifikationsschrift sitzt. Der ist in ihrem Fach von den Kollegen aus dem näheren Umfeld dann auch öfter mal der Vorwurf gemacht worden, sie setze sich nicht hinreichend für das Fach ein. Das heißt, klar, dann muss die kleine Tochter um halb zwei aus dem Kindergarten abgeholt werden. Und dass in solchen Fällen dann die betreffende Person sagt, wenn man von ihr verlangt: Ach, kannst du nicht noch mal eben dies oder das übernehmen? Dann sagt: Tut mir leid, ich sitze auf heißen Kohlen. ...

Wie gesagt, da gibt es unterschiedliche Philosophien. Ich würde in einem solchen Fall eigentlich auch immer den Vorrang dieser familiären Verpflichtung, zumindest in solchen Notsituationen sehen. Ich habe festgestellt, ich bin selber jetzt – ich werde 67, bin also, ich glaube, der Älteste jetzt hier in der Fakultät – stelle aber fest, dass gerade die jüngeren Kollegen und auch jüngere weibliche Kollegen sich da teilweise sehr hartleibig anstellen. Und dann sehr schnell mit dem Vorwurf des mangelnden Engagements bei der Hand sind. Das hat mich in dem einen oder anderen Fall – das ist nicht sehr häufig vorgekommen, aber wenn es ein, zwei Mal passiert, ist das schon schlimm genug – hat mich das eigentlich sehr überrascht und entsetzt zugleich.“ (Hr. Juni 106-188)

Im Gegensatz zu Herrn Juli, der die Strukturen wissenschaftlicher Arbeit als passend für die Berücksichtigung von Vereinbarkeitsbedürfnissen definiert, hat Herr Juni seine Vorstellung revidiert. Er macht dabei deutlich, dass seine stark qualifikationsorientierte Wahrnehmung als Hochschullehrer zu einem ungeschärften Blick für die Vereinbarkeitssituation der Wissenschaftlich Beschäftigten beigetragen hat. Erst in seiner übergeordneten Bereichsfunktion wird er mit weiteren Felder der Personalverantwortung konfrontiert. Aus der überraschenden Erkenntnis, dass in den modernen Biografien Qualifizierung nicht mehr mit einer familiären Ungebundenheit sowie Kinderlosigkeit einhergeht und sich Zeiten der Karrierebildung und der Familiengründung überschneiden, entwickelt er Sensibilität für die Wirksamkeit der weiterhin gefestigten Vorstellung einer Unvereinbarkeit von Mutterschaft und wissenschaftlicher Karriere. Diese Vorstellung entspricht weniger dem Selbstbild von Wissenschaftlerinnen mit Kindern, sondern der Annahme von „Nichtbetroffenen“, also kinderlosen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen und Führungskräften (vgl. Metz-Göckel 2008; 2009:40). Herr Junis Entsetzten über die Verbreitung von karrierehemmenden Vorstellungen, gerade unter jungen Kollegen und Kolleginnen, macht auf zwei Aspekte aufmerksam. Es wird deutlich, dass der Ethos der zeitlosen wissenschaftlichen Arbeit keine kulturelle Fragestellung ist, die sich mit einem Generationenwechsel erübrigt, sondern durch die universitären Strukturen weiterhin reproduziert wird. Dabei werden die zeitlichen Probleme junger wissenschaftlicher Eltern verschärft, wenn sie die negative Bedeutung einer Elternschaft nur durch die besondere Demonstration von Präsenzzeiten in der Universität oder durch besonders gute Leistungen widerlegen können.

Paradoxerweise führt jedoch gerade das besondere Engagement der Wissenschaftlich Beschäftigten dazu, dass die Vereinbarkeitsbemühungen unglaublich erscheinen. Vielmehr führt die Identitätszuschreibung „Wissenschaftlich Beschäftigt“ dazu, dass jeglichem Streben nach besseren Erwerbs- und Vereinbarkeitsbedingungen am ehesten eine konkurrenzstrategische Bedeutung beigemessen wird. Dies macht auch Herr März deutlich, der innerhalb seines Aufgabenbereiches mit Arbeitszeitreduzierungs- und Aufstockungsanträgen konfrontiert ist:

„Also, die Stunden reduzieren ja. Wenn jetzt --- Machen wir mal einen Fall dazu. Jemand ist halbtags beschäftigt, (...) hat einen Vertrag, einen Halbtagsvertrag, und sagt: 'Jo, jetzt brauche ich nicht mehr Zeit für meine Familie, jetzt möchte ich ganztags arbeiten'. Das muss nicht immer unbedingt so passen. Also, da kann es schon mal zu Friktionen kommen, weil es ja einmal davon abhängt. Also, dass wir dann sagen, also natürlich könnte man jetzt die Stunden erhöhen, wenn a) der Bedarf da wäre. Ja? Und da gehen manchmal die Meinungen auseinander. Also eine Beschäftigungsstelle oder ein Arbeitgeber hat sicherlich eine andere Sicht auf die Bedarfsfrage, wie ein Mitarbeiter. In dem Moment meine ich Fachbereich, also den Fachbereich und (...) unser Dezernat. (...) Und ich muss so einen Bedarf natürlich auch mit Geld ausstatten können. Wenn der --- Wenn die Fakultät dafür kein Geld hat, wenn das Budget zu Ende ist, oder wie auch immer, ja, dann werden die Stunden nicht auf, dann werden die Stunden jedenfalls nicht aufgestockt. Wobei ich da auch ein Problem mit habe. In die Richtung geht es ja nicht um eine Vereinbarkeit Familie und Beruf, sondern da geht es ja da drum, ich stelle mich jetzt in der weiteren Auseinander-, oder einer weiteren Konkurrenz, um einen weiteren Arbeitsplatz zu ergattern. Ne?“ (Hr. März 160-138)

Herr März verbindet zunächst die angefragte Wiederaufstockung mit eine karrierebezogene Motivation. Die Tatsache, dass mit dem Streben nach Beschäftigungssicherheit und Einkommensverbesserung die Suche nach belastbaren Fakten für die individuelle Lebensplanung verbunden sein kann (vgl. Burkhardt 2008:191), wird von den Führungskräften nicht thematisiert. So wirkt sich auch die sogenannte familienfreundliche Komponente des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes durch Anerkennung von Kindererziehungszeiten ausschließlich unter Qualifizierungsbedingungen verbessernd auf die Erwerbssicherheit der Wissenschaftlich Beschäftigten aus²¹⁴. Herr März bezweifelt jedoch die reale Übernahme von Fürsorgeaufgaben, wenn mit dieser Regelung die Höchstbefristungsdauer für die Zeitverträge der Qualifikationsphasen ausgedehnt werden. Zweifel begründet er mit der Beobachtung, dass auch Männer Bezug auf die familienfreundlichen Regelungen nehmen, die aber seiner Vorstellung nach damit bessere Qualifizierungsbedingungen in einer verlängerten Promotionsphase anstreben.

„Ich will es einmal so ausdrücken. Ich kenne bisher keinen Fall in dem durch Familienpause, Kindererziehung oder so etwas, (...) in Verbindung mit der Vertragsgestaltung (...) ein Promotionsprojekt kaputt gegangen ist. Ja? Ganz im Gegenteil, also die Sachen sind ---“

I 1: „Was heißt ganz im Gegenteil? Dass das die Zeiten noch ausgedehnt hat?“

„Ja, die können sich erstrecken. Also im Grunde genommen kann man da, wenn man jetzt mal zugrunde legt, so eine Fallgestaltung (...) mit zwei Kindern, und jedes Mal meinetwegen ein Jahr --- Oder pro --- schöpfen wir das ruhig mal aus.“

I 1: „Passiert das auch? Oder ist das jetzt nur ---“

²¹⁴ Die sogenannte „Familienfreundliche Komponente“ des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes verlängert die insgesamt zulässigen Höchstbefristungsdauer von jeweils 6 Jahren vor und nach der Promotion um bis zu zwei Jahren je Kind unter 18 Jahren. Sie gilt unabhängig von der automatischen Verlängerung um die Zeiten der Elternzeit und des Mutterschutzes. Die Verlängerung der zulässigen Höchstbefristungsdauer erfordert das Einverständnis der Hochschule, während die Verlängerung aufgrund von Eltern- und Mutterschutzzeiten ein Rechtsanspruch ist, der auch ohne Einwilligung der Hochschule durchsetzungsfähig ist (vgl. Jongmanns Georg 2011).

B 7: „Nein, nein, das passiert. Und zwar --- interessanterweise sowohl bei Männern wie auch bei Frauen. Also auch bei Männern haben wir das so, dass da also Kindererziehungsphasen gerechnet wurden. Ich habe noch einen Fall aktuell im Kopf, da sind ein, zwei, drei Kinder gewesen. Der Gute war vier Jahre beschäftigt, pro Kind zwei Jahre drauf. Der hatte hinterher zehn Jahre. Also zehn Jahre für die Promotion machen die, da hat es dann geklappt. Also da ist diese familienpolitische Komponente, die seinerzeit vom Bundesbildungsministerium da eingebaut worden ist, eigentlich so zunächst mal bei uns auf --- Ich will nicht sagen Unverständnis gestoßen, aber irgendwie nach dem Motto 'wie willst du das umsetzen?'. Die Frage ist ja: Wann hat jemand ein Kind betreut? Da steht in den Zeitungen drin 'zur Kinderbetreuung'. Und als das Gesetz auf den Markt kam, Anfang 2007, da gab es dann eine große Diskussion da drum, ja. Wie wird das denn nachgewiesen? Ich bin doch nicht verrückt, und fahre dahin und mache da inquisitorisch und gucke da wer jetzt da wen erzieht, oder wer da wen betreut. Und da habe ich gesagt, also es geht einzig und allein um die Betreuung und nicht um die Länge der Betreuung. Ja? Sondern einfach, dass ein Kind betreut wurde. Und das muss im eigenen Haushalt (...) gehen. So, das kann ich über eine Abstammungsurkunde herauskriegen. Und ich kann es über den Nachweis der Wohnverhältnisse herauskriegen. Nein, das kann Sie gar nicht interessieren, denn da würden wir ja doch dann zu stark in die Privatsphäre eindringen. Das muss ja nun wirklich nicht sein.“ (Hr. März 357-388)

Die hier geäußerten Zweifel werden durch die Ergebnisse einer Evaluation des Wissen-ZeitVG nicht aufgelöst. Zwar hat sich die Nutzung der familienpolitischen Implikationen bisher nur in geringem Ausmaß bei in unter 1 % der Hochschulen durchgesetzt, jedoch bestätigt sich der Eindruck von Herrn März zunächst darin, dass diese überwiegend von männlichen Beschäftigten genutzt werden und sich daraus keine wirksamen Impulse auf die Entscheidung für Kinder erwarten lassen (vgl. Jongmanns 2011:2). Die Evaluationsergebnisse führen zu der Schlussfolgerung, dass die familienfreundliche Wirkung an den vielfältigen und intensiven Leistungsanforderungen des Wissenschaftssystems scheitert, die langfristig nicht mit der Kinderbetreuung in Einklang zu bringen sind (vgl. Jongmanns 2011:2). Die Zweifel von Herrn März an der fürsorgeorientierten Nutzung der Regelung durch Männer wären vielleicht auszuräumen, wenn ihm bekannt wäre, dass in Westdeutschland mehr Männer unter den Wissenschaftlich Beschäftigten Kinder haben als Frauen (vgl. Jongmanns 2011:27).

Wissenschaftlich Beschäftigte unterliegen somit nicht nur einem normativen Druck, wenn sie familiäre Verantwortlichkeiten und Bedürfnisse mit dem Zeitaufwand für erwerbsbezogene und qualifizierungsorientierte Anstrengungen abwägen, sondern generell einem Rechtfertigungszwang des möglichen familiären Hintergrundes für Arbeitsumfang, Einkommen und Arbeitszeitgestaltung.

Problematisch dabei ist, dass die Formulierung eines Vereinbarkeitsbedarfs nicht allein etablierte Zeit- und Arbeitsstrukturen berührt, sondern den innersten Kern der eigenen Arbeitsidentität hinterfragen. Restriktive Strukturen der Beschäftigungsformen und mangelnde Vereinbarkeitsinstrumente verweisen die Wissenschaftlich Beschäftigten verstärkt auf das Einvernehmen und die Aushandlungen mit ihren Führungskräften. Die

Lösung von Vereinbarkeitsanforderungen stellt die Wissenschaftlich Beschäftigten vor die Herausforderung, die eigene Arbeitsidentität neu zu definieren und damit genau jene Basis des Einvernehmens, nämlich das miteinander geteilte zeitlose Arbeitsethos zu belasten.

7.5.2 Zwischen Aushandlungsfreiräumen und der Suche nach Regelungen

Die Interviews mit den Führungskräften der Universität führen zu der Erkenntnis, dass der Umgang mit Vereinbarkeitsmaßnahmen nicht nur eine neue zusätzliche Führungsaufgabe darstellt, sondern grundsätzlich das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Angestellten neu definiert. Auf den ersten Blick erscheint das von Goldthorpe charakterisierte Dienstleistungsverhältnis als förderlicher Ermessensspielraum der Beschäftigten für die individuelle Gestaltung ihrer Vereinbarkeitsvorstellungen. Die tiefer gehende Betrachtung zeigt jedoch, dass dieser Ermessensspielraum für individuelle Ansprüche und Vereinbarkeitserwartungen, die Loyalitätsvorstellung und die *„Erwartung, dass die Ermessensspielräume soweit wie möglich auf Arten genutzt werden, welche den Zweck der Organisation unterstützen“* (Goldthorpe 2007:47), verunsichert.

Diese Problematik erweist sich für die Führungskräfte der Wissenschaftlich Beschäftigten als weniger relevant, da in diesem Bereich das Instrumentenangebot wenig alternative Nutzungsformen bietet und der Umgang mit Zeit und Leistung durch eine starke soziale Kontrolle gesteuert wird. Eigene Qualifizierungsmotivationen und die Norm einer *„ununterbrochenen Verfügbarkeit und die bedingungslose Hingabe“* an die wissenschaftliche Tätigkeit (vgl. Strohschneider in Fritsche und Renkers 2010:7) erübrigen andere Formen von Kontrolle und Steuerung. Als wirksam erweist sich vielmehr eine Egalität zwischen Führungskräften und Beschäftigten, die sich auf gleiche Rechte durch Bildung und Leistungswillen beruft (vgl. hierzu auch Klinger 2003:23). Statusdifferenzen und andere Differenzierungen werden zugunsten einer gemeinsamen Leistungsklasse negiert, in der es selbstverständlich ist, dass sich die Beschäftigten verhalten wie ihre Vorgesetzten.

„Und der Führungsstil ist natürlich von elementarer Bedeutung. So, wie man in den Wald hineinruft, so schallt es zurück. Wenn man möchte, dass man gute und tolle Mitarbeiter hat, dann muss man sie auch als gute und tolle Menschen behandeln. Und dann funktioniert das auch. Ich habe aber ganz oft erlebt, dass Leute bockig sind und stur und sonst etwas, nicht tun, was sie sollen, weil sie entsprechend von ihrem Chef so behandelt worden sind. Das ist das kleine Einmaleins, Führungsstift. Von daher ist das gar keine Frage. Der Umstand, dass wir ein gutes und vertrauensvolles Verhältnis haben, ist ein absolut wichtiger Faktor darin, wie auch mit diesem Problem umgegangen wird. Ja? Und (...) wenn der Chef mit einer kleinen Erkältung noch

in die Uni kommt und sich nicht für sechs Wochen verabschiedet, dann tun die Mitarbeiter das eben von selber auch, dann muss man nicht irgendwie Mahnungen oder sonst etwas aussprechen. Das läuft nicht.“ (Hr. Juli 209–221)

Kontrolle sowie Kontrollinstrumente werden als überflüssig angesehen. Basis des Führungsverständnisses ist die Gestaltung einer partnerschaftlichen und einvernehmlichen Beziehungen zu den Beschäftigten²¹⁵.

„Meine Mitarbeiterin hat an diesen Dingen [Anm. Gleitzeit] kein Interesse, weil wir das hier vollkommen im Einvernehmen und vertrauensvoll und vollkommen unkompliziert regeln. Und ich nehme mir auch die Freiheit heraus, dass, wenn die wirklich an einigen Tagen hier wirklich lange gesessen hat und einfach nicht nach Hause gehen will, weil sie das unbedingt noch zu Ende arbeiten will, dass ich dann einfach ohne großes Affentheater sage 'Dann kommen sie eben nächste Woche mal --- In den Semesterferien bleiben Sie zwei Tage zu Hause oder fahren Sie nach Holland'. Irgendetwas lässt sich --- Das läuft bei uns alles völlig unproblematisch. Und ich achte sehr darauf, dass alle Leute hier nicht überstrapaziert werden. Und wenn Sie phasenweise mal mehr gearbeitet haben, dann wird das sofort von mir irgendwie ausgeglichen durch etwas.“ (Hr. Juli 430-448)

Herr Julis Schilderung der einvernehmlichen Regelung repräsentiert ein paternalistisches Führungsverständnis. Idealtypischerweise zeigen er und die anderen interviewten Führungskräfte der Fakultäten ein ausgeprägtes soziales Verantwortungsgefühl. Dieses wird unter der Annahme operationalisiert, dass die Führungskräfte die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten genau kennen und besser vertreten können, als diese selbst (vgl. Staehle et al. 1999:311). Einer solchen fürsorglichen Haltung liegt die Unterscheidung zwischen höher bewerteten Kenntnissen und Entscheidungsmöglichkeiten der Führungskraft und den als geringer angenommenen Möglichkeiten der Beschäftigten zugrunde. Damit impliziert die wohlgemeinte Intention, zum Beispiel von Herrn Juli, für das Wohlergehen seiner Mitarbeiterinnen zu sorgen, zugleich eine Beschränkung ihrer Selbstbestimmung. Die Anerkennung seiner Entscheidungsmacht als Führungskraft wird hingegen stabilisiert.

Die Beschäftigten in den Fakultäten bestätigen in der Befragungen ein relativ ausgeprägtes Verständnis ihrer Führungskräfte für einen geäußerten Vereinbarkeitsbedarf. Das von den Führungskräften selbst definierte Verständnis zeigt sich jedoch als situativ und vor allem auf den Ausgleich von Mehrarbeit beschränkt. Interviewaussagen aus der Verwaltung verdeutlichen, dass damit nicht umfassend die prinzipielle Anerkennung von Vereinbarkeit als arbeitnehmerseitiger Anspruch gewährleistet ist.

²¹⁵ Hier bildet sich ein Prinzip ab, das den Umgang mit Regelungen an der Universität auf mehreren Ebenen prägt. So betonen auch Führungskräfte aus der Verwaltung, dass sich allgemeingültige Regelungen nicht einfach per Verordnung durchsetzen lassen, sondern nur über die Gewinnung von Verständnis und Einsicht.

„Also, wenn es jetzt auch schon mal darum geht, ja, beispielsweise Beurlaubungen beziehungsweise Freistellungen im Rahmen der Elternzeiten, da gibt es also schon mal manche Vorgesetzte oder manche Dekane, die das irgendwie nicht so wirklich einsehen. Dann muss (unverständlich). Wenn der hier einen Antrag stellt, stellt der einen Antrag, und das realisieren wir auch. Und dann ist er weg. Fertig.[...] Aber es gibt hin und wieder mal so ein paar Ausreißer, die also meinen, dass Tarifrecht für einen bestimmten Vorgesetzten oder für einen bestimmten Dekan nun mal nicht gilt. Und dann versucht man erst einmal nahe zu bringen, also, das steht nicht nur da so, sondern es muss auch, es hat auch Sinn und Zweck. Und derjenige, also der Vertragsnehmer, der Vertragspartner, oder der Mitarbeiter, hat einen Anspruch, und den müssen wir realisieren. Und dann kann man natürlich auch mal verhandeln unter uns Dreien dann, also Mitarbeiter, Beschäftigungsstelle und wir. Wir versuchen dann auch immer zu vermitteln, aber wenn dann eben alle Stricke reißen, dann zieht (...) die Subordination. Und in dem Moment wird das dann zugunsten des Mitarbeiters entschieden oder auch der Mitarbeiterin.“ (Hr. März 29-52)

Frau Januar, die in ihrer Funktion eine enge Zusammenarbeit mit dem Personalrat der Universität pflegt, fällt in diesem Zusammenhang auf, dass gerade die wissenschaftlich Angestellten seltener ihre Ansprüche und Vorstellungen kollektiv vertreten. Nichtwissenschaftlich Angestellte nutzen für ihre Interessenvertretung hingegen verstärkt die formale und damit auch öffentliche Konfliktaustragung, während wissenschaftliche Angestellte auch in diesem Bereich auf die individuelle Kommunikation setzen. Frau Januar vermutet, dass sich nicht zuletzt auch Befristung hemmend auf die öffentliche Vertretung von Rechten auswirkt.

„Also der normale Weg wäre in der Tat dann zu dem nächsten Vorgesetzten zu gehen. Das (...) wird wohl auch so gehandhabt, wobei ich jetzt mal vermute, - Also das ist zumindest dann immer so der Weg auf dem das dann letztendlich an mich gelangt. - dass sehr häufig der Weg dann auch über den Personalrat (...) gelenkt wird. wobei die Problemlage im nicht-wissenschaftlichen Bereich deutlich häufiger anzutreffen ist als im wissenschaftlichen Bereich. (...) Schon, ja. Wobei -- Ich weiß gar nicht mehr, ob es da weniger Probleme gibt oder ob da einfach eine andere Kultur herrscht, mit solchen Problemen umzugehen. Und einfach auch ein anderer Druck, als wenn ich jetzt hier befristet beschäftigt bin, dann halte ich im Zweifel erst mal meine Klappe, solange das möglich ist. (...).“ (Fr. Januar 521-530)

Die individuelle Aushandlung von Arbeitsbedingungen erscheint in den wissenschaftlichen Arbeitsbereichen also sowohl ein präferierter als auch ein erzwungener Modus der betrieblichen Akteure zu sein. Die den Aushandlungen zugrunde liegenden ungleichen Machtpositionen werden von den Führungskräften der Wissenschaftlich Beschäftigten jedoch nicht thematisiert. So definiert Herr Juli verbindliche Regelungen zur Arbeitszeitbegrenzung als Reaktion und Ausdruck für ein ungeklärtes Aushandlungsverhältnis, dass jedoch auf Wissenschaftlich Beschäftigte und ihre Führungskräfte nicht zutreffe.

„Das heißt also, eine solche Regelung ist immer bereits schon eine Reaktion auf eine Situation, die irgendwie asymmetrisch ist, entweder von Seiten des Vorgesetzten oder von Seiten der Mitarbeiter. Das ist ja ganz klar. Also nur die haben ein Interesse an einer ganz punktgenauen

Erfassung der Arbeitszeit, die sozusagen in irgendeiner Weise sich davon eine Sicherheit oder einen Profit verschaffen.“ (Hr. Juli 442-445)

Zufriedenstellende Grenzgestaltungen für beide Seiten gelingen nach der Vorstellung der Führungskräfte weniger aufgrund der Einhaltung rechtlicher Vorgaben, sondern aufgrund der individuellen Kommunikations- und Sozialkompetenz der beteiligten Akteure. Auch die Bedeutung von Leitbildern, welche eine Vorstellung von Familienfreundlichkeit vermitteln, wird von Herr Juni entsprechend relativiert.

„Nein, wüsste ich nicht. Also ich denke, das ist auch sehr stark abhängig, wie gesagt, unabhängig jetzt von den gesetzlichen Vorgaben, sehr stark abhängig von den Individuen, die sich da begegnen, die da miteinander umzugehen haben. Und wie wir wissen, klappt das im einen Fall gut und im anderen Fall mal weniger gut. Also ich wüsste jetzt nicht, dass es da irgendwelche Verhaltensmaßregeln gibt seitens der Verwaltung. Entweder sind das Verhaltensmaßregeln, die vermittelt sind über die eigene Sozialisation, über einen Sinn für Fairness und Kollegialität, und wie Sie das sonst noch nennen wollen. Und die hat man oder hat man nicht. Das betrifft beide Seiten. Und in den seltenen Fällen, wo dieser Sinn nicht so ausgeprägt ist, da geht es manchmal weniger gut.“ (Hr. Juni 474-482)

Auf die Frage, nach Unterstützungsmöglichkeiten für Führungskräfte, um ein Bewusstsein für die Vereinbarkeitsthematik zu entwickeln, reflektiert auch Herr Juli zunächst die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten. Letztlich fordert er von den Beschäftigten eine Überzeugungsarbeit, die Führungskräften die Angst vor dem Kontrollverlust nimmt. So bestätigt auch er in der Unterstützung von Vereinbarkeit, die Wahrnehmung neuer ambivalenter Freiheiten für die Beschäftigten. Die autonome Gestaltung von Arbeitszeit bekommt eine doppelte und widersprüchliche Bedeutung. Für die wissenschaftliche Produktivität wird sie als unerlässlich befürwortet. Als Instrument für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf offenbart sie jedoch das Risiko eines Reputationsverlustes für Führungskräfte.

B 19: „...aber, dass auch die Beteiligten, die betroffen sind und die von ihren Vorgesetzten etwas erwarten, das in einer offenen und freundlichen Weise gut kommunizieren können, dieses Anliegen, das gehört sicherlich auch dazu. Das heißt also, auch Mitarbeiter können ihren Chef erziehen und nicht nur umgekehrt. Aber sie können ihn nur dann erziehen, wenn sie sozusagen werben, auf eine sympathische und offene Weise dafür werben, dass das doch allen auch zugutekommt, dass man davor keine Angst haben muss, dass man es doch mal ausprobieren kann, und so weiter. Ja? Denn viele Chefs, die an einem starren System festhalten oder da nicht offen sind, haben ja letztendlich auch Angst, dass sie dann irgendwo einen Reputationsverlust, dass sie nicht mehr die Kontrolle haben, dass sie nicht mehr Disziplinargewalt haben, und so weiter, nicht für voll genommen werden. Das sind ja alles so die klassischen Chefängste. Habe ich noch hier Respekt? Und tun die Leute das noch, was ich mache? Und — (...) Ja, das sind schon so Sorgen, wo auch die Mitarbeiter durchaus Akteure sein können, in einer solchen Konstellation, indem sie sagen 'Der Chef ist auch nur ein Mensch. Und wenn ich mich in den hineinversetze, dann kann ich mir auch vorstellen, dass der vielleicht denkt, wir wollen hier unsere Spielräume ausdehnen und nachher geht hier alles drunter und drüber.' und so weiter und so fort. Ja? Also das würde schon auch dazu gehören.“ (Herr Juli 523-551)

Die Verunsicherung der Führungskontrolle erweist sich in den Interviews als sehr bedeutend für die Haltung der Führungskräfte zu Vereinbarkeitsinstrumenten. Die wissenschaftlichen Führungskräfte verweisen auf die Bedeutung von Aushandlungs- und einvernehmliche Beziehungsgestaltung statt starrer Regeln und Instrumente. Die Führungskräfte in den Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichen verdeutlichen umgekehrt, dass gerade Instrumente wie Gleitzeit und vielfältige Teilzeitmodelle verstärkte Aushandlungsprozesse zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten herausfordern.

Gleitzeit erschien zunächst in den Dienstleistungsbereichen der Universität aus betrieblichen Gründen notwendig und hat sich von dort aufgrund der guten Resonanz auch in die Verwaltungsbereiche ausgebreitet. Diese personaladministrativen Motive durchdringen die Gleitzeitregelung mit der Erwartung der Führungskräfte, ausgedehnte Betriebszeiten besser mit Personal besetzen zu können. Der gleichzeitige Anspruch an das Instrument der Gleitzeit als Ermessensspielraum für die bessere Gestaltung einer Vereinbarkeit stellt Führungskräfte vor die komplexe und arbeitsaufwendige Aufgabe der arbeitgeber- und arbeitnehmerseitigen Interessensaushandlung.

„Ja, also ich glaube, das ist aber, jetzt im Sinne vom Personalmanagement, ja eine gute Herangehensweise, um, im Grunde genommen, den Interessensausgleich auszubalancieren. Das führt zu einer motivierten Ausgangslage auf beiden Seiten. Wobei im Ergebnis der Aufwand verwaltungstechnisch natürlich sehr hoch ist, alleine alle die verschiedenen Arbeitszeitmodelle zu fahren, sich zu merken, wer wann überhaupt im Dienst ist, eine Dienstbesprechung zu organisieren. Diese Zeit von acht bis neun ist für viele Mitarbeiter fast uninteressant geworden, weil sie über die Arbeitszeit-Flexibilität diesen Termin, acht bis neun, nicht erreichen. Aber es ist ein Modell, du schluckst eine Kröte, ich schluck eine Kröte, aber wir sind beide zufrieden. Und das, denke ich, ist eine Herangehensweise, die sich weitgehend auch von der Motivationslage bewährt hat.“ (Hr. August 247-257)

Mit der Metapher der Kröte macht Herr August deutlich, dass die Aushandlung der Interessen mit unattraktiven Bedingungen für beide Seiten verbunden ist. Führungskräfte müssen die neue Autonomie der Beschäftigten in ihrer Arbeitszeitgestaltung akzeptieren und Beschäftigte müssen die Einschränkung der Autonomie durch betriebliche Zwänge anerkennen. Zunächst erscheint auf diese Weise eine ausgewogene Verhandlungsposition geschaffen zu sein, in der auf beiden Seiten Forderungen gestellt und erfüllt werden können. Im nächsten Interviewabschnitt wird jedoch deutlich, dass die Verhandlungsmacht zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten unterschiedlich verteilt ist:

„Mein Eindruck ist auch der, aber nur gefühlt, dass diejenigen, die in diesem Geschäft mitmachen, sehr positiv mit ihrer Arbeitsstelle sich identifizieren. Und umgekehrt haben wir natürlich das Problem, dass für viele Mitarbeiter landläufig Arbeit als ein Muss verstanden wird, dass man möglichst klein drücken muss, oder wo ich möglichst viele Vorteile auf meine Seite holen muss. Auch dieses Phänomen haben wir, dass Mitarbeiter sagen: 'Okay, ich fange wieder an zu

arbeiten, aber zu meinen Zeiten und zu meinen Konditionen und am liebsten auch zu meinen Gehaltsvorstellungen.' Und dem kann man eigentlich sehr gut entgegenwirken: 'Zu Ihren Zeiten, zu Ihren Konditionen und zu Ihren Gehaltsvorstellungen geht es nicht. Es geht nur zu unseren Zeiten, zu unseren Konditionen und zu unseren Gehaltsvorstellungen. Aber wir kommen Ihnen einen Schritt entgegen.' Und damit kriegen wir im Grunde genommen Verhandlungspositionen hin". (Hr. August 257-267)

Ähnlich wie Clark koppelt Herr August die besseren Verhandlungsbasis für Grenzvorgstellungen an eine starke Identifikation der Beschäftigten mit der Erwerbssphäre (vgl. Clark 2000:759). In seinen Ausführungen wird jedoch die Gestaltungsmacht der Beschäftigten deutlich eingeschränkt. Die Identifikation wird einseitig durch die Bereitschaft der Beschäftigten, die dienstlichen Belange zu akzeptieren, repräsentiert. Die Forderung, im Gegenzug auch eigene Grenzvorgstellungen für das Verhältnis von Beruf und Familie aushandeln zu wollen, erscheint mit einer starken Arbeitsidentifikation hingegen nicht vereinbar. Aus einer mangelnden Arbeitsidentität leitet sich jedoch die Einschränkung dessen ab, was man „gerechterweise von der Arbeit erwarten kann“ (Kotthoff 1998:26). Mit dieser Argumentation versucht Herr August die Ansprüche von Beschäftigten zu beschränken und ihre Abhängigkeit von der Gewährung beschränkter Wahlmöglichkeiten im Rahmen vorgegebener arbeitgeberseitiger Bedingungen darzustellen.

Diese Argumentation verdeutlicht den Versuch einer neuen Beziehungsdefinition der Vorgesetzten, da sich die strukturellen Freiräume durch Instrumente und rechtliche Ansprüche für eine besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch als Potenzial erweisen, die bisherige Loyalität und das bisherige Fundament der langfristigen Tauschbeziehung zwischen Beschäftigten und Führungskräften zu verunsichern. Die Regelungen und Instrumente verweisen die Führungskräfte in einer neuen Form auf eine Einsichtigkeit der Beschäftigten, diese nicht zu Ungunsten für dienstliche Belange zu nutzen. Eine solche Belastung der Führungsaufgaben resultiert bei vielen Führungskräften in einer kritischen Sicht auf Beschäftigte, welche die Instrumente im vollen Rahmen nutzen. Frau Mai (Führungskraft in der Verwaltung) rechtfertigt damit die Sanktionierung von Müttern, die den Anspruch auf Beurlaubung für die Betreuung von kranken Kindern geltend machen.

„Da ist die gleiche Situation. Jeder kennt so die Probleme, mit denen man zu kämpfen hat. Ich kenne aus anderen Bereichen, sage ich mal, dass — Ich möchte das nicht als Mobbing bezeichnen, weil es gibt immer zwei Seiten einer Medaille. Wenn Mütter, sage ich mal, auch (...) das sehr ausnutzen — (...) Wirklich, ich kann mich nicht erinnern, dass ich mal freigenommen habe, weil meine Kinder krank waren. Man bekommt ja Sonderurlaub dafür. Aber das ausnutzen bis immer auf den letzten Tag und andere Dinge, ich muss sagen, da, dann finde ich, dann ist das Mobbing vielleicht, aber vielleicht auch ein bisschen eine Reaktion auf ein Verhalten.“ (Fr. Mai 320-326)

Angesichts des verunsicherten Machtverhältnisses und der Sorge, dass die neuen arbeitszeitlichen Freiräume ausgenutzt werden, entwickelt sich jedoch nicht nur Abwehr, sondern auch ein verstärktes Streben der Führungskräfte, die Vereinbarkeitsproblematik als einvernehmliche Lösung zu gestalten. Die Führungskräfte zeigen sich dabei sehr sensibel für den möglichen Bruch in der von Kotthoff beschriebenen Tauschbeziehung zwischen Führungskräften und Beschäftigten (vgl. Kap. 3.4.2). Der Bruch liegt darin, dass der charakteristische Zeithorizont und das Ausmaß von Vertrauen und Misstrauen in den Tauschbeziehungen die bisherigen Abgrenzungen zwischen Qualifikations- und Statusgruppen überschreitet. Höher und hochqualifizierte Beschäftigte machen mit der Instrumentennutzung auf potenzielle neue Zeitvorstellungen aufmerksam und untergraben die Annahme, dass höherwertige Arbeit mit einer geringeren Anspruchshaltung an Freizeit einhergeht. Das idealtypisch nur für gering Qualifizierte konstatierte potenzielle Misstrauen hinsichtlich Leistung und Gegenleistung wird dadurch auch in höher und hochqualifizierte Arbeitsbereiche hineingetragen und erfordert eine neue Souveränität der Führungskräfte.

„Also das führt, für mich zumindest persönlich, zu der Belastung, dass man (...) die Souveränität entwickeln muss, mit diesen Dingen umgehen zu können und sich gleichzeitig mit dem Problem auseinandersetzt, dass es auch einseitig ausgenutzt wird. Und dieses einseitige Ausnutzen ist letztendlich der Punkt, an dem man dann gelegentlich auch den Geduldsfaden auch überspannt bekommt und wo man sagt, das geht jetzt letztendlich nicht.“

Gewünscht werden Maßnahmen, mit denen „Führungskräfte auch in der Hinsicht unterstützt werden, dass sie in Qualifizierungsmöglichkeiten hereinkommen, die Souveränität zu entwickeln: Wie gehe ich mit dem ewigen Spiel von ausgebeutet werden und Zuarbeit, wie gehe ich mit dieser Win-Win-Situation um? Und wenn ich mir jetzt hier so Frau XXX angucke, dann haben wir jeden Tag ein Gespräch, wo wir den Eindruck haben, jetzt zieht uns jemand an der Nase. Und ein anderes Mal: Hier kommt uns jemand entgegen. Das ist schon relativ ausgewogen, habe ich den Eindruck, dieses Balanceverhältnis“. (Hr. August 555-562)

Der von Herrn August genutzte Begriff „Win-Win“ wird im Deutschen vielfach als Synonym für die Doppelsiegstrategie im Rahmen des Konfliktmanagements genutzt. Notwendige Voraussetzung für diese Form der Konfliktlösung, in der alle Beteiligten einen Nutzen aus der Lösung ziehen können, sind ihre ähnliche Interessen. Gleichfalls wird vorausgesetzt, dass die Beteiligten voneinander profitieren können und daher an einer langfristigen Partnerschaft interessiert sind (vgl. Söbbing 2010:45). Auf diesen Voraussetzungen basiert gleichfalls die langfristig angelegten Tauschbeziehung zwischen der Universität und den qualifiziert Beschäftigten, die Kotthoff als sozialen Austausch bezeichnet (vgl. Kotthoff 1998:17). Betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen verbindet zwar die Interessen der Organisation und der Beschäftigten an der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, jedoch werden hier, wie nirgendwo anders, auch unterschiedliche Ergebnisvorstellungen erkennbar. Vor allem aus der Führungsperspektive deutet sich an,

dass die Nutzung von Maßnahmen nicht mit der Erwartung eines gegenseitigen Profits verbunden werden kann, sondern mit der Einschränkung gegenseitiger Belastungen. Es fordert eine neue Form der Tauschbeziehung, wenn Vereinbarkeitsinstrumente, die bisher als besonderes Entgegenkommen der Arbeitgeber definiert sind, zu normalen Bestandteilen des Geben und Nehmens werden und wenn Beschäftigte, durch betriebsrechtliche Regelungen ermächtigt, als Anspruchsberechtigte auftreten.

„Und der Eindruck, wenn man sehr mitarbeiterorientiert agiert, - Und das, glaube ich, tut X [Arbeitsbereich] eben. - kehrt sich um in 'Das ist mein Recht. Das ist mein Anspruch.' Dass das aber --- Es wird dann schnell nicht mehr als weites Entgegenkommen wahrgenommen, sondern als Selbstverständlichkeit. Und das ist dann schon schwierig, damit umzugehen, ne, dass man dann doch sagen muss: 'Aber wir haben ja schon so und so viele Modelle. Bitte jetzt auch mal zufrieden sein.'“ (Fr. September 564-569)

Die Tauschäquivalente Vereinbarkeit gegen Leistung sind nach Ansicht der Führungskräfte nicht ausgewogen genug, um als gegenseitiger Anspruch behandelt zu werden. Universell nutzbare Instrumente zur Flexibilisierung der Arbeitszeit verführen nach Ansicht von Herrn August vielmehr dazu, das Ressourcenpotenzial der Arbeitgeber für die Gestaltung von Vereinbarkeit zu überschätzen und auszunutzen. In der expressiven Kommunikation und Publikation des gemeinsamen Gewinns von arbeitszeitlichen Freiräumen und Flexibilisierungsmöglichkeiten für Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sehen sich Führungskräfte mit ihren Befürchtungen negativer Konsequenzen nur wenig berücksichtigt.

„Anspruch, das ist das Wort. Win-Win funktioniert, wenn man das Geben und Nehmen auf beiden Seiten transparent zeigt. Und wenn es auf der einen Seite überstrapaziert wird, dann funktioniert es letztendlich nicht mehr. Aus der Sicht des Mitarbeiters in der Drucksituation einer familiären Situation, auch in dem Glauben, der Arbeitgeber hat ja letztendlich viel mehr Ressourcen, kann man sich auch in die Situation hineinstellen, dass man sagt 'Wenn ich nicht arbeiten komme, dann ist der Vorteil für mich viel größer als der Schaden für die andere Seite'. Und unter dieser Überschrift ist es moralisch legitim, mich mit Arbeitsverweigerung durch das Leben zu schlagen. Dass die Arbeitgeberseite letztendlich bei Anhäufung dieser Fälle mit ihrer großzügigen, liberalen Politik scheitert und quasi zum alten, preußischen Regelwerk zurückkehren muss, das sieht der Einzelne für sich gelegentlich nicht.“ (August 578-588)

In diesem Zusammenhang fällt auf, dass die Frage nach vermittelten Leitbildern durch die Hochschulleitung von allen Führungskräften mit einem Resümee über die Rolle der Hochschulverwaltung beantwortet wird. Die Verwaltung wird hierbei in erster Linie mit ihrer Funktion einer formalen Kontrolle über die Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorgaben wahrgenommen. Sie wirkt aber auch, wie Herr August mit seiner Forderung nach einem Regelwerk verdeutlicht, als Führungsunterstützung, da die arbeitnehmerseitigen Ansprüche und Erwartungen durch das bürokratische Vorgehen regulierbar erscheinen. Das anspruchsvolle Leitbild von Familienfreundlichkeit wird auf eine Umsetzung

formaler Regelungen herunter gebrochen und rückt, statt der divergierenden Interessen zwischen Führungskräften und Beschäftigten, die Umsetzbarkeit von Regelungen in den Blick. So ist es letztlich häufig die Verwaltung, die den Interessenausgleich reguliert, der Führungskräfte angesichts der vielfachen individuellen Lagen der Beschäftigten zu überfordern scheint.

„Wir entscheiden so, wie sie getroffen ist, auf der Ebene des Mitarbeiters, ne. Ist immer die Richtige. Das habe ich weder zu bemängeln, noch zu bewerten oder sonst irgendetwas. Sondern wir sitzen nun mal hier oben und wir versuchen das auf dieser Schiene. Ich meine, bei hundert Leuten, da haben Sie zweihundert verschiedene Lebensplanungen und zweihundert verschiedene Fallgestaltungen. Man kann gar nicht so denken, dass man die alle irgendwo in ein, (...) in ein Entscheidungsmuster oder in ein Vorschriftenmuster rein passt. Ne? Wir müssen gucken, wie kriegen wir die tariflichen und die gesetzlichen Vorschriften da umgesetzt. Also, welchen Spielraum haben wir da? Welche Bewegungsmöglichkeiten haben wir da? Und wie kommen wir jetzt dem Willen des Mitarbeiters am nächsten? Oder, Interessenausgleich, Mitarbeiter, Beschäftigungsstelle.“ (Hr. März 299-310)

Die bürokratische Sichtweise auf rechtliche Anspruchsgrundlagen ermöglicht, unabhängig von einem persönlichen Verständnis und einer Bewertung durch die Verhandlungsbeteiligten, nur danach zu entscheiden, welche Umsetzungsformen von Vereinbarkeitsmaßnahmen sich für Arbeitgeber und Arbeitnehmer als kompatibel erweisen.

„Und ich gebe Empfehlungen. Ne? Also, für mich steht im Vordergrund, wenn jetzt ein Mitarbeiter sagt 'Ich möchte', Doppelpunkt. Und wenn das jetzt -- Ich kann jetzt nicht überprüfen, ob jetzt nun tatsächlich -- (...) Manchmal ist es ja nur vorgeschoben die Begründung. Ne? (...) Dann nehme ich das als bare Münze. Ich habe das also nicht zu hinterfragen. Und dann gucke ich, wie kann man das umsetzen, einmal tatsächlich in der Beschäftigungsstelle, und rechtlich auch so. Und dann machen wir das passend. Und ich würde dann auch die Empfehlung geben für den Fall, dass jetzt jemand beispielsweise eine ungünstige Aufsplittung der Zeit nimmt, ja, also der Beziehungszeitdauer nimmt. Da gibt es auch günstige und äußerst ungünstige Aufsplittungen. Da würde ich jetzt sagen, mach lieber so, mach lieber zwei Margen da draus, anstatt drei Margen, oder bei der dritten Marge kann es sein, dass etwas verloren geht.“ (Hr. März 333-342)

Es deutet sich an, dass die Personalverwaltung gerade im Rahmen der Vereinbarkeitspolitik nicht mehr als reine Verwaltungs- und Kontrollinstanz wahrgenommen wird, sondern zunehmend als Hilfskonstrukt die komplexe Aufgabe, das Tauschverhältnis zwischen Organisation und Beschäftigten neu zu definieren, unterstützt. Die Entscheidungshilfen erleichtern scheinbar den alltäglichen Umgang der Führungskräfte mit Vereinbarkeitsregelungen und –Ansprüchen. Damit werden aber auch die normativen Aspekte des Interessenausgleichs unterschiedlicher Vereinbarkeitsvorstellungen auf rechtmäßige Ansprüche und Möglichkeiten begrenzt und entbinden in letzter Konsequenz alle Beteiligten, sich mit möglichen widersprüchlichen Werten oder Sinnhaftigkeiten auseinanderzusetzen. Die verwaltungsorientierte Vereinbarkeitspolitik vermag vielleicht auch deshalb einen so großen Charme zu entfalten, weil darin die uneindeu-

tigen Geschlechterbilder und Gleichstellungsvorstellungen wenig wahrnehmbar werden.

7.5.3 Geschlechterrollenkonforme Vereinbarkeit und klassenorientierte Gleichstellungsideen

In den Interviews wird eine „Anerkennung“ der Führungskräfte für geschlechtsspezifische Vereinbarkeitsvorstellungen und deren Umsetzung erkennbar, ohne dass sie diese als ungleichheitsfördernd thematisieren. Diese Anerkennung bezieht sich ausschließlich auf nichtwissenschaftliche Angestellte, deren Vereinbarkeitsstrategien und -verhalten am ehesten noch eine traditionelle Geschlechterrolle repräsentieren. Die stereotype Wahrnehmung der Führungskräfte setzt sich aus ihren vielen einzelnen puzzleartig zusammengeführten Wissensbruchstücken und Beobachtungen zusammen: Sie kombinieren die beamtenrechtliche Möglichkeit für sehr lange Familienzeiten und das von Frauen familienbedingt in Anspruch genommene Teilzeitangebot²¹⁶, mit ihrem Eindruck des weiterhin geltenden Ernährermodells. Aus diesen Eindrücken heraus liegt eine Identifizierung der Frauen als Zuverdienerinnen, die ihr Engagement zwischen Fürsorge und Erwerbsarbeit adäquat aufteilen können, nahe. Auf diese Identifikation bezieht sich zum Beispiel Herr Juni, wenn er davon ausgeht, dass sich Veränderungen im Familienleben der Frauen, wie die Entlastung von der Fürsorgeaufgaben oder die Trennung von ihrem Ernährer unmittelbar auf die Veränderung ihres Teilzeitwunsches auswirken.

„Also auch — oder in dieser doppelten Konstellation. Entweder sind Kinder mittlerweile aus dem Haus oder soweit flügge, dass sie ohne Weiteres auch einen Nachmittag mal alleine gelassen werden können. Oder aber eben auch ein häufigerer Grund: Scheidung. Ehescheidung. Und auch davon sind dann natürlich, was die Arbeitssituation angeht, wiederum meistens Frauen betroffen.“ (Hr. Juni 84-88)

²¹⁶ Nach den geltenden Landesrechtlichen Regelungen des Beamtengesetzes ist Teilzeitbeschäftigung (bis zu 50% der regelmäßigen Arbeitszeit) aus familiären Gründen (Kinder unter 18 Jahren oder pflegebedürftige Angehörige) bis zu einer Zeit von fünf Jahren mit der Möglichkeit der Verlängerung zu gewähren. Längere familienbedingte Ausfallzeiten können in Form von Urlaub ohne Dienstbezüge bis zu einer Dauer von drei Jahren mit der Möglichkeit der Verlängerung in Anspruch genommen werden. Die Dauer eines solchen familienbedingtenurlaubes darf zwölf Jahre nicht überschreiten (vgl. z.B. LBG NRW 2009).

Alle Führungskräfte bezeichnen die familienbedingte Nutzung von Teilzeit als „freiwillige Teilzeit“ und beschreiben den Wechsel von der Vollzeitstelle in die Teilzeittätigkeit nicht nur als passendes und unproblematisches, sondern auch als aktiv gewähltes Arrangement der Frauen. Geringe Teilzeittätigkeiten am Samstagvormittag werden so als adäquate Vereinbarkeitsstrategie eingeordnet, mit welcher der weiblichen Fürsorgeorientierung, aber auch ihrem Wunsch nach Erwerbstätigkeit, Rechnung getragen werden kann.

„Der Samstags-Dienst wurde eingeführt im Grunde genommen nur, weil es unterhältig teilzeitbeschäftigte Mitarbeiterinnen gab, die unbedingt samstags arbeiten wollten. Also man konnte in dem Moment beides miteinander verbinden, den Wunsch nach Samstags-Öffnungszeiten, aber auch dem Wunsch einer Mitarbeiterin, samstags zu arbeiten, dann entgegen zu kommen. Und so ist es ganz unterschiedlich organisiert. Ich glaube, wir stellen uns auf alle Wünsche der Mitarbeiterinnen ein. Wir haben Mitarbeiter, die ausschließlich samstags fest arbeiten, in anderen Bibliotheken. Wir haben ja mehrere Fachbibliotheken. Zwei sind — Drei sind samstags geöffnet. Da gibt es auch die Modelle, dass dienstplanmäßig gearbeitet wird, dass also mehrere Kolleginnen sich den Samstags-Dienst teilen und untereinander dienstplanmäßig festlegen, wer dann da ist, die Vertretung auch untereinander regeln. Es gibt alle Modelle. Und immer vor dem Hintergrund, dass es teilzeitbeschäftigte oder überwiegend teilzeitbeschäftigte Kolleginnen sind, die zur Kinderbetreuung gerne samstags arbeiten.“ (Fr. September 122-134)

Diese Formen der „weiblichen Vereinbarkeit“ wird von den Führungskräften aus zwei Gründen als passend und für die Erwerbssphäre weitgehend unproblematisch bewertet.

Zum einen verbleiben viele Frauen in den Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichen dauerhaft in der Teilzeitbeschäftigung, sodass trotz der administrativen Einschränkungen auch Vorhersehbarkeit für die Personalplanungen besteht, wie Herr März aufzeigt. Aus der Rolle der „Zuverdienerinnen“ leiten die Führungskräfte scheinbar auch ein stabileres und damit zuverlässigeres Rollenbild der Frauen in der Erwerbsarbeit ab.

„Die Gute hat mir schon gesagt, also sie wird, wenn alles gut geht, zwei Jahre außen vor bleiben und will dann wieder halb weitermachen. Und (...) bedingt dadurch, dass wir da genau zu dem Zeitpunkt, also wenn die dann also ganz aussteigt — Die ist eh halbtags beschäftigt, hat eine andere Halbtagskraft auf hundert Prozent erweitert, sodass ich also insgesamt mit derselben Arbeitszeit kalkulieren kann. Und dann müssen wir halt ein bisschen zwischen XXX (Stadt) und XXX (Stadt) hin und her schaufeln, aber das klappt dann auch.“ (Hr. März 747-785)

Zum anderen versprechen die gewählte Vereinbarkeitsformen dieser Frauen (Teilzeit und familienbedingte Auszeiten) eine klare Grenzziehung zwischen den Domänen. Vor allem respektieren sie, wie in der Folge näher erläutert wird, die starke Grenzqualität der Erwerbssphäre. Alle Führungskräfte der nichtwissenschaftlichen Arbeitsbereiche betonen die für sie wesentliche Bedeutung einer klaren Trennung zwischen Familie

und Beruf²¹⁷. Nur in einem Interview werden jedoch grundsätzlich flexible Grenzen als riskant bewertet. Herr März lehnt prinzipiell eine arbeitgeberseitige Steuerungsverantwortung der Arbeitgeber für die Balance von Beruf und Familie ab, da der ohnehin schon zu starke wechselseitige Einfluss der Erwerbsarbeit auf die Privatsphäre und umgekehrt noch mehr gestärkt würde.

„Das geht dann ja also über die Frage hinaus, also wie die Kinderbetreuung in dem Laden gemacht wird. (seufzt) Also da — Ich weiß nicht warum, aber da gehen bei mir die (...) Sirenen hoch. Und ich bin auch der felsenfesten Überzeugung — Eine Verquickung, also eine zu starke Verquickung von (...) also von Beruf und Persönlichkeitssphäre. Ich sehe die Gefahr da drin, dass zum einen die Persönlichkeitssphäre zu sehr (...) vom Betrieb beeinflusst wird, und zwar noch mehr, als sie eh schon beeinflusst wird. (...) Auf der anderen Seite dann allerdings auch dass persönliche und private, familiäre Dinge Einfluss nehmen auf den betrieblichen Ablauf. Also, ich sage mal so, (...) ein Arbeitgeber tut nicht gut da dran, sich irgendwo aktiv an der Familienplanung zu beteiligen. Das ist auch für mich wirklich eine absolute Privatsphäre. Und da würde ich auch nicht, auch selbst nicht, wenn ich so eine Anweisung kriegen würde, ich sollte mich da drum kümmern, da würde ich nein sagen. Punkt. (...) In dem Moment, wenn es jetzt in so eine aktive Phase kommt, und der Mitarbeiter kommt in so eine Planungsphase, braucht seine Informationen, (...)— Also da muss er dann schon aktiv werden. Ja? Ich kann jetzt schlecht von uns aus hingehen und sagen — Also meinetwegen einmal im Vierteljahr machen wir jetzt so ein Rundschreiben raus, an jeden Einzelnen möglicherweise auch noch, worin jetzt die einzelnen gesetzlichen Vorschriften aufgeführt werden, wie man wo was machen kann, mit Antragsformblättern und so etwas. Das würde für mein Empfinden diesen Rahmen sprengen. (...) Was soll ich da anpreisen? (...) Also, ich erinnere mich noch ganz, ganz dunkel. Das war irgendwann mal Anfang der siebziger Jahre. Und da habe ich mal Berlin besucht. Und da hatte uns ein Mensch von der dortigen Uni uns da herumgeführt. Der erzählte so etwas wie eine Zuchtprämie. Berlin lockte seinerzeit tatsächlich junge Familien nach Berlin, weil es da für jedes Kind eine spezielle Prämie gab. Die hieß Zuchtprämie. Und ich frage noch mal. Wie weit muss man sinken, um so etwas zu machen. Da habe ich gesagt, das kann nicht sein.“ (Hr. März 930-1174)

In der Ablehnung der möglichen wechselseitigen Einflüsse von Beruf und Familie wird deutlich, dass Herr März (wie übrigens auch einige andere Führungskräfte) Vereinbarkeitsmaßnahmen mit Anregungen für die Familienplanung gleichsetzt. Mit dem Vorwurf des unzulässigen Eindringens in die Privatsphäre wird gesamtheitlich eine mögliche arbeitgeberseitige Verantwortung für die Generativität der Gesellschaft abgelehnt.

Von den anderen Führungskräften wird ausschließlich eine Problematik flexibler Grenzen für die Erwerbssphäre thematisiert. In mehreren Interviews wird dazu die Anwesenheit von Kindern im universitären Alltag (außerhalb der Betreuung) als Beispiel für eine absurde und überfordernde Grenzüberschreitung in Richtung Erwerbssphäre geschildert.

²¹⁷ Die von den Führungskräften für die wissenschaftliche Arbeit notwendige Flexibilität der Grenzen blendet die Balancenotwendigkeit familienbedingter und erwerbsbezogener Aufgaben eher aus und wird daher hier nicht als bevorzugte Grenzsetzung zwischen Beruf und Familie wahrgenommen.

„Ja, ich weiß nicht, ob ich über das Ziel hinausschieße, aber ich bringe mal zwei Beispiele, die mir vor Kurzem aufgefallen sind. Da hatte die Mitarbeiterin ihren Hund dabei, weil der pflegebedürftig war. Und da das ein sehr liebes Tier war, hat man letztendlich nichts dagegen gesagt, weil sie eine Matte unter ihren Schreibtisch gelegt hat und da hat der Hund den Tag über gelegen. Obwohl man da eigentümliche Gefühle bekommt, wenn man als Vorgesetzter jetzt damit umzugehen hat. Dass wir andererseits offensiv unseren Samstags-Kräften anbieten, dass die Mitarbeiter, die hier samstags Aufsicht führen, ihre Kinder mitbringen. Also, ich mache ein Rundschreiben an alle Mitarbeiter. Mitarbeiter, die samstags arbeiten, dürfen natürlich gerne ihre Kinder mitbringen. Wir haben in der ersten Etage auch eine Kinderbuchsammlung. Da können — Da würde man sich an den Kopf fassen und sagen: 'Da gehen wir aber zu weit mit unserer Angebotsstruktur.' Obwohl ich jetzt zufällig auch erfahren habe, dass die Kollegin sagte, es ging nicht anders, sie hat ihre Kinder mit in den Dienst gebracht, an einem Samstag. Die Frage ist: Wie geht man damit um? Das ist dann eine schwierige Balance, finde ich.“ (Hr. August 368-380)

Der Vergleich des Betreuungsbedarfs für ein Haustier mit dem Betreuungsbedarf für Kinder vermittelt zum einen, dass die an Arbeitgeber gestellten Vereinbarkeitsanforderungen uferlos erscheinen. Mit deutlicher Verunsicherung reagiert Herr August auf die Erkenntnis, dass ein Szenario, das er nicht aktiv fördern möchte, hinter seinem Rücken schon längst Realität geworden ist. Die scheinbar klare Grenzziehung der Frauen, die Samstags arbeiten, um gleichfalls ihrer Fürsorgeverantwortung gerecht zu werden, erweist sich als brüchig und nicht mehr zuverlässig. Es wird deutlich, dass mit dem Wunsch nach Vereinbarkeit auch die scheinbar stabilen und unantastbaren Grenzen der Erwerbssphäre hinterfragt werden. Frauen, die ihre Kinder mit in die Arbeit bringen, repräsentieren zwei problematische Wahrheiten. Zum einen zeigen sie einen Anspruch, ihre Identität als Mutter und als erwerbstätige Frauen vereinbaren zu können. Oder anders gesagt, trennen sie in ihrem „Mutter sein“ nicht mehr zwischen Privat- und Erwerbssphäre. Zum anderen zeigt sich, dass die Frauen von Vereinbarkeit mehr als das Versprechen besserer Positionierungen in der Erwerbssphäre erwarten und das ungelöste Problem der weiterhin persistenten Fürsorgeverantwortung nicht mehr nur privat lösen. Für Frau April, die selbst als Mutter mit zwei Kindern erwerbstätig ist, hört hier jedoch das gemeinsame Verständnis von Vereinbarkeit auf.

„Ja, mit meinen Kindern, ich habe immer gearbeitet oder studiert, oder also ich war da immer irgendwie in Beschäftigung, oder studiert und gearbeitet und die Kinder. Das haben wir zwar alles irgendwie hingekriegt, aber das war organisatorisch manchmal ein Kunststück.“

I 1: „Würden Sie sagen, aus dieser Erfahrung heraus haben Sie ein besonderes Verständnis für Mitarbeiter mit Kindern entwickelt?“

„Ein besonderes Verständnis, was aber nicht heißt, dass die (...) dass ich nicht erwarten würde, dass sie klar haben, wo ihre Verantwortung liegt, wo auch eine Grenze liegt. (...) Wie meine ich das? Beispiel: Ich war einmal bei einem Vortrag, da brachte eine Kollegin, damals im wissenschaftlichen Bereich noch hier, ihren kleinen Sohn mit, der krabbelte dann immer da durch. Und die Vortragende, die musste noch aufpassen, dass sie nicht auf das Kind trampelte, weil der konnte nur krabbeln, und was weiß ich, quäkte dann immer. Das war irgendwie alles ganz süß. Ne? Und dann sagte die Mutter, das sei nett, und nachher noch 'Vielen Dank für das Verständ-

nis, das ihr hier mir entgegengebracht habt.' Weil sie wollte auch gerne den Vortrag hören. Und dann habe ich gesagt: 'Wie kommst du da eigentlich drauf?' (lacht) Verstehen Sie, dass ich--- (...) Das muss man sich überlegen. Also, ich habe immer mir überlegt, wo ich meine Kinder mit hinschleppe, und wo eben auch nicht. Und da habe ich nicht nur den Anspruch an meine Umwelt gehabt 'So, ihr müsst das jetzt alle ertragen.' Die müssen überhaupt gar nicht meine Kinder ertragen. Wenn die kein Kindergeplärre hören wollen, dann haben die auch ein Recht dazu, das nicht zu hören, so. Ne? Das ist -- Also, wenn meine Mitarbeiter zu mir sagen, was weiß ich, 'Also, ich muss nach Hause, weil mit meinem Kind etwas ist', da würde ich immer sagen, wenn sie das mal mitbringen müssten, ich hätte dann überhaupt kein Problem. Aber ich würde schon sagen, da muss man schon trennen. Das ist die Arbeit und das ist der familiäre Kontext. Wenn es nicht anders geht, okay. Aber nicht als Selbstverständlichkeit: Ich habe ein Kind und deswegen kann ich es auch überall hinsetzen.“ (Fr. April 751-769)

Die Schilderung einer Mutter, die ihr Kind mit in die Erwerbssphäre bringt, verbindet Frau April mit dem individuellen Vorwurf der Grenzverletzung an diese Frau. Für sie hat dabei das gesellschaftliche Prinzip Gültigkeit, dass Fürsorgeaufgaben und Kinder in die Privatsphäre und nicht in den öffentlichen Raum gehören. Strukturelle Ursachen für Grenzverletzungen, wie der Widerspruch zwischen einer persistente Zuschreibung der Fürsorgeverantwortung an Frauen und zugleich die Erwartung an eine stärkere Beteiligung im öffentlichen Raum, werden weder von ihr, noch von den anderen Führungskräften thematisiert. Auch Herr März lobt vielmehr das Organisationstalent der Frauen, die es schaffen, dass ihre Fürsorgeverantwortung nicht im betrieblichen Alltag sichtbar wird.

„Also ich habe jetzt hier in meinem näheren beruflichen Umfeld, - eins, zwei, drei, vier, fünf fallen mir jetzt sofort ein - fünf Mütter mit eins, zwei, drei Kindern, denen merken Sie das gar nicht an. Ja, denen merken Sie das nicht an, dass die -- Ja, die muss sich schon wieder um die Kinder kümmern, die hat schon wieder -- 'Bis zu zwölf Tagen kann sie ja dann über Krankenkasse dann frei machen. Die ist schon wieder weg.' Das merken Sie bei denen nicht. Sie merken nicht, wie die organisieren, die machen das so gut, dass Sie das als Arbeitgeber gar nicht merken. Die sind einfach engagiert, und die organisieren, die sind ganz einfach hochgradig - Wie soll man sagen? - professionell. Weiß ich nicht. Die sind einfach nur gradenlos gut organisiert.“ (Hr. März 1242-1268)

Frauen wie die oben geschilderten Beamtinnen und Verwaltungsangestellten werden von den Führungskräften als unproblematisch wahrgenommen, weil sie sich scheinbar dem strukturellen Widerspruch entziehen können. Sie schaffen durch individuelles Organisationstalent klare Grenzen und Strukturen um ihre Verantwortlichkeiten zu gestalten. Paradoxerweise wird ihr berufliches Engagement dadurch hervorgehoben, dass sie den eigentlichen Grund für dessen potenzielle Behinderung, nämlich die Tatsache, dass sie Mütter mit Fürsorgeverantwortung sind, unsichtbar gestalten.

Diese geschlechtsstereotypen Annahmen über Vereinbarkeit werden auch durch davon abweichende Wahrnehmungen kaum erschüttert. Mehrere Führungskräfte stellen im Interview fest, dass in ihrem Führungsbereich auch vereinzelt Männer in fürsorge-

motivierter Teilzeitform arbeiten. Übereinstimmend begründen sie den männlichen Fürsorgebedarf jedoch nicht als Regelfall, sondern als Notsituation, weil die eigentlich Verantwortliche, nämlich die Mutter nicht verfügbar ist.

Mit der Erkenntnis, dass klare Grenzen zwischen den Domänen von den Führungskräften bevorzugt werden, weil sie es erleichtern, ihre Beschäftigten nur als Erwerbstätige wahrzunehmen, wird es nachvollziehbar, dass unklare Grenzgestaltungen abgelehnt werden, weil sie die gängigen Vorstellungen von Arbeitsidentitäten und Geschlechterrollen verunsichern. Herr März thematisiert dies mit seinen Vorbehalten gegen die Nutzung von Elternteilzeit²¹⁸.

„Das kommt häufig, ja, relativ häufig sogar. Vor ein paar Jahren gab es ja immer die so genannte erziehungsgeldunschädliche Beschäftigung bei unterhältiger Beschäftigung. (...) Da konnte man da noch in etwa noch so ein Level finden, wo man sagt, das kann also einigermaßen passen. Aber bei dreißig Stunden. Da geht jemand von neununddreißig, fünfzig, in der Woche — auf dreißig Stunden. Ja. Also eigentlich geht er auf null, (...) macht nämlich Elternzeit. Ja? Aber während der Elternzeit stockt der noch mal um dreißig Stunden auf. Das heißt also, er hat insgesamt neun Stunden für die Familie gewonnen. Gut, aus meinem subjektiven Blickwinkel käme ich nicht so gut damit zurecht. (lacht) Weil das ist ja dann keine — Also, letztendlich ist es ja nichts anderes als eine Reduzierung um fünfundzwanzig Prozent, platt gesagt. Ne? Und warum man dann erst diesen Umweg macht über Elternzeit, ja, prima, alles schön, aber dann gleichzeitig wieder dreißig Stunden aufstocken — Ja, welches Ziel will ich damit erreichen?“ (Hr. März 200-230)

In dem Unverständnis für eine verworren und diffus erscheinende Form der Grenzziehung wird deutlich, dass Herr März für die Vereinbarkeitsmaßnahmen kaum nachvollziehbare Ziele erkennt. Seiner Ansicht nach könnten Vereinbarkeitsmaßnahmen alternativ zu einem Zeitgewinn für Familienaufgaben oder zu einer Verbesserung der Erwerbssituation beitragen. Teilzeitarbeit während der Elternzeit ist für ihn widersprüchlich, weil sie beide Zielsetzungen zugleich abbildet. In den Interviews ist deutlich geworden, dass Führungskräfte aus der Art der Instrumentennutzung das Ausmaß der Beteiligung in den verschiedenen Domänen ableiten. Herr März formuliert hier umgekehrt den Anspruch an eine Instrumentennutzung, dass er daraus Klarheit über die Präferenz einer Domäne gewinnen kann. Da vor allem Frauen diese Teilzeitbeschäftigung während der Elternzeit nutzen, richtet sich die Erwartung an eine eindeutigere Positionierung in den Domänen in erster Linie an Mütter.

Herr August formuliert eine ähnliche Erwartung in Richtung erwerbstätiger Väter. Männer, die trotz Vollzeittätigkeit den Anspruch an Zeiten für ihre Fürsorgeverantwortung

²¹⁸ Nach § 15 Abs. 2 Satz 4 des Elterngeld- und Zeitgesetzes darf der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin während der Elternzeit bis zu 30 Wochenstunden im Durchschnitt des Monats erwerbstätig sein (vgl. BEEG vom 09.12.2010).

erheben, beschreibt er als zerrissen zwischen ihren Selbstbildern als vollwertige Arbeitskräfte und vollwertige Väter.

„Also mein Gesamteindruck ist der, dass gerade die teilzeitbeschäftigten Mitarbeiter ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit mit in diese Situation hineinbringen. Schwieriger ist es mit den Mitarbeitern, die ganztags arbeiten und dennoch familiäre Situationen haben, weil die in verschiedenster Hinsicht völlig zerrissen sind. Also gerade — ich habe jetzt zwei Kollegen vor Augen, die im wissenschaftlichen Dienst sind, die im Grunde genommen als Männer die Rolle der Frauen zu Hause unterstützen, das heißt, das Kind morgens in den Kindergarten bringen und, wenn die Kindergärtnerin ausfällt, das Kind mittags abholen, aber gleichzeitig ihren vollen Mann bei einer Vierzigstundenwoche in X [Name des Arbeitsbereiches] stehen wollen und dabei permanent mit Entschuldigungsgesten operieren, 'Geht nicht', 'Kann ich nicht' und so weiter.“ (Hr. August 261-277).

Teilzeitarbeitende haben sich in der Erwerbssphäre positioniert. Sie erscheinen mit der Reduzierung ihrer Erwerbstätig zufrieden und bereit, darin ihre ganze Leistungskraft zu entfalten. Die Problematik mit den beiden geschilderten Vätern bezieht Herr August darauf, dass sie keine klare Entscheidung für eine ihrer beiden Rollenvorstellungen treffen, sondern beide vereinbaren wollen. Zugleich geht er davon aus, dass sie als Männer ihre Frauen „nur“ in deren eigentlichen Aufgabe unterstützen. Daher würde eine klare Positionierung für ihn eher auf den Verzicht der Fürsorgeverantwortung verweisen, als auf eine Reduzierung der Erwerbstätigkeit.

„Und wenn der Mann einspringt und sagt: 'Ich bin in der Frauenrolle und erziehe das Kind und reduziere die Arbeitszeit und so weiter, dann geht es über irgendein Vehikel. Und in der Regel ist es das Vehikel: die Arbeitszeit kann ich aber nicht reduzieren, ich mache es zusätzlich. Ich arbeite voll. Ich bringe mein Kind in den Kindergarten und ich pflege meine Frau, wenn sie erkrankt ist, bei voller Arbeitszeit. (...) Dass wir in der Situation sind, dass wir — Ich glaube, wir haben nur einen einzigen Mann, der familienbedingt langfristig die Arbeitszeit gekürzt hat.“ (Hr. August 285-294)

Herr August zeigt eine spannende Gleichzeitigkeit von traditionellen Geschlechterbildern und eigenen Erfahrungen für strukturelle und normative Hemmnisse, die deren Veränderung erschweren.

Die Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen erscheint ihm zwangsläufig durch das Ernährermodell festgelegt. Männer haben keine andere Wahl, als der Ernährer zu sein, da sie mehr verdienen und können Fürsorgetätigkeiten tendenziell nur als Ersatzfunktion für den Ausfall der Frau zusätzlich übernehmen. Gleichzeitig macht Herr August selbst die Erfahrung, wie sehr diese Annahme die Übernahme von Fürsorgeverantwortung durch Männer hemmt.

„Nein, die Männer sind die Vollverdiener, verdienen auch letztendlich mehr. Sie sind die Ernährer. Das ist diese alte Ernährer-Rolle, die sie spielen. Und das Leben ist für sie aber unbequem geworden, - Ich bleibe jetzt mal im alten Rollenschema. - weil sie sich nicht mehr zu 100% auf die Frauenrolle verlassen können und ihrem Selbstbild auch nicht mehr gerecht werden, weil sie zunehmend Interesse auch an ihrer Familie haben. Und das führt zu sehr massiven Kon-

fliksituationen, die, wenn wir über Gleichstellung sprechen, - Ich sage das jetzt als Mann. - von der Männerseite zu einer wahnsinnigen Zerrissenheit führt. Also ich kann mich noch an meine Situation vor einigen Jahrzehnten, sage ich, fast erinnern, dass ich mal den Versuch gemacht habe, wegen einer Keuchhustenerkrankung meiner Tochter Dienstbefreiung zu kriegen, im Rahmen der gesetzlich eingeräumten Möglichkeit einer (...) Beurlaubung für die Betreuung eines kranken Kindes. Und das ist abgelehnt worden, weil ich nicht eindeutig sicher nachweisen konnte, dass meine Frau nicht zeitgleich zu Hause war. Während wir ja in keinem Fall hier im Moment eine aktive Untersuchung anstellen, ob der Vater, der jetzt Erziehungszeiten nimmt, quasi tagesweise in Anspruch nimmt, ob dessen Frau wirklich nicht zu Hause ist. Das untersuchen wir ja nicht. Also der Beweis wird einfach unterstellt.“ (Hr. August 320-334)

Interessant ist, dass Herr August diese Zerrissenheit der Männer zwischen ihrer zugeschriebenen Rolle als Ernährer und ihrem Anspruch an eine stärkere Identifizierung mit Fürsorgeaufgaben in den Gleichstellungskontext stellt. Dies ist die einzige Interviewpassage in der Gleichstellung in einem direkten Zusammenhang mit Geschlechterrollen und daran geknüpfte Identifikationsmöglichkeiten genannt wird. Zugleich wird in dieser Passage aber auch nur auf die unklare Situation für Männer Bezug genommen. Geschlechterungleichheiten, die sich auf die Lebensgestaltungsmöglichkeiten für Frauen auswirken, scheinen überwunden und werden nicht thematisiert.

Vielmehr wird auch in der Entwicklung des Gleichstellungsverständnisses an der Universität eine Relativierung von Geschlecht erkennbar. Gender wird tendenziell zum Synonym für Leistungspotenziale und –möglichkeiten.

„Aber das ist eher so diese Gender-Perspektive. (...) Also Gender-Perspektive, ich habe jetzt gerade an unsere strukturierten Auswahlverfahren gedacht. (...) Indem man Bestenauslese macht oder betreibt, da lässt man die Chancen der Frauen deutlich nach oben schnellen einfach.“ (Fr. April 821-831)

Obwohl über die Steuerung von Leistung und Qualifikationsmöglichkeiten eine strukturelle Veränderung des Geschlechterverhältnisses angestrebt wird, wird allgemein ein deutliches Bemühen erkennbar, den Eindruck einer aktiven Frauenförderung zu vermeiden. Gleichstellung, die aktiv auf die Beseitigung von Ungleichheitspotenzialen für Frauen abzielt, wird als klassischer Feminismus definiert, der durch Bildung überholt erscheint.

„Also die Geschlechterverhältnisse an der Universität, auch unter den Studierenden, wenn ich das mal sagen darf, empfinde ich als relativ entspannt. Das liegt auch wiederum daran, dass sehr viele Studenten zum Beispiel bereits emanzipierte Mütter haben, die teilweise sogar, also wo dann auch die Studentinnen eher selbstbewusster auftreten und dann die männlichen Studenten eher zurückhaltend sind und so weiter, und vorsichtig und so weiter. Also das kann man ganz schön sehen, was ich da so beobachte. Und was man auch sehen kann und sehen muss, ist, dass das hochgradig mit sozialstrukturellen Variablen korreliert. Das heißt also, wenn Sie wirklich wissen wollen, wo diese Gleichstellung und dieses Bewusstsein stattfindet, dann müssen Sie sich die gebildeten Schichten angucken. Je weiter Sie in der Gesellschaft nach unten gehen, desto näher ist eigentlich das, wogegen meinetwegen der klassische Feminismus vor

dreißig Jahren noch angegangen ist. Das ist da noch unverändert. Das heißt also, Sie müssen sich um sozusagen die Geschlechterverhältnisse der heutigen Studentengeneration kaum mehr Sorgen machen, dass da einer hingehet und sagt 'Hör mal, hier, das ist dein Job, ich bin der Mann', das können sie vergessen, das ist längst vorbei. Aber gehen Sie einfach vier Etagen tiefer, da haben Sie das.“ (Hr. Juli 594-634)

Mit dieser Form der modernen Gleichstellung zeigt sich insbesondere die „Geschlechtslose Wissenschaft“ höchst kompatibel. Sie bildet ein idealtypisches Feld für die Idee, dass Gleichstellung über Qualifikation erfolgt und damit Geschlechterdifferenzierungen aufgehoben werden können.

Herr Juli beschreibt diesbezüglich einen positiven Einfluss der geschlechtsneutral erscheinenden Gleichstellungsarbeit an der Universität für seine Haltung zu Vereinbarkeit. Er betont seine vermehrte Offenheit für die Suche nach umsetzbaren Vereinbarkeitsregelungen, wenn diese nicht unter der Prämisse der Frauenförderung einen Charakter der Anklage gegen ihn in seiner Rolle als männlicher Vorgesetzter bekommen.

„Und die Einrichtungen, die sich damit Beschäftigten, verstehen sich ja auch nicht zunehmend weniger als Kontrolleinrichtung als vielmehr auch als Gesprächsangebot. Ich weiß das auch aus einem Gespräch mit der Frauenbeauftragten, wo es hier mal ein Dissens gab mit einer Doktorandin, und so weiter. Die sagte mir 'Nein, also es geht gar nicht um irgendeine Frauen-Männer-Sache, sondern ich bin für Sie ein potenzieller Gesprächspartner, wie man diese Probleme lösen kann.' Und das fand ich ungemein sympathisch, dass da nicht sofort gemutmaßt wird, da ist irgendein Mann, der hat da irgendwie mit einer Frau Ärger und das deutet darauf hin', sondern da fühle ich mich dann einfach auch --- Ich wäre sonst sofort auch in die Opposition gegangen und hätte gesagt 'Moment mal, also wollen Sie etwa sagen, ich hätte hier irgendwie mich nicht korrekt, mich ---' Und, dass das abgebaut wird, das sind ganz enorm wichtige Dinge. Weil das eben auch Vertrauen auf allen Seiten --- (...) Also das hat sich dann aufgelöst, schnell, das Problem. Aber ich hätte gesagt 'Gut, wenn ich wirklich nicht weiter weiß, dann spreche ich die Frauenbeauftragte an, weil ich weiß, dass sie mir vielleicht irgendwie einen Rat gibt oder dass man das Problem bespricht.', aber nicht, weil ich sage 'Da ist eine Person, da muss ich jetzt schon mal mit Vorsicht hin, weil die wird alles gegen dich verwenden, weil du ein Mann bist.' Ja? Und das ist ein Diskurs gewesen, den es vor zwanzig oder dreißig Jahren noch gab. Und den gibt es zunehmend weniger oder fast gar nicht mehr. Und das finde ich sehr, sehr gut.“ (Hr. Juli 648-667)

Die Gleichstellungsstelle nimmt für die Führungskräfte im Kontext der Vereinbarkeitspolitik eine ähnliche Vermittlerrolle ein, wie die Personalverwaltung. Als beratende und unterstützende Instanz fördert sie die Akzeptanz und Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen. Dies gelingt nicht zuletzt auch dadurch, dass in den Gesprächen mit Führungskräften Vereinbarkeitsaspekte wenig mit Geschlechterfragen verbunden werden. Die Dethematisierung von Geschlecht ist als kommunikative Strategie nachvollziehbar, da eine offene Benennung der Vereinbarkeit als strukturell verursachte Problematik der Frauen zugleich eine Entwertungsrisiko dieser Thematik für Männer impliziert. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die von Männern und Frauen wertgeschätzt werden soll, beruft sich nämlich auf eine normative Gleichwertigkeit der Domänen, die jedoch erst

dadurch hergestellt werden kann, wenn die strukturellen Benachteiligungen von Frauen in Organisationen und gesamtgesellschaftlich abgebaut werden.

„Also bei Gleichstellung geht es tatsächlich um Frauenförderung. Es geht um die Frage, wie die strukturelle Benachteiligung von Frauen in Organisationen oder eben, wenn man das jetzt auf die Gesamtgesellschaft sieht, gesellschaftspolitisch verändert werden kann. Die Vereinbarkeit ist ein Aspekt und ist natürlich, wenn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eben dazu führt, dass Männer und Frauen sich freier entscheiden können in ihrer Lebensplanung, wie sie, eben wenn Kinder da sind, auch die beziehungspezifische Arbeitsteilung handhaben, dann ist das sicherlich auch ein Moment, das eben Gleichstellung auch befördert. (510-520)

„Also, dass ich jetzt als Gleichstellungsbeauftragte hier auftrete, ist, sage ich mal, wird an vielen Punkten gar nicht unter dem Aspekt Frauenförderung wahrgenommen. Also insofern unschädlich. (567-568)

Ich sehe es erstmal vom Grundsatz her als unschädlich an, weil wenn es tatsächlich gelingt, dass Frauen sich tatsächlich frei für eine berufliche Laufbahn, wie auch immer die aussieht, entscheiden können, weil eben der Druck weg ist, sie müssen zwischen Familie, sprich Kindern und Beruf entscheiden, sondern sie können es einfach tun, weil für die Kinder wäre auch gesorgt, dann ist aus meiner Sicht auch schon viel gewonnen. Die andere Sache ist sicherlich auch ein kultureller Wandel und ein Bewusstseinswandel, wo jetzt ich sagen muss, aus meiner Position heraus habe ich da sowieso nur, wenn überhaupt einen ganz bedingten Einfluss.“ (Fr. Oktober 585-593)

Qualifikation und Status, die als Merkmale für Gleichstellung besonders betont werden, gelten für Männer und Frauen als erstrebenswert, da sie sowohl die praktischen Lebensgestaltungsmöglichkeiten verbessern als auch einen hohen normativen Wertigkeit in der Gesellschaft genießen. Vereinbarkeit bewirkt zunächst nur für Frauen erfahrbare Vorteile auf der strukturellen und der normativen Ebene, da sie dadurch Zugang zu den gesellschaftlich hoch anerkannten Werten bekommen. Die verstärkte Beteiligung in der Domäne Familie verbleibt zunächst eine normative Herausforderung, die von Frau Oktober als Kulturfrage definiert wird.

„Also erst mal glaube ich, dass Familienfreundlichkeit ja auch ein kultureller Aspekt ist, ob der genehm ist, oder 'erwünscht sein' zumindest. Wenn ich Männern wie Frauen ermögliche bei ihren Kindern zu bleiben, dass ein Mann auch ein Mann sein kann, auch wenn er in Teilzeit geht oder Elternzeit nimmt, dass man einfach ihn nicht mit diesen Klischees zuwirft, genauso wie Frauen nicht, dann ist ja ein ganz anderes auch Hineinwachsen in Familie und in das Leben mit Kindern und so weiter möglich. Also das hat ja einen ganz elementaren, kulturellen Aspekt. So, und von daher ist diese Gleichstellungs- --- Also was die Geschlechter anbelangt, (...) können wir jetzt auch noch hier alles Mögliche diskutieren, Diversity und sonst etwas. Aber das will ich jetzt mal nicht. Doch, das halte ich für --- Also Toleranz, solche Aspekte, also Toleranz wirkt sich positiv aus auf Familie, Familienleben, und auch auf die Zukunft der Kinder, und auch auf die eigene Zufriedenheit. Das ist so meine Erfahrung.“ (Fr. Oktober 846-857)

Zugespielt formuliert, sollen Männer auf der normativen Ebene Anerkennung für die Übernahme von Fürsorgeaufgaben erfahren, obwohl den Frauen gegenüber zeitgleich verdeutlicht wird, dass sie gerade dann Anerkennung und Gleichstellung erfahren, wenn sie sich zunehmend aus dieser Verantwortung lösen.

7.6 Synthese – Wechselwirkungen von Geschlecht und Status in der Vereinbarkeitspolitik der Universität

Die Universität vermittelt sich als Ort der Reflexion, mit einem erkennbaren Bewusstsein um ihre gesellschaftliche Vorreiterrolle für die Umsetzung von Vereinbarkeit und Gleichstellung. Das Maßnahmenangebot der betrieblichen Familienpolitik umfasst sowohl arbeitszeitbeeinflussende Instrumente als auch Beratungs- und Betreuungsangebote. Insbesondere Betreuungsangebote sind in den letzten zwei Jahren weiterentwickelt und ausgebaut worden. Über eine enge Kooperation zwischen Gleichstellungsbeauftragten, Diversitymanagement und Personalverwaltung wird das Instrumentenangebot betrieblicher Familienpolitik als Entwicklungsbedingung von Chancengleichheit definiert, die über eine Geschlechterorientierung hinaus verschiedensten Personengruppen zuteil werden soll.

Erkenntnisse auf der strukturellen Ebene

In erster Linie versuchen Frauen an der Universität, ihr Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben durch Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitreduzierung zu regulieren. Die kombinierte Inanspruchnahme von Arbeitszeitmodellen, Home-Office²¹⁹ und Arbeitszeitreduzierung erscheint nicht nur als häufigste, sondern auch als geeignete Form um unzureichende Wirkungen einzelner Instrumente auszugleichen. Erfolge für die gelingende Vereinbarkeitsunterstützung werden strukturell durch die Erreichung von Qualifikations- und Aufstiegszielen weiblicher wissenschaftlicher Fachkräfte belegt, unabhängig davon, dass gerade diese für die Unterstützung ihrer Vereinbarkeitsbedürfnisse nicht auf die instrumentelle Unterstützung zurückgreifen können. Bessere Vereinbarkeitsmöglichkeiten für Männer werden an einem, langsam auf niedrigem Niveau wachsenden, Anteil ihrer Elternzeitnutzung festgemacht.

Mit der unterschiedlichen Verfügbarkeit über zeitreduzierende und –strukturierende Instrumente wird eine grundsätzlich vorhandene strukturell sichtbare Trennung der Beschäftigten in zwei Gruppen fortgesetzt. Nichtwissenschaftlich Beschäftigte gestalten ihre Arbeitszeiten in administrativen und verwaltungsbezogenen Arbeitsbereichen unter den Bedingungen der Gleitzeit und verfügen durch ein umfassendes Regelwerk (Dienstvereinbarungen und Beamtenrecht) über ein hohes Maß an Rechtssicherheit bei der Umsetzung von arbeitszeitflexibilisierenden Maßnahmen. Wissenschaftliche

²¹⁹ Hier ist auch die informelle Möglichkeit der Arbeit zu Hause einbezogen.

Beschäftigte in den Fakultäten sind hiervon weitgehend ausgeschlossen. Für diese Beschäftigten gelten keine zeitstrukturierenden Regelungen, sondern sie sehen sich vielmehr mit ambivalent wirkenden Regulierungsstrukturen konfrontiert. Einerseits gestalten sie ihre Grenzen im Rahmen von nahezu uneingeschränkter arbeitszeitlicher Autonomie und andererseits erfahren sie die einschränkend wirkende zwangsweise Verordnung von Teilzeit- und Befristung. Diese restriktiven Strukturen der Beschäftigungsformen und mangelnde Vereinbarkeitsinstrumente verweisen die Wissenschaftlich Beschäftigten für ihre Vereinbarkeit in besonderer Weise auf das Einvernehmen und die Aushandlungen mit ihren Führungskräften. Beide Arbeitsverträge, sowohl die zwischen Führungskräften und Nichtwissenschaftlich Beschäftigten, als auch die der Wissenschaftlich Beschäftigten, sind als Dienstleistungsverhältnisse charakterisiert, in denen ein erwartetes Maß an Arbeitsidentifikation und Loyalität durch arbeitgeberseits gebotene Anreize für berufliche Entwicklung belohnt wird. Die dennoch erkennbare Klassifizierung beruft sich auf unterschiedliche Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Führungskräfte, die maßgeblich normativ und durch sehr rigide Identitätszuschreibungen begründet sind. Hervorzuheben ist, dass daraus für die herausgehobene Klasse deutlich eingeschränkte Planungs- und Vereinbarkeitsoptionen resultieren.

Erkenntnisse auf der identitätsbildenden Ebene

Der Blick auf Identitäten und Identitätszuschreibungen offenbart Angebot und Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen als Herausforderung für eine Neudefinition des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Angestellten. Die betrieblich unterstützte Vereinbarkeit birgt aus der Führungsperspektive ein hohes Verunsicherungspotenzial für die Basis des Dienstleistungsverhältnisses, nämlich die Erwartung, dass Ermessensspielräume der Beschäftigten soweit wie möglich zugunsten des Organisationszwecks genutzt werden.

Diese Problematik ist für die Führungskräfte der Wissenschaftlich Beschäftigten kaum relevant, da in diesem Bereich der Umgang mit Zeit und Leistung durch stark wirksame Identitätserwartungen und soziale Kontrolle gesteuert wird. Eigene Qualifizierungsmotivationen und daran geknüpfte Verhaltenserwartungen, in denen geistige Arbeit als Bestandteil der Persönlichkeit ständige Priorität in der Lebensgestaltung hat, erübrigen weitgehend andere Formen von Führung und Steuerung. Die Gestaltung grenzenloser und unkontrollierbarer Arbeitszeitstrukturen stellt sich als passend gewählter Rahmen für die freiwillige Selbstausschöpfung und Ergebnisorientierung der Wissenschaftlich Beschäftigten dar. Selbst das Streben der Wissenschaftlich Beschäftigten nach belastbaren und zuverlässigen Arbeitsbedingungen für die Umsetzung ihrer Lebens- und Ver-

einbarkeitsplanung wird tendenziell als konkurrenzstrategisches und erfolgsmotiviertes Handeln gedeutet. Werthaltungen und manifestierte Arbeitsidentitäten werden in der wissenschaftlichen Arbeit als zutiefst ausgeprägt und zuverlässig wahrgenommen. Dies zeigt sich für die Kommunikation von Vereinbarkeitsbedürfnissen als höchst problematisch, da dazu notwendige Modifikationen der etablierten Zeit- und Arbeitsstrukturen, zugleich immer den innersten Kern dieser Arbeitsidentität hinterfragen. Die Festlegung auf eine wissenschaftliche Identität negiert nicht nur die Angemessenheit von zeitlichen Grenzen für Arbeit, sondern bewirkt besondere Begründungsanstrengungen für den Vereinbarkeitsbedarf von Wissenschaftlich Beschäftigten. Zwar ergeben sich unter der höchst flexiblen Grenzgestaltung zwischen den Domänen auch einige Wirksamkeitspotenziale für die Balance von Beruf und Familie, präferiert wird sie von den Führungskräften jedoch, weil mit ihr die geschlechtsunspezifisch wahrgenommene Arbeitsidentität Wissenschaftlich Beschäftigter am besten repräsentiert wird.

In den nichtwissenschaftlichen Arbeitsbereichen hingegen werden flexible Grenzformen zwischen den Domänen als erschwerende Bedingungen für die Kontroll- und Steuerungsfunktion der Führungskräfte wahrgenommen. Die Möglichkeit, dass die Beschäftigten das Instrumentenangebot in einer Weise nutzen, welche Grenzen nicht nur in Richtung der familiären Sphäre durchlässig werden lässt, sondern auch die Grenzstärke der Erwerbssphäre tangiert, weckt auch Ängste vor einem Reputationsverlust. Unter der festen Erwartung einer hohen Arbeitsidentifikation und Loyalität der Beschäftigten erscheint die Gewährung von arbeitszeitlicher Autonomie, wie zum Beispiel durch Gleitzeit, ungefährlich. Mit der Nutzung der Freiheit zugunsten größerer Spielräume für private Zeit machen die Beschäftigten jedoch auf potenzielle neue Prioritätensetzungen aufmerksam. Ihre Ansprüche an familienfreundliche Arbeitsbedingungen widerlegen die universelle Gültigkeit der Annahme, dass höherwertige Arbeit immer mit einer geringeren Anspruchshaltung an privater Zeit einhergeht. Vereinbarkeitsvorstellungen, die mit vertrauten Geschlechterrollen einhergehen, scheinen in diesem Kontext mehr Führungssicherheit zu bieten, versprechen sie doch selbst bei einer gewissen Einschränkung der Erwerbsbeteiligung eindeutige und vorhersehbare Arbeitsidentitäten. Daher wird die Teilzeitarbeit von Zuverdienerinnen nicht als Ausdruck potenzieller Ungleichheiten wahrgenommen, sondern als Hintergrund, vor dem diese ihr Organisationstalent beweisen können, indem sie ihre Verantwortung für Fürsorge- und Erwerbsarbeit in strikt getrennten Domänen strukturieren. Die vielfache Anerkennung dafür, dass man diesen Frauen gar nicht anmerkt, dass sie Kinder haben, bezieht sich unmittelbar auf die damit ausgedrückte Akzeptanz der Norm, dass Arbeit Arbeit bleiben soll. Unter der Annahme, dass von zuverlässigen Identitäten auf eine starke

Grenzqualität geschlossen wird, ist nachvollziehbar, dass Grenzgestaltungsformen, aus denen sich Uneindeutigkeiten für die Zuschreibung von Arbeitsidentitäten und Geschlechterrollen ablesen lassen, eher misstrauisch betrachtet werden. Vollzeiterwerbstätige Männer, welche auch außerhalb einer Teilzeitstruktur Freiräume für die Übernahme von Fürsorgeaufgaben beanspruchen, erfahren daher wenig Akzeptanz für die Notwendigkeit dieser Aufgaben, sondern bewirken Verunsicherung, wenn sie in der Erwerbssphäre ihren „vollen Mann stehen“ und gleichzeitig sichtbar Väter sein wollen. Dieser neue Bedingungsrahmen für die Gestaltung der Tauschbeziehung zwischen Führungskräften und Beschäftigten fließt zum Teil in eine kritische Sicht auf Beschäftigte, welche die Instrumente für die Realisierung eigener Grenzvorstellungen beanspruchen.

Erkenntnisse auf der repräsentativen Ebene

Die thematisierte Führungsproblematik zeigt, dass sich in der betrieblich geförderten Vereinbarkeit zwar Interessen der Organisation und der Beschäftigten an der flexiblen Arbeitszeitgestaltung verbinden, jedoch gerade hier auch unterschiedliche Ergebnisvorstellungen zutage treten. Die Führungskräfte ahnen, dass die vereinbarkeitsförderlichen Maßnahmen langfristig kaum mit der Erwartung eines gegenseitigen Profits realisiert werden können, sondern möglicherweise nur gegenseitige Belastungen einzuschränken vermögen. In besonderer Weise ist die Tauschbeziehung zwischen Führungskräften und Beschäftigten herausgefordert, wenn Vereinbarkeitsmöglichkeiten, die bisher als arbeitgeberseitig besonderes Entgegenkommen definiert werden, zu normalen Bestandteilen des Geben und Nehmens werden sollen und Beschäftigte durch betriebsrechtliche Regelungen ermächtigt, als Anspruchsberechtigte aufzutreten. In diesem Zusammenhang beziehen sich Führungskräfte bei der Begründung von Entscheidungen wenig auf familienfreundliche Leitbilder, die durch die Hochschulleitung vermittelt werden, sondern in starkem Maß auf die Hochschulverwaltung. Ihre Funktion der formalen Kontrolle über die Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorgaben wirkt zunehmend als Führungsunterstützung, da die arbeitnehmerseitigen Ansprüche und Erwartungen durch das bürokratische Vorgehen regulierbarer erscheinen. Das anspruchsvolle Leitbild von Familienfreundlichkeit würde unter der Berücksichtigung unterschiedlichster Merkmale der Beschäftigten zur Gestaltung vielfacher Einzelfallentscheidungen zwingen, was durch eine Umsetzung allein rechtlicher Anspruchsgrundlagen umgangen werden kann. Die bürokratische Sichtweise ermöglicht es, unabhängig von einem persönlichen Verständnis und einer Bewertung divergierender Normen in den Domänen durch die Verhandlungsbeteiligten, nur nach den möglichen Umsetzungsformen

von Vereinbarkeitsmaßnahmen in der Erwerbssphäre zu entscheiden. Darin entfaltet sich einerseits auch für Beschäftigte eine relativ hohe Legitimationskraft für die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen. Zugleich werden aber Austauschprozesse über widersprüchliche Werte oder Sinnhaftigkeiten wenig befördert. Nach dem gleichen Mechanismus wirkt auch eine normative Umschreibung von Gleichstellungszielen harmonisierend auf die Bereitschaft der Führungskräfte, sich für diese einzusetzen. In dem Gleichstellung als Synonym für gleiche Leistungspotenziale und -möglichkeiten in der Erwerbssphäre erscheint, werden damit verknüpfte Vereinbarkeitsziele in widersprüchlichen Wirkungen gebunden. Während Vereinbarkeitsmaßnahmen den Frauen generell die Beteiligung in beiden Domänen ermöglichen soll, beruht die Förderung von Frauen (besonders in den wissenschaftlichen Bereichen) geschlechtsunspezifisch auf der Annahme einer absoluten Priorität von Qualifikation und wissenschaftlicher Karriere. So gesehen, bekommt die Dethematisierung von Geschlecht eine strategische Anmutung, die dazu dient, diesen Widerspruch zu verdecken. Eine Thematisierung der androzentrisch geprägten Arbeitsnormen würde nicht zuletzt auf das Paradoxon aufmerksam machen, dass die normative Anerkennung für Fürsorgeaufgaben sich bisher nur darauf beruft, dass es Frauen gelingen soll, sich aus der strukturell wirkenden Verantwortung dafür zu lösen.

Wechselwirkungen in der Gesamtschau

Entlang der Unterscheidung zwischen Nichtwissenschaftlich und Wissenschaftlich Beschäftigten verdeutlichen die aufgezeigten Wechselwirkungen gleichfalls eine deutlich unterschiedliche Relevanzmachung von Geschlecht und Klasse. Die Führungskräfte greifen bei den Nichtwissenschaftlich Beschäftigten im Zusammenhang mit Vereinbarkeit stark auf Geschlecht als differenzierendes Merkmal zu. Dabei verblasst die ungleichheitsfördernde Bedeutung klassischer Erwerbskonstellationen und geschlechtsspezifischer Rollenverteilungen. Vielmehr drängen sich Vereinbarkeitsformen, die sich auf traditionelle Rollen der Zuverdienerin und des Ernährers stützen, als ein maßgeblicher Garant für die Steuerbarkeit von Arbeitsidentitäten und Leistungsbereitschaft auf. Nutzungsformen von Vereinbarkeitsinstrumenten, welche die herkömmlichen Männer- und Frauenrollen infrage stellen, verweisen hingegen auf die Möglichkeit, dass sich auch androzentrisch geprägte Arbeitsidentitäten auf Dauer verändern könnten. Die autonome Gestaltung flexibler Grenzen durch die Beschäftigten würde dabei nicht nur klare Geschlechteridentitäten, sondern auch den klassenspezifischen Arbeitsvertrag zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten verunsichern.

Umgekehrt wird die flexible Grenzgestaltung durch Wissenschaftlich Beschäftigte nicht aus einer Geschlechter differenzierenden Perspektive betrachtet. Alle passenden Differenzierungen auf der strukturellen und normativen Ebene als auch in den Identitätszuschreibungen stützen sich alleine auf Klassifikationen nach Qualifikation und Leistung. Nur unter diesen Differenzierungen wird der Arbeitskontrakt durch eine flexible Grenzgestaltung nicht gefährdet, sondern umgekehrt durch diese erst gewährleistet. Widersprüchlichkeiten zeigen sich hingegen innerhalb der drei Ebenen Struktur, Identitäten und Normen immer dann, wenn Geschlecht als Differenzierungsmerkmal gebraucht wird oder würde. Zeigen Wissenschaftlerinnen ihre Identität als Mutter, wirkt dies eher beschränkend auf ihre Qualifikationschancen, während Männern ihre Fürsorgemotivation nicht geglaubt wird, wenn sie aus familiären Gründen ihre Qualifikationsphase verlängern.

Ungleichheit in Form geringer Gestaltungsmöglichkeiten für das Verhältnis von Beruf und Familie wirkt sich an der Universität insbesondere durch die Zugehörigkeit zur „hervorgehobenen wissenschaftlichen Klasse“ aus. Ausschlaggebend ist dabei weniger ein arbeitgeberseitiges wirtschaftliches Verwertungsinteresse an der Vereinbarkeitspolitik, sondern die sinnstiftende Vergemeinschaftung eines bestimmten Organisationsprinzipes der Lebensführung. Paradoxaerweise ist es eben jene Flexibilität, die als Beteiligungs- und Aktivitätsmuster in den Vereinbarkeitsmustern nichtwissenschaftlich Beschäftigter befürchtet wird und die Nutzung von Gleitzeit oder anderen Formen autonomer Grenzgestaltungen einschränkt.

In den beiden folgenden Grafiken sind die wesentlichen Wechselwirkungen der Differenzkategorien auf und zwischen den drei Ebenen Struktur, Identität und Repräsentation zusammengefasst. Die erste Grafik verdeutlicht die Widersprüchlichkeiten (gepunktete Linien) und Passungen (durchgezogene Linien) auf der Basis der Identitätszuschreibungen an Nichtwissenschaftlich Beschäftigte. Die zweite Grafik bildet die Wechselwirkungen aufgrund der Identitätszuschreibungen an Wissenschaftlich Beschäftigte ab.

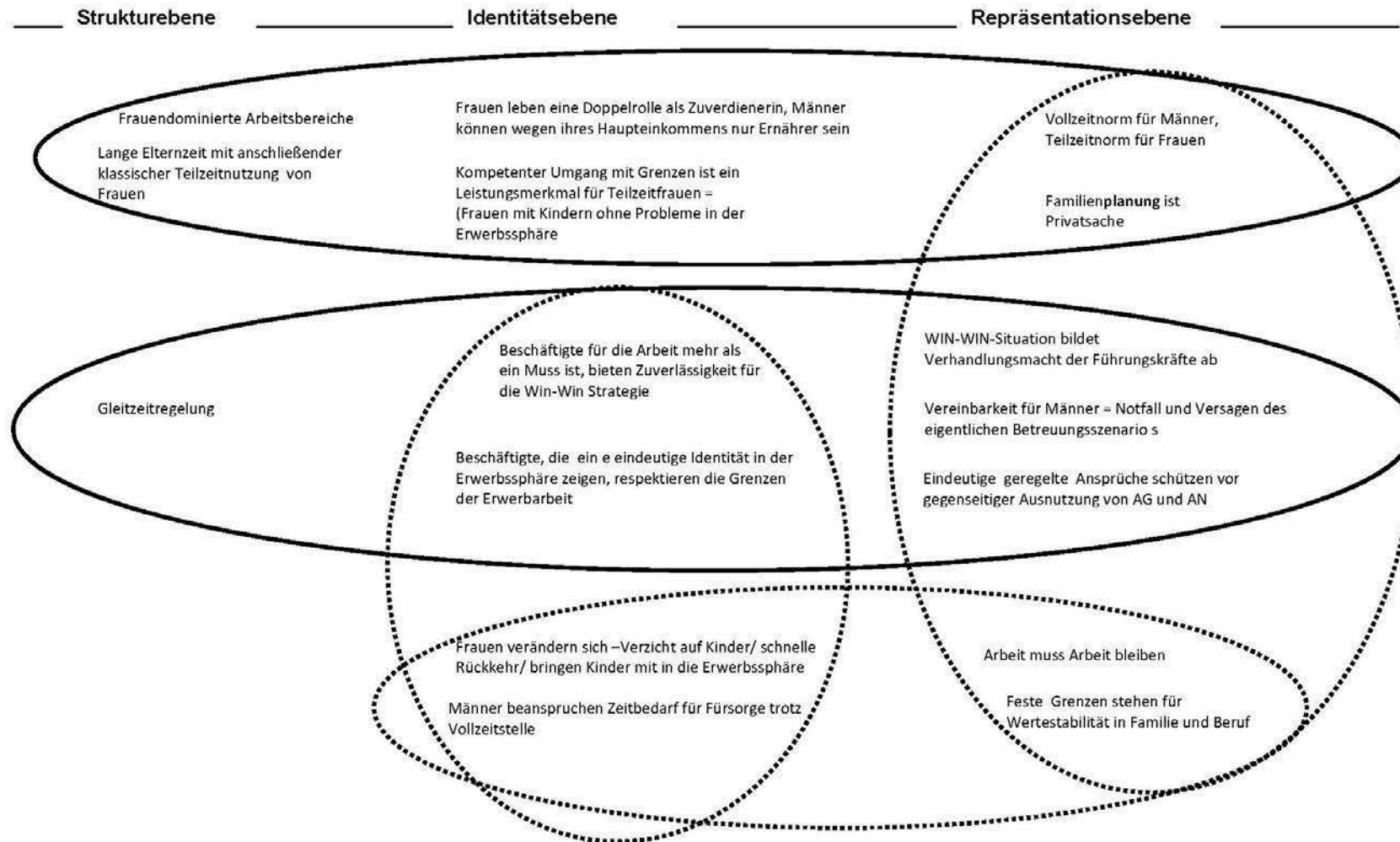


Abbildung 7-6 Wechselwirkungen von Differenzkategorien auf den Ebenen Struktur, Identität, Repräsentation – Universität, Nichtwissenschaftlich Beschäftigte

7 Fallstudie 2: Universität

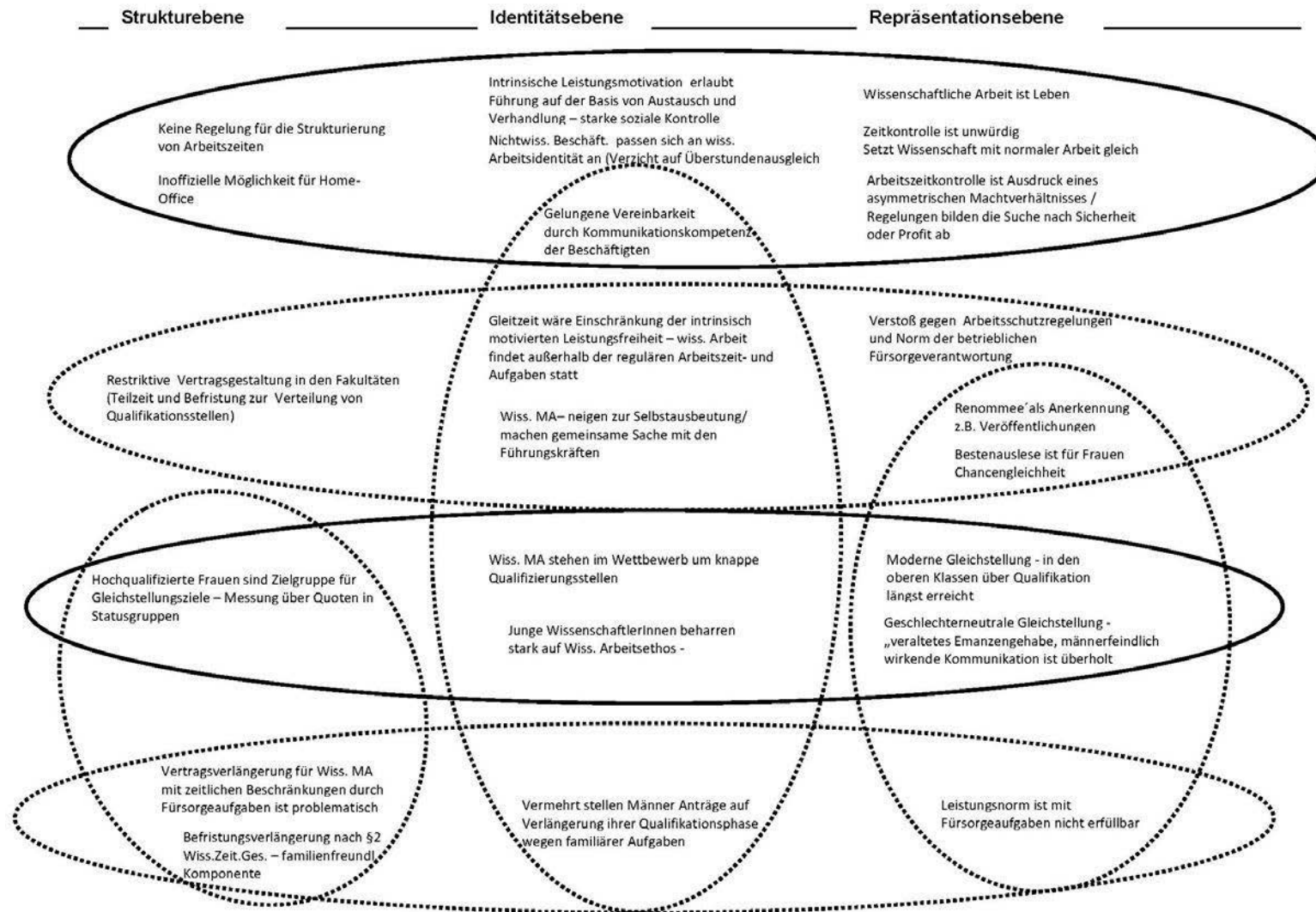


Abbildung 7-7 Wechselwirkungen von Differenzkategorien auf den Ebenen Struktur, Identität, Repräsentation – Universität, Wissenschaftlich Beschäftigte

8 Fallstudie 3: Stadtverwaltung

Organisationsform	Kommunale Selbstverwaltungskörperschaft mit modernisiertem Bürokratiemodell. Gleichzeitigkeit von neuen Steuerungsmodellen mit dezentralisierten Organisationseinheiten und weiterhin bestehendem Hierarchieprinzip. Zentral organisierte Entscheidungsstrukturen mit differenzierten Zuständigkeits-, Verfahrens- und Ausführungsbestimmungen, in denen sich jedoch vereinzelt Teileinheiten mit autonomen und eigenständigen Formen der Arbeitsorganisation entwickeln.		
Beschäftigtenstruktur	5970 Beschäftigte	Frauen	Männer
		60%	40%
	Beschäftigungsverhältnisse		
	30% Verbeamtete	37%	63%
	davon in Teilzeit	92%	8%
	64% Tariflich. Angestellte	70%	30%
	davon in Teilzeit	93%	7%
	6% Arbeiter und Arbeiterinnen	67%	33%
	davon in Teilzeit	96%	4%
In der Kernverwaltung Verwaltungsberufe, Kaufmännische Berufe, Anlernberufe, wie z. B. Politessen. In den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen Handwerksberufe, Lehrberufe (z. B. Bademeister) Anlernberufe (z. B. Putzhilfen, Kassenpersonal ...)			
Formale Regelungen (als relevant für die Konzeption der betrieblichen Angebote benannt)	<p>Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)</p> <p>Bundeselternlohngesetz (BERzGG)</p> <p>Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Land Nordrhein-Westfalen (Landesgleichstellungsgesetz - LGG)</p> <p>Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD)</p> <p>Landesbeamtengesetz - NRW</p> <p>Arbeitszeitverordnung für Beamtinnen und Beamte (AZVO)</p> <p>Dienstvereinbarung über Telearbeit (Gültig für Beschäftigte der inneren Verwaltung)</p> <p>Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit (gültig für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung sowie der eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen, ausgenommen sind Beschäftigte, die im Schichtdienst arbeiten und jene für die durch tarifvertragliche, arbeitsvertragliche oder beamtenrechtliche Regelungen, andere Arbeitszeiten gelten).</p>		

8 Fallstudie 3: Stadtverwaltung

Betriebszeiten	keine Angaben	
Arbeitszeitformen	Normalarbeitszeit	Für Beamte je nach Alter zwischen 39 und 41 Stunden pro Woche. Für tariflich Beschäftigte 39 Std. Verteilung gleichmäßig auf 5 Tage in der Woche.
	Schichtarbeitszeiten	In der Regel ein Dreischichtsystem, jedoch je nach Betriebszeiten und Bedarf der Eigenbetriebe unterschiedlich gestaltet. Entweder wechseln sich fünf Arbeitstage mit zwei Freitagen oder 11 Arbeitstage mit drei Freitagen ab.
	Teilzeitmodelle	Im Grundsatz gilt die Fünftagewoche. Eine Verteilung auf eine andere Anzahl von Tagen ist nach Vereinbarung möglich und erfordert die Vereinbarung eines verbindlichen Arbeitszeitplans.
Arbeitszeitregulierungen	Rahmenarbeitszeit und elektronische Zeiterfassung	Geltend für alle Beschäftigten, die in der Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit genannt und nicht ausgeschlossen sind (siehe wesentliche Regelungsebenen). Die Rahmenarbeitszeit ist von Montag bis Freitag festgelegt und eröffnet einen Zeitrahmen von 6:30 bis 18:30, innerhalb dessen die individuell vereinbarte Arbeitszeit abgeleistet werden kann. Servicezeiten in Organisationseinheiten, in denen bestimmte Funktionsfähigkeiten und Erreichbarkeiten sichergestellt werden müssen, werden Servicezeiten. Die Abstimmung erfolgt in den Arbeitsteams und bedarf der Zustimmung der Vorgesetzten.
Aushandlungsprozesse und Planung	<p>Der Umfang einer Arbeitszeitreduzierung, dem keine betrieblichen Belange entgegenstehen, wird mit dem Vorgesetzten ausgehandelt und ebenso wie der Wiedereinstieg nach Auszeiten über die Personalabteilungen reguliert.</p> <p>Regelung von Zeitsaldos: Überstunden und Mehrarbeit sind innerhalb der Rahmenarbeitszeit grundsätzlich ausgeschlossen.</p> <p>Verwaltung der Zeitguthaben und –schulden in persönlichen Zeitkonten, die in verschiedene Zeiträume unterteilt sind. Bis zu einem absehbaren Zeitraum sind die Beschäftigten angehalten, ihre Zeitguthaben so auszugleichen, dass letztlich maximal 80 Stunden Zeitguthaben und 40 Stunden Zeitschulden in den jeweiligen Folgemonat übertragen werden. Wird aufgrund der Anordnung durch die Vorgesetzten ein höheres Zeitguthaben angesammelt, wird für dieses ein Abbauplan innerhalb von 13 Wochen vereinbart. Nach Ablauf dieses Zeitrahmens verfällt das restliche Zeitguthaben.</p> <p>Zeitguthaben, die vor Abschluss der Dienstvereinbarung angesammelt wurden, fließen bei unbefristet Beschäftigten bis zu 500 Stunden in eine Langzeitkonto und sollen innerhalb der folgenden 5 Jahre abgebaut werden. Zeitguthaben über 500 Stunden können für langfristige Freizeitblöcke genutzt werden.</p> <p>Möglich ist ein Sabbatical zwischen 3 und 12 Monaten, das drei Monate im Voraus beantragt werden muss. Möglich ist auch eine befristete Arbeitszeitreduzierung bei vollem Gehalt. Eine neue Ansammlung von Zeitguthaben auf den Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten ist seit Abschluss des Dienstvertrages zum Jahresbeginn 2011 nicht mehr möglich. Die Zeiten für den Abbau von Zeitguthaben, die grundsätzlich nur durch Freizeitausgleich möglich sind, werden mit den jeweiligen Vorgesetzten abgestimmt. Die Kontrolle der Zeitguthaben und –schulden erfolgt mittels elektronischer Zeiterfassung.</p>	

Vereinbarkeit von Familie und Beruf	
Arbeitszeitreduzierung	<p>Arbeitszeitreduzierungen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten (LGG, TzBfG, TVöD, LBG).</p> <p>Die Arbeitszeitreduzierung wird, sofern dienstliche Belange nicht entgegen stehen, für ein Jahr befristet. Eine Verlängerung der Arbeitszeitreduzierung ist im Anschluss auf Antrag der Mitarbeiter/in möglich. Dadurch können Arbeitszeitreduzierungen auch mehrfach um ein Jahr verlängert werden.</p> <p>Die Regelung stellt sicher, dass die Mitarbeiter/innen jeweils nach Ablauf der Arbeitszeitreduzierung einen Anspruch auf Vollzeitbeschäftigung bzw. Erhöhung ihrer Arbeitszeit behalten. Bei eingehenden Anträgen werden die Mitarbeiter/innen darauf hingewiesen.</p> <p>Eine vorzeitige Erhöhung der Arbeitszeit ist nicht möglich.</p> <p>Arbeitszeitreduzierung kann auch in Form des Job-Sharings vereinbart werden.</p> <p>Die konkrete Entscheidung über Umfang und Verteilung wird unter Berücksichtigung der betrieblichen Abläufe innerhalb der Organisationseinheiten ausgehandelt.</p>
Telearbeit/ Home-Office	<p>22 Telearbeitsplätze sind in der Stadtverwaltung eingerichtet.</p> <p>Die alternierender Form schreibt eine durchschnittliche Anwesenheit von mindestens 50% der individuellen Arbeitszeit in der betrieblichen Arbeitsstätte vor. Die Arbeitszeiten sind unter Beachtung der gesetzlichen Regelungen flexibel gestaltbar, wobei mit der jeweiligen organisatorischen Einheit eine sogenannte Kommunikationszeit zu vereinbaren ist, in der die gegenseitige Erreichbarkeit sichergestellt wird.</p> <p>Beschäftigte, die einen Telearbeitsplatz haben, erhalten einen steuerfreien Pauschalbetrag von 20 Euro, mit welchem der erhöhte Sachaufwand abgegolten wird. Die Kosten für die Einrichtung des Arbeitsplatzes selbst trägt die Stadtverwaltung.</p> <p>Das Angebot der Telearbeit richtet sich bevorzugt an Beschäftigte nach Beendigung der Elternzeit oder einer Beurlaubung.</p>
Arbeitszeitflexibilisierung	Hier gelten die Regelungen der Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit (s. o.)
Betreuung	Einsparungszwänge haben zur Aufgabe dieser Maßnahme geführt.
Verlängerte Elternzeit	Im Anschluss an die gesetzliche Elternzeit ist die Beantragung einer unbezahlten Freistellung möglich. Sabbaticals werden offiziell nicht angeboten, sind eine Möglichkeiten zum Abbau der 'Restzeitguthaben', die sich bis Anfang 2011 bei den Beschäftigten angesammelt haben.
Betreuungsvermittlung und Beratung	Beratung wird im Rahmen der Servicestelle für Rückkehrer und Rückkehrerinnen aus der Beurlaubung sowie der Frauenförderung und Gleichstellungsstelle angeboten.

8.1 Struktur des erreichten Samples

610 Beschäftigte wurden in den ausgewählten Befragungsbereichen der Stadtverwaltung um die Teilnahme an der Befragung gebeten. Mit einer Rücksendung von 103 Fragebögen wurde eine Rücklaufquote in Höhe von 17% erreicht (Tab. A.0.1). In den Befragungsbereichen ist, wie in der Stadtverwaltung insgesamt, ein deutlich höherer Anteil Frauen als Männer beschäftigt. Diese Geschlechterverteilung bildet sich im erreichten Sample nahezu exakt ab (Abb. 8.1 / Tab. A.0.3).

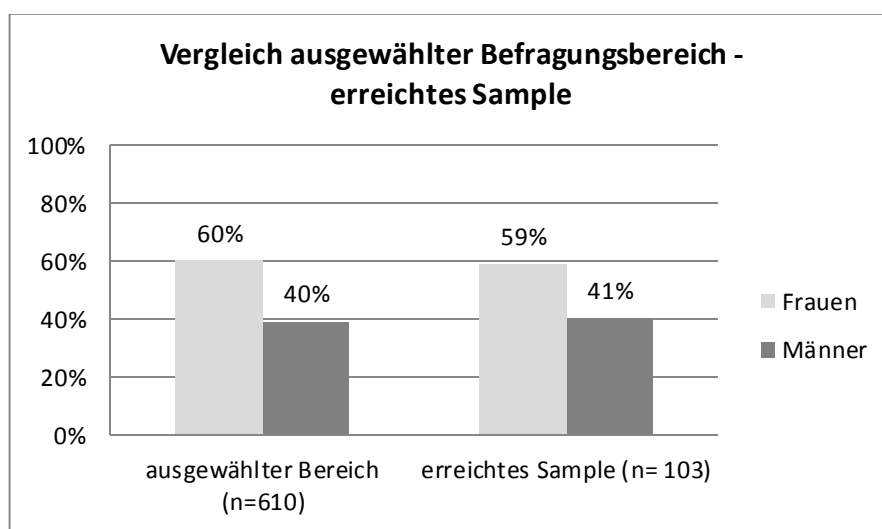


Abbildung 8-1 Geschlechterverteilung in der Stadtverwaltung

Der Blick auf die Geschlechterverteilung innerhalb der unterschiedlichen Statusgruppen zeigt jedoch eine deutliche Selektivität des erreichten Samples hinsichtlich der Repräsentation von Tariflichen Beschäftigten und Verbeamteten. In den Befragungsbereichen macht der Anteil der Beamtinnen an den Frauen weniger als ein Drittel aus, während in der Befragung selbst fast die Hälfte der Frauen, die sich beteiligt haben, verbeamtet ist. Demgegenüber haben anteilig deutlich weniger tariflich angestellte Frauen an der Befragung teilgenommen. Noch deutlicher unterrepräsentiert sind tariflich beschäftigte Männer. 69% der Teilnehmer sind verbeamtet, während ihr Anteil in der realen Beschäftigtenstruktur der Befragungsbereiche nur 34% ausmacht (Abb. 8.2). Zu beachten ist hierbei, dass mit 69% der überwiegende Teil der männlichen

Teilnehmer ohne Kind im eigenen Haushalt lebt und 41% von ihnen 54 Jahre und älter sind²²⁰.

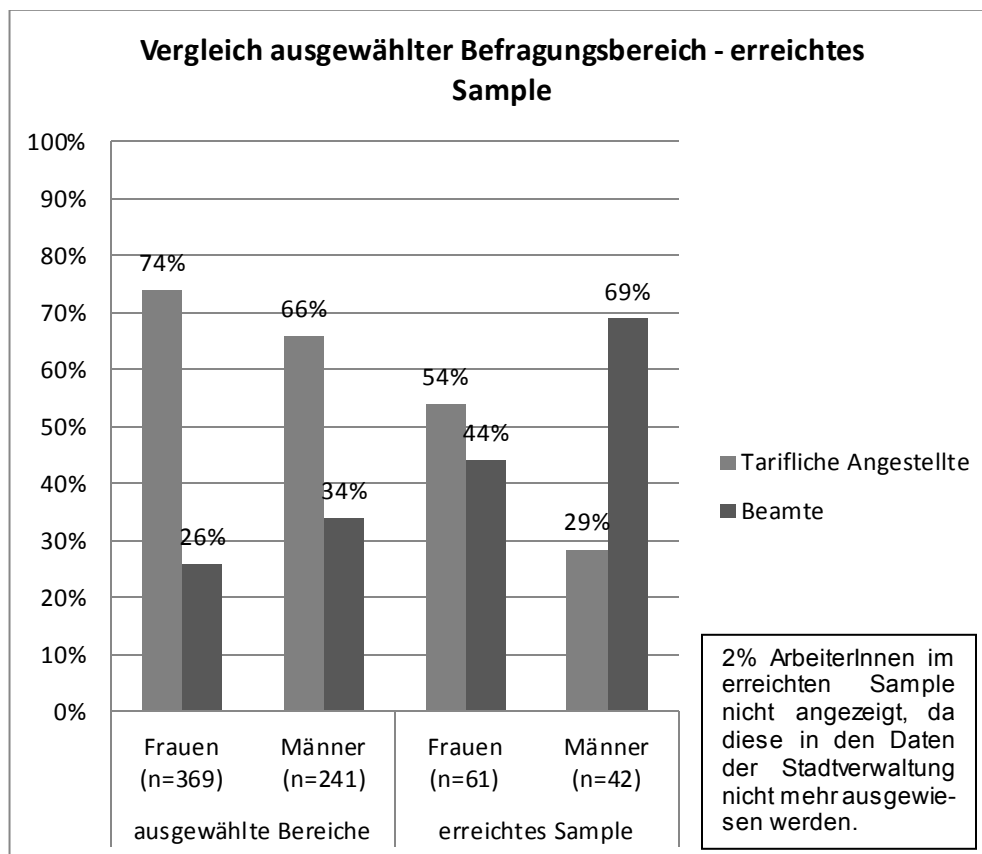


Abbildung 8-2 Geschlechterdifferenzierte Struktur des betrieblichen Status in der Stadtverwaltung

Bei den Frauen ist die Verteilung von Teilnehmerinnen mit Kind und ohne Kind etwas ausgewogener. Hier sind es 45% der Befragten, die angeben, mit einem Kind im Haushalt zu leben. Die Kinder der Befragten sind im Unternehmensvergleich mit jeweils knapp einem Drittel stärker in den Altersgruppen zwischen 11 und 16 Jahren und über 16 Jahre vertreten (Tab. A.0.22). Da auch die Stadtverwaltung keine Angaben zum Verhältnis ihrer Beschäftigten mit und ohne Kinder machen konnte, ist hier nicht festzustellen, ob der hohe Anteil der Befragten ohne Kinder die Realität der Befragungsbereiche abbildet, oder ob viele Befragte mit Kindern nicht erreicht wurden. Innerhalb der Statusgruppen zeigt sich, dass unter den befragten Beamten der Anteil mit

²²⁰ Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes waren 2009 55% Prozent der Beschäftigten in den allgemeinen Diensten des öffentlichen Dienstes zwischen 35 und 54 Jahren und 18 Prozent 55 Jahre oder älter (Statistisches Bundesamt 2010:51).

Kind im eigenen Haushalt etwas größer ist, als unter den Tariflichen Beschäftigten (Tab. 8.1).

Tabelle 8.1 Befragte nach Status mit Kind im eigenen Haushalt - Stadtverwaltung

Mit Kind im eigenen Haushalt leben	
Beamte und Beamtinnen (n= 54)	42%
Tarifliche Angestellte (n= 44)	38%
Arbeiter und Arbeiterinnen (n= 2)	((0%))
Gesamt (n= 103)	40%

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Auswertungen der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Studie

Auffällig ist, dass unter den Befragten nur zwei Arbeiter und Arbeiterinnen und somit geringer qualifizierte Beschäftigte sind. Obwohl bei der Auswahl der Befragungsbereiche explizit solche gewählt wurden, in denen sich die Arbeits- und Vereinbarkeitsbedingungen von Außendienstlern und Nichtverwaltungsbeschäftigten erfassen lassen sollten, haben sich anteilig wenig Beschäftigte aus den wirtschaftlichen Betrieben beteiligt. Hier ist zum einen auf die unterschiedliche Kommunikation der Studie durch die jeweiligen Führungskräfte zu verweisen, die sich vielfach für eine alleinige Verteilung des Anschreibens und Fragebogens per Mail entschieden haben, sodass möglicherweise Beschäftigte, welche nicht täglich am Computer arbeiten, nicht erreicht wurden. Es gibt jedoch auch Hinweise darauf, dass grundsätzlich Evaluationen und anschließende Planungen der Stadtverwaltung, welche die Arbeitssituation der Beschäftigten in den Blick nehmen, verstärkt für Beschäftigte der Kernverwaltung erfolgen. So wird in der Fortschreibung der Frauenförderpläne deutlich, dass die Beschäftigten der wirtschaftlichen Eigenbetriebe, in denen die geringer qualifizierte Beschäftigtengruppe beschäftigt ist, in den Datenerhebungen seit 2000 nicht mehr erfasst werden und in den Daten seit 2005 das Beschäftigungsverhältnis Arbeiter/Arbeiterinnen nicht mehr aufgeführt wird. Es lässt sich daraus deuten, dass gering Qualifizierte und nicht in der Kernverwaltung angestellte Beschäftigte als Mitglieder der Organisation wenig wahrgenommen werden und dass sie bei personalpolitischen Strategien und eben auch Planungen familienfreundlicher und gleichstellungspolitischer Maßnahmen nicht mit im Blick sind.

Ein Blick auf die Ausbildungsabschlüsse der Befragten lässt jedoch umgekehrt nicht den Schluss zu, dass sich nur Beschäftigte mit höheren Qualifikationen von der Thematik der Vereinbarkeit ansprechen lassen. Die stadintern recht homogene Verteilung von Ausbildungsabschlüssen der Befragten zeigt im Vergleich der Unternehmen sogar eine unterdurchschnittliche Beteiligung von hoch qualifizierten Beschäftigten, während

der Anteil der Befragten mit einer Fachschulausbildung über dem Durchschnitt des Gesamtsamples liegt (Tab. A.0.14).

Einhergehend mit dem hohen Altersdurchschnitt der Befragten und der Tatsache, dass Verwaltungsfachkräfte und verbeamtete Beschäftigte in der Regel häufig langfristig in einer Anstellung ihre Laufbahn verfolgen, ist auch die durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit der Befragten sehr hoch. Gut ein Drittel der Befragten ist länger als 30 Jahre in der Stadtverwaltung tätig, während Zeiten der Betriebszugehörigkeit unter 10 Jahren mit rund 14% der Befragten eher selten sind (Tab. A.0.16).

Im Sample der Stadtverwaltung wird eine überwiegend als traditionell zu beschreibende Lebensform der Befragten erkennbar (Tab. A.0.23 bis Tab. A.0.29). Mehr als 60% der Befragten sind verheiratet und über 78% leben mit einem Partner oder einer Partnerin zusammen. Der Anteil der Alleinerziehenden ist mit 11% im Sample der Stadtverwaltung geringfügig höher als im Durchschnitt des Gesamtsamples der Studie (8%). Insgesamt zeigt sich bei den Frauen eine größere Streuung über verschiedene Familienstände, während bei den Männern die Ehe als Familienstand eindeutig überwiegt und das restliche knappe Drittel als Single lebt. Die Mehrheit der Befragten ist selbst in Vollzeit erwerbstätig und lebt mit einem vollzeiterwerbstätigen Partner oder einer vollzeiterwerbstätigen Partnerin zusammen. Hier zeigt sich jedoch eine Geschlechterdifferenzierung, die sich als Abbild des Ernährermodells beschreiben lässt. Alle männlichen Befragten arbeiten in Vollzeit und ein gutes Drittel von ihnen lebt mit einer vollzeiterwerbstätigen Partnerin zusammen. Unter den befragten Frauen sind 43% in Teilzeit erwerbstätig und 56% aller teilnehmenden Frauen haben einen vollzeiterwerbstätigen Partner. Arbeitslosigkeit des Partners oder der Partnerin spielt auch im Sample dieser Fallstudie nur eine untergeordnete Rolle. Ebenso geben nur 9% der Befragten an, für die Pflege von Angehörigen zuständig zu sein.²²¹

Eine Befristung des Arbeitsvertrages wird von den Befragten nicht angegeben, hier ist jedoch die fehlende Beteiligung aus den wirtschaftlichen Eigenbetrieben zu berücksichtigen.

²²¹ Der verwendete Begriff der Pflegeverantwortung muss kritisch bezüglich seiner Eignung für die Erfassung eines Vereinbarkeitsbedarfs hinterfragt werden. Er suggeriert möglicherweise eine Zuständigkeit für die tatsächliche körperliche Pflege und Betreuung und lässt Vereinbarkeitsbedarfe, die sich z. B. aus Behördengängen, organisatorischen Fragestellungen und nicht zuletzt dem Kontaktbedürfnis zwischen pflegebedürftigen Angehörigen und Beschäftigten ergeben, außer Acht.

Die überwiegende Regulierungsform der Arbeitszeit (Tab. A.0.37) ist zum Zeitpunkt der Befragung Gleitzeit²²², die in den meisten Fällen mit einer Kernarbeitszeit einhergeht. Gleitzeit mit Servicezeiten wird dagegen nur in sehr geringem Umfang und nur von Frauen angegeben. Rund ein Drittel der Befragten kann Gleitzeit nutzen, ohne Kern- oder Servicezeiten berücksichtigen zu müssen. Hier zeigt sich, dass männliche Befragte anteilig häufiger über diese Option verfügen als Frauen (Tab. A.0.37). Mit 74% erweist sich die Gruppe der Befragten, welche im Sample der Stadtverwaltung über ein Arbeitszeitkonto mit Ansparmöglichkeiten von Zeitguthaben verfügen, gegenüber dem Gesamtsample (66%) als überdurchschnittlich groß (Tab. A.0.41).

Beschäftigte, die im Schichtdienst tätig sind, haben sich nur in sehr geringem Umfang und zu gleichen Teilen bei Männern und Frauen an der Befragung beteiligt. Und auch Bereitschaftsdienst betrifft nur einen geringfügig größeren Anteil der Befragten, wobei hier Männer etwas häufiger betroffen sind. Am häufigsten wird die Arbeit am Wochenende von 20% der Befragten angegeben. Unter den Männern macht dies immerhin annähernd ein Drittel der Befragten aus (Tab. 8.2).

Tabelle 8.2 Anteile der befragten Männer und Frauen mit besonderen Arbeitszeiten - Stadtverwaltung

Besondere Arbeitszeiten haben		
	Männer (n=41)	Frauen (n=61)
im Schichtdienst	5%	5%
im Bereitschaftsdienst	12%	5%
im Wochenenddienst	29%	15%

Quelle: eigene Auswertungen der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Studie

8.2 Nutzung der angebotenen Instrumente in der Stadtverwaltung

Weniger als die Hälfte der Befragungsteilnehmer/innen der Stadtverwaltung hat bisher überhaupt ein Instrument in Anspruch genommen. Die Tatsache, dass damit innerhalb des Gesamtsamples der Studie in der Stadtverwaltung die Gruppe der Befragten, welche kein Instrument genutzt haben, mit 58% am größten ist, muss vor dem Hintergrund gesehen werden, dass dem gegenüber die Maßnahmenvielfalt in der Stadtverwaltung

²²² Die Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung, mit welcher die Rahmenarbeitszeit eingeführt wurde, trat erst nach Abschluss der Befragung in Kraft.

am kleinsten ist (vgl. Tabelle am Anfang des Kapitels). Hier spiegelt sich zum Teil aber auch die Samplestruktur wider, die charakterisiert ist durch einen hohen Anteil Befragter ohne Kinder und einen großen Anteil von Befragten, insbesondere Männern, über 50 Jahre. Dennoch werden in der Nutzung der angebotenen Instrumente Phänomene deutlich, die sich nicht aus der Samplestruktur erklären lassen (Abb. 8.3).

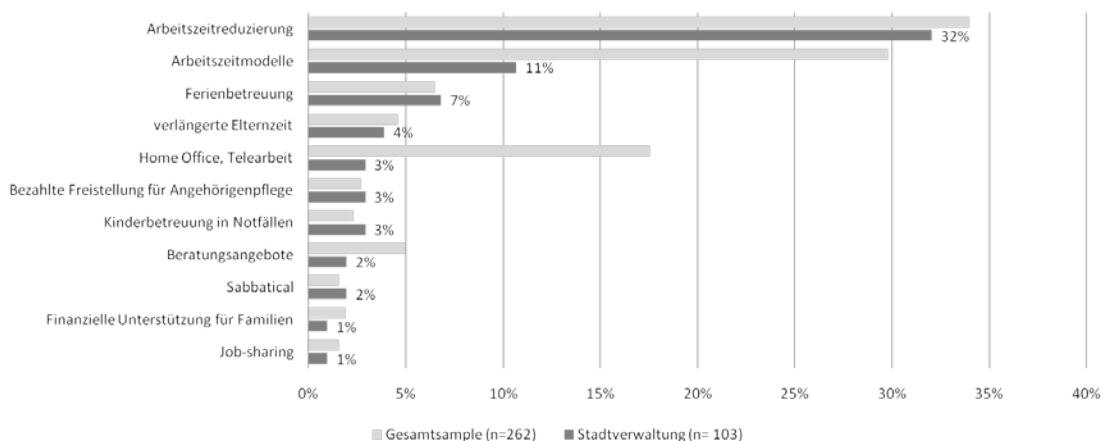


Abbildung 8-3 Häufigkeiten der angegebenen Nutzung der Instrumente in der Stadtverwaltung

In der Nutzung von Arbeitszeitreduzierung durch gut ein Drittel der Befragten²²³ sind zwei Merkmale auffällig: Zum einen ist unter den Befragten, die mindestens ein Instrument genutzt haben, der Anteil der alleinigen Nutzung von Arbeitszeitreduzierung mit 35% deutlich größer als in den beiden anderen Fallstudien (Tab. A.0.98). Zum anderen ist der Anteil Nutzung von Flexiblen Arbeitszeitmodellen sowohl im Gesamtsample (Tab. A.0.45) als auch innerhalb der ermittelten Nutzungsgruppen im Sample der Stadtverwaltung am niedrigsten. Insbesondere Letzteres überrascht umso mehr, als dass sich die offizielle Konzeption der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in dieser Organisation maßgeblich auf die Vielfalt verschiedener Arbeitszeitmodelle stützt. An diesem Ergebnis zeichnet sich ab, dass sich der Begriff der Flexiblen Arbeitszeitmodelle auf die verschiedenen Teilzeitregelungen und damit auf die individuelle wöchentliche Sollarbeitszeit der Beschäftigten bezieht. Vielfältigkeit bedeutet somit in erster Linie eine Bandbreite des Umfangs der Arbeitszeitreduzierung, von kurzer Teilzeit bis hin zur vollzeitnahen Teilzeit. Flexibilität im Sinne der Regelungen zur Lage von Arbeitszeit

²²³ Hier wurde schon herausgestellt, dass Arbeitszeitreduzierung ausschließlich von Frauen genutzt wird. Lediglich ein Mann gibt die Nutzung von Teilzeit als Vereinbarkeitsmaßnahme an.

wird dabei als ergänzendes und gleichzeitig eingeschränktes Element wahrgenommen. In der bisherigen Gleitzeitregelung und auch in der neu eingeführten Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit wird darauf verwiesen, dass bei der Verteilung der Arbeitszeit im Grundsatz die Fünftageweche gilt, die auch bei Arbeitszeitreduzierung den üblichen Verteilungsmodus bildet.

Dieser Grundsatz führt häufig zu der Regelung einer klassischen Vormittagsteilzeit und wirft damit nicht nur für die Führungskräfte erhebliche Planungsprobleme auf (vgl. Kap 8.5), sondern bietet auch für die Beschäftigten wenig Flexibilität bei der Arbeitszeitplanung. Zwar ist eine andere Verteilung der reduzierten Arbeitszeit auch in der Stadtverwaltung möglich, jedoch wird diese mit einem verbindlichen Arbeitszeitplan gekoppelt und bekommt als Vereinbarung durch die Grundsatzregelung der Fünftageweche einen Ausnahmestatus. Dass diese Regelungsmöglichkeit bisher innerhalb des Samples der Stadtverwaltung wenig Anwendung gefunden hat, verdeutlicht eine Reihe von offenen Anmerkungen auf die Frage nach Verbesserungswünschen der Befragten:

„Mehr Möglichkeiten, die Arbeitszeiten zu regeln, z. B. anstatt fünf mal vier Stunden, vier mal fünf Stunden oder als Halbtagskraft im Wechsel eine Woche zwei ganze Tage, eine Woche drei ganze Tage arbeiten“

„Flexiblere Arbeitszeiten (z. B. Viertageweche)“ (Befragungsteilnehmerinnen)

Nicht festzustellen war, ob der verbindlich festgelegte Arbeitszeitplan den Teilzeitkräften die Möglichkeit eröffnet, ihre Arbeitszeiten bei Bedarf flexibel zwischen den festgelegten Tagen anders zu verteilen, oder ob sie damit nicht letztlich von der Flexibilisierung der Arbeitszeit ausgeschlossen sind. Erkennbar ist jedoch, dass auch in der Stadtverwaltung die Befragten selbst auf eine kombinierte Nutzung von Maßnahmen setzen, sodass die Gruppe der Befragten, welche eine Kombination aus den Instrumenten Arbeitszeitreduzierung, flexible Arbeitszeitmodelle und Sonstiges wählt, mit 56% der Befragten, die Größte ist. Die Angaben zur Nutzung der Instrumenten zeigen, dass Home-Office alleine und in Kombination mit flexiblen Arbeitszeitmodellen überwiegend von Männern genutzt wird (Abb. 8.4).

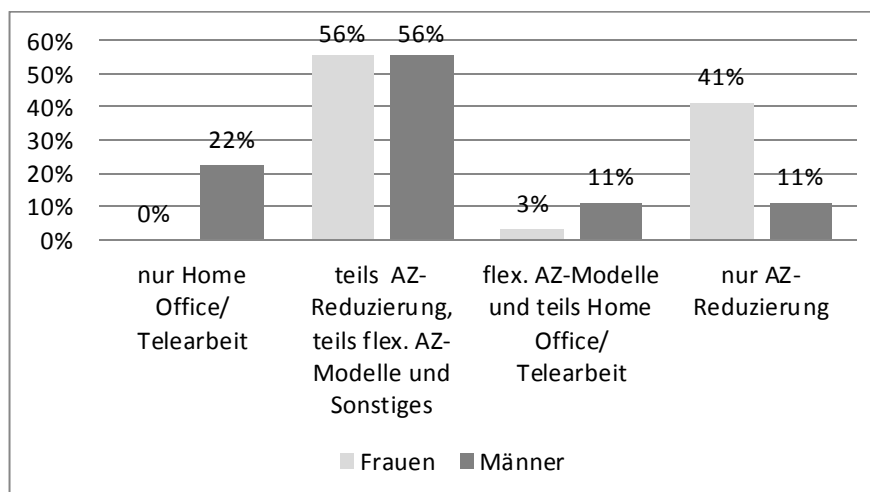


Abbildung 8-4 Nutzungsgruppen der Männer und Frauen in der Stadtverwaltung

Eine differenzierte Betrachtung der Nutzer und Nutzerinnen mit und ohne Kind im Haushalt zeigt, dass gerade die Nutzung von Home-Office und von Flexiblen Arbeitszeitmodellen mit Home-Office mehr von Befragten ohne Kind angegeben wird (Tab. A.0.140). Die Tatsache, dass überwiegend Männer zu dieser Nutzungsgruppe gehören und der Anteil der befragten Männer ohne Kind im eigenen Haushalt über 60% beträgt, kann als Indiz dafür gewertet werden, dass diese Instrumentenkombination wenig unter der Zielsetzung einer familienbezogenen Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfolgt²²⁴. Gegenüber der realisierten Nutzung von Flexiblen Arbeitszeitmodellen und (inoffiziell) Home-Office, die sich im Zuge der Gesamtstudie immer mehr als Strategie zur Bewältigung vermehrter Arbeitsaufgaben darstellt, äußern die Befragten jedoch einen nicht erfüllten Bedarf an Arbeitszeitflexibilisierung und Home-Office-Angeboten, der sich eindeutig auf Fürsorge und familiär bedingte Vereinbarkeitsvorstellungen bezieht. Sie wünschen sich neben einem größeren Angebot an Telearbeitsplätzen auch mehr Möglichkeiten, unter Nutzung einer offiziellen Regelung ihre Arbeit nicht nur örtlich, sondern auch zeitlich flexibel zu gestalten.

„flexiblere Arbeitszeiten und Arbeitsorte (wenn schon nicht Telearbeit)“

„Einrichtung von Heimarbeitsplätzen, größere Flexibilität der Arbeitszeit (Abends, Wochenende)“

„Mehr Arbeit von zu Hause, ohne direkt von technisch aufwendigen Telearbeitsplätzen zu reden. Kommunikation mit den gängigen technischen Möglichkeiten inkl. Internet“ (Vorschläge der Befragten zur Verbesserung des Instrumentenangebotes)

Die Gruppe der Nutzer und Nutzerinnen, die nur Arbeitszeitreduzierung in Anspruch nehmen, besteht fast zur Hälfte aus Frauen ohne Kind im eigenen Haushalt (Tab. A.0.139/ A.0.140). Ein Teil dieser Frauen befindet sich in Altersteilzeit und ein anderer

²²⁴ Ebenfalls gibt es in dieser Gruppe keine erkennbar relevante Angabe zur Pflegeverantwortung.

Teil ist nach einer früheren Reduzierung aus Vereinbarkeitsgründen in dieser Erwerbsform geblieben, nachdem die Kinder den Haushalt verlassen haben.

Ausschließlich die kombinierte Nutzung von Arbeitszeitreduzierung mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und Sonstigem wird in großer Mehrheit von 71% von Befragten mit Kindern angegeben. Innerhalb dieser Nutzungsgruppe zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Beamten und Tariflichen Angestellten. Während von den Beamten 65% die Instrumente in kombinierter Weise nutzen und nur 26% auf die ausschließlich Teilzeitznutzung zurückgreifen, sind es bei den Tariflichen Angestellten jeweils 45% (Tab. A.0.122). Die Verteilung der Einzelmaßnahmen innerhalb der Instrumentenkombination verdeutlicht jedoch insgesamt, dass auch hier die Arbeitszeitreduzierung mit 75% an vorderster Stelle der genutzten Maßnahmen steht und flexible Arbeitszeitmodelle in einem wesentlich geringeren Umfang von 38% erst an zweiter Stelle kommen. Verlängerte Elternzeit, die bei der Stadtverwaltung in Form einer unbezahlten Freistellung ermöglicht wird, wird innerhalb der Nutzungsgruppe seltener angegeben als die Nutzung von Ferienbetreuung (Tab. A.0.99). Die Angaben zur Nutzung von Betreuungsangeboten müssen vor dem Hintergrund eingeordnet werden, dass diese kein Bestandteil der betrieblichen Familienpolitik der Stadtverwaltung sind. Die Angaben beziehen sich somit wahrscheinlich auf die von der Stadtverwaltung im Rahmen der kommunalen Aufgaben angebotene Ferienfreizeit für die Bürger der Stadt.

Das Fehlen eines Betreuungsangebots ist bei den Befragten der Stadtverwaltung ein häufig benanntes Thema.

„Es gab vor einigen Jahren einen Betriebskindergarten. Warum der Betrieb eingestellt wurde, ist mir nicht bekannt (mangelnder Zuspruch, fehlende Finanzierung?).“

„Ich wünschte, dass es endlich Betreuungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz geben würde bzw., dass Kinder in der Nähe des Arbeitsplatzes betreut werden.“

Die Möglichkeit zur Fortbildung, so findet z. B. der Angestelltenlehrgang II, sofern er denn stattfindet, an 2 Nachmittagen pro Woche statt. Als Teilzeitkraft mit Kindern ist das nicht zu bewältigen (Kinderbetreuung fehlt!). Das finde ich sehr schade. (Befragungsteilnehmerinnen, stellvertretend für über 20 inhaltlich ähnliche Anmerkungen)

Die geringe Nutzung von Beratungsangeboten ist einerseits auf die Bedarfslage der Befragten zurückzuführen. Es werden jedoch auch organisatorische Gründe aufgezeigt, die einer umfassenderen Nutzung im Wege stehen. So ist bei den Recherchen aufgefallen, dass das Angebot der Rückkehrberatung sehr wenig offensiv kommuniziert wird und nur auf der Homepage der Stadtverwaltung zu finden war, wenn der Name der zuständigen Mitarbeiterin bekannt war. Eine Befragte verwies neben dem Informationsdefizit auf unzureichende Öffnungszeiten, die es ihr nicht ermöglichen, das Angebot wahrzunehmen:

„Viele Angebote werden nicht an die Vollzeitmütter weitergegeben. Viele Angebote kenne ich nicht, es müsste ein Infoblatt beim Wiedereinstieg nach dem Mutterschutz ausgegeben werden, welche Möglichkeiten es gibt. Aber einige Angebote kann ich nicht annehmen, da ich von 6.30 Uhr bis 16.00 Uhr auf der Arbeit sitze und viele Angebote nur morgens zu besuchen sind, ist es schwierig, Beruf und Familie unter einem Hut zu bekommen.“ (Befragungsteilnehmerin)

In der Stadtverwaltung wird im Vergleich zu den anderen untersuchten Organisationen häufiger ein Verzicht auf die verschiedenen Maßnahmenangebote genannt. Jeweils mehr als ein Drittel der Befragten verzichtet auf Arbeitszeitreduzierung und Job-Sharing, verlängerte Elternzeit und Sabbatical sowie Flexible Arbeitszeitmodelle und Telearbeit/ Home-Office (Tab. A.0.48). Verzicht ist im Sample der Stadtverwaltung jedoch zu differenzieren – in die hier von den Befragten weniger gemeinte bewusste Nichtnutzung der Maßnahme aufgrund von angenommen Konsequenzen und die in der Mehrzahl beschriebene Nichtnutzung aufgrund einer Diskrepanz zwischen kommunizierten und real nutzbaren Angeboten betrieblicher Familienpolitik.

Begründet wird der Verzicht arbeitszeit- und ortsstrukturierender Maßnahmen tendenziell aus organisatorische Gründe (47% bei dem Verzicht auf flexible Arbeitszeitmodelle²²⁵ und von 51% bei dem Verzicht auf Telearbeit und Home-Office, Tab. A.0.52). In den offenen Anmerkungen der Befragten verdeutlichen diese, dass dem offiziell kommunizierten Angebot der Maßnahmen nicht in gleichem Ausmaß ein realisierbares Angebot gegenübersteht und die Nutzung aufgrund administrativer Dis-Funktionalitäten nicht verwirklicht werden kann:

„Organisatorische Gründe meint, das [Telearbeit] wird in meinem Bereich nicht angeboten und ist deshalb auch nicht nutzbar. Ein Job-sharing war ebenfalls nicht möglich, da seitens des Personalamtes keine Vermittlungen zu anderen betroffenen Kolleginnen hergestellt wurde. Die Begründung würde eher darauf basieren, dass in meinem Bereich die Angebote wie z.B. Telearbeit oder Jobsharing nicht durchführbar wären.“ (Befragungsteilnehmerin)

Auf arbeitszeitreduzierende Maßnahmen wird ganz überwiegend aus finanziellen Gründen verzichtet. Jeweils rund 70% der Befragten, die keine Arbeitszeitreduzierung umsetzen oder auf eine unbezahlte verlängerte Elternzeit verzichten, begründen dies mit nicht tragbaren finanziellen Einbußen und einer Unsicherheit für ihre langfristige Existenzsicherung. Die vielfachen Anmerkungen und Wünsche nach flexibleren Änderungsmöglichkeiten des Stundenumfangs lassen vermuten, dass die Option, die Arbeitszeitreduzierung auf kürzere Zeiträume zu befristen, wenig aktiv kommuniziert wird und bei den Beschäftigten nicht hinreichend bekannt ist.

²²⁵ Die Nennung finanzieller Gründe für den Verzicht auf Flexible Arbeitszeitmodelle (27%) kann als Bestätigung der zuvor dargestellten Analyse gewertet werden, dass sich die Begrifflichkeit der Flexiblen Arbeitszeitmodelle auf den Umfang von reduzierter Arbeitszeit bezieht.

Eine Befragte schildert dazu ihre Erfahrungen mit der langfristigen Wirkung einer früheren, nicht befristeten Arbeitszeitreduzierung.

„Da ich schon seit über 20 Jahren, bedingt durch die Kindererziehung, halbtags arbeite und damals nur halbtags unbefristet genommen werden konnte, bekomme ich jetzt, nachdem die Kinder größer sind, keine Vollzeitbeschäftigungsstelle. Das sind enorme finanzielle Einbußen.“
(Befragungsteilnehmerin)

Mehr Planungssicherheit durch Flexibilität wünschen sich die Befragten auch in zeitlicher Hinsicht und sprechen mehrfach die gewünschte Nutzung eines Arbeitszeitkontos an, auf dem mehr als 10 Stunden angesammelt werden können.

Hinsichtlich der Bekanntheit von Instrumenten der betrieblichen Familienpolitik (Tab. A.0.54) ist auffällig, dass ein Drittel der Befragten angibt, Flexible Arbeitszeitmodelle nicht zu kennen. Auch hier wird noch einmal deutlich, wie schillernd dieser Begriff in der Stadtverwaltung erscheint und wie wenig konkret er in Instrumenten und klaren Regelungen den Beschäftigten vermittelt wird.

8.3 Wirkung der angebotenen Instrumente

Im Gegensatz zu den anderen Organisationen bewerten die Befragten der Stadtverwaltung nicht die Planungsmöglichkeiten zur Bewältigung des Alltags als bedeutsamste Erwartung an die Nutzung von Instrumenten, sondern den Zeitgewinn für Familie und Privatleben (Tab. A.0.59). 83% der Befragten erwarten mehr Zeit für Familie und Privatleben und 75% bessere Planungsmöglichkeiten. Mit Blick auf die Samplestruktur der Stadtverwaltung, in der die wenigsten Befragten mit jüngeren Kindern und die meisten Befragten mit Kindern über 16 Jahre vertreten sind, vermittelt dieses Ergebnis die unterschiedliche aber gleich hohe Bedeutung zuverlässiger Zeitstrukturen für Beschäftigte mit Kindern im Vorschul- und Schulalter. Während für Familien mit Kleinkindern die Organisation des Alltags und damit Planungssicherheit Priorität hat, bekommt im fortgeschrittenen Alter, wenn die Kinder selbstständig werden, der Zeitgewinn für selbstbestimmbare Aktivitäten von den Beschäftigten wieder mehr Bedeutung. Im Gegensatz zu jungen Familien, für welche Vereinbarkeit fast automatisch auf die ständige Abstimmung von Erwerbsarbeit und Familienarbeit reduziert wird, machen diese Beschäftigten darauf aufmerksam, dass sie unter Vereinbarkeit auch eine allgemeine Ausgewogenheit von Erwerbsarbeit und Privatleben, die auch Freizeit und/oder Zeit für den Partner umfasst, erwarten. Im Vergleich insbesondere mit dem Wirtschaftsunternehmen ist jedoch auch die Frage zulässig, ob die höhere Erwartung an Zeitgewinn

aus der sicheren Perspektive als Verbeamtete eher formuliert werden darf. Möglicherweise sind die Beschäftigten in der Stadtverwaltung stärker von Karrierestreben und Aufstiegsplanung unabhängig, sodass die Gestaltung der Grenzen zwischen Beruf und Familie weniger unter dem Druck der dadurch beeinflussten beruflichen Perspektiven wahrgenommen wird. Im Vergleich mit den anderen Unternehmen wird von den Befragten der Stadtverwaltung die Entlastung von Gedanken an familiäre Aufgaben häufiger genannt (Tab. A.0.57 - A.0.59), während sie am wenigsten Zeitautonomie erwarten. Besonders die geringe Erwartung an Zeitautonomie lässt jedoch noch eine dritte Wechselwirkung von Erwartungen und Bedingungen möglich erscheinen. So kann die geringere Erwartung an Zeitautonomie auch das Resultat von gemachten Erfahrungen mit einschränkenden Kontextbedingungen sein, die dazu führen, dass den Instrumenten eine solche Wirkung nicht zugetraut wird (z. B. die Komplexität von Zeitabläufen in Mehrpersonenhaushalten). Insbesondere können Zielformulierungen für neue Arbeitszeitmodelle, welche vermehrt ein betriebliches Interesse an Kostensenkung und Beschäftigungssicherung übermitteln, einschränkend wirken.

Die Angaben zu nicht erfüllten Erwartungen (Tab. A.0.60) werden von den Befragten maßgeblich auf nicht realisierte Angebote bezogen und bewerten demnach weniger die Wirkung der Instrumente bei der Nutzung, sondern die Wirkung ihres Fehlens. Die Konzeption der angebotenen Maßnahmen ist, wie zuvor schon aufgezeigt, in erster Linie auf das Angebot von Arbeitszeitreduzierung fokussiert und wird durch Angebote der Arbeitszeitflexibilisierung ergänzt. Dass andere Maßnahmen fehlen, wie z. B. Betreuung oder Betreuungsvermittlung, kann von einigen Beschäftigte nicht durch arbeitszeitbeeinflussende Maßnahmen kompensiert werden, da diese in der jetzigen Gestaltungsform für sie nur eingeschränkt oder gar nicht nutzbar sind. Wie im Sample des Wirtschaftsunternehmens auch schon aufgezeigt wurde, ist die Situation der Beschäftigten im Schichtdienst und im Außendienst in der bisherigen Ausgestaltung der betrieblichen Angebote wenig erfasst:

Während Beschäftigte im Schichtdienst von der Nutzung arbeitszeitflexibilisierender Maßnahmen nahezu ausgeschlossen sind, führen einige wenige Befragte an, dass genutzte Instrumente ihre Wirksamkeit aufgrund anderer Arbeitsbedingungen nicht entfalten können. In deutlich geringerer Anzahl als in den beiden anderen Organisationen wird auch in der Stadtverwaltung aufgezeigt, dass Arbeitszeitreduzierung nicht immer mit einer ausreichenden Reflexion der Arbeitsinhalte einhergeht, die in der reduzierten Arbeitszeit erfüllt werden sollen:

„Weil der Arbeitsplatz einen so hohen Anspruch an Arbeitszeiten erforderte, der vorab nicht absehbar war, dass die Arbeitszeitreduzierung durch die Überstunden und darüber hinaus aufgebraucht wurde.“ (Befragungsteilnehmerin)

Die Wirkungskraft der zeitstrukturierenden Maßnahme Gleitzeit wird zudem durch einen knappen Personalschlüssel beschränkt, z. B. wenn Erkrankungen durch häufige Vertretungen von Servicezeiten aufgefangen werden müssen, was auch dazu führt, dass die inoffizielle Unterstützung durch Kollegen und Kolleginnen beeinträchtigt wird. So wünschen sich die Befragten z. B.:

„Entlastung für die Kollegen des Teams, die Teilzeit "auffangen" müssen“

„Die Erfüllung des Personalschlüssels um Mehrarbeit, Überstunden und kurzfristige Vertretungen zu vermeiden“

„Ich wünschte mir ein wenig mehr Aufmerksamkeit und Einfühlvermögen der Kollegen. Das kann allerdings mein Arbeitgeber nicht durchführen.“ (Befragungsteilnehmerinnen)

Besonders die letzte Anmerkung einer Befragten zeigt auf, dass zwischen den Beschäftigten scheinbar unlösbare Konflikte entstehen, für deren Lösung sie selbst zu sehr in der Belastungssituation verhaftet sind und die sie ihrem Arbeitgeber nicht 'zumuten'. Mehr als ein Drittel der Befragten gibt an, dass die Nutzung von Maßnahmen zu Konflikten mit Kollegen und Kolleginnen führt (Tab. A.0.79).

Dies ist umso bedeutsamer, als dass 60% der Befragten informelle Absprachen zwischen Kollegen als wirksam für die Erreichung ihrer Vereinbarkeit einstufen, während nur 51% der Befragten dies den formal gestalteten Instrumenten zusprechen (Tab. A.0.83). Wenig wirksam gestaltete Instrumente und Maßnahmen sind somit über ihre Wirkungslosigkeit hinaus auch noch als Risiko für eine Beeinträchtigung informeller Vereinbarkeitsunterstützung zu betrachten, die doch eigentlich das Fehlen oder den Wirkungsmangel formal gestalteter Instrumente kompensieren sollte. Das Konfliktpotenzial²²⁶, welches in der Vereinbarkeitsthematik wirksam wird ist ein wahrnehmbarer Einflussfaktor (Signifikanz <0,1 Tab. A.0.164) auf die Bewertung der realisierten Familienfreundlichkeit in der Stadtverwaltung.

Noch stärker rückt jedoch im Zusammenhang mit der Gesamtzufriedenheit die Planungssicherheit der Befragten in den Blick (Signifikanz <0,001). Am stärksten wirkt sich bei der Bewertung aus, dass die Befristungsmöglichkeit der Arbeitszeitreduzierung nach eigenem Bedarf wahrgenommen werden kann und dass sie keine Unsicherheit für die Arbeitsstelle bedeutet. Diesbezüglich fällt auf, dass Frauen die Planungssicherheit bei der Stadtverwaltung im Durchschnitt als mittel bis hoch

²²⁶ Der Faktor Konfliktpotenzial bündelt die Wahrnehmung, dass Vereinbarkeit als problematisches Thema wahrgenommen wird, zu Konflikten bei Vertretungsbedarf durch Kolleginnen und Kollegen führt, Teilzeitkräfte weniger in das kollegiale Miteinander eingebunden sind und Konkurrenzdenken zu weniger kollegialer Rücksicht führt (Tab. A.0.151).

bewerten, während Männer sie als gering bis mittel einstufen (Tab. A.0.153). Dies ist um so auffälliger, als dass der deutlich überwiegende Anteil der befragten Männer verbeamtet ist. Zum einen erscheint es möglich, dass die Männer bei der Bewertung eher von ihrer Beobachtung der Gesamthematik Vereinbarkeit geleitet wurden als von ihren eigenen individuellen Erfahrungen. Zum anderen ist zu vermuten, dass die stark traditionell geprägten Familien- und Erwerbskonstellationen zum Tragen kommen. Deutlich mehr als die Hälfte der Frauen ist mit einem vollzeitbeschäftigten Partner verheiratet, dagegen macht dieser Anteil bei den Männern genau ein Drittel aus. Diese Verteilung spiegelt den Wahrnehmungstrend, dass sich insbesondere Zuverdienerinnen die Vereinbarkeit leisten können, während sie für Hauptverdiener und hier auch Alleinstehende und Alleinerziehende mit viel existenzieller Unsicherheit verbunden ist. Diese Vermutung wird durch die Tatsache, dass Teilzeitbeschäftigte der Stadtverwaltung die Planungssicherheit als hoch bis absolut (im Mittel 78%) und Vollzeitbeschäftigte als mittel bis hoch (im Mittel 54% vgl. Tab. A.0.156) bewerten, bestärkt.

In der untersuchten Behörde wird im Rahmen der Frauenförderpläne die Förderung von Frauen als wesentliches Ziel bei der Ausschreibung und Besetzung von Stellen und höheren Positionen verfolgt. Vereinbarkeit von Familie und Beruf lässt sich fast nur durch die Nutzung von Arbeitszeitreduzierung und flexiblen Arbeitszeitmodellen anstreben und erweist sich sowohl in der Gesamtkommunikation als auch in der Wahrnehmung der Führungskräfte nahezu als ausschließlich für Frauen relevant. Dadurch entsteht für die Frauen in der Stadtverwaltung zugespitzt ausgedrückt eine paradoxe Bedeutungsumkehrung potenziell familienfreundlicher Maßnahmen. In Kombination mit den Vorbehalten der Führungskräfte gegen Teilzeit als vollwertige Leistungsmöglichkeit (vgl. Kap. 8.5) wird Gleichstellung auf diese Weise zu einem Ziel, das kaum durch Vereinbarkeit, sondern trotz Vereinbarkeit erreicht werden soll. Dies drückt sich in der Wahrnehmung der angebotenen Instrumente für die Beschäftigten allgemein und für die einzelnen Beschäftigtengruppen aus. So nehmen 46% der Befragten das Maßnahmenangebot insgesamt als passend für sich wahr. Während sich jedoch 53% der Mütter mit den Angeboten in ihrer Rolle wahrgenommen fühlen, trifft dies nur auf 32% der Väter zu (Tab. A.0.63). Zukunftsgerichtet scheinen Beschäftigte jedoch eher davon auszugehen, dass sie ihre aktuelle oder potenzielle Verantwortung oder Bedürfnisse hinsichtlich pflegebedürftiger Angehöriger innerhalb des Maßnahmenangebotes ver-

wirklichen können (40%)²²⁷. Die betriebliche Familienpolitik schreibt im Kontext von Verwaltungsstrukturen mit einem hohen Anteil an verbeamteten Beschäftigten die geschlechtsspezifische Fürsorgeverantwortung konträr zu den gleichzeitigen Gleichstellungsbestrebungen weiter fort.

Entsprechend gibt mehr als ein Drittel der befragten Frauen, welche ihrer Arbeitszeit zugunsten einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf reduziert haben an, dadurch geringere berufliche Entwicklungsperspektiven zu haben. Dies trifft ebenfalls auf knapp ein Drittel der Befragten nach der Nutzung von Elternzeit zu (Tab. A.0.91 und A.0.95).

8.4 Wahrnehmung von Führungskräften und Leitbildern in der Stadtverwaltung

Im Unternehmensvergleich fällt die Bewertung der erreichten Familienfreundlichkeit in der Stadtverwaltung mit unter 50% (gering bis mittel) am niedrigsten aus (Tab. A.152). Es zeigt sich eine Spannung zwischen erkennbarem Verständnis einerseits und der Realisierung dieses Verständnisses andererseits, die jedoch von den Führungskräften kaum aufgelöst werden kann, da sie selbst in einer uneinheitlichen Wahrnehmung vermittelter Erwartungen und Leitbilder verhaftet sind.

Mehr als die Hälfte der Befragten nimmt die Familienfreundlichkeit als persönliche Überzeugung des eigenen Vorgesetzten wahr, während eine Verpflichtung durch die oberste Führungsebene deutlich seltener angenommen wird (Tab. A.0.71). Jedoch zeigen sich auch hinsichtlich der persönlichen Überzeugung der Führungskräfte deutlich differenzierende Bewertungen in den Statusgruppen. Besonders prägnant sind die Unterschiede bei den Frauen. Während 60% der Beamtinnen davon ausgehen, dass eine persönliche Haltung die Grundlage der Familienfreundlichkeit ihrer Vorgesetzten ist, sind es in der Gruppe der tariflich beschäftigten Frauen nur 37% (Tab. 8.3). Umgekehrt erkennen die tariflich beschäftigten Frauen ehe eine Verpflichtung durch die oberste Verwaltungsleitung. Die Beamtinnen hingegen nehmen neben der persönlichen Überzeugung ihrer Führungskraft auch am häufigsten wahr, dass Vereinbarkeit als problematisches Thema für Führungskräfte ist.

²²⁷ Hier ist zu beachten, dass nur 9% der Befragten eine aktuelle Pflegeverantwortung angegeben haben. Die Antworten können sich daher auch auf Beschäftigte beziehen, die zwar nicht die Hauptpflegepersonen sind, aber eine Mitverantwortung für pflegebedürftige Angehörige tragen.

Tabelle 8.3 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten - Stadtverwaltung

Mehrfachnennungen					
Die Haltung der Vorgesetzten ist für sie in hohem Maß oder absolut ²²⁸ .	Beamte		Tarifliche Angestellte		
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	
persönliche Überzeugung	(60%) n= 22	(56%) n= 18	(37%) n=25	((100%)) n=7	
personalpolitische Strategie	(45%) n= 22	(53%) n= 18	(48%) n=25	((67%)) n=6	
Verpflichtung durch das Management	(36%) n= 22	(33%) n= 17	(44%) n=27	((67%)) n=6	
ein problematisches Thema	(41%) n= 25	(33%) n=16	(36%) n=27	((31%)) n=6	

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Auswertungen der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Studie

Die stärkere Wahrnehmung der Familienfreundlichkeit als problematisches Führungsthema durch die im Durchschnitt deutlich älteren Beamtinnen fällt um so mehr ins Gewicht, wenn berücksichtigt wird, dass in allen teilnehmenden Organisationen tendenziell die familienfreundliche Personalpolitik²²⁹ mit zunehmenden Alter besser bewertet wird (Tab. A.0.154). Dies zeigt sich in der Stadtverwaltung am deutlichsten im Vergleich der 45 bis 52-Jährigen und der Beschäftigten unter 34 Jahren. Die familienfreundliche Personalpolitik ist laut Angaben der ganz jungen Beschäftigten nur gering bis mittel ausgeprägt (Mittelwert 32%), während Beschäftigte im mittleren Alter (45-53 Jahre) diese als mittel bis hoch ausgeprägt wahrnehmen (Mittelwert 58%). Im Gegensatz zu den anderen Unternehmen zeigen die Altersgruppen an den Rändern, also sowohl die jüngsten Beschäftigten als auch die Ältesten, in der Stadtverwaltung eine deutlich skeptischere Sicht auf die familienfreundliche Personalpolitik. Bei den jüngeren Beschäftigten scheint es sich dabei nicht um die Eltern mit Betreuungsproblemen für ganz besonders jungen Kindern zu handeln, da die Eltern von Kindern unter 6 Jahren im Gegenteil die familienfreundliche Personalpolitik mittel bis hoch ausgeprägt bewerten (Tab. A.0.158). Möglicherweise ist die schlechte Bewertung der jungen Beschäftigten in der Stadtverwaltung mit der These der Generation Y erklärbar. Darin wird den heute 25 bis 35-Jährigen eine veränderte Haltung zu Karriere und beruflicher Entwicklung nachgesagt. Führungsverantwortung als erreichbares Karriereziel werde unwichtiger, während die individuelle Weiterentwicklung, aber vor allem eine ausgewogene Work-Life Balance, erheblich an Bedeutung gewinne (vgl. Fischer 2013:11). Für die

²²⁸ Laufbahnbezogen sind die Angaben in den Fragebögen für eine Auswertung zu unvollständig.

²²⁹ Dieser Faktor bündelt die Wahrnehmung von Familienfreundlichkeit sowohl als persönliche Überzeugung der Führungskräfte sowie als Verständnis für familiäre Belange als auch als Verpflichtung durch die oberste Führungsebene.

jungen Beschäftigten der Stadtverwaltung steht dieser Haltungswandel möglicherweise in einem Widerspruch zu den aktuell erkennbaren Möglichkeiten für die eigene Zukunft in der Organisation. Denn berufliche Entwicklung bedeutet in der Verwaltung mehrheitlich die Übernahme von Führungsverantwortung auch ohne erkennbaren Statusgewinn und die Vorbildfunktion der jetzigen Führungskräfte für eine ausgewogene Balance aufgrund der ausgeprägten Verfügbarkeit für das Unternehmen ist eher konträr zu den Vorstellungen ausgerichtet (Tab. 8.4).

Die Differenz zwischen den Altersgruppen erweist sich in der Stadtverwaltung bedeutender als der Unterschied zwischen den Geschlechtern. Zwar fällt auch hier, wie in der Universität, die Bewertung der familienfreundlichen Personalpolitik durch die Männer etwas besser aus, jedoch gilt dieser Unterschied im Gegensatz zu den verschiedenen Altersgruppen als signifikant (Tab. A.0.153). Im Vergleich der Unternehmen ist jedoch bemerkenswert, dass Frauen in der Stadtverwaltung die familienfreundliche Personalpolitik als Dreiklang von persönlicher Haltung, Verständnis und Verpflichtung insgesamt schlechter, nämlich als gering bis mittel ausgeprägt wahrnehmen.

Das Verständnis der direkten Vorgesetzten für familiäre Belange wird dagegen in der Stadtverwaltung von zwei Dritteln der Befragten als in hohem Maß oder absolut verständnisvoll für familiäre Belange wahrgenommen (Tab. A.0.75). Verbeamtete Frauen bestätigen dies etwas häufiger als die tariflich beschäftigten Frauen. Ähnlich zeigt sich das Verhältnis mit Blick auf die eigenen Bemühungen der Führungskräfte um eigene Zeit für die Familie. Am deutlichsten tritt hingegen die ausgeprägte Wahrnehmung hervor, dass Führungskräfte in hohem Maß für das Unternehmen verfügbar sind (Tab. 8.4). Es fällt auf, dass männliche Beamte keinen großen Widerspruch zwischen einem Verständnis für familiäre Belange der Beschäftigten und dem gegenüber deutlich seltener wahrnehmbaren Bemühungen ihrer Vorgesetzten um eigene Familienzeiten, wahrzunehmen scheinen. Die tariflich angestellten Männer dagegen bewerten als einzige Gruppe auch das Bemühen um eigene Zeit für die Familie als hoch ausgeprägt. Bei ihnen erscheint die Wahrnehmung ihrer Führungskräfte am wenigsten ambivalent (Tab. 8.4).

Tabelle 8.4 Wahrnehmung der Haltung ihrer Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Beamten und Tariflich Angestellten der Stadtverwaltung

Spaltenprozent - Mehrfachantworten				
	Beamte		Tarifliche Angestellte	
	Frauen (n= 25)	Männer (n=20)	Frauen (n=29)	Männer (n=9)
Die Vorgesetzten sind in hohem Maß oder absolut verständnisvoll für familiäre Belange	(64%)	(80%)	(55%)	((78%))
bemüht um eigene Zeit für Familie	(60%)	(40%)	(52%)	((89%))
verfügbar für das Unternehmen	(84%)	(95%)	(83%)	((78%))

(Prozentwerte, die sich auf Fallzahlen unter 30 beziehen, sind in einfache Klammern gesetzt und Fallzahlen unter 15 sind durch eine doppelte Klammer gekennzeichnet)

Quelle: eigene Auswertungen der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Studie

Die anderen Befragten nehmen ihre Führungskräfte in ähnlicher Weise ambivalent wahr wie in den beiden anderen Unternehmen: Führungskräfte sind verständnisvoll für die Belange der Beschäftigten, aber selbst kein Vorbild für die Umsetzung und Realisierung der Vereinbarkeit.

Mit Blick auf die verbeamteten Männer muss hinterfragt werden, ob die geringe Einschätzung des Bemühens ihrer Führungskräfte um eigene Zeit für die Familie mit einem traditionellen Ernährermodell und männlich geprägtem Arbeitnehmerleitbild einhergeht, in dem Männer und Familienernährer ihre Familienaufgabe in der Erwerbswelt erfüllen. Aus dieser Perspektive wäre es stimmig, wenn beruflich erfolgreiche Männer wenig Zeit in der Erwerbswelt „verlieren“ wollen. Anders ausgedrückt könnte vermutet werden, dass das wahrgenommene Verständnis der Führungskräfte von den verbeamteten Männern auf die Vereinbarkeitsbedarfe von Frauen bezogen ist, während sie sich selbst am ehesten mit der beruflichen Situation der Führungskräfte identifizieren können.

Im Rahmen der Faktorenanalyse erweist sich die familienfreundliche Personalpolitik als ein maßgeblicher Einflussfaktor auf die Bewertung der Familienfreundlichkeit (Signifikanzniveau $<0,001$). Die Befragten, welche eine positive Umsetzung der Familienfreundlichkeit angeben, nehmen bei ihren Vorgesetzten Familienfreundlichkeit sowohl als persönliche Überzeugung, als auch als personalpolitische Strategie und Managementverpflichtung, als mittel bis hoch ausgeprägt wahr (64% , Tab. A.0.164). Für die herausgehobene Verantwortungszuschreibung für das Gelingen von Vereinbarkeit an Führungskräfte spricht, dass 51% der Befragten die Wirksamkeit der formalen Regelungen für ihre Vereinbarkeit hervorheben, während 60% der Befragten auf die informellen Unterstützung durch die Führungskräfte und 61% durch das Arbeitsteam bauen.

So ist es sicherlich auch der geringer ausgeprägten Maßnahmenvielfalt in der Stadtverwaltung zuzuordnen, dass nur 45% der Befragten der Stadtverwaltung die Familienfreundlichkeit in ihrem Arbeitsalltag als in hohem Maß oder absolut umgesetzt bewerten. Damit fällt die Bewertung in dieser Organisation deutlich negativer aus, als in den beiden anderen untersuchten Organisationen, wo 52% und 58% die Umsetzung positiv bewerten (Tab. A.0.96). Ein Blick auf Nutzungsprofile verdeutlicht den ambivalenten Einfluss der Instrumentennutzung auf die Bewertung der Familienfreundlichkeit. Von den Befragten, die kein Instrument nutzen oder genutzt haben, empfindet die deutliche Mehrheit von 64% die Familienfreundlichkeit als gar nicht oder gering umgesetzt (Tab. A.0.149). Von den Befragten, die ein Instrument genutzt haben, bewerten zwar 56% die Umsetzung der Familienfreundlichkeit positiv. So geht zunächst einmal eine Instrumentennutzung mit einer höheren Zufriedenheit über die erreichte Familienfreundlichkeit einher. Hier müssen jedoch Unterschiede zwischen den Nutzungsgruppen beachtet werden (Tab. A.0.149). Von den Frauen, die ausschließlich Arbeitszeitreduzierung nutzen, geben 39% eine hohe oder absolut erreichte Familienfreundlichkeit in der Stadtverwaltung an (Tab. A.0.150). Gleichfalls sind es aber auch 28% aus dieser Gruppe, die das genaue Gegenteil wahrnehmen. Umgekehrt ist sogar das Verhältnis in der Gruppe der Befragten, welche verschiedene Instrumente miteinander kombinieren. Hier ist die deutliche Mehrheit (67%) der Ansicht, dass die Familienfreundlichkeit in der Stadtverwaltung nur in geringem Maß oder gar nicht umgesetzt ist.

Zu berücksichtigen ist bei diesen Ergebnissen, dass die alleinige Nutzung von Arbeitszeitreduzierung vielfach eine Form der Altersteilzeit darstellt, während die kombinierte Nutzung, vornehmlich einem fürsorgebezogenen Vereinbarkeitsbedarf dient. Dass gerade innerhalb dieser Gruppe der Anteil der Befragten, welche Familienfreundlichkeit in ihrem Arbeitsalltag als gering oder gar nicht realisiert wahrnehmen, so groß ist, muss als Hinweis auf eine nicht ausreichende Funktionalität der angebotenen Maßnahmen gewertet werden. Im Gegensatz zu den beiden anderen Unternehmen fehlen in der Stadtverwaltung ein ergänzendes Angebot von Betreuung sowie eine offizielle Beratungsstelle, die außerhalb der Frauenförderung ein Ansprechpartner für Vereinbarkeitsfragen ist.

8.5 Differenzierungskriterien in der Wahrnehmung von Führungskräften in der Stadtverwaltung

In der Fallstudie der Stadtverwaltung wecken sowohl die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung als auch die Führungskräfteinterviews die Aufmerksamkeit für eine Zerteilung der Beschäftigten, die sich als wesentlich für die Umsetzung von Vereinbarkeit und die Grenzgestaltungsmöglichkeiten zwischen den Domänen Beruf und Familie erweist.

Die Regelung, dass die mehrheitlich niedriger qualifizierten Beschäftigten der eigenbetriebsähnlichen Bereiche (z.B. Bäder, Sportstätten usw.) in den Datenerhebungen der Frauenförderpläne seit 2000 nicht mehr erfasst werden, verweist darauf, dass gering Qualifizierte und nicht in der Kernverwaltung angestellte Beschäftigte bei personalpolitischen Strategien für familienfreundliche und gleichstellungspolitische Maßnahmen wenig Berücksichtigung finden. So erscheint es auch als eine Konsequenz dieser Differenzierung, wenn die Beteiligungsmöglichkeit dieser Beschäftigtengruppe für die Befragung zur Vereinbarkeit durch die ausschließlich elektronische Form der Fragebogenverteilung sehr eingeschränkt oder sogar unmöglich gestaltet wird.

In den Interviews mit den Führungskräften der Stadtverwaltung lassen sich kaum Hinweise auf eine offensiv kommunizierte Werthaltung der Familienfreundlichkeit „von Oben“ finden. Vielmehr verweisen die Führungskräfte auf die Personalverwaltung als umsetzende Instanz von Regelungen und Gesetz. Zugleich beschreiben sie ihre individuelle Handlungsmacht, um vereinbarkeitsförderliche Maßnahmen und Prozesse im eigenen Verantwortungsbereich realisieren zu können, durch verschiedenste Bedingungen als stark eingeschränkt. Begründungsleitend ist hierbei die schlechte wirtschaftliche Lage der Stadtverwaltung und der daraus resultierende restriktiv wirkend wahrgenommene Sparzwang.

8.5.1 Beschränkende Bedingungen für die Umsetzung familienfreundlicher Handlungsziele

Es zeigt sich eine Übereinstimmung darin, dass die befragten Führungskräfte in den beiden Organisationen, die der Zuständigkeit des Landesgleichstellungsgesetztes unterliegen, nicht die oberste Führungsebene als Botschafterin der Zielformulierung und Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf benennen, sondern überwiegend auf die Personalverwaltung als Umsetzungsinstanz für das Instrumentarium familienfreundlicher Maßnahmen Bezug nehmen. Diese tritt dabei nicht nur als ausführendes

Organ, sondern als Innovationsmotor und strategische Entscheidungsträgerin für die betriebliche Familienpolitik auf. In der Stadtverwaltung wird der Personalabteilung von einigen Führungskräften auch die Wiederbelebung eines „eingeschlafenen“ Leitbildes von Familienfreundlichkeit zugetraut:

„Also unser Zentralamt, ich weiß nicht, vielleicht sind es noch die früheren positiven Menschen, die da waren. Wir haben eigentlich --- unser Hauptamt war früher noch viel, viel besser aufgestellt als heute. Und unter der Leitung von X [Name] ist es wieder auf dem Weg, sich in ein modernes Verwaltungsamt zu entwickeln. Wir sind sehr familienfreundlich. Wir haben auch Projekte Telearbeit, wir haben da jede Menge Teilzeitmodelle, die man machen kann. Und das wird von denen sehr positiv unterstützt und auch selber gelebt von vielen Kollegen da im Zentralamt. Ja. Also wir haben mal --- vor 20 Jahren haben wir Preise gewonnen als besonders herausragend gut. Wir hatten also wirklich auch Entwickler, also auch Personaldezernenten, die federführend in der gesamten Republik waren für besonders positive Arbeitszeitgestaltung und Mitarbeiter-, Personalentwicklung. Also das waren alles Leute, die innovative Ideen in unsere Personalverwaltung gebracht haben. Und da zehrt das Amt heute noch von. Und der X hat die auch wieder aufgegriffen und versucht jetzt auch wieder sein Amt wieder auf diesen alten Kurs - -- die sind zwischenzeitlich ein bisschen verkrustet, aber da ist noch Glut drunter, sage ich mal.“
(Fr. Ombra 830-839)

Ähnlich, wie in der Universität, bietet eine bürokratisch anmutende Umsetzung von Rechtsgrundlagen in festgelegten Vorgehensweisen und Verfahren den Führungskräften die Sicherheit, sich richtig zu verhalten. Gefördert durch ein schon langzeitiges hohes Engagement der Gleichstellungsstelle in der Stadtverwaltung werden gleichstellungspolitische Zielsetzungen in dokumentierten detaillierten Verfahren und Prozessabläufen als auch in kreativen außenwirksamen Aktionen verfolgt. Diese Bemühungen basieren auf ausführlichen Frauenförderplänen und zeigen Ergebnisse in der weitgehend korrekten Ausführung rechtlicher Vorgaben zur Gleichstellung. Dennoch ist eine gelebte und aktive Gestaltung von Gleichstellungschancen und Vereinbarkeitsoptionen für Männer und Frauen durch Führungskräfte nur wenig erkennbar.

Als wesentliche Hemmnisse dafür, dass aus der losen Verknüpfung von Gleichstellungsrechten und der Umsetzung von Vereinbarkeitsoptionen ein verbindliches und realisiertes Führungsprinzip auf allen Ebenen wird, werden die Hierarchiestrukturen, in denen die Personalverantwortung und Fürsorgepflicht gegenüber Beschäftigten operationalisiert werden und der enge Finanzhaushalt der Stadtverwaltung, der auf der normativen Ebene eine demotivierende Kraft für die Umsetzung von Vereinbarkeit entfaltet, sichtbar.

Durch Hierarchieabbau und Zusammenlegen von Aufgabenbereichen sind für Führungskräfte auf der zweiten Führungsebene²³⁰ Verantwortungsbereiche herangewach-

²³⁰ Laut Organigramm stellen sich die Führungsebenen wie folgt dar: 1. Ebene = Dezernatsleitungen, 2. Ebene = Amts- oder Betriebsleitung für die Gesamtleitung eigenbetriebsähnlicher Einrichtungen, wie zum

sen, die ihrer Ansicht nach nur noch wenig Wissen über den familiären Hintergrund der Beschäftigten ermöglichen. Die Führungskräfte zeigen sich darüber hinaus wenig über die Beschäftigtenstrukturen informiert, sodass das Geschlechterverhältnis, aber auch das Verhältnis von Voll- und Teilzeitbeschäftigten, nur vage bekannt ist und mehrfach falsch eingeschätzt wird²³¹. Aus einer Führungsstruktur, die durch eine große Distanz zu den Beschäftigten charakterisiert ist, wird ein strategisch orientiertes Führungsverständnis abgeleitet, in dem Interaktionen zwischen Führungskräften und einzelnen Beschäftigten vielfach nur noch in problematisierten Zusammenhängen wahrgenommen werden.

„Ja, ich sage immer, das X-Amt ist der größte Gemischtwarenladen, den wir in der Stadtverwaltung haben, also das Amt mit den unterschiedlichsten Aufgaben. Das hat etwas mit den Hierarchieverzweigungen und Zusammenlegungen der letzten Jahre zu tun. Das Sachgebiet, was dem Amt eigentlich mal den Namen gegeben hat, oder der Arbeitsbereich, ist heute noch ein Sachgebiet von elf. Und so einen großen Laden zu steuern, ist mehr so eine strategische Steuerung, keine Einzelfallentscheidung. Ich hänge mich also weder in Einzelpersonalentscheidungen rein, was Stellenbesetzungen angeht, noch in Einzelfallentscheidungen, was die sachliche Ebene angeht. Ausnahmen bestätigen die Regel. Es gibt immer mal Angelegenheiten im personellen und auch im fachlichen Bereich, die aus irgendwelchen Gründen in den Fokus geraten, in der Hierarchie, auch des Oberbürgermeisters. Und dann muss ich da Rede und Antwort zu stehen. Das sind aber Ausnahmefälle.“ (Hr. Grün 5-15) *Ja, [Anm. de. Verf. unbekannte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen] die gibt es auch. Oder die ich relativ selten auch sehe, weil ich in die Außenbereiche eigentlich nur hingehe, wenn es da Ärger gibt, aus irgendwelchem Grund. Wenn irgendwas geknallt hat. Und dann muss man mal da raus.“* (Hr. Grün 56-60).

Weder die Stellen- und Personalplanung noch die individuelle Einsatzplanung der Beschäftigten werden als eigenes Handlungsfeld mit regelmäßiger Beteiligung dieser Führungskräfte beschrieben. Für die Einhaltung der „Spielregeln“ (rechtliche Vorgaben und Dienstvereinbarungen) im Personalbereich berufen sich die Führungskräfte, wie hier beispielsweise Herr Weiß (Betriebsleitung auf der zweiten Ebene), auf die Personalverwaltung. Die Gestaltung des Kontextes für die konkrete Abstimmung der Dienstplanung, nämlich die Beziehungsgestaltung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, als, ist an die Führungskräfte der 3. bis zur 5. Ebene delegiert.

„Das machen wir nicht ganz selbstständig. Ich hatte ja gesagt, wir haben hier eine (...) Schiene, die für Querschnittsaufgaben zuständig ist. Also, da gibt es also jemanden der für den Personaleinsatz da ist. Das ist die große Klammer für den Betrieb. Die sorgen dafür, dass die Spielregeln, die man im Personalbereich hat, eingehalten werden. Dann haben wir im X-Bereich noch mal eine besondere Struktur, weil wir da sehr sehr viel mit Schichtplänen arbeiten. Und

Beispiel Bäder oder Sportstätten, 3. Ebene = Bereichsleitungen, 4. Ebene = Sachgebietsleitungen und Betriebsleitungen einzelner Betriebe, 5. Ebene = Gruppenleitungen.

²³¹ Hierbei drängt sich der Eindruck auf, dass Teilzeitbeschäftigung auffällig ist und sich als Einzelfall stärker in die Wahrnehmung der Führungskräfte schiebt. Vielfach wird der Anteil der Teilzeitbeschäftigten deutlich höher eingeschätzt, als er tatsächlich ist.

weil da, wenn Ausfälle da sind durch Krankheit, durch Urlaub, was auch immer, muss immer sehr schnell reagiert werden. Ich kann eine Einrichtung nicht ohne Aufsicht lassen. Und da gibt es auch Personen, die dies vor Ort regeln. Die kennen die Menschen, wissen auch, wen sie draußen ansprechen müssen. Wir haben also bestimmte Ersatzkräfte, die man ansprechen kann, die zu Hause sind, und die dann im Ernstfall oder Bedarfsfall dann eingesetzt werden. Also da haben wir noch mal so eine besondere Struktur. Und dann hier bei der Arbeitskolonne gibt es natürlich auch einen Kopf, der versucht auch seine Mitarbeiter einzusetzen, also vor Ort. Das klappt -- Das kann man nicht hier am Schreibtisch machen. Das muss vor Ort geschehen.“ (Hr. Weiß 57-69)

Ebenfalls erfasst Herr Weiß die Informationen über die Situation der Beschäftigten, die zu auf seine Ebene durchdringen und sein persönliches Entscheiden und Handeln erfordern, vor allem als problembehaftet. Seine „Freude“ darüber, dass keine Informationen bei ihm ankommen, unterliegt der Interpretation, dass er nicht informiert werden muss, weil es keine Probleme gibt. Eine Hoffnung, die sich augenscheinlich nicht erfüllt, da Herr Weiß bestimmte Arbeitsbereiche im Blick hat, deren Personalkoordination und Arbeitsbelastung immer wieder einen problematischen Eindruck hinterlassen.

„Dann müsste man noch eins sagen. Wir sind nicht ganz autonom als Eigenbetrieb, sondern wir sind eingebettet in das System der Stadt XXX. Da gibt es auch ein Organisationsamt, Organisations- und Personalamt. Da werden natürlich in diesem Bereich auch einige Dinge geleistet. Die ganze Personalabrechnung läuft darüber. Wir haben also hier keinen eigenen, ich sage mal, Bereich aufgebaut, wo solche Dinge abgewickelt werden. Das lohnt sich nicht für hundertfünfzig Mitarbeiter. (...) Wie kommt das bei mir an? Ich bin froh, wenn nichts bei mir ankommt. (...) Ich kriege allerdings sehr viel mit in bestimmten Bereichen, wo es eng wird, also im Sommer, wenn hier sehr viele Veranstaltungen sind. Da fällt mehr Arbeit an. Da kann man den Tag nicht so ganz exakt planen. Da muss man auf Unwägbarkeiten gefasst sein, im technischen Bereich oder was auch immer. Die Ansprüche der Veranstalter sind immer -- Ja, ist fast wie eine Wundertüte. Man versucht, vieles vorher abzuklären. Na dann kommt da irgendetwas.“ (Hr. Weiß 54-84)

Die Lücke zwischen Personalplanung²³² und Personalverantwortung, in der sich die Führungskräfte sehen, resultiert in ihrer Wahrnehmung eingeschränkter Handlungsmöglichkeiten, die durch den engen finanziellen Haushalt der Stadtverwaltung massiv verstärkt werden. Mehrheitlich wird nicht nur die Führungsaufgabe, sondern auch der eigene persönliche Arbeitserfolg als auf die Erreichung von Einsparungszielen reduziert beschrieben. Hier zeigen sich für einige Führungskräfte Erfolgspotenziale und eingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten.

„Aber wir haben einen Kostendeckungsgrad im Amt von siebenundsiebzig Prozent. Und da sind wir eigentlich ganz stolz drauf. Weil ich finde, das ist für eine öffentliche Verwaltung hier -- Für eine X-Verwaltung ist siebenundsiebzig Prozent schon ein ganz guter Grad. Wir haben ja auch ungefähr hundert Leute auf der Straße. Also, wir haben da Außendienst. Das ist aber die -- Überhaupt nicht finanziell. Ja, und dann haben wir natürlich so eine Verwaltung in Zahlen.“

²³² Auf die Folgen der Stellen- und Personalplanung für die Unterstützung der Vereinbarkeit wird im Verlauf dieses Kapitels noch vertiefend eingegangen.

Das sind Fallzahlen. Darüber steuert man so ein bisschen Personalausstattung.“ (Hr. Grün 208-218)

Überwiegend wird der schwach aufgestellte Haushalt der Stadtverwaltung als Restriktion und permanente Belastung der Führungsaufgaben wahrgenommen. So beschreibt Frau Marin (Betriebsleiterin einer eigenbetriebsähnlichen Einrichtung für das Freizeitangebot der Stadt) ihren Aufgabenbereich als Führungskraft als erstes mit dem Einsparungsauftrag.

„Mein Aufgabengebiet ist Personalplanung, Organisation, Anschaffungen. Alles, sage ich mal — oder dafür zu sorgen, dass der Betrieb reibungslos läuft. Alles, dass sage ich mal, ja, erst mal dass ein Betrieb reibungslos laufen kann. Und gleichzeitig aber auch zusehen, dass wir wirklich auch Sparflamme fahren. Aufgrund der steigenden Energiekosten und der Haushaltssituation aller Bäder sind wir natürlich da, sage ich mal, angehalten worden, auch wirklich — dass wir da auch wirklich, wo wir sparen können, dass wir auch wirklich sparen.“ (Fr. Marin 28-34)

Der knappe Finanzhaushalt strukturiert für viele Führungskräfte einen stark einschränkenden Handlungsrahmen, sodass andere inhaltliche Erfolgskriterien nur noch wenig Raum bekommen. Dennoch ist diese Orientierungsrichtlinie des Führungshandelns weiterhin Anforderungen an die Erfüllung von außenwirksamen Zielvorgaben für den eigenen Verantwortungsbereich verbunden. Oder wie Frau Marin es ausdrückt:

„Ob wir jetzt im Moment gerade eine schwierige Phase haben und auf dem letzten Zahnfleisch gehen, oder ob wir genug Personal haben und es gut läuft. Also der Kunde, sage ich mal, darf da gar nichts von spüren.“ (Fr. Marin 413-415)

Diese nahezu als gegensätzlich empfundenen Anforderungen zeigen eine demotivierende Wirkung und zum Teil wird ihre Erfüllung sogar als persönliche Bedrohung wahrgenommen.

„Also, ich habe in den letzten Jahren oft hier gesagt, die Erfolgserlebnisse werden immer weniger. (...) Weil es ungeheuer schwer ist, hier etwas umzusetzen. Wir stehen (...) haushaltstechnisch ganz auf Kante. Oder wir sind, ja, pleite muss man ja sagen. Weiß ja jeder. Die Stadt hat schon seit Jahren kein Haushaltssicherungskonzept. Wir leben am Tropf. Und demnach ist unser Handeln hier. Und, Sie werden immer warnend darauf hingewiesen, keine Ausgaben zu tätigen, die nach gewissen Spielregeln da in der Gemeindeordnung nicht getätigt werden müssen. Und auf der anderen Seite kriegen Sie Druck, doch Dinge zu machen. Das ist mein Spagat. (...) Und, dann wird natürlich mit persönlicher Haftung gedroht.“ (Hr. Weiß 235-242)

Ein weiteres Beispiel beschreibt Herr Weiß, dessen Arbeits- und Personalplanung durch eine für ihn unvorhersehbare Vergabeplanung der Haushaltsmittel erschwert wird. Den zeitlichen Druck, der aus der Terminverpflichtung für die Fertigstellung von Aufgaben und der kurzfristigen Bewilligung der finanziellen Mittel dafür resultiert, gibt er gezwungenermaßen an seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiter. Das Lob für den Arbeitserfolg kann er Angesichts der Überbelastung, der er sich und seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aussetzen muss, nicht wirklich als Erfolg annehmen.

„Und der Prozess vorher, der war unheimlich schwierig, dann die entsprechenden Fördermittel zu bekommen. Da gab es auch wieder Sprünge drin. Einmal hieß es 'gar nicht'. Und dann kam auf einmal doppelt so viel. Da musste man immer darauf reagieren. Und dann musste man sehr, sehr schnell bauen. Wir haben im Januar/Februar letztendlich den Bescheid bekommen, dass man anfangen kann. Und der — August war hier eine Großveranstaltung. Und da können Sie keine Baustelle hinterlassen. Also, da musste richtig Gas gegeben werden. Und das hat hier dazu geführt, dass einige richtig krank geworden sind. Sich krank gemeldet haben, also, die sind sehr oft hier zu mir gekommen und gesagt: 'Chef, ich kann nicht mehr, ich falle bald um.' Und das haben Sie denen angesehen. Und das ging mir genauso. So, das Ding ist dann fertig geworden, ein Jahr später. Was wir hier gebaut haben, war dann fertig. Aber die Bauarbeiten gingen dann noch weiter. So, und dann nach dieser Zeit, als es fertig war, bekommt man sehr viel Schulterklopfen, weil es sehr, sehr schön geworden ist alles. Aber dann kommen alle diejenigen, die zu prüfen haben.“ (Hr. Weiß 253-260)

Vielmehr sieht sich Herr Weiß einem dauerhaften, aber seinerseits unlöslichen Konflikt zwischen seinem Führungsauftrag und seiner Führungsverantwortung gegenüber den Beschäftigten ausgesetzt. Einerseits erfährt er, dass unter den Bedingungen eines Personalmangels sein Arbeitsauftrag nur durch irreguläre Mehrarbeit und Belastung seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfüllt werden kann und andererseits wird er für die Einhaltung des Arbeitsschutzgesetzes verantwortlich gemacht.

„Ja. Und (...) ich stehe immer sehr stark im Konflikt mit der Arbeitszeitordnung. Da gibt es da etwas geregelt, was man machen darf und was nicht. Da gibt es so bestimmte Regeln, dass man nicht länger als zehn Stunden arbeiten darf. (...) Und — Ja, da muss ich im — Da sind Dinge, die kommen dann an mich heran, wenn es da mal wieder passiert. Meist nicht von den Mitarbeitern, sondern meist von Anderen, die das Controlling machen. Zum Beispiel hier unsere Personalabteilung, die hebt dann warnend den Finger und sagt, was der da gemacht hat ist nicht unbedingt sauber im Verhältnis zu unserer Arbeitszeitordnung. Das ist ein ewiger Konflikt.“ (Hr. Weiß 92-102)

„Ja, eben. So, und die haben wir verletzt, (...) weil der Zeitdruck unheimlich da war. Und, weil Sie nicht auf so viel Personal zurückgreifen können, wie Sie das gerne hätten. In der Stadtverwaltung wird überall gespart. Alles wird auf Kante gemacht. Und wenn dann solche besonderen Dinge kommen, da wird auch keine Rücksicht darauf genommen. Das muss durchgezogen werden. Entweder man schmeißt die Griffel hin, oder man stellt sich dieser Aufgabe. Und dann kommen dann nach der Phase alle diejenigen, die Zeit haben und prüfen können. Und dann — Die lassen sich sehr viel Zeit. Und die haben auch Zeit. Und da wird ein Vorgang Monate geprüft, wo wir innerhalb von einem Tag, zwei Tagen entscheiden mussten, was wir machen. Und das sind dann wieder die Dinge, die tun mir dann richtig weh. Die machen einen fertig.“ (Hr. Weiß 253 – 284)

Aus der mangelnden Berücksichtigung der restriktiven Bedingungen für seine Führungsentscheidungen bei der Beurteilung, ob er Beschäftigten gegenüber richtig handelt, entsteht eine resignative Haltung dahingehend, dass außer einer Aufgabe der Führungsposition keine Veränderungsmöglichkeiten mehr erkannt wird.

Die hier angeführten Führungskräfte erkennen den Arbeits- und Leistungsdruck, der sich auf die Gestaltung von verlässlichen und gesundheitsförderlichen Arbeitszeiten für die Beschäftigten einschränkend auswirkt, ohne dem durch eine eigene Handlungsmacht etwas entgegengesetzten zu können. Aus dieser potenziellen Erfolgslosigkeit heraus erscheint es nachvollziehbar, dass nur zwei der Interviewpartner und Interview-

partnerinnen die Zufriedenheit der Mitarbeiter als ein direktes Erfolgskriterium ihrer Führungsarbeit benennen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gleichstellungsziele werden nur von einer Führungskraft als für sie relevante Zielvorgaben thematisiert.

Jene Führungskräfte, welche die Zufriedenheit der Beschäftigten und ein Klima von Familienfreundlichkeit als Ergebnis der eigenen Führungsverantwortung definieren, sind auf den Führungsebenen vier und fünf im direkten Kontakt zu den Beschäftigten und operationalisieren diese hinsichtlich eines reibungslosen Ablaufes. Gleichfalls beschränken sie, wie hier die Sachgebietsleiterin Frau Karmin, die eigenen Optionen der Beziehungsgestaltung auf die gegebenen Rahmenbedingungen.

„Das [Die Zufriedenheit mit der Familienfreundlichkeit] ist wie eine Symbiose. Wenn da irgendwas nicht stimmt, dann kann das echt schlimme Folgen haben. Was habe ich denn von Mitarbeitern, die unzufrieden sind? Was wäre ich denn für ein Chef, die sagen würde: Okay, hast ein Problem, interessiert mich nicht, sieh zu, wie du damit klar kommst. Dann hätte ich aber ein Problem. Deshalb ist jeder gut bedient, das so zu sehen. Ich weiß nicht, ob jetzt mein Bild der Dinge sich deckt mit vielen anderen, aber so sehe ich es. Und ich habe damit gute Erfahrungen gemacht. Wenn die Rahmenbedingungen es zulassen. Das ist immer die Überschrift. Und die kenne ich. Und dann weiß ich, in welchem Maße ich da was machen kann. Und ich weiß genau, mache ich die unzufrieden, dann habe ich hier auch bald ein Riesenproblem.“ (Fr. Karmin 589-600)

Auch Herr Rot, Sachgebietsleiter eines Arbeitsbereiches mit Innen- und Außendienst, zielt nicht nur bei der Dienstplanung sondern auch bei der dafür notwendigen Beziehungsgestaltung zwischen Führungskräften und Beschäftigten auf eine störungsfreie Funktionsweise ab.

„Der Haushalt ist festgelegt. Klar. Es sind Zahlen da. Und man versucht, die Zahlen annähernd zu erreichen. Auch das ist alles nicht planbar, und dass man es tatsächlich auf Heller und Pfennig erreicht. Aber wichtig ist, sage ich mal, dass man ungefähr dahin kommt. Und die Erfahrungswerte zeigen, bei normalem Dienstbetrieb schafft man das. Also man muss nicht überziehen und kriegt bei einer vernünftigen Arbeit, bei einer ruhigen Arbeit — kommt man in diesen Bereich. Und das ist für uns einerseits wichtig, andererseits auch das Miteinander, dass die Atmosphäre funktioniert, dass es keine Störung gibt, sondern dass der Umgang miteinander, Mitarbeiter und Vorgesetzte.“ (Hr. Rot 277-294)

Dazu wird die wesentliche Bedeutung von Normalität und Vorhersehbarkeit herausgehoben. Die beiden Erfolgsaspekte auf der finanziellen und auf der Beziehungsebene werden durch die Gegenüberstellung von „*einerseits und andererseits*“ voneinander abgegrenzt und stehen damit trotz ihrer gegenseitigen Abhängigkeit, in einem gewissen Widerspruch zueinander. Unvorhersehbare Vorkommnisse im Außendienst sind den Schilderungen der Führungskräfte zufolge an der Tagesordnung, sodass die von Sparzielen bestimmte Personalplanung nur dann eigenhalten werden kann, wenn die vorhanden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch im Rahmen eines festen Schichtplans

zu spontanen Arbeitszeitänderungen bereit sind²³³. So wie Herr Rot beschreiben auch die anderen Führungskräfte die Zwickmühle, einerseits für die Einhaltung der Sparziele auf eine gute Beziehung zu den Beschäftigten angewiesen zu sein und diese gleichfalls durch die Sparziele immer wieder gefährden zu müssen. Aus dieser wahrgenommenen Abhängigkeit von nicht beeinflussbaren äußeren Gegebenheiten manifestiert sich nicht nur der resignative Eindruck von geringer Handlungsmacht, sondern zudem eine eher vermeidende und ablehnende Haltung gegenüber einer Verantwortungsübernahme für die Gestaltung der Vereinbarkeit.

„Also was bei uns, bei der Stadt eine Rolle spielt, denke ich mal, als Arbeitgeber ist, dass der Arbeitgeber Stadt aus finanziellen Gründen nicht so kann, wie er vielleicht will. Dass man aus dieser Zwickmühle nie herauskommt. Das ist für mich frustrierend einerseits. Wie gesagt —: [der Arbeitgeber] müsste in der Verantwortung sein. Nur wie gesagt, die Stadt ist aus finanziellen Gründen gar nicht — darf es gar nicht. Und daran ——— ja, das ist das Problem. Aber das ist — dafür werde ich nicht bezahlt. Es würde mich freuen, wenn es mehr gäbe. Auch wenn ich persönlich nichts davon habe.“ (Hr. Rot 1296-1308)

Herr Blau leitet aus seinen geringen Handlungsoptionen als Gruppenleiter, die Überzeugung ab, dass die Übertragung einer Verantwortung für die Umsetzung von Vereinbarkeit an konkrete Personen oder Institutionen grundsätzlich nicht möglich sei, da allein die äußeren Umstände zwingend seien.

I: „Wer ist denn Ihrer Meinung nach verantwortlich, dass so eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf durchführbar und lebbar ist? Wem würden Sie da die Verantwortung geben?“

„Keinem. Ich würde sagen, die würde ich keinem geben, weil das sind einfach die äußeren Umstände (lacht), die das möglich machen.“ (Hr. Blau 846-855)

Frau Ombra ist die einzige Interviewpartnerin in der Stadtverwaltung, die Führungskräften eine direkte Verantwortung für die Herstellung von Vereinbarkeit zuspricht. Diese Verantwortung wird auf das direkte Vorgesetztenverhältnis bezogen und setzt den unmittelbaren Kontakt zu den Beschäftigten voraus²³⁴:

„Ich sage mal, der unmittelbare Vorgesetzte. Weil die Instrumente haben wir in der Stadt. Die kann man weit auslegen, kann man eng auslegen. Aber unsere Instrumente in X sind glaube ich sehr weit gesteckt. Es wird nur immer durch die unmittelbaren Vorgesetzten oft sehr kleinkariert angewandt. Nein, also ich glaube, der unmittelbare Vorgesetzte ist das.“ (Fr. Ombra 1315-1318)

²³³ Siehe hierzu auch Kapitel 8.5.3

²³⁴ Hier ist zu bemerken, dass Fr. Ombra in ihrem Bereich eine völlige Umstrukturierung vorgenommen hat, innerhalb derer sie sämtliche Hierarchien abgebaut und ein sehr autonomes Team aufgebaut hat. Dieses Modell ist ihrer Ansicht nach jedoch nur im Rahmen spezifischer Tätigkeitsmerkmale möglich, die weitgehend durch eine geringe Weisungsgebundenheit charakterisiert sind.

Während Frau Ombra sehr genau über die vorhandenen Instrumente informiert und mit ihrer Umsetzung vertraut ist, zeigt sich bei vielen anderen Führungskräften nicht nur ein Informationsdefizit über vorhandene Instrumente beziehungsweise deren Gestaltung, sondern auch über die Situation der Beschäftigten in den verschiedenen Verantwortungsbereichen.

So beschreibt Herr Blau eine ihm wirksam erscheinende Kombination von Betreuungsangeboten und Teilzeitangeboten, die jedoch nicht zu verwirklichen sei, da nur klassische Vormittagsteilzeit angeboten würde²³⁵:

„Das Wichtigste, wenn es denn auch tatsächlich genug Teilzeitstellen gibt, die auch angeboten werden. Das ist natürlich die Grundvoraussetzung, dass der Arbeitgeber überhaupt erst mal so ein Teilzeitmodell anbietet, das ist ja klar. Wie gesagt, bei uns gibt es das Modell gar nicht und so was bieten wir nicht an, da nützen mir die Hortplätze natürlich auch wenig. Aber jetzt vorausgesetzt, die Stellen an sich wären angeboten, glaube ich, dass das eine gute Sache ist, um das zu unterstützen und da zusätzliche Motivation auch letztlich zu erzielen.“ (Hr. Blau 1020-1025)

Die Führungskräfte sehen durchaus eine Verantwortung der Arbeitgeber für die Gestaltung von Vereinbarkeit, die jedoch auf einer sehr allgemeinen Ebene formuliert wird, und sich vor allem auf das Angebot von flexiblen Zeitmodellen bezieht. Auch hier wird damit auf die strukturierende Funktion der Personalverwaltung Bezug genommen. Diese Strukturen zeigen für die verschiedenen Arbeitsbereiche ein unterschiedliches Wirkungspotenzial, um Vereinbarkeit zu ermöglichen. So gilt zwar die Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit nicht nur für die Verwaltung, sondern auch für die eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen, jedoch damit längst nicht für alle Beschäftigten. Grundsätzlich ausgenommen von der flexiblen Arbeitszeit sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, für die aufgrund arbeitsvertraglicher Regelungen andere Arbeitszeiten gelten oder die im Schichtdienst arbeiten²³⁶.

„Das ist natürlich sehr schwierig. Ich denke schon, zu gewissen Teilen sicherlich der Arbeitgeber. Der Verpflichtung behaupte ich jetzt mal, kommt man hier bei der Verwaltung nach, weil man Zeitmodelle anbietet.“

I: *„Sie haben das Gefühl, dass Ihnen Modelle angeboten werden, die das sehr erleichtern?“*

„Ja, denke ich schon. Wenn ich das mit meiner Frau vergleiche, vor allem in der vorherigen Tätigkeit. Wie relativ leicht man hier doch einfach sagen kann, ich möchte mal in der Woche zwei Stunden weniger oder zwei Stunden mehr arbeiten, das ist in anderen Bereichen, glaube ich, sehr viel schwieriger. Ich kenne hier Leute, die haben Viertelstellen, die arbeiten an zwei vollen Tagen oder an zwei Vormittagen und zwei Nachmittagen, so wie es nun familiär vielleicht

²³⁵ Der weit verbreitete Eindruck klassischer Vormittagsteilzeit wird an späterer Stelle vertiefend betrachtet.

²³⁶ Die besondere Form der Flexibilität, mit denen die Beschäftigten im Schichtdienst dennoch konfrontiert sind, wird in Kapitel 8.5.3 dargestellt.

am besten passt. Und ich glaube, ohne, dass ich da (lacht) einen Einblick habe, aber ist in anderen privatwirtschaftlichen Betrieben, glaube ich, doch viel schwieriger.

Durch die Arbeitsstruktur wird es leicht gemacht. Gut, dann sicherlich — gut, die Kollegen selbst haben da vielleicht ein bisschen was zuzutun. Der Vorgesetzte natürlich auch, klar. Der Vorgesetzte kann das unterstützen, der kann natürlich auch ein Stück weit blockieren, kann er genauso gut.“ (Hr. Blau 869-888)

Die Haltung, dass Vorgesetzte die strukturell ermöglichten Vereinbarkeitsoptionen unterstützen, aber auch blockieren können, steht in einem engen Zusammenhang zu der „Win-Win-Strategie“, wie sie auch von den Führungskräften der Universität verfolgt wird (vgl. Kapitel 7.5.2). Auch in der Stadtverwaltung mutet der Vereinbarkeit trotz aller aufgezeigten Hemmnisse ein Charakter von Wertschöpfung an, wenn Beschäftigte im gehobenen Dienst mit einem besonderen Verantwortungsgefühl für die Angemessenheit von Arbeitszeitverschiebungen herausgehoben werden. So zeigen viele Führungskräfte wie Herr Blau ein handlungsleitendes Bewusstsein für den Zusammenhang von Fürsorgeverantwortung und Leistungsbereitschaft. Er akzeptiert den Freistellungswunsch von Beschäftigten mit Kindern grundsätzlich eher als von Beschäftigten ohne Kinder, macht zugleich aber deutlich, dass er dabei die Arbeitseinstellung der Beschäftigten als eigenen Beitrag zur „Win-Win-Strategie“ im Blick hat.

„Ich denke, das hat auch wieder so ein bisschen mit der Arbeitseinstellung zu tun, wie ich meine Arbeit erledige. Wenn ich viermal in der Woche gehe, unabhängig, ob ich nun acht Stunden gearbeitet habe, neun oder zehn Stunden und erledige meine oder wenigstens die wesentliche Arbeit, die wirklich erledigt werden muss und ich bin an einem Tag aber so weit, dass ich sage, aus persönlichen Gründen muss ich heute früh gehen, spät kommen oder wie auch immer, glaube ich, wird es dem Vorgesetzten letztlich dann ja auch schwierig gemacht, zu sagen: Nein.“ (Hr. Blau 921-927)

Die Erschwernis, fleißigen und zuverlässigen Beschäftigten ihre Vereinbarkeitswünsche abzuschlagen, zeigt ebenso wie die folgende Aussage deutlich, dass auch in der Stadtverwaltung die „Win-Win-Strategie“ kaum mit der Wahrnehmung von wirklichen Gewinnen oder Vorteilen für die Führungskraft einhergeht. Die hohe Qualifikation der Beschäftigten und die Angewiesenheit der Führungskräfte auf deren Leistungsvermögen und -bereitschaft stärken die Verhandlungsmacht der Beschäftigten und damit ein Vereinbarkeitsverständnis, das für die Führungskräfte einen erzwungenen Charakter trägt:

„Und der Herr S. ist für mich ein wichtiger Mann hier, weil der eine Abteilung hat, die — Da geht es um Sportstätten, um die Sportförderung. Da stehen wir ständig immer im Fokus. Und auf den muss ich mich verlassen. Auf den kann ich mich verlassen. (...) Und der hat damals in einer Situation gesagt, als die Kinder klein waren, 'Ich möchte zu Hause bleiben'. Das hat mir nicht gut getan, aber ich war auch nicht, ich sage mal, Schneid genug zu sagen, das mache ich nicht mit. (...) Hätte mir sicherlich gut getan, aber dann wäre er sicherlich woanders hingegangen, aber ich wollte ihn auch nicht verlieren. Und der war immer — Einmal, weil der unheimlich viel Wissen hat und er (...) wirklich hier engagiert immer mitgearbeitet hat. Und da soll ich dem in einer solchen Situation sagen 'nein, das mache ich nicht'? Dann habe ich das Kreuz auf mich

genommen. Ja, klar. Denn die Arbeit bleibt letztendlich, ja, ist doch überwiegend an meiner Person dann hängen geblieben.“

I 1: „Ist es dann, wenn jemand sehr qualifiziert ist, wahrscheinlicher, dass er Freiräume bekommt, als jemand, der unqualifiziert ist?“

„Ich weiß nicht. Wenn er ein Unqualifizierter gewesen wäre, hätte ich sicherlich die Situation genutzt, um den zu ersetzen. (...) Wahrscheinlich.“ (Hr. Weiß 938-963)

Gerät die eigene Qualifikations- und Leistungsangewiesenheit in den Blick der Führungskräfte, scheint ihnen doch ein gewisses Maß an Handlungsoptionen und Freiräume für die Gewährung von Vereinbarkeitsmöglichkeiten bewusst zu werden. Die Umsetzung von Vereinbarkeitsregelungen, die für alle Beschäftigten und nicht nur für ausgewählte Leistungsträger gelten, wird hingegen wegen der strukturellen Veränderungen und den daraus folgenden Einschränkungen der eigenen Handlungsmöglichkeiten, als kaum möglich dargestellt. Hier sei vielmehr die Personalverwaltung in der Verantwortung. So betonen die Führungskräfte ihre Haltung als besonders gewährend gegenüber Frauen, wenn sie den rechtlichen Anspruch auf die Freistellung für erkrankte Kinder²³⁷ umsetzen, die Fürsorgeverantwortung in Notsituationen unterstützen und Anträge auf Teilzeit nicht blockieren.

Herr Grün zeigt diesbezüglich auf, dass das Recht auf Teilzeit und seine Einflussnahme auf personelle Einsparungsmöglichkeiten bei sinkenden Fallzahlen in seinem Amt gut kompatibel sind. Problematisch hingegen sei eine Anpassung der Personalstellen an steigende Fallzahlen.

„Einfluss in dem Sinne, dass ich Stellen einsparen kann, wenn Fallzahlen zurückgehen. Das geht relativ einfach. Und Stellen dazu bekommen möchte, wenn die Fallzahlen steigen. Das ist dann aber immer ein Kampf in der Verwaltung, weil die Stellen, kennen Sie von der Universität auch, nicht einfach eingerichtet werden, von der Personalverwaltung. Da muss man gute Argumente haben.“ (Hr. Grün 313-317)

Die Möglichkeiten zur Wiederaufstockung nach einer Arbeitszeitreduzierung bezieht sich auf die im Beamtenrecht verankerte und für den öffentlichen Dienst übernommen Regelung der befristeten Reduzierung²³⁸, die Herrn Grün jedoch nur ungenau bekannt

²³⁷ Für nicht verbeamtete Beschäftigte gilt SBG V § 45 Abs. 3 u. 5 – nach dem bis zu 10 Tagen pro Jahr und Kind, aber insgesamt bis max. 25 Tagen pro Jahr unbezahlte Freistellung über Krankengeld für Kinder unter 12 Jahren gewährt werden. Alternativ können nach § 616 BGB unter Weiterzahlung durch den Arbeitgeber ca. 5 Tage im Jahr, je nach Verhältnismäßigkeit und wenn keine andere Betreuungsmöglichkeit vorhanden ist, in Anspruch genommen werden. Im Rahmen des Landesbeamtenrechts gilt die Sonderurlaubsverordnung (SUrlV) für erkrankte Kinder § 11 (SMBl. NRW): Urlaub aus persönlichen Anlässen kann bis zu vier Tagen pro Jahr und Kind bei schwerer Erkrankung des Kindes unter 12 Jahren gewährt werden. Ebenfalls werden bis zu vier Tagen bei schwerer Erkrankung der Betreuungsperson eines Kindes unter 8 Jahren gewährt.

²³⁸ Teilzeitbeschäftigung aus familiären Gründen ist für Beschäftigte mit tatsächlichen Betreuungsaufga-

ist, da für deren Umsetzung die Personalverwaltung zuständig sei.

„Das ist ja eine Frage, die müsste unsere Personalverwaltung beantworten. Ich nehme das immer so hin, wie es ist. Ich weiß, ich habe da früher mal gearbeitet. Ich weiß, man beantragt, gerade im Beamtenverhältnis, Teilzeit über bestimmte Jahre. Und dann erledigt sich das durch Fristablauf. Und um die Fristen relativ zu halten, beantragen die Mitarbeiter immer für ein Jahr²³⁹.

Und immer ein Jahr, dann können sie sich jedes Jahr neu entscheiden. Und dann verfällt die Frist und man ist automatisch wieder vollzeitbeschäftigt. Und dann kann es passieren, wenn man bei uns eine Halbzeitstelle hat, dass ich die für einen Moment überplanmäßig behalte, aber irgendwann dann doch eine geeignete Stelle für die gefunden werden. Und dann müssen sie weg hier aus dem Amt. Das macht aber unsere Personalverwaltung.“ (Hr. Grün 536-549)

Die Wiederaufstockung befristeter Arbeitszeitreduzierungen wird in den Ämtern vielfach durch überplanmäßige Stellen reguliert. Herr Grün unterscheidet diese in zwei Kategorien, nämlich aufgabenbezogene und personalwirtschaftlich motivierte Stellen.

„Überplanmäßige Stellen gibt es, in meinen Augen, zweierlei Sorten: Einmal personalwirtschaftlich motivierte überplanmäßige Stellen. Das — Wie soll ich das jetzt ganz vornehm ausdrücken? Beschäftigungstherapie von schwierig zu integrierenden Leuten — Oder erkrankten Leuten — Und es gibt überplanmäßige Bedarfe, da steht die Aufgabe im Vordergrund, aber es ist von vornherein erkennbar, die Aufgabe ist nur befristet. Und dann wird keine Stelle eingerichtet, sondern überplanmäßiger Bedarf anerkannt. Und dann kriege ich einen überplanmäßigen Mitarbeiter, der nach Erledigen der Aufgabe wieder weggeht. Aber der bleibt im System.“ (Herr Grün 332-343)

Mehrheitlich sind den Führungskräften ausschließlich Frauen bekannt, die aus familiären Gründen in Teilzeitform arbeiten und von denen wenige nach der Befristung auch wirklich wieder in Vollzeit arbeiten wollen. Diese Frauen haben nach der Kategorisierung von Herrn Grün die Chance in eine zeitlich passend frei werdende, aufgabenbezogene Stelle zu gelangen, wenn sie mit ihrer Qualifikation dafür gebraucht werden. Sie unterliegen aber auch einem gewissen Risiko, von der Führungskraft als „beschäftigungstherapeutischer Fall“ wahrgenommen zu werden, der vorübergehend im eigenen Verantwortungsbereich geparkt werden muss, bis eine dauerhafte Lösung außerhalb gefunden wird. Obwohl der Abbau von überplanmäßigen Stellen den Anspruch der Arbeitnehmerinnen auf die Wiederaufnahme einer Vollzeitstelle objektiv nicht tan-

ben nach § 66 des Landesbeamtengesetzes auf bis zu einer Dauer von 5 Jahren mit der Möglichkeit der Verlängerung zu gewähren. Die Möglichkeit der Verlängerung bezieht sich auf eine Befristung der Arbeitszeitreduzierung, mit der faktisch ein Recht auf die Wiederaufnahme der Vollzeittätigkeit nach Ablauf der Befristung geschaffen wird (vgl. Landesregierung Nordrhein-Westfalen). Das Landesgleichstellungsgesetz formuliert in § 13 Abs. 3 eindeutig das Verbot, die Teilzeitbeschäftigung auf unbestimmte Zeit festzulegen. Eine kürzere Fristsetzung als die maximale Frist von fünf Jahren (die gleichfalls auf Antrag verlängert werden kann) ist hingegen erlaubt (vgl. Burkholz 2007:165).

²³⁹ Andere Führungskräfte verweisen darauf, dass es noch Beschäftigte mit alten Verträgen gibt, für die es deutlich schwieriger sei, wieder aufzustoßen, da sie sich regulär um eine Ganztagsstelle bewerben müssen.

gieren dürfte und die Wiederaufstockung in einer festen Stelle chancenreicher für die berufliche Entwicklung der Frauen erscheinen mag, bewertet Frau Gelb (stellvertretende Amtsleiterin) den finanziell begründeten Verlust der „Parkmöglichkeit“ in den überplanmäßigen Stellen als Risiko für diese Frauen.

„Ich denke, durch die Situation, die finanzielle Situation, ist es natürlich schwieriger. Vorher hatte man auch schon mal die Möglichkeit, zu Frauen — Oder — Es sind hauptsächlich Frauen, weiß ich. — Überplanmäßig unterzubringen, das wird sicherlich schwieriger werden jetzt, wenn man immer feste Stellen macht. Ich könnte mir vorstellen, dass das ein Rückschritt wird, wenn man nicht mehr mit diesem Überplanmäßigen auch mal erst mal arbeiten kann, um zu sehen, dass Frauen auch vielleicht wieder hereinkommen.“ (Frau Gelb 1206-1216)

Die außerplanmäßigen Stellen werden allgemein als die Wiedereinstiegchance nach der befristeten Teilzeit definiert, wobei nicht reflektiert wird, dass damit die Reduzierung von Vollzeit auf Teilzeit einem *Ausstieg* aus der Erwerbsarbeit gleichgesetzt wird. Zwar legt es die gesetzlich zu befristende Arbeitszeitreduzierung nahe, dass die Wiederaufstockung ein Teil der beruflichen Biografieplanung sein muss, jedoch scheint dies weder in dem Rollenbild und –verständnis der Führungskräfte von erwerbstätigen Müttern noch in der Realität der Personalplanung verankert zu sein. So geht Frau Gelb hier davon aus, dass Frauen nach einer Arbeitszeitreduzierung erst einmal wieder ihren Einstieg in die volle Erwerbstätigkeit *erproben* müssen. Hier wird ein Widerspruch zwischen der einerseits „vorwurfsvollen“ Haltung mancher Führungskräfte gegenüber berufstätigen Müttern, die dauerhaft in Teilzeit bleiben wollen (vgl. Kapitel 8.5.2) und den sich entwickelnden finanziellen und personalplanerischen Strukturen, die den Frauen genau dies nahelegen, offensichtlich.

Ebenfalls als neues Risiko für die Umsetzung einer familienfreundlichen Haltung der Führungskräfte wird die geplante Budgetierung der Personalkosten im Rahmen der Sparmaßnahmen gewertet.

„Ich bin auch mal gespannt, wie das wird, wir kriegen ja so ganz moderne Instrumente der Verwaltungsführung, Budgetierung von Personalkosten. Das ist keine Großzügigkeit gegenüber den Ämtern, sondern das ist eine Verwaltung des Mangels. Das muss man so sehen. Und dann muss man aus diesen (...) Budgets erarbeiten, wenn jemand befördert wird. Also, das sind ja auch im öffentlichen Dienst, wenn diese Stufen kommen, die sind alle nicht im Budget drin. Da sage ich demnächst, ich nehme nur noch den zwanzigjährigen, nicht verheirateten Beamten, weil der für mich am preiswertesten ist. Dann möchte ich XXX (Name) mal sehen, wie die in Meterhöhe angefliegen kommt (lacht) und fragt, ob ich sie nicht mehr alle habe. Ne? Aber das war— Das war bis jetzt kein Thema.“

Wenn es irgendwann Spitz auf Knopf kommt, wenn das mal irgendwann Spitz auf Knopf kommt, könnte ich mir Kollegen vorstellen, für die das ein Thema wäre. Für mich nicht. Dann lasse ich mal eine Stelle zwei Monate unbesetzt, dann habe ich das Budget wieder heraus. Aber das könnte dann ein Thema werden, dass der Mensch nur noch als Kostenfaktor gesehen wird. Ne? Ja, wenn die auf einmal nur Beschäftigten mit drei Kindern — Das ist aber — Da haben Sie aber das Doppelte teilweise, an Gehalt, Jahresgehalt. Wenn Sie die Tabellen sehen. Und wenn dann eine Stellenbesetzung kommt, wird gesagt, den nehmen wir nicht.“ (Hr. Grün)

„Sondern nur dann — Och, die sind gleichwertig, entscheiden wir uns für den Anderen. Ich würde so etwas auch nicht ausschließen. Ja, also wenn ich selbst quasi also auch durch also Familienzuschläge, wenn also nicht für das Grundgehalt, sondern wenn ich auch sozusagen die Familienzuschläge, die es gibt, mein Budget beeinflussen, sodass ich dann (unverständlich) Möglichkeiten habe, ist natürlich eine Sache.“ (Fr. Gelb) (Hr. Grün, Fr. Gelb 1216-1326)

Mit dem Zukunftsszenario, in dem Beschäftigte mit Familie aus Kostengründen aus dem eigenen Führungsbereich nach Möglichkeit ausgeschlossen würden, beziehen sich die beiden Führungskräfte auf den ausschließlich für Verbeamtete geltenden Familienzuschlag²⁴⁰. Für diese Gruppe befürchten die beiden Führungskräfte, dass als unbedachtes Resultat der Einbindung dieser Einkommenszuschläge in ein neues Budgetierungssystem das Idealbild einer neuen Zero Drag Variante²⁴¹ befördert wird. Die Bevorzugung von ungebundenen jungen Beamten wäre dann weniger auf deren unbeschränkten Verfügbarkeit, sondern wie Herr Grün kritisiert, auf diese Beschäftigten als geringerer Kostenfaktor bezogen. Unabhängig von der Wahrscheinlichkeit des geschilderten Risikos fällt auf, dass Herr Grün in seiner Schilderung das „ungewünschte“ Gegenmodell, nämlich das des verheirateten Beamten mit Kindern unter der gleichen Annahme eines Ernährermodells konstruiert, wie es das Beamtenrecht noch bis 2009 vertritt²⁴².

Aktuell berichten andere Führungskräfte hingegen von Frauen, die sie mit Bedauern aus ihrem Bereich gehen lassen mussten, weil sie dort den Aufstockungswünschen dieser Beschäftigten nicht entsprechen konnten. Die Führungskräfte sehen auch ohne Budgetierung ihre eigene Handlungsautonomie bei der Berücksichtigung von Vereinbarkeitsbedingungen ihrer Beschäftigten durch ihre Abhängigkeit von der Stellenstruktur des jeweiligen Bereiches eingeschränkt.

²⁴⁰ Dieser ergibt sich aus §40 Abs. 1 und 2 des Beamtenbesoldungsgesetzes und ist in die Landesbeamtengesetzgebung integriert (vgl. LBesG Anlage III Familienzuschlag).

²⁴¹ Der Begriff Zero Drag etablierte sich im Silikon Valley als Umschreibung für den umfassend verfügbaren und von familiären Bindungen freien Beschäftigten, der flexibel zu jeder Zeit und an jedem Ort einsetzbar ist (vgl. Hochschild 2006:XXXI).

²⁴² Der Familienzuschlag enthält zwei Komponenten, einen kindbezogenen Bestandteil als Ausgleich für die finanzielle Belastung aus Erziehungs- und Betreuungsverantwortung und einen an den Familienstand anknüpfenden Bestandteil. Letzterer wurde erst 2011 aufgrund einer Klage vor dem Verwaltungsgericht, auch auf Elternpaare in eingetragenen Lebenspartnerschaften bezogen. Zweck der familienbezogenen Ausgleichsfunktion soll die Förderung der Familie, des innerfamiliären Leistungsausgleiches und der Unabhängigkeit der verheirateten Bediensteten, im Interesse eines funktionsfähigen Staates sein. (vgl. BVerfGE 21 329 <345f.>). Die Besoldung von Beamten und damit auch der Familienzuschlag werden in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Dienstverpflichtung von Beamten gestellt. Erst 2008 wird §36 Satz 1 des Beamtenrechtsrahmengesetzes außer Kraft gesetzt (vgl. BRRG), welcher Beamte verpflichtete, sich mit voller Hingabe seinem Beruf zu widmen und sich somit voll für den Dienstherrn einzusetzen und sich diesem mit seiner gesamten Persönlichkeit, Arbeitskraft und Lebensleistung zur Verfügung zu stellen.

„Also eine Mitarbeiterin wird uns jetzt verlassen. Die ist in X [Arbeitsbereich] als Halbtagskraft. Die hat da sehr gerne gearbeitet. Wir haben sie auch gerne da gehabt. Die wollte jetzt von halbauf ganztags wieder gehen. Da haben wir keine Lösung gefunden. Die hat sich jetzt wegorientiert....weil wir keine ganze Stelle hatten. Ich hätte sie gerne behalten, ... hat die Aufgabe gut gemacht, aber von halb auf ganz ist halt zu viel. Eine halbe Stelle Überhang. Da gab es keine Lösung. Musste sie sich wegorientieren. ... Bei einer anderen Mitarbeiterin, die hatte 30 Stunden, wollte auf 40 gehen, auch Kinder jetzt größer, hätten wir an sich auch keine Lösung gehabt. Also da wäre wahrscheinlich auch dann unser Personal- und Organisationsamt irgendwann gekommen und hätte ihr eine Ganztagsstelle woanders geboten. Da hatten wir das Glück, dass eine andere Mitarbeiterin ihre Stunden reduzieren wollte, von 30 auf 20 Stunden gehen, weil der Mann jetzt in Rente ist, und die 10 Stunden konnten wir verschieben, sodass die Mitarbeiterin jetzt auch auf ihre 40 Stunden gekommen ist.“ (Hr. Schwarz 988-1126)

Als Rückschritt in der Familienfreundlichkeit wird von allen Führungskräften die Abschaffung eines betrieblichen Kindergartens gewertet, die solange zurückliegt, dass sie nur noch vage irgendwo zwischen Mitte der achtziger, Anfang der neunziger Jahre datiert wird. Für alle Führungskräfte ist die Kinderbetreuung das nächstliegende Instrument zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das für alle Beschäftigtengruppen nutzbar erscheint. Herr Blau unterscheidet zwischen dem freiwilligen Charakter des Betreuungsangebotes, der es der Stadtverwaltung ermögliche, auf diese Maßnahme aus Kostengründen zu verzichten, und den gesetzlich verankerten arbeitszeitbeeinflussenden Maßnahmen.

Interviewer: „Was würden Sie sagen, was für Maßnahmen jetzt vom Arbeitgeber, von Kommunen, von der Politik das noch unterstützen könnten, dass das besser zu vereinbaren ist?“

Hr. Blau: „Ja, da fällt mir ganz pauschal und schnell was ein: Kinderbetreuung... Ja, aber die gibt es nicht mehr. (...) Das ist natürlich eine freiwillige Aufgabe, und aufgrund der finanziellen Situation (...) Weil man ganz einfach auch, wenn man Kinder hat, die noch nicht in den Kindergarten gehen beispielsweise, diese Betreuungsplätze unter drei, hört sich immer alles fantastisch an. Es gibt genügend und man kriegt die so ohne Weiteres, aber ich habe selbst die leidvolle Erfahrung gemacht, so ganz einfach ist das alles gar nicht.“ (Blau 982-1000)

Die Vorstellungen der Führungskräfte über den Bedarf und die erforderliche Gestaltung eines Betreuungsangebotes sind zum Teil aufgrund eigener Erfahrung, aber auch aufgrund der Wahrnehmung von Kollegen und Kolleginnen mit Kindern sehr konkret.

„Einen Betriebskindergarten. Der wurde ja leider wieder eingespart. Ich persönlich konnte den Betriebskindergarten nicht nutzen, weil ich halt weit weg wohne, am N. Aber das fand ich gut damals. Ich habe auch mitgekriegt, wie einige Kolleginnen oder Kollegen ihre Kinder da unterbringen konnten. Fand es dann erschreckend, dass das als Erstes wieder eingespart wurde. Ja. Die Stadt muss viel sparen, klar. Ja, ja, aber ich kenne X (Name) jetzt, ich bin 25 Jahre hier beschäftigt, ich kenne X nicht anders wie sparen, sparen, sparen. Es wird immer extremer von Jahr zu Jahr. Das stimmt. Aber als der Betriebskindergarten, ich glaube, vor 10 Jahren wieder eingestampft wurde, so 10 Jahre müsste das her sein, fand ich das schon erschreckend, weil die Stadt hat ja nicht nur eine Pflicht der Daseinsvorsorge für die Bürger, sondern auch eine Pflicht den Mitarbeitern gegenüber. Aber das wurde hinten angestellt. Der normale Kindergarten ist wichtig. Aber der Mitarbeiterkindergarten ist dann nicht wichtig. Fand ich schade.“ (Hr. Rot 1182-1203)

Herr Rot stellt im Gegensatz zu Herrn Blau die Freiwilligkeit des Angebotes einer Betreuung in Frage und ordnet sie in den Kontext der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers

ein. Für ihn ist ein ausreichendes Betreuungsangebot ein wesentliches Element der Daseinsvorsorge, die seiner Ansicht nach von der Stadtverwaltung nicht nur auf einer verwaltungsrechtlichen Ebene gegenüber den Bürgern zu verantworten ist. Während sich die Argumente der Führungskräfte für ein Instrumentenangebot bisher übereinstimmend auf eine Austauschbeziehung mit gegenseitigem Nutzen für Beschäftigte und Arbeitgeber beziehen, ist Herr Rot die einzige Führungskraft in der Studie, die ein Instrument der betrieblichen Familienpolitik in den Kontext der Daseinsvorsorge²⁴³ einordnet.

In verschiedenen Interviews wird eine Art Konkurrenz zwischen der Verwirklichung kommunaler Aufgaben und der Verantwortung der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin deutlich. Es wird einerseits kritisiert, dass die Vereinbarkeitsoptionen, die den Bürgern zur Verfügung gestellt werden, den Beschäftigten selbst nicht zugutekommen oder sogar auf deren Kosten verwirklicht werden. Darin ist unterschwellig der Vorwurf zu vernehmen, dass auf Kosten der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten gespart wird, um Angebote für die Bürger und Bürgerinnen erhalten zu können.

Unter Berücksichtigung dieses Verantwortungskonfliktes wird die Betrachtung der Angebote betrieblicher Familienpolitik in die kontrovers geführte Privatisierungsdebatte eingebettet. Die bisherige Diskussion bezieht sich vorwiegend auf materielle Aspekte und in erster Linie auf das erreichbare Einkommen und wird mit den Äußerungen dieser Führungskräfte um die Fragestellung erweitert, ob das Instrumentenangebot für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf Privatsache ist und Beschäftigte damit auf 'freiwillige Angebote' angewiesen sind oder, ob diese als grundlegende Faktoren „guter Arbeitsplätze“ (vgl. z. B. Lindner und Woldt 2010) Bestandteil wohlfahrtsstaatlicher Gewährleistungsansprüche sind und damit zu einer Verpflichtung für Arbeitgeber werden müssen, wie es für arbeitszeitliche Maßnahmen schon gefordert und durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz zum Teil auch schon realisiert wird (vgl. Klammer 2006; BMFSFJ 2006a:235f.).

Herr Grün hingegen gibt dem Instrumentenangebot weniger Bedeutung als einer erforderlichen normativen Reflexion über die Wertschätzung der Familie.

„Ich wüsste im Moment nichts, außer das gelebte, tägliche Leben, wie großzügig man mit manchen Sachen umgeht und nicht umgekehrt, und das fördert und durchaus sieht, auch wenn man selbst keine Familie hat, dass für einen Anderen eine Familie vielleicht sehr wichtig ist, dass man das erkennt und wie man dann damit umgeht. Aber speziell für — Die Leute haben eine Entscheidung getroffen, dass sie arbeiten und Familie haben, und das ist eigentlich im Kapitalismus nicht vorgesehen, dass der Arbeitgeber sich dann darum kümmert. Das ist mehr eine

²⁴³ Für eine vertiefende Darstellung des Begriffs der Daseinsvorsorge (vgl. z. B. Robert et al. 2006:197)

Frage des Bewusstseins der handelnden Leute, sage ich mal, die das dann akzeptieren und Wichtigkeiten und Prioritäten anerkennen. Und wenn das gelebte Praxis ist, ist das vielleicht mehr wert als ein Betriebskindergarten.“ (Hr. Grün 1232-1340)

Wie viele der anderen Führungskräfte auch, erfährt er die Anforderungen der Erwerbssphäre, die er als Führungskraft vertritt, zugleich als widersprüchlich zu der individuell wahrgenommenen Bedeutung von Familie.

„Der Laden der muss laufen, das ist immer die obere Priorität. Ja. Und das ist ja auch eine Verantwortung, die durchaus --- ich weiß, dass alle Familie im Hintergrund haben, auch mal konträr gegenüberstehen kann. Denn es kann ja auch mal sein, wenn jetzt mal etwas nicht ganz so --- ich sage mal, so brennt. Sagen wir mal, Kind hatte einen Unfall oder Eltern sind im Krankenhaus, ist natürlich was, wo man auch als Führungskraft immer sagen kann: Geh! Aber ich stricke jetzt mal den Fall, Kindergartenstreik, das dauert jetzt ein, zwei Wochen, wo der Kindergarten ständig auf und zu hat. Und die betreffende Mitarbeiterin oder der betreffende Mitarbeiter steht jetzt hier und sagt: Soll ich mein Kind mitbringen?“ (Fr. Karmin 147-153)

Führungserfolge, die sich überwiegend an Einsparungszielen orientieren sowie als eingeschränkt wahrgenommene Handlungsoptionen und fehlende Instrumente, um die punktuelle Überforderung der Beschäftigten zu kompensieren und gleichzeitig die Angewiesenheit auf eine motivierend stimmende Beziehungsgestaltung, bilden einen „konflikierenden Beziehungsrahmen“ (Sennett und Richter 2010:120), in dem viele Führungskräfte latent zu wissen scheinen, dass sie die von Herrn Grün formulierte Anforderung an eine vereinbarkeitsförderliche Haltung kaum leisten können. Auch in der Stadtverwaltung wird ein intaktes Familienbild seitens der Führungskräfte überwiegend mit klassischen Geschlechterrollen verknüpft, Männer sind Ernährer und Frauen haben mehr oder weniger die Wahl, als Zuverdienerinnen ihre Hausfrauen- und Mutterrolle zu ergänzen. Die Bewältigung der „konfliktträchtigen Konfrontation“ (ebd.) zwischen den erforderlichen Leistungs- und Verfügbarkeitsersparungen und dem normativen Wert, der den Familienfunktionen beigemessen wird, scheint unter Bezugnahme auf eben diese traditionellen Geschlechterrollen leichter zu sein²⁴⁴.

Herr Weiß, der seine männlichen Beschäftigten über die Grenzen des Arbeitsschutzgesetzes hinaus belasten musste, geht davon aus, dass sie diese Belastungsphasen nur mit einer Partnerin, welche sie von häuslichen und familiären Verantwortungen entlastet, aushalten.

„Kinder werden krank. Ja, das sehr oft. Das erlebe ich sehr oft, dass Mitarbeiter sagen 'Ich muss zu Hause bleiben. Ich muss mich um das Kind kümmern.' Aber, Gott sei Dank, immer in solchen Bereichen, wo man das so einigermaßen mitschleppen kann. Also, wenn der Mitarbeiter, ich zeige jetzt da Einen, der hat da drüben gesessen --- Wenn das eine weibliche Person

²⁴⁴ Zitat einer Führungskraft bei der Terminabsprache zu einem Interview: „Vereinbarkeit lässt sich unter den alten Männer- und Frauenrollen leichter unterstützen.“

gewesen wäre, und wäre dann schwanger geworden, oder er hätte dann zu Hause auch noch Probleme, weil seine Frau sagt 'Hör mal, du spinnst da langsam', dann wäre es --- Dann kann ein solcher Mitarbeiter solche Phasen auch gar nicht durchstehen. Das ist immer punktuell. Ne? (...) Nur, ich sage mal, ich persönlich erlebe das ja nun auch seit Jahr und Tag. Meine Frau weiß --- Die hat mir immer den Rücken frei gehalten. Sonst wäre ich, glaube ich, auch gar nicht so weit gekommen.“ (Hr. Weiß 310-324)

Auch Herr Rot geht davon aus, dass Elternpaare die Wahl haben und ein Rollenmodell leben können, in dem nicht beide durch Erwerbs- und Familienarbeit belastet sind.

„Wenn ich es sehe oder wenn ich es auch beobachtet habe jetzt über die Jahre hinweg, wie Mütter oder Familien sich abstrampeln, damit beide den Beruf schaffen, ich spreche jetzt mal nur von beiden. Wenn es allein erziehende Mütter sind, die haben es schwer genug. Die müssen ja alles unter einen Hut kriegen. Die müssen sehen, dass sie Geld genug ranschaffen, damit sie existieren können. Weil Hartz IV ist ja auch nicht das Wahre. Und es macht finanziell eng. Aber wenn ich sehe, wie Familien, wo beide voll berufstätig sind und dann kleine Kinder haben, sich danach strecken, dass ja der Kindergarten um sieben Uhr aufmacht und die Kinder aufnimmt, möglichst bis 16 Uhr, am besten noch bis 17 Uhr, und auch, dass die Schulen möglichst schnell eine ganztägige Betreuung haben, da habe ich Schwierigkeiten mit.“ (Hr. Rot 1050 – 1062)

Aus seiner eigenen Biografie leitet er die Vorstellung ab, dass der geringere berufliche Aufstieg der Frau ihr die Freiräume für eine Entscheidung zugunsten der Familienarbeit bietet. Eine aktive Gestaltung des Berufslebens für beide Geschlechter ergibt sich für ihn als „Ausgleich“ für die ungewollte Kinderlosigkeit.

„Wir wollen Kinder haben. Wenn es nicht klappt, dann kümmern wir uns beide um den Beruf. Jeder so, wie er für sich erfolgreich sein möchte. Die Kinder kamen dann auch. Und in dem Fall kam es dann auch so aus, dass meine Frau halt beruflich die Freiräume hatte. Und dement-sprechend sich dann um die Kinder gekümmert hat und ich dadurch, dass ich zeitgleich den Aufstieg hier gemacht hatte, war es an und für sich letztendlich klar.“ (Hr. Rot 904-910)

Herr Blau wiederum definiert es als völlig logisch, dass Männer Ernährer sind und in Vollzeitform erwerbstätig sind.

„Da gibt es natürlich schon noch mal Ausfallzeiten, zum Beispiel Kind ist krank. Der Mann geht dann eben Vollzeit arbeiten und dann ist denke ich auch nachvollziehbar und logisch, dass die Frau dann die Kinderbetreuung übernimmt. Dann auch von ihrem Arzt natürlich krank geschrieben wird. Und dann eben hier die Tätigkeit nicht wahrnehmen kann.“ (Hr. Blau 458-463)

Auffällig ist, dass die klassische Rollenverteilung mit Blick auf die männlichen Beschäftigten zu einer deproblematisierenden Wahrnehmung beizutragen scheint, während das als traditionell weiblich definierte Vereinbarkeitsverhalten in der Erwerbssphäre problematisiert wird, was mit erheblichen Nachteilen für die berufliche Entwicklung der Frauen verbunden ist.

8.5.2 Vormittagsteilzeit und geringes Aufstiegsinteresse als weibliches Vereinbarkeitsmuster

Im Zusammenhang mit den zeitstrukturierenden und zeitreduzierenden Instrumenten²⁴⁵, die den Beschäftigten in der Stadtverwaltung für die Gestaltung ihrer Vereinbarkeit zur Verfügung stehen, wird von den Führungskräften das Teilzeitangebot sehr ambivalent wahrgenommen. Einerseits wird es als ein quasi passgenaues Konstrukt zur biologisch determinierten Fürsorgeverantwortung der Frau definiert und andererseits fördert deren stark verbreitete Nutzung des Teilzeitangebotes eine kritische Sicht der Führungskräfte auf diese Frauen als Erwerbstätige. In den Ämtern zeigt sich sowohl ein hoher Anteil von Frauen als auch ein hoher Anteil von Teilzeitbeschäftigten Frauen, die kein Kind im eigenen Haushalt zu betreuen haben (vgl. 8.1).

Der vielfachen Wunsch der Frauen nach klassischer Vormittagsteilzeit wird zunächst als administratives Problem definiert, welches durch fehlende Arbeitsplätze und Schreibtische für die große Anzahl der Teilzeitbeschäftigten, mit nur wenig unterschiedlichen Arbeitszeiten entsteht. Darüber hinaus wird jedoch eine Gerechtigkeitsfrage der Angebotsverteilung beziehungsweise eine Legitimationsfrage des Teilzeitanpruchs und der Wahl der Arbeitszeit aufgeworfen. Diese aus Sicht der Führungskräfte nur schwer zu beantwortende Fragestellung mündet vielfach in der grundsätzlichen Ablehnung weiterer Teilzeitkräfte im eigenen Führungsbereich. Frau Karmin schildert in dem von ihr zu führenden Sachgebiet eine regelrechte Überbeanspruchung der Vormittagsteilzeit, die zu Lasten der Vollzeitkräfte gehe, da diese dann die Aufgaben am Nachmittag alleine vertreten und bewältigen müssen.

„Die Halbtagskräfte sind meistens Mütter, die dann ihre Kinder haben, wenn sie aus der Schule kommen. Also wollen die vormittags. So. Das kann ich natürlich nur bedingt. Ich habe jetzt jede Menge Halbezeitleute, die vormittags kommen. Das heißt aber für die Vollzeitkräfte, die müssen nachmittags immer die Vertretung machen. So. Ich habe nur in einem Bereich ein Konstrukt, da ist ein Zimmer, eine Halbtagskraft vormittags. Und dann gibt es einen weiteren Schreibtisch, da teilt sich ein halb vormittags und ein halb nachmittags einen Schreibtisch. Das ist okay. Aber wenn Sie eine freie Stelle zu besetzen haben, muss ja mit dem Personalamt geguckt werden, wer kommt dafür in Frage. Mittlerweile bin ich soweit, dass ich so viel halbe Vormittagsleute habe, dass mehr nicht zu verpacken sind. Und diese halbe Nachmittagsfrau ist die absolute Ausnahme. Dann denke ich oft, wenn ich selber Mutter wäre, dann wäre sicherlich der Anspruch mal von denen auch zu überdenken --- ob man nicht auch mal nachmittags verkraften kann. Ich habe oft den Eindruck --- ja gut, meistens sind es Mütter, da kann ich es verstehen. Aber der Vormittag ist natürlich beliebt. Komme ich dann mit dem Wunsch, eine Halbtagskraft stellt sich vor, muss ich erst mal gucken, habe ich Platz. Wenn so ein Tausch möglich ist, die teilen sich einen Schreibtisch, ist das okay. Aber 99 Prozent – meine Erfahrung, das Personalamt sagt vielleicht was anderes – wollen die nur vormittags. Ich kann kein Verständnis dafür wecken, dass ich das nicht mehr verkraften kann. Das hat Vertretungsgründe und manchmal

²⁴⁵ Die geringe Anzahl an offiziellen Telearbeitsplätzen wird von den Führungskräften kaum wahrgenommen und nicht thematisiert.

denke ich auch, selbst wenn keine Kinder da sind, die wollen gar nicht nachmittags. Deshalb bewundere ich die eine Kollegin, die gesagt hat: Ich komme auch nachmittags zu euch. Aber mehr kann ich in meiner Gruppe auch nicht mehr verpacken. Ich habe schon so viel Vormittags-Halbtagskräfte, dass das jetzt zu ist.“ (Frau Karmin 212-239)

Die Lösung der Gerechtigkeitsfrage wird über eine normative Bewertung der Angemessenheit des Vormittagswunsches gesucht, die sich an unternehmensexternen Alltagsstrukturen orientiert: Am ehesten wird Müttern mit Schulkindern der echte Bedarf einer Arbeitszeit am Vormittag zugesprochen, der sich von einer unreflektierten allgemeine Vorliebe für den Vormittag unterscheidet²⁴⁶. Das zunächst große Verständnis für den Teilzeitwunsch als Vereinbarkeitsinstrument von Frau Karmin schwindet in dem Maße, wie ihre Belastung als Führungskraft durch Vormittagsteilzeit steigt und sie eine Einsicht der Beschäftigten für die Gesamtsituation ihrer Abteilung und ihrer Planungsverantwortung vermisst. In Richtung der teilzeiterwerbstätigen Mütter wird der Anspruch formuliert, dass diese ihre Gewohnheiten und Vorstellungen hinterfragen und auch nach Lösungen für alternative Arbeitszeiten suchen. Trotz des modernisierten Erwerbsverhaltens und der flexibilisierten Arbeitszeitangebote wird eine Familienorientierung der Frauen wahrgenommen, die nicht nur eine strukturierende Wirkung auf den weiblichen Erwerbsverlauf zeigt (vgl. Funder 1992:67), sondern auch auf die alltägliche Gestaltung des Arbeitstages. Die Strategie, durch stabile Grenzziehungen in der Erwerbsarbeit auch die für notwendig erachtete Strukturierung des familiären Alltages zu gewährleisten (vgl. hierzu vertiefend z.B. Bartsch et al. 2011; Klenner et al. 2002), ist eine lang vertraute Bewältigungsform der doppelten Belastung von Frauen (vgl. Funder 1992:75; Beckmann und Kempf 1996:398). Während diese Strategie in der Forschung jedoch als „*phasenspezifische Lösung des Vereinbarkeitsdilemmas*“ (Funder 1992:75) definiert wird, teilen die Führungskräfte in der Stadtverwaltung die Erfahrung, dass die einmal festgelegte Vormittagsteilzeit zu einer dauerhaften Erwerbshaltung der Frauen wird.

Auch Herr Schwarz empfindet den Wunsch, vormittags zu arbeiten, als typisch weiblich und im Einklang mit der klassischen Rolle der Frauen als Zuverdienerin (vgl. Beer 1990:270). Mit einem Anstieg von Teilzeit in seinem Bereich befürchtet er automatisch auch die Reduzierung der anwesenden Mitarbeiterinnen auf den Vormittag.

²⁴⁶ Das Landesgleichstellungsgesetz lässt hier keinen Ermessensspielraum für die Bewertung der Angemessenheit zu. Der „*subjektive Anspruch auf eine der Wahrnehmung von Familienaufgaben entsprechende Gestaltung der individuellen Arbeitszeiten*“ (Burkholz 2007:157) nach §13 Abs. 1 LGG NRW gilt grundsätzlich für Beschäftigte mit Kindern unter 18 Jahren oder pflegebedürftigen Angehörigen, sofern diese real Fürsorge- oder Betreuungsaufgaben ausüben.

„Wo man natürlich gucken muss, in Bereichen mit Publikumsverkehr darf der Anteil der teilzeitreduzierten Mitarbeiter natürlich nicht zu groß werden. Weil sonst, der Regelfall ist ja, dass die Mitarbeiterinnen dann vormittags kommen möchten. Das ist ja der Regelfall. Also andere Lösungen habe ich ganz selten erlebt. Eine andere Lösung hatte ich nur einmal erlebt, dass zwei Mitarbeiterinnen sich eine Stelle geteilt haben und die dann an gewissen Tagen ganztags kamen. Also das habe ich nur einmal erlebt. (327-332). Wenn die ausgeprägter wäre, würde ich da kein Problem mit sehen.“ (Hr. Schwarz 379)

Mit der hypothetischen Lösung des „Vormittagsproblems“, in künftigen Stellenausschreibungen die Möglichkeit der Teilzeitanstellung nicht anzugeben und damit weitere Teilzeitbeschäftigte in seiner Organisationseinheit zu vermeiden, bezieht sich Herr Schwarz auf sogenannte entgegenstehende zwingende dienstliche Belange.

„Also das wäre jetzt ein Grund, normalerweise gucken wir ja bei einer Stellenausschreibung, ob die Stelle auch von Halbtagskräften wahrgenommen werden kann. Aber wenn dann eine Organisationseinheit nicht mehr funktioniert, weil halt nachmittags keiner mehr da wäre, oder nur einer alleine da säße, was nicht geht, dann geht es natürlich nicht mehr.“ (Hr. Schwarz 371-374)

Das Landesgleichstellungsgesetz NRW schreibt jedoch den grundsätzlichen Hinweis auf die Teilzeitmöglichkeit in ausgeschriebenen Stellen vor (vgl. § 8 Abs. 6 LGG, Burkholz 2007:122) und geht von einer grundsätzlichen Teilungsmöglichkeit aller Stellen aus. Als zwingendes dienstliches Hindernis wird nur die konkrete Gefährdung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung anerkannt. Dieses Argument greift zudem nur dann, wenn die Funktionsfähigkeit nicht durch andere organisatorische Maßnahmen erhalten werden kann. Der Hinweis auf organisatorische oder verfahrensmäßige Erschwernisse im Verwaltungsablauf entbinden daher nicht von dem grundsätzlichen Stellenangebot in Teilzeitform (vgl. Burkholz 2007:122) und die Suche nach einer anderen Lösung des Arbeitszeitenproblems²⁴⁷.

Obwohl Arbeitgeber und die Stadtverwaltung als Dienstherr grundsätzlich einen Einfluss auf die Verteilung der Arbeitszeit haben, wird diese in der Praxis immer wieder zu einer strittigen Frage. Dem Teilzeit- und Befristungsgesetz zufolge, soll mit der Gewährung des Antrags auf Teilzeit auch die Verteilung der Arbeitszeit gemäß des Wunsches der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers festgelegt werden²⁴⁸. Wenn das betriebliche Interesse das Interesse des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin erheblich überwiegt, kann der Arbeitgeber die festgelegten Arbeitszeiten ändern. Auch hier legt jedoch das Landesbeamtengesetz wiederum strengere Maßstäbe an und beschränkt

²⁴⁷ Zudem würde sich der Lösungsansatz von Herrn Schwarz nur auf Neueinstellungen auswirken und zum Beispiel die Teilzeitanträge von verbeamteten Beschäftigten mit Kindern unter 18 Jahren aus familienpolitischen Gründen (§ 85 a Absatz 1 LBG NRW) nicht ausschließen.

²⁴⁸ Auch hier gilt die Einschränkung durch betriebliche Gründe (vgl. TzBfG 2001 § 8 Abs. 4 S. 2). Eine Ablehnung der gewünschten Verteilung der Teilzeit muss bis spätestens einen Monat vor dem Beginn der Teilzeitarbeit ausgesprochen sein, sonst gelten die Wünsche des Beschäftigten.

die Ablehnung familiengerechter Arbeitszeitgestaltung auf absolute Ausnahmen (vgl. Burkholz 2007:161). Für die Frage, in wie fern den Verpflichtungen zu familienfreundlichen Arbeitszeiten durch das Angebot flexibler Arbeitszeiten ausreichend genügt wird, bietet auch die Dienstvereinbarung der Stadtverwaltung keine verbindliche Aussage, da sie hier nur auf mögliche andere Vereinbarungen bei Teilzeitkräften verweist, die in einem Dienstplan hinterlegt werden müssen. Auf eine Klausel, dass durch Teilzeit keine dienstlichen Mehrbelastungen für die anderen Beschäftigten entstehen darf, wie sie im Bundesbeamtengesetz zu finden ist (vgl. BBG 2012 §13), können sich die Führungskräfte in der Stadtverwaltung gleichfalls nicht berufen. Für die Klärung der Gerechtigkeitsfrage, wem sie angesichts des vielfachen Wunsches nach Teilzeit am Vormittag nun den Vorrang geben und welche Begründungen anzuerkennen sind, verfügen die Führungskräfte in der Stadtverwaltung über wenig greifbare und eindeutige Regelungen. Außerhalb der Lösung, dass sie diese Frage an die Personalverwaltung abgeben, werden sie bei der Antwortsuche auf ihre eigenen individuellen Wertigkeitsmaßstäbe zurückgeworfen und sind auf das Anstreben einvernehmlicher Lösungen mit den Beschäftigten angewiesen. Für Herrn Grün, der ebenfalls sein Arbeitsverteilungs- und Platzproblem als Konsequenz des starken Wunsches nach klassischer Halbtags- teilzeit am Vormittag beschreibt, ist ein Teil der Lösung auch die eigenständige Suche der Angestellten mit klassischen Zeitwünschen nach passenden Arbeitsplätzen in anderen Bereiche der Verwaltung.

„Und, aber die Neigungen der Teilzeitbeschäftigten, die ja oft Mütter sind von Kindern, von kleinen Kindern, lag daran, morgens zu arbeiten und nachmittags nicht. Und jetzt suchen wir schon mal öfters Pendants, wo jemand bereit ist, morgens zu arbeiten und dann nachmittags zu arbeiten, damit der Arbeitsplatz ausgenutzt werden kann, weil wir simple Platzprobleme haben. Und manchmal geht es in manchen Bereichen auch nicht, dass alle Teilzeitkräfte nur vormittags arbeiten, da nachmittags keiner mehr da ist. Dann muss die Kollegin oder der Kollege, der das gemacht hat, sich dann um einen anderen Arbeitsplatz bemühen. (...) Also, wenn die Frauen lange teilzeitbeschäftigt waren, die fangen dann auch nicht wieder voll an. Ich habe also sehr viele, wo die Kinder dann längst erwachsen sind und die noch in Teilzeit sind. und da kann man dann schon mal reden über die Zuordnung der Arbeitszeit. Dass man sagt: Also da hast du jetzt ja zwanzig Jahre vormittags gearbeitet, aber gibt es da nicht auch andere Modelle?“ (Hr. Grün 383-404)

Der Druck des administrativen Problems und die seiner Ansicht nach unnötige Beharrlichkeit der älteren Frauen, auch ohne akuten Fürsorgebedarf auf Vormittagsteilzeitstellen zu verbleiben, legitimiert für ihn die Neuordnung von Arbeitszeit auch nach einem sehr langen Zeitraum. Tendenziell wird der hohe Anteil der Teilzeitbeschäftigten in der oberen Altersgruppe von vielen Führungskräften als 'gewohnheitsmäßige Teilzeit', aber auch als typisches Rollenmodell erklärt.

„Vielleicht hat das etwas mit der Rollenverteilung zu Hause zu tun. Ich bin nicht verheiratet, ich weiß es also nicht. Vielleicht hat man sich über die Jahre arrangiert, was die Hauptführung des Haushaltes angeht.“ (Hr. Grün 866-866)

„Das ist nahezu bei allen so, dass halt das so gewachsen ist, dass Einzelne auch Kinder hatten und das dann so verblieben ist, dass die Frau nicht ganz arbeitet. Also manche haben mal halbtags gearbeitet wegen Kindern. Und jetzt sind die Kinder vielleicht aus dem Haus und die arbeiten auch halbtags. (267-269). Häufiger bleibt es natürlich, weil das ja die Entscheidung halbtags arbeiten zu gehen, ist ja meist keine kurzfristige Entscheidung. Das macht man ja nicht nur für ein paar Jahre. Auch wenn die Kinder noch kleiner sind.“ (Hr. Schwarz 291-293)

Insgesamt bewerten die Führungskräfte den Verbleib der Frauen in Teilzeit verstärkt als unreflektiertes, rollenstereotypes Gewohnheitsverhalten. Eine aktive und bewusste lebenszeitlich motivierte Grenzgestaltung ist im Gegensatz zu einem Vereinbarkeitsstreben, das sich auf einen aktuellen Betreuungsbedarf bezieht, nur schwer nachvollziehbar. Der folgende Interviewausschnitt verdeutlicht hingegen ein Motiv für den Verbleib in der Teilzeit, das sich auf eine gerechte Arbeitsverteilung zwischen Paaren im Lebensverlauf bezieht.

„Ich hatte letztens ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin auch noch mal darum. Die sagt also im Grunde genommen, sie sieht das auch so, sie hat während der Erziehung quasi Doppelarbeit gegenüber Ihrem Mann geleistet. Sie sah das so. Da sagt sie, jetzt will ich im Grunde genommen jetzt auch so ein bisschen meine Freiheiten. Also, sie hat sich sozusagen mit Ihrem Mann so geeinigt, dass sie gesagt hat, so, ich habe früher eigentlich die Jahre mehr als du quasi, eigentlich, gemacht hier, und jetzt habe ich aber auch, möchte ich auch gerne den Freiraum ein bisschen mehr dann haben, der dabei ist, oder so. Also, dass das durchaus --- dass es ja schon ganz schön ist, wenn man dann sagt, okay, ne. Die dann auch natürlich teilweise wissen, dass sie dann auch darauf verzichten, in eine Führungsstelle zu kommen. Denen dann, aber dann eigentlich lieber dieser Freizeitwert dann eben höher ist, Sport zu machen oder Ähnliches zu machen, als dann vielleicht zu sagen, ich möchte noch weiter nach oben kommen, wo es eben dann eigentlich mit einer Teilzeitarbeit vielleicht auch nicht mehr möglich ist.“ (Frau Gelb 499-519)

Die bewusste langfristige Gestaltung einer Grenze zwischen den Domänen, die zugunsten größerer Freiräume für die private Lebenszeit gewählt wird, schließt die Übernahme einer Führungsposition aus. Eine hohe Wertigkeit von privater Zeit steht der beruflichen Entwicklung konträr gegenüber, sodass die Wahl der Teilzeitbeschäftigung quasi immer das Resultat einer Entweder/Oder-Entscheidung wird. Den normativen Widerspruch zu den Ansprüchen der Gleichstellungsbestrebungen im öffentlichen Dienst, der Frau Gelb bewusst ist, relativiert sie damit, dass nicht sie als Vorgesetzte den Aufstieg verhindert, sondern dass die Beschäftigten selbst von der Unmöglichkeit einer Führungsposition in Teilzeit überzeugt sind.

I: „Ist das denkbar, dass Sie sagen, jemand ist auf Teilzeit, möchte gerne aber in eine höhere Position?“

„Ich meine, klar, nach dem LGG muss es möglich sein²⁴⁹, nur, es bewirbt sich auch schon keiner.“ (Frau Gelb 586-587)

Herr Grün geht von einem stillschweigenden Einvernehmen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten aus, mit dem die Gleichstellungszielsetzung auf eine theoretische Möglichkeit reduziert wird, die in der Praxis absolut unwahrscheinlich erscheint.

„Theoretisch denkbar ist es sicherlich. Aber es ist nicht vorgekommen. Ja nicht, weil wir es verboten haben, eigentlich. Das ist nicht der Grund. Das ist so ein gegenseitiges, stillschweigendes Einvernehmen. Ein Sachgebietsleiter hat so viel zu tun, der kann das nicht in Teilzeit machen. Allein in der Personalführung, mit Krankenrückführgesprächen und alles, was da ist. Das schafft der nicht. Auch schwierige Fälle zu entscheiden, sich vortragen zu lassen. Er wird immer mehr arbeiten müssen als Teilzeit. Und ein Sachgebiet mit zwei Führungspositionen zu besetzen, der eine ist vormittags da, der andere ist nachmittags da. Das gibt so einen Effekt wie mit Kindern und Eltern. Wenn Papa nein sagt, frage ich Mutti. Das geht nicht, so ein großes, mit hundert Leuten, so ein Sachgebiet mit zwei verschiedenen Personen, die vielleicht auch vom Charakter her noch völlig anders sind, zu führen. Und deswegen war das nie Thema. Es ist nie abgelehnt worden. Wenn einer das beantragen würde, --- müssten wir gucken, wie wir damit umgehen. Aber ich bin sicher, da kommt kein Antrag.“ (Herr Grün 590-607)

Aufstieg im Sinne einer Führungsübernahme ist aufgrund der hohen Arbeitsbelastung und der vermeintlichen Unteilbarkeit von Verantwortlichkeiten, die sich auf mögliche Reputationsverluste bezieht, nicht in Teilzeit möglich. Auf diesen abschreckend wirkenden Führungsbildern, die durch einen hohen Arbeitsanfall und ausgedehnte Arbeitszeiten schon in niedrigen Führungspositionen geprägt sind, beruht letztlich die Einsicht der Beschäftigten, sich nicht um den Aufstieg in Teilzeit zu bemühen.

„Die Erfahrung, die die wahrscheinlich gemacht haben Die haben alle --- Überstunden haben alle Führungskräfte, sage ich mal, durch die Bank. Die haben alle Führungskräfte. Aber, die wissen auch, wenn ich jetzt statt vierzig Stunden nur noch zwanzig habe, die Hälfte, (...) dann schaffe ich das gar nicht mehr. Wie soll das geregelt werden? Ich kann so viel nicht dirigieren. Wohin auch? Die Führungsleute, die da drunter sind, haben auch ihre Aufgaben. Die Arbeitsgruppenleiter haben einen Personalführungsanteil von fünfzehn Prozent in ihren Stellen unter den Sachgebietsleitern. Das ist nicht so viel. Da kann der Sachgebietsleiter also nicht allzu viel in Abdruck heraus. Der will ja auch seinen Überblick im Sachgebiet behalten, und eben nicht nur einen halben Tag da sein.

Da, wo es um Personalführung geht, mit vielen Mitarbeitern, ist Familie und Führung schwer zu verbinden. (...) Wenn man diese Familie in Teilzeit, die Arbeit in Teilzeit machen will --- Wir haben durchaus Familienleute hier, die Führungskräfte sind, in Vollzeit. Das geht. Wie weit die Familie dann irgendwo hinten ansteht, wenn man acht Stunden am Tag arbeiten ist ---“ (Herr Grün 655-674)

Herr Grün und Frau Gelb werden durch das Interview zu einer Reflexion ihrer eigenen Lebensentscheidungen für die berufliche Entwicklung angeregt. Frau Gelb begründet

²⁴⁹ § 13 Abs. 4 des LGG formuliert ein Benachteiligungsverbot, das sich auf den verfassungsrechtlichen Gleichstellungsgrundsatz nach Art. 3 Abs.1 des Grundgesetzes stützt. Teilzeitbeschäftigung darf sich demnach von der Vollzeitbeschäftigung nur quantitativ, aber nicht in qualitativer Hinsicht unterscheiden (vgl. Burkholz 2007:167). Sowohl das berufliche Fortkommen in Teilzeit als auch die Gewährung von Teilzeit in einer Führungsposition (§13 Abs.3) sollen damit gewährleistet sein.

dabei seine eigene berufliche Karriere mit der Tatsache, dass er keine Familie gegründet habe. Mit einer Familie hätte er selbst andere Grenzen seiner Verfügbarkeit für die Erwerbssphäre gesetzt.

„Es gibt so in der Karriere Peakstellen, wo so entscheidende Weichen gestellt werden. Und an einer ganz entscheidenden Weiche war ich gerade geschieden, und ich hatte keine Kinder. Wenn ich da, in der Position, oder in der Situation, Kinder gehabt hätte, wäre die Weiche wahrscheinlich anders gefallen. Dann hätte ich Wert gelegt auf pünktlich Feierabend, sechzehn Uhr nach Hause, Schreibtisch beschließen. Nicht erst nach Hause kommen, wenn die im Bett sind. In der Situation war ich nicht. Da wurde umgeschwicht, Dann hat man bis sieben, acht Uhr abends da gesessen und hat morgens nicht gewusst, wann man abends Feierabend hat. Das wurde aber auch erwartet irgendwo, dass man so flexibel in der Zeit ist. Und das war dann — das Sprungbrett, um in eine hierarchische Stelle hereinzukommen. Und da war ich fünfzig Jahre alt. Da war Familienplanung, war da sowieso vorbei. Das ist meine persönliche Erfahrung. Andere — Ich habe einen Kollegen gesprochen, vor einigen Wochen, mal als Beispiel, der schon eine Führungsposition hat bei uns. Und ich habe mit ihm darüber gesprochen. Ich bin ja auch sechzig Jahre alt. Es gibt ja Perspektiven im Amt, wenn man jünger ist. Dann macht man sich ja auch schon mal Gedanken über einen Nachfolger. Und dann ging es darum, wie das hier weitergeht. Und der hat da gesagt, ja, der findet alles ganz nett. (unverständlich) Ich denke aber, ich soll mal ohne ihn planen, er hätte festgestellt, je höher er in der Hierarchie rutscht, desto mehr Arbeit und Verantwortung hätte er. Und was er jetzt hätte, da wäre er eigentlich mit ausgelastet, er möchte nicht mehr. Das hat jetzt mit Familie nichts zu tun, aber — Aber, ich denke mal, je weiter man in der Hierarchie herauf rutscht, wenn man da noch jung ist, und Kinder oder Kleinkinder in der Familie hat, wird es schwierig.“ (Frau Gelb 681 -703)

Herr Grün ist einer der wenigen Führungskräfte, die auch in der Stadtverwaltung mit dem Phänomen konfrontiert werden, dass jüngere, auch männliche, Beschäftigte sich bewusst gegen eine weitere berufliche Karriere entscheiden, weil sie die Mehrarbeit und hohe Verantwortung in höheren Positionen nicht als Preis dafür tragen möchten. Unter dem Schlagwort „Generation Y“ wird der nachwachsenden Erwerbsgeneration nachgesagt, andere Präferenzen und Werte hinsichtlich des Verhältnisses von Beruf und Privatleben zu entwickeln, welche sich nicht mehr einer dauerhaften, unbeschränkten Verfügbarkeit für die Erwerbssphäre und einer Unterordnung des Privaten unter die Karriereanforderungen in Einklang bringen lassen (vgl. z.B. Rose und Fellingner 2012; Rump und Eilers 2013; Rump 2013). Für Herrn Grün ist die Entscheidung seines Mitarbeiters gegen die Übernahme seiner Nachfolge trotz seiner Selbstdefinition als Karrieremensch nachvollziehbar. Für ihn war die eigene Entscheidung für die berufliche Karriere der Einstieg in ein Hamsterrad, aus dem ein Ausstieg nur schwer möglich ist. Die anfangs bewusst getroffene Entscheidung stellt sich rückblickend als sich selbstständigendes Lebensmuster dar, für dessen Veränderung er heute keine oder nur geringe aktive Einflussmöglichkeiten wahrnimmt.

„Das ist eine Frage von seiner Lebensentscheidung, die jeder für sich selber irgendwann mal getroffen hat mit allen Vor- und Nachteilen, die man sich für die Zukunft ausmalen konnte. Ob die nun eingetreten sind oder nicht, mag dahin gestellt sein. Aber in dem Moment, wo man entschieden hat, hat man ja abgewägt. Und dann kommt es darauf an, zu welcher Seite man sich -

– Der Eine hat sich für Familie entschieden, und der Andere hat sich für Beruf entschieden. Und dann rutscht man in so eine Mühle herein, wo Sie so schnell gar nicht wieder herauskommen. Ich hätte dann so nach ein, zwei Jahren jetzt nicht wieder umswitchen können, weil man einmal in diesem Trott mit drin war und auch mit, wie in so einem Hamsterkäfig mitläuft, dann plötzlich. Aber die Entscheidung, ob ich da herein gehe, die habe ich noch gehabt.“ (Hr. Grün 812-823)

Spannend ist, dass Herr Grün zu der Reflexion des Verhältnisses von Beruf- und Privatleben durch das Verhalten eines anderen Mannes angeregt wird. Dennoch wirkt die flexible Grenzgestaltung der Führungskräfte möglicherweise auch bei den Frauen abschreckend und als Bestärkung, ihre Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiterhin in einer reduzierten Arbeitszeit mit regelmäßigen Arbeitszeiten zu suchen (vgl. z. B. Voß 1990; Promberger 2005:32). So werden insgesamt weniger Wünsche der Beschäftigten nach einer möglichen Aufstockung von Teilzeit erkennbar, sondern eher Überredungskünste benötigt, um notwendige Mehrarbeit kurzzeitig durch Aufstockungen verteilen zu können. Frau Gelb benennt explizit das wahrgenommene Arbeitsverhalten der Vorgesetzten als mögliches Hemmnis für diese Beschäftigten, ihre Arbeitszeit zu erhöhen.

„Wir machen es schon mal peripher, wenn wir steigende Fallzahlen haben, und haben Ausfälle. Dann kriegen wir schon mal eine Teilzeitkraft dazu, für ein halbes Jahr aufzustocken. Das kriegen wir dann mit Appell dann, Verantwortung, und der Laden muss laufen, das geht schon mal. Aber, dass generell jemand wieder auf Vollzeit gegangen ist -- Die meisten, eigentlich, sagen, nein, also wir haben -- Vielleicht auch, weil sie das als abschreckendes Vorbild sehen, wie ihre Vorgesetzten arbeiten. Ich kann es nicht sehen, ob die nicht im Grunde genommen sogar teilweise sagen: Nein, das will ich eigentlich gar nicht so. Ne?“ (Frau Gelb 882-887)

Unter den Interviewpartnerinnen und -Partnern zieht Frau Gelb als einzige Führungskraft in Betracht, dass Frauen nicht allein aus Fürsorgegründen eine Erwerbsarbeit in Teilzeitform bevorzugen. Den Ergebnissen einer Sonderauswertung des Mikrozensus 2010 (Keller und Haustein 2012) zufolge geben 24% der aktiv erwerbstätigen Frauen ohne Kinder dennoch die familiäre Betreuung (einschließlich Pflege) als Begründung für eine Teilzeitbeschäftigung an. Mehr als ein Drittel der Frauen gibt jedoch auch an, keine Vollzeittätigkeit zu wünschen (vgl. Lillemeier et al. 2011). Neben der Diskussion um nachgewiesene sozialpolitische „Fehlanreize“ für die Erwerbszentrierung von Frauen, wie das Ehegattensplitting (vgl. z.B. Beblo 2007) und den nachteiligen Folgen für eine eigenständige soziale Sicherung, ist hier auch ein möglicherweise umfassenderes Verständnis der Frauen von Vereinbarkeit in Betracht zu ziehen, dass mehr als nur das Verhältnis von Sorge- und Erwerbsarbeit in den Blick nimmt. Insofern wird die Frage aufgeworfen, inwieweit das Phänomen „Generation Y“ tatsächlich eine völlig neue Haltung zum Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben darstellt oder ein Phänomen ist, das nun deshalb so viel Aufmerksamkeit bekommt, weil es unter anderen arbeitsmarktli-

chen Bedingungen und anderen Machtverhältnissen vermehrt auch durch Männer in Erscheinung tritt.

Mehrheitlich erklären jedoch die Führungskräfte der Stadtverwaltung die Entscheidung von Frauen gegen eine Aufstockung oder gegen einen beruflichen Aufstieg nicht mit der Abwägung von privaten und beruflichen Werten, sondern mit der eigenen und zugewiesenen Identifikation der Frauen, mit der Fürsorgeverantwortung. Herr Weiß beschreibt, auf die Frage, ob Mütter eine Führungsposition wie die seine ausführen könnten, die Abhängigkeit der Frauen von privaten und familiären Bedingungen.

„Schwierig. Meine nicht. Ja, Sie muss sicherlich dann gucken, was sie mit den Kindern macht, ne, (...) wo die Kinder dann bleiben, ja und wie sie ihr Leben da einteilt und organisiert. (...) Möglich ist das alles. Es kommt darauf an, sicherlich, wie man sein Privatleben (...) organisieren will, wie stark der Mann daraus (...) zu Hause dort mitmacht, ob Eltern/Schwiegereltern dort mitmachen, ob ich irgendwelche Unterbringungsmöglichkeiten für die Kinder habe.“ (Hr. Weiß 614-618)

Herr Rot nimmt es so wahr, dass sich aus der Verantwortung der Frauen für familiäre Aufgaben, eine Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse von Familienmitgliedern entwickelt, für welche die Frauen ihr Interesse an der eigenen beruflichen Entwicklung zurückstellen.

„Also ich glaube schon, dass es einen Anteil von Frauen gibt, die auch mit Rücksicht auf die Familie in eine Teilzeitstelle gehen und die aufgrund dessen dann vielleicht nicht das Interesse haben, weiterzukommen, und auch schlechtere Möglichkeiten. Also ich denke, als Halbtagskraft in eine Führungsposition ab einer gewissen Funktion zu kommen, ist schwierig.“ (Hr. Schwarz 585-588)

Angesichts der Tatsache, dass die Sorge- und Hausarbeit zwischen Männern und Frauen immer noch ungleich verteilt ist und Frauen vielfach nicht die Beteiligung der Männer erfahren, die Herr Weiß als Bedingung für die Karriere von Frauen erkennt, erinnert die Definition des rücksichtvollen Verzichts an das Konstrukt des „Zwangsaltruismus“ von Land und Rose (Land und Rose 1985:90). Frauen verbleiben aus Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse von Familienmitgliedern und aus Mangel an alternativen Betreuungsmöglichkeiten in der Abhängigkeit eines Haupternährers und nehmen sich damit selbst die Möglichkeit einer verbesserten Erwerbssituation und Unabhängigkeit. Herr Rot leitet seine Ansicht aus der Leitung eines Arbeitsbereiches im Außendienst ab, den er auf die Frage nach dem Geschlechterverhältnis unter den Beschäftigten als typisch für Frauen definiert.

„Ich denke mal, es hat mit der Arbeit zu tun. Und mit der Entlohnung. Der Bereich der XX ist im unteren Lohnbereich der Verwaltung angesiedelt. Von daher gesehen betrachte ich es zumindest bei den Kolleginnen, die es als Halbtagskräfte machen, als kleinen Nebenerwerb für die Familie“ (Hr. Rot 350-353)

Einen Wechsel in einen anderen Außendienst, der mit höherem Einkommen und weiteren Aufstiegsmöglichkeiten verbunden ist, schließen diese Frauen nach seiner Erfahrung selbst aus.

„Lassen Sie mich nicht lügen, aber ich meine, es sind fast nur Männer, die gegangen sind. Frauen haben eben weniger Interesse an – also zumindest aus meinem Arbeitsbereich – weniger Interesse an diesem Fortkommen. Liegt vielleicht auch daran, dass die Schichtzeiten beim Außendienst noch viel extremer sind. Die gehen täglich bis in den späten Abend – 23/24 Uhr. Bei uns hört die Überwachung an einem normalen Wochentag um 19.30 Uhr auf. Ich denke mal, es ist schlechter mit der Familie vereinbar. So sehe ich es. Es sind immer wieder Kollegen, die an und für sich geeignet wären, in den Außendienst zu wechseln, und die dann aber sagen: Nein, das schaffe ich zu Hause nicht. ... Aber wie gesagt, die Kolleginnen, die wir ansprechen: Hör mal, wäre das nicht was für dich? Wenn gerade weibliche Mitarbeiter in dem Bereich gesucht werden. In der Regel die Aussage: Geht nicht, kollidiert mit Familie, möchte ich nicht. Ich fühle mich hier wohl, bleibe lieber hier.“ (Hr. Rot 459-469)

Der Wechsel in den aussichtsreicheren Außendienst ist nur in Vollzeitform möglich und bedeutet eine tägliche Arbeitszeit von acht bis neun Stunden plus die Anfahrtswege vom Wohnort der Beschäftigten sowie Nacharbeit. Obwohl Herr Rot selbst diese problematischen Schichtbedingungen schildert, bewertet er die Ablehnung der Weiterqualifizierung als 'Desinteresse' der Frauen.

Der zuvor vermuteten altruistischen Motivation der Frauen für Teilzeit - nämlich die Rücksicht auf familiäre Bedürfnisse und externe Bedingungen, wird mit diesem Begriff wenig Wertschätzung und Anerkennung entgegengebracht. Die vielmehr negative Bewertung als Hemmnis für den Aufbau eines erwerbsbezogenen Interesses verdeutlicht auch, dass die Vereinbarkeitsthematik jeweils den Blick auf eine der beiden Domänen und die dortigen Auswirkungen fokussiert. Eine gleichstarke Beteiligung in beiden Domänen, wie Clark sie befürwortet (vgl. Kapitel 3.1) scheint ausgeschlossen, da eine starke Beteiligung in einer Domäne jeweils mit Nachteilen für die andere wahrgenommen wird und einer Abwertung der anderen Domäne gleichkommt. Das Verständnis von Herrn Blau für die Teilzeittätigkeit der Frauen impliziert zugleich die Wahrnehmung des Nachteils, dass die Leistungsfähigkeit durch weniger Mehrarbeit und Überstunden eingeschränkt wird.

„Bringt die Situation natürlich mit sich, die haben natürlich nur halbe Stellen und leisten dementsprechend natürlich auch nur die Hälfte dessen, was die Vollzeitkraft leisten kann. Und natürlich kann man schon sagen, wenn man „nur“ einen halben Tag da ist, bringt das insofern natürlich teilweise schon mal Probleme mit sich. Das Telefon ist nur einen halben Tag belegt. Das heißt, die Vollzeitkraft muss dann natürlich --- (283-278). Und das sind oftmals natürlich auch Kollegen, das ist aber auch völlig verständlich und nachvollziehbar, die eben nicht so gut mit ihren Überstunden hantieren können oder sagen können, so, ich mache jetzt mal ein Stündchen länger. Weil ja oftmals dann tatsächlich auch Kinder zu Hause sind, die warten, die versorgt werden müssen.“ (Hr. Blau 306-310)

Nach den Beobachtungen von Frau Ombra erfahren viele Teilzeitkräfte über die geringeren beruflichen Entwicklungschancen hinaus Benachteiligungen, anhand derer eine allgemein geringere Wertschätzung ihrer Arbeitskraft erkennbar ist.

„Ja. Also das habe ich öfter gehört, dass dann zum Beispiel denen [Teilzeitkräften], sagen wir mal, verboten wurde, irgendwie -- andere gehen zum Arzt. Sie sollten das gefälligst außerhalb der Dienstzeit machen. Also bei uns ist das nicht klar geregelt, wann man zum Arzt gehen darf. Viele gehen innerhalb der Dienstzeit. Oder dass dann über die Pausenregelungen gestritten wurde. Oder auch die Arbeitsplätze, wo die sitzen, wie die sitzen. Dass dann gesagt wurde, das ist also irgendwie -- dann wurden die immer in so ein Kämmerchen abgeschoben oder so. Also Teilzeitkräfte werden oft nicht so anerkannt, muss ich sagen. Auch in ihrer Arbeitsleistung nicht. Die werden nicht als vollwertige Sachbearbeiter so akzeptiert. Und wie gesagt, also das war allerdings das Härteste, was ich hier gehört habe, dass die dann nicht an Feiern teilnehmen durften als Teilzeitkraft....Ja. Und ich habe aber auch gehört, zum Beispiel ist das bei uns üblich, wenn jemand Geburtstag hat, wird in vielen Ämtern der Stadt noch gemacht, dass man dann den Nachmittag frei hat, wenn man in der Woche Geburtstag hat. Da kriegt man halt Dienstbefreiung. Und da habe ich dann also von mehreren auch gehört, dass Teilzeitkräften diese Dienstbefreiung nicht gewährt wurde. Nach dem Motto, die haben ja eh nachmittags frei.“ (Fr. Ombra 404-421)

Der Theorie von Clark folgend, werden die Teilzeitbeschäftigten in der Stadtverwaltung von dieser Führungskraft als peripher Beteiligte der Erwerbsdomäne definiert und verfügen dort über wenig Einflussnahme auf die Grenzgestaltung zwischen den Domänen (vgl. Kapitel 3.1). Während Clark davon ausgeht, dass die Beschäftigten selbst, durch den Umgang mit ihrer Kompetenz und ihrer offensiven Verantwortungsübernahme, Einfluss und Identität in den jeweiligen Domänen bestimmen können, zeigt sich hier, dass vielen Teilzeitbeschäftigten die Möglichkeiten dazu regelrecht verwehrt werden. Durch die deutlich gezeigte geringe Anerkennung ihrer Tätigkeiten sind ihre Chancen, Kompetenz und Verantwortungsübernahme zu zeigen, stark eingeschränkt. Mit dem Ausschluss der Teilzeitbeschäftigten von Gepflogenheiten des Miteinanders zwischen den Beschäftigten, wie zum Beispiel die gemeinsamen Geburtstagsfeiern, werden diese zugleich von wesentlichen kulturprägenden Prozessen ausgeschlossen, die jedoch als Voraussetzung zur Verinnerlichung von Kulturen, Werten und Sprache einer Domäne gelten (vgl. Lave und Wenger 1991:95) und deutlich zeigen, wer dazu gehört und wer nicht.

I: „Und Sie sagten gerade, dass Sie glauben, dass Teilzeitkräfte die Gleichbehandlung auch nicht offensiv einfordern?“

„Nein, die werden das nicht einfordern. Weil die ja erst mal so eingeschüchtert werden. Und dann wissen die ja auch gar nicht, dass das anders sein kann. Kommt ja auch noch dazu. Es gibt ja auch keine Vernetzung von Teilzeitkräften oder so. Vielleicht sollte man mal so einen Chatraum aufmachen oder so. Müsste man mal unserer internen Kommunikation sagen, dass die vielleicht auch mal so Chats zu solchen Themen aufmachen. Weil ich glaube, wenn die sich austauschen und Ideen haben, könnten sie auch offensiver auf andere zugehen.“ (Fr. Ombra 1367-1371)

Die Strategie, durch eine aktive Beteiligung in der Erwerbssphäre Gestaltungsmacht für die Grenzgestaltung zu erlangen (vgl. Kapitel 3.1), scheitert hier daran, dass es den Teilzeitkräften an Lobby und Unterstützung fehlt, um offensiv bessere Entwicklungsbedingungen und eine gegenüber Vollzeitkräften gleichberechtigte Behandlung einzufordern. Dabei wird deutlich, dass die kommunizierte und gelebte Praxis in der Stadtverwaltung, Teilzeit überwiegend auf halbe Tage vormittags zu verteilen, einen maßgeblichen Einfluss auf diese eingeschränkte Wertschätzung der Teilzeitarbeit hat.

„Ich habe auch eine Kollegin. Nein. Zwei. Zwei mit 30 Stunden. Geht auch. Die sind für mich vom Gefühl her fast Vollzeit da. Die eine Kollegin, die kommt morgens später. Das ist kein Problem, weil der enge Kreis ist morgens früh da. Dann geht das so unter. Und die andere Kollegin ist auch eine Frühkommerin, aber geht dann nachmittags eher weg. Das ist so eine gefühlte Halbtagskraft. Ja, ob die nun bis ein, zwei Uhr hier ist oder um zwölf Uhr geht. Das ist so eine gefühlte Halbtagskraft. So muss man das empfinden. Und man ist daran gewöhnt.“ (Fr. Karmin 308-318)

Die Teilzeitpraxis in der Stadtverwaltung erweist sich von der starken normativen Kraft der kommunizierten „Grundsatzregelung“ über die Verteilung von Teilzeitbeschäftigung geprägt. So lautet die Formulierung in der gültigen Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, dass die wöchentliche Arbeitszeit grundsätzlich gleichmäßig auf fünf Tage verteilt wird. Die konkrete Möglichkeit, im Rahmen einer Teilzeitbeschäftigung, die Arbeitszeit ungleichmäßig auf die Arbeitstage einer Woche zu verteilen, wird in der Dienstvereinbarung selbst nicht formuliert, sondern ist den Hinweisen in einem Runderlass des Innenministeriums zu entnehmen.

So ist zu hinterfragen, ob die Formulierung in der aktuell geltenden Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit weiterhin eine solch prägende Wirkung behält oder ob die daneben benannten „Möglichkeiten der darüber hinausgehenden Vereinbarungen“ zukünftig umfassender kommuniziert und genutzt werden. An den Äußerungen von Herrn Blau, die in ähnlicher Form auch von anderen Führungskräften formuliert wurden, wird deutlich, dass die Führungskräfte bisher, trotz ihrer Kritik an den Frauen, selbst einem unreflektierten, gängigen Denkschema folgen, dass sich nicht von den Annahmen einer klassischen Vormittagsteilzeit löst und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten unter anderen Formen der Verteilung von Arbeitszeit prüft.

„Genau, das meine ich. Man wird — bis zu einem gewissen Punkt wird man sicherlich aufsteigen können. Irgendwann allerdings glaube ich auch wirklich eher, wenn man sich eine Stelle teilt, vielleicht. Aber irgendwann hat es dann auch sein Ende. Ich glaube nicht, dass man als Teilzeitkraft Amtsleiter werden könnte.“

Also schwierig, pauschal würde ich sagen, könnte ich mir vorstellen. Müsste ich mir aber auch noch näher gehende Gedanken machen, ob das dann tatsächlich so funktioniert. Weil dann natürlich doch schon als Leitungsfunktion, viele vielleicht Entscheidungen zu treffen sind, die es vielleicht nicht ganz so einfach machen, wenn derjenige oder diejenige dann einen halben Tag

da ist. Da wäre sicherlich eine bessere Variante dann zum Beispiel, würde ich zwei Halbtagskräfte einzusetzen.“ (Hr. Blau)

Wahrnehmung und alltägliche Praxis reproduzieren in der Stadtverwaltung immer wieder neu das Muster der vormittags in Teilzeit erwerbstätigen Mutter, das jedoch weder von den Führungskräften für gut befunden wird noch von allen Frauen selbst einstimmig gewünscht ist (vgl. z.B. Klenner, Pfahl 2008:23).

Zugleich ist die Beobachtung der klassischen Vormittagsteilzeit als Wunsch der meisten Frauen eine selektive Wahrnehmung aus der Kernverwaltung, welche die Arbeitsbedingungen und Problematiken anderer außenstehender Bereiche ausblendet.

8.5.3 Erzwungene Flexibilität gering qualifiziert Beschäftigter

Die Interviews mit Führungskräften aus den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und den Sachgebieten mit Außendiensttätigkeiten zeichnen ein völlig anderes Bild von Teilzeit als Vereinbarkeitsinstrument. Sowohl in den Betrieben als auch in den hier berücksichtigten Außendiensten der Ämter wird im Schichtdienst gearbeitet. In den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen zeigt sich als besondere Vereinbarkeitsproblematik die Wirkung des Schichtdienstes in Kombination mit unfreiwilliger Teilzeit. Viele Außendienste hingegen lassen sich nicht in Teilzeit ausüben und sind durch starre Arbeitszeitmuster mit ausschließlich arbeitgeberseitigen Flexibilitätsanforderungen gekennzeichnet. Die repräsentative Studie des DGB, Index Gute Arbeit 2009 (vgl. DGB 2009) verdeutlicht, dass Schichtbeschäftigte häufig am Wochenende sowie abends und nachts arbeiten. Es ist zu vermuten, dass der hohe Anteil der Befragten (40% der Befragten der DGB Studie), der keine oder nur eine geringe Berücksichtigung seiner Bedürfnisse bei der Zeitplanung angibt, auch im Zusammenhang mit der Zunahme der Schichtarbeit, von der vielfach Frauen betroffen sind²⁵⁰, steht. Insgesamt weitaus mehr als die Hälfte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (60%) bewerten ihre Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeitgestaltung als nicht vorhanden oder nur sehr gering (vgl. Meissner und Stockfisch 2011:4; DGB 2009:17). Auch die Erfahrung, die die Betriebsleitungen und Führungskräfte der Außendienste in der Stadtverwaltung beschreiben, dass die Arbeitszeit der Schichtbediensteten sich sehr häufig und oft nach dem be-

²⁵⁰ Nach einem längeren Stillstand steigt die Zahl der Beschäftigten mit Wochenenddienst, Nachtarbeit und Schichtdienst wieder kontinuierlich an (vgl. Statistisches Bundesamt 2013; Meissner und Stockfisch 2011:2). Lehndorf et al. beschreiben Schichtarbeit als das quantitativ bedeutendste Instrument zur Ausweitung der Kapitalnutzungszeiten in der Industrie. Besonders häufig sind jedoch auch Berufsgruppen im Bereich Gesundheit, Verkauf, Soziales und Technik betroffen und ein Viertel der männlichen und weiblichen Beschäftigten im Schichtdienst im Alter zwischen 25 und 49 Jahren sind Eltern (vgl. Lehndorff et al. 2010:102ff).

trieblichen Bedarf richtet, erscheint regelmäßig zu sein, da 42% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus der DGB-Studie dies ebenfalls angeben. 2007 bezeichnen mehr als ein Drittel der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung das Verhältnis zwischen ihrem beruflichen und privatem Leben als nicht oder nur im geringem Maß ausgewogen (vgl. Meissner und Stockfisch 2011:5).

Eine besondere Bedeutung für das Angebot und die Umsetzung von Vereinbarkeitsmöglichkeiten scheint eine weitere Gemeinsamkeit der Beschäftigten in den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und Außendiensten zu haben. Sie werden als niedrig qualifizierte Arbeitskräfte von den Führungskräften mit ihrer besonderen Angewiesenheit auf die Beschäftigungsmöglichkeit im öffentlichen Dienst wahrgenommen.

„Es ist ein Beruf für Seiteneinsteiger. Mit unterschiedlichen Vorkenntnissen. Wir haben dabei Absolventen von Hochschulen, die einen Hochschulabschluss haben, aber in dem Bereich nichts gefunden haben. Philosophie beispielsweise. Da haben wir ehemalige Studenten eingestellt, die sind hier erfolgreich. Die sind mittlerweile sogar schon weiter gewandert in andere Arbeitsbereiche. Wir haben Hausfrauen. Wir haben Leute, die regelrecht von der Schule kommen. Leute, die mehrfach arbeitslos waren, weil Firmen in Insolvenz gegangen sind, mit einem soliden Handwerksberuf – das ist unterschiedlich.“ (Hr. Rot 335-341)

Herr Rot nimmt an, dass die Erwerbssicherheit für die Beschäftigten aufgrund der vorherigen Unsicherheitserfahrungen in ihrer Erwerbsbiografie einen hohen Wert bekommt, der die Nachteile eines niedrigen Einkommens überwiegt.

„Ich denke mal, es ist die Sicherheit, die im öffentlichen Dienst ist. Vielfach habe ich – ich habe es gerade auch schon erwähnt – wir haben solide Handwerker bei uns beschäftigt, die mehrfach mit ihren Firmen in die Insolvenz gegangen sind. Immer wieder berufliche Enttäuschungen erlebt haben. Die haben hier was Konstantes. Die haben in der Regel eine Sicherheit. Eine relative Sicherheit. Man weiß nie, wie sich das weiterentwickelt bei der Haushaltssituation. Aber grundsätzlich ist hier noch nie ein Mitarbeiter gekündigt worden, weil wir keine Arbeit mehr haben. Im Gegenteil. Die kommen in ein sicheres System rein. Die müssen nicht damit rechnen, im nächsten Monat wieder rauszufliegen oder nur weil dem Chef die Nase nicht passt, dass man dann wieder gehen muss. Das passiert hier nicht. Und deswegen denke ich schon, dass sowohl Männer als auch Frauen versuchen, hier reinzukommen, wegen der Sicherheit. (696-706) Und ich denke auch mal, die Sicherheit ist das, für was Mitarbeiter auch den Job mit einem geringen Entgelt in Kauf nehmen dann. Aber wichtig ist die Sicherheit.“ (Hr. Rot 714-715)

Die Betriebsleiterin einer eigenbetriebsähnlichen Einrichtung bewertet die geringen Einkommensmöglichkeiten der Beschäftigten dennoch als eine massive Belastung vor allem für Alleinverdiener und Alleinverdienerinnen. Sie leitet einen Betrieb mit 22 Vollzeitkräften und zehn Teilzeitkräften. Die Teilzeitbeschäftigung ist zu gleichen Teilen auf Männer und Frauen verteilt und wird von Frau Marin für sie alle als unfreiwillige Teilzeit dargestellt. Von den zehn Teilzeitbeschäftigten ist nur eine Frau mit einem vollzeitbeschäftigten Mann verheiratet. Frau Marin kennt in ihrem Bereich das Phänomen der

Familienernährerin²⁵¹ (vgl. Klammer et al. 2011) und weiß aus eigener Erfahrung, dass in ihrem Arbeitsbereich das Erwerbseinkommen von Frauen mehr als nur Zuverdienst und daher von hoher Bedeutung ist. Für nahezu alle Teilzeitbeschäftigten hat sich die anfängliche Hoffnung, in absehbarer Zeit doch auf eine Vollzeitstelle aufgestockt zu werden, nicht erfüllt.

„Natürlich für den Arbeitnehmer ist das natürlich eine Katastrophe, weil wer kann von einer Teilzeitstelle leben, wenn er als Einzelernährer ist? Wenn das natürlich als Nebenberuf ist oder als Zweitverdiener, ist es natürlich eine angenehme Geschichte. Muss ich davon eine Familie ernähren, können Sie sich vorstellen, von einer Teilzeitkraft ist da nicht viel zu machen.“ (Fr. Marin 114-118)

Also ich habe Mitarbeiter, die in Teilzeit sind, die mit Sicherheit liebend gerne auch acht Stunden machen würden, also eine Vollzeitkraft. Ich sage mal, von den zehn ist vielleicht eine, die auch wirklich nur diese Teilzeitstelle wollte. Ja, weil die ist verheiratet und der Mann ist voll berufstätig und der --- das Auskommen reicht halt mit einer Teilzeitstelle. (Fr. Marin 151-149)

„Die würden lieber Vollzeit haben, haben aber aufgrund --- die haben sich auch erst mal auf eine Teilzeitstelle beworben, vielleicht mit dem Hintergedanken, vielleicht doch mal irgendwann in die Vollzeit zu rutschen. Nur wie gesagt, im Moment ist bei uns überhaupt an keine Erhöhung der Stunden bzw. an Einstellungen zu denken. Und deswegen bleibt es auch überwiegend in Teilzeit.“ (Fr. Marin 164-168)

Trotz der erkannten prekären Erwerbssituation geht auch Frau Marin von einer gewissen Dankbarkeit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Anstellung bei der Stadt aus. Sie benennt personenbezogene Merkmale, vor allem Alter und eine Qualifikation, die nur in wenigen Tätigkeitsfeldern auf dem Arbeitsmarkt benötigt wird, in Kombination mit der schlechten finanziellen Lage der öffentlichen Haushalte, als nachvollziehbare Ursachen von Existenzängsten. Mit dem Argument, dass es den Beschäftigung der Stadtverwaltung vergleichsweise noch gut gehe, erwartet sie eine hohe Anpassungsbereitschaft der Beschäftigten an die betrieblichen Erfordernisse.

„Und in der heutigen Zeit ist es ja auch so, man kann sich das ja auch nicht mehr alles so aussuchen. Viele Mitarbeiter sind ja froh, dass sie überhaupt noch Arbeit haben. Das kommt noch dazu. Und viele haben ja auch Existenzängste, ja? Und ja, da muss man schon gut aufpassen, was man macht und was man sagt. ja? Ich meine, uns geht's, sage ich, immer noch, geht es in Führungszeichen gut. Aber man ist immer noch in einer in Führungszeichen sicheren Einstellung. Und wer hat, sage ich mal, so eine Stelle in der heu- --- Und das ist ja so, wenn du mit 40, 50 gekündigt wirst, zählst du schon zum alten Eisen. Dann noch eine neue Stelle zu finden. Und dann ist ja unser Berufszweig ja jetzt nicht ein Berufszweig, wo ich an jeder Stelle mit anfangen kann. Weil wenn ich in X gekündigt werde, muss ich in eine andere Stadt gehen, in ein anderes Bundesland oder ganz auswandern, sage ich mal. Und in den anderen Städten ist das ja nicht anders. Da werden ja auch immer mehr Einrichtungen geschlossen. Da sieht das ja auch nicht rosiger aus als jetzt bei uns, die Haushaltssituation. Im Gegenteil, da werden wie gesagt eher Einrichtungen geschlossen und Personal eingespart. Und da muss man sich schon gut überlegen, was man macht und was man --- ob man sich gegen alles wehrt und sträubt.“

²⁵¹ Als Familienernährerin werden Frauen definiert, die 60% und mehr des personenbezogenen Haushaltseinkommens erwirtschaften (Klammer und Neukirch 2011:43). In Westdeutschland sind nur 15% der Familienernährerinnen in Paarhaushalten in oberen und mittleren Rängen der Dienstklasse erwerbstätig und immerhin 11% erwerben das Familieneinkommen in un- und angelernten Tätigkeiten (vgl. Klammer et al. 2011:50).

Oder ob man sagt, weißt du was? Ich bin froh, ich habe die Arbeit, ich brauche mir keinen Kopf machen und ich krampele die Arme hoch und tue alles dafür, dass ich auch meine Stelle behalte.“ (Frau Marin 578-581)

Der Umgang mit Existenzängsten und Dankbarkeit sollten nicht nur nach Ansicht dieser Betriebsleiterin bei den Beschäftigten in eine hohe Bereitschaft fließen, die gegebenen Arbeitsanforderungen und arbeitszeitlichen Bedingungen ohne Widerstände zu erfüllen. Den Beschäftigten selbst ist ihre Situation und die aktuelle Personalpolitik der Stadt bekannt, sodass sie keineswegs von einer hohen Beschäftigungssicherheit ausgehen können: aufgrund der wirtschaftlich bedingten Unsicherheiten über den zukünftigen Bestand der eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen wurden auslaufende Stellen zunächst mit befristet Beschäftigten besetzt, die in der Folge dann wiederum zur Vermeidung von ungewollten Festanstellungen durch Fremdarbeitskräfte ersetzt wurden²⁵².

„Aber sie wissen auch, wir haben jetzt zum Beispiel die Situation, dass wir Kräfte hatten, die Zeitverträge hatten, und die wurden zum Beispiel alle aufgekündigt. Ja, und werden jetzt durch Fremdkräfte ersetzt. Und da wissen also auch alle Mitarbeiter, die jetzt in einer Teilzeitstelle sind, dass da nichts im Moment zu machen ist, ja. Und wir wissen auch nicht, wie lange diese Haushaltssituation noch anhält. Besserung ist nicht in Sicht, sondern eher eine Verschlechterung. Das heißt, allen ist bewusst, dass die Stunden, die sie jetzt im Moment haben, die haben sie fest. Und alles, was darüber hinaus ist, ist halt Luxus, sage ich mal, ist ein zusätzlicher Bonus. (Frau Marin 619-622)

Ein anderer Betriebsleiter einer öffentlichen Einrichtung spricht in diesem Zusammenhang sogar von Respekt vor dem Arbeitsangebot. Dieser Respekt sollte sich in einer besonderen Identifikation mit dem Betrieb und dessen Belangen äußern. Für Herrn Pink ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kein legitimer Anspruch für Beschäftigte, die letztlich vielmehr ihre Dankbarkeit für die Erwerbsmöglichkeit durch eine erhöhte Leistungsbereitschaft zeigen sollten.

„Ja, also als Mitarbeiter oder wenn man in einem Arbeitsprozess steht, da gehört eine gewisse — ein Respekt davor dazu, dass man heutzutage noch Arbeit hat. Oder eine Festanstellung hat. Und da muss man meines Erachtens nach öfter über seinen Schatten springen. Und man muss sich halt in gewisser Form mit dem Betrieb — die Betriebsidentifikation, das ist ein ganz wichtiger Faktor.“ (Hr. Pink 230-234)

Die Identifikation mit dem Betrieb wird von allen Führungskräften der eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und der Außendienste an der Bereitschaft zu freiwilligen Über-

²⁵² Während befristet Beschäftigte sich vor der Zuspitzung der finanziellen Haushaltssituation sicher über Anschlussbefristungen und dann die Übernahme in eine unbefristete Anstellung sein konnten, erlebten die Beschäftigten nun zum ersten Mal, dass Anschlussbefristungen vermieden und Kollegen und Kolleginnen nicht weiterbeschäftigt wurden. §14 und 16 des Teilzeitbefristungsgesetzes lassen eine unrechtmäßige Aneinanderreihung befristeter Verträge in einen Arbeitsvertrag auf unbestimmte Zeit übergehen (vgl. TzBfG 2001).

stunden und Vertretungsdiensten gemessen. Insofern teilen die Führungskräfte hier die These von Kotthoff, dass sich aus der Arbeitsidentität ableitet, „*was man gerechterweise von der Arbeit und von der Firma erwarten kann und was man bereit ist, in die Arbeit und in die Firma zu investieren*“ (Kotthoff 1998:26). Im Unterschied zu Kotthoff, der damit die Erwartungen an Hochqualifizierte aufzeigt, erwarten diese Führungskräfte auch von den niedriger Qualifizierten, dass diese eine hohe Firmenbezogenheit entwickeln und ihr Leben aus der Arbeitswelt heraus planen und anpassen (vgl. Kotthoff 1998:57). Während die Hochqualifizierten im Gegenzug für ihre Loyalität berufliche Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten und ein gewisses Maß an Mitgestaltung der Erwerbsbedingungen erwarten können (vgl. Goldthorpe und McKnight 2004:3f.), wird diese Loyalität von den Beschäftigten in eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen ohne besondere Anreize, sondern allein deshalb erwartet, weil sie überhaupt erwerbstätig sein können.

Frau Marin erfährt hingegen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass nicht alle Beschäftigten bereit sind, ihre Loyalität durch zusätzliche Wochenendarbeit zu beweisen. Beschäftigte, die sich innerhalb eines Arbeitskontraktes verhalten, wie es dieser Kontrakt vorgibt, nämlich Lohn gegen Arbeit aufzuwiegen (vgl. Kapitel 3.3), werden von ihr als wenig engagiert und mit einer geringen betrieblichen Identifikation identifiziert.

„Wo ich halt immer, sage ich mal, generell Schwierigkeiten habe, ist eigentlich an den freien Wochenenden. Wenn die Kollegen frei haben, die da zu motivieren, eventuell arbeiten zu kommen. Da ist bei mir dann oft — bin ich dann — stoße ich dann auf Grenzen, was ich aber auch verstehe. Ich frage und kriege meistens dann ein Nein. Bei den x [Aushilfen mit einer bestimmten Tätigkeit] ist es oft so, die wollen sich das Geld mitnehmen. Da habe ich dann das Glück, dass ich da noch ein paar habe, die wirklich sagen okay, ich komme, wenn Not am Mann ist. Die wirklich sagen, Sie können mich Tag und Nacht anrufen. Das ist aber eigentlich leider nur noch die Seltenheit. Es gibt aber auch genug Mitarbeiter, die wirklich nur noch sagen, ich ziehe meine Stunden ab und ich will am 1. meine Kohle sehen und alles andere interessiert mich nicht. Aber das ist überall.“ (Fr. Marin 523-532)

Die Bereitschaft zu Vertretungen auch außerhalb der eigentlichen Schichtzeiten gilt als Ausdruck der inneren Einstellung zur Arbeit. Einen Zusammenhang zu familiären Bedingungen und Vereinbarkeitsaspekten nimmt Frau Marin nur randständig an, zumal sie bei erwerbstätigen Eltern durchaus eine Bereitschaft zu Überstunden und Mehrarbeit erkennt. Inwieweit es sich bei dieser Beschäftigtengruppe um den Ausdruck einer besonderen Loyalität handelt oder um den Bewältigungsversuch verschiedener Zwangslagen, wird im Folgenden noch näher beleuchtet.

„Das ist eine Einstellungssache. Ich sage mal, wie man sich mit dem Betrieb identifiziert. Ja, ob man auch immer noch gerne zur Arbeit kommt, ist klar. Aber auch oft eine Einstellungssache. Also so sehe ich das. Das hat aber nichts damit zu tun, ob jemand jetzt familiär gebunden ist, ob er Kinder hat. Das hat gar nichts damit zu tun. Sondern das ist eine reine Einstellungssache.“

Weil ich habe genauso Leute, die auch schulpflichtige Kinder haben und die trotzdem bereit sind, die das --- trotzdem dann irgendwie versuchen, zu helfen. Und wenn es dann wirklich nicht geht, dann sage ich, ach ja, ist verständlich. Ich meine, ist ja auch normal. Aber es gibt natürlich auch Kollegen, die von vorn herein sagen: Ich? Bin ich doof? Die blocken sofort ab. Nein, soll sie sehen, wie sie klar kommt, so ungefähr. Aber wie gesagt, ich sage immer, flexiblere Mitarbeiter, denke ich mal, wie einen Schichtdienstmitarbeiter gibt es eigentlich gar nicht.“ (Fr. Marin 544-556)

Grundsätzlich gehen die Führungskräfte der Schichtdienstbereiche aufgrund der gewohnheitsmäßigen Einsatzpraxis in wechselnden Arbeitszeiten von einer größeren Flexibilität und größeren Bereitschaft der Beschäftigten auch zu außerplanmäßigen Diensten aus.

„Also ich glaube, der so und so, sage ich mal, sehr flexibel eingesetzt wird, der ist --- ich kann mir vorstellen, eher bereit, dann auch mal, sage ich mal, an den Tagen zu arbeiten, wo er normalerweise dienstplanmäßig frei hätte, als wenn ich jetzt jemand habe, der wirklich von montags bis freitags wirklich, sage ich mal, von 8 bis 16 Uhr arbeitet, den dann zu motivieren.“ (Fr. Marin 570-547)

Ebenso grundsätzlich wird Teilzeitarbeit in den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen gezielt eingesetzt, um innerhalb der Schichtdienste eine Flexibilität für notwendige Vertretungen und Verschiebungen der Einsatzzeiten zu erreichen, die mit Vollzeitkräften nicht zu gewährleisten wäre.

„Also man kann halt --- in der Theorie kann man das über den Schichtplan regeln. Nur es nutzt nichts, wenn jetzt Schicht 1 --- also, wenn jetzt Schicht 5 oder so ausfällt, dann wird halt auch viel hin und her geschoben. Das ist eben die Flexibilität bei den 4-Stunden-Kräften. Ja, dass da halt man die besser verschieben kann. Die vier Stunden, die haben durchschnittlich vier Stunden am Tag. (...) Das geht, ja. Und deshalb haben wir hier auch sehr wenig Einsatz externer Firmen. (...) Ja. Genau. Weil wenn ich jetzt jemand acht Stunden habe, eine feste 8-Stunden-Kraft habe, ja, die hat dann acht Stunden am Block. Ja, die hat dann meinetwegen von 6 bis 14 Uhr. Die kann ich da aber nicht von 10 bis 16 Uhr einsetzen. Das ist doof, weil es dann zu viele Überschneidungen gibt. [Bei den Teilzeitkräften] da kann ich vorher Stunden ansetzen, ich kann danach noch Stunden ansetzen. Ich kann die Kernarbeitszeit in die Mitte setzen, ans Ende setzen, nach vorne setzen.“ (Hr. Pink 832-856)

Herr Pink hat vor allem notwendige Vertretungen für ausgefallene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Blick, wenn er die besseren Einsatzmöglichkeiten von Teilzeitkräften in der Schichtdienstplanung begründet. Aufgrund des Arbeitszeitschutzgesetzes könnte er Vollzeitbeschäftigte nur in beschränktem Maße in die nächste folgende Schicht übernehmen, weil er hier nur einen Puffer von maximal zwei Stunden bis zur erlaubten Grenze von zehn Arbeitsstunden am Stück nutzen könnte. Die beiden hier zitierten Betriebsleitungen sind angesichts der Sparauflagen froh darüber, den Einsatz von Fremdarbeitskräften und damit zusätzliche Personalkosten vermeiden zu können.

„Also grundsätzlich ist für den Arbeitgeber, sage ich mal, Teilzeitkräfte immer angenehmer. Natürlich für die Personalplanung, für mich persönlich auch besser, weil wenn ich zwei Teilzeit-

kräfte habe und habe einen Ausfall, kann ich eine Teilzeitkraft hochziehen. Ja, sodass ich nie Fremdpersonal anfordern müsste. Habe ich aber eine Vollzeitkraft, die fällt mir aus, habe ich sofort einen 8-Stunden-Tag, sage ich jetzt mal, den ich ersetzen muss. Und den kann ich meistens nicht aus eigener Kraft ersetzen. Das heißt, ich muss — dann bin ich immer auf fremde Hilfe angewiesen. Und deswegen ist — für die Planung sind grundsätzlich Teilzeitkräfte viel sinnvoller.“ (Fr. Marin 107-114)

Auch der zusätzliche administrative Aufwand, der durch die Planung mit Teilzeitbeschäftigten entsteht, wird durch die zeitlichen und finanziellen Vorteile aufgewogen.

„Sie haben zwar mehr Personal, aber Sie können da viel besser mit hantieren, weil wie gesagt, sobald einer ausfällt, können Sie ihn automatisch hochziehen und dadurch haben Sie die Stunden, die dann fehlen, oder die dann praktisch wegfallen, sofort wieder ersetzt. Und das ist halt bei einer Vollzeitstelle problematischer. (Fr. Marin 130-133). Und für den Arbeitgeber ist natürlich auch eine 8-Stunden-Stelle viel teurer, wenn jemand krank wird, als eine 4-Stunden-Stelle, muss man auch ganz klar sehen. Deswegen ist es als Arbeitgeber schon sinnvoll, Teilzeitkräfte einzusetzen.“ (Fr. Marin 144-149)

Diese Vorteile der Teilzeit im Schichtdienst werden als wirtschaftlich greifende Argumente für eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung, die sich auch für die Betriebe lohnt, angeführt: *„Auch für den Betrieb ergeben sich durch Teilzeit Vorteile. Neben der hohen Leistungsbereitschaft von Teilzeitbeschäftigten lohnt sich Teilzeit trotz der Herausforderung für die Tätigkeitsbeschreibungen oder für die Schicht- und Dienstplanung. Damit besteht für das Management auch die Chance neue Wege zu gehen und neuen Schwung in die Zeitorganisation zu bringen. Der scheinbare Mehraufwand der Organisation am Anfang wird durch die Vorteile der Flexibilität schnell mehr als wettgemacht.“ (Meissner und Stockfisch 2011:30).*

Aus der Kombination von Schichtdienst und unfreiwilliger Teilzeit, die vielfach mit dem Wunsch nach Überstunden und Mehrarbeit verbunden ist, um das niedrige Einkommen aufstocken zu können, resultiert jedoch eine besondere Form der Flexibilität, die sich konträr zur Idee von Vereinbarkeit erweist. Die Tatsache, dass diese Teilzeitkräfte in unfreiwilliger Teilzeit jede Möglichkeit nutzen müssen, um ihr niedriges Einkommen aufzubessern, resultiert in einer sehr hohen Bereitschaft zu spontanen und höchst flexiblen Vertretungsdiensten.

„Also die Teilzeitkräfte sind aufgrund ihrer finanziellen Situation eh darauf angewiesen. Und die kommen dann sogar auf mich sogar zu und bieten sich dann förmlich sogar auch an und sagen, also wenn ich Probleme habe, personelle, dann sind sie jederzeit bereit, ich kann sie jederzeit ansprechen. Sie kommen, ist egal - Uhrzeit, Tag, Nacht, egal, Wochenende. Sofern das irgendwie möglich ist, würden sie dann arbeiten kommen.“ (Fr. Marin 607-611)

Insofern sind Anreize für Teilzeitbeschäftigung im Schichtdienst, die sich darauf berufen, dass Gehaltseinbußen der Beschäftigten durch ein geschicktes Ausnutzen der Schichtzuschläge reduziert werden können (vgl. Meissner und Stockfisch 2011:32),

durchaus mit Vorbehalten belegt. Voraussetzung, damit sich diese Strategie nicht kontraproduktiv für die Gestaltung von Vereinbarkeit erweist, sind reale Schichtzuschläge für bestimmte Zeiten, viel Vorhersehbarkeit für die tatsächliche Einhaltung von geplanten Schichtzeiten und eine Beteiligung der Beschäftigten an der Schichtdienstplanung. In den Betrieben und Außendiensten dieser Fallstudie der Stadtverwaltung verfügen die Beschäftigten zwar auch über ein Jahreszeitkonto für den Ausgleich von Arbeitszeit, jedoch zeigen sich für die Nutzung von Zeitguthaben zugunsten einer Vereinbarkeit andere, deutlich eingeschränkte Bedingungen. So wird die Planungsmöglichkeit der Beschäftigten auf vorhersehbare familiäre Zeitbedürfnisse durch den jährlich festgelegten Schichtdienstplan beschränkt. Zugleich ist der Arbeitsbereich durch ein großes Maß an Unvorhersehbarkeit geprägt, sodass nur wenig Zuverlässigkeit für die Einhaltung der Arbeitszeiten in den verschiedenen Schichten gewährt werden kann.

Herr Rot schildert als Führungskraft für mehr als 50 Beschäftigte im Außendienst die (Un-)Vorhersehbarkeit seiner Arbeitszeitplanung:

„Und zudem wir in unserem Geschäft mit den Außendienstkräften sowieso dahingehend gar nicht planen können. Da passieren so viele Sachen, dass wir Einsätze von jetzt auf gleich haben. Also viel planen können wir nicht im Voraus. Das Einzige, was wir den Mitarbeitern vorgeben, die bekommen zum Anfang des Jahres einen ganzjährigen Schichtplan. Dann wissen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in welcher Woche sie Frühdienst und Spätdienst haben. Und in der Spätdienstwoche haben sie auch einen Tag frei. Da wir eine Sechstageswoche haben, einen Tag frei, rollierend. Und das ist also frühzeitig bekannt. Und dann können die Mitarbeiter zumindest ihre familiären Angelegenheiten, sofern sie planbar sind, auch schon im Vorhinein mit abstimmen.“ (Hr. Rot 165-174)

Eine regelmäßige Einflussnahme der Beschäftigten darauf, in welche Schichten sie eingeteilt werden, wird nicht für umsetzbar erachtet. Die Mitgestaltungsoption wird auf die Verantwortungspflicht in familiären Notsituationen begrenzt, in denen es dann für einen kurzen Zeitraum möglich ist, einen Schichtdienst zu tauschen oder zu wechseln.

„Nein, also das geht nicht. Die Schichtgruppen sind fest eingeteilt. Da ist eine Flexibilisierung nicht möglich. Wir gehen schon mal darauf ein, wenn einzelne Sachen sind, dass ein Kind im Krankenhaus liegt oder so, und der Elternteil sagt, ich müsste jetzt mal zwei Wochen lang die Schicht wechseln. Okay. Aber das sind Einzelfälle, die nicht die Regel sind. Die Regel ist, die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter nimmt sich frei, insbesondere dann, wenn Kinder erkranken, über die zusätzlichen Krankheitstage, die den Eltern dann zustehen. Und in der Regel funktioniert es so.“ (Hr. Rot 165-185)

Übereinstimmend mit den Betriebsleitungen in dem Wirtschaftsunternehmen sehen auch die Führungskräfte in der Stadtverwaltung die Besetzungen in den Schichtplänen als feste Arbeitsgruppen an, die ihrer Meinung dann am effektivsten sind, wenn sie in dieser Form zusammenbleiben. Der Vereinbarkeitsbedarf von Beschäftigten wird als Ausnahmesituation und Krisenfall im Alltag definiert und in Form einer Einzelentscheidung gemanagt. Die Aussagen von Herrn Rot wecken den Eindruck, dass es ihm lieber

ist, wenn Beschäftigte für die Übernahme familiärer Verantwortungen für einen bestimmten Zeitraum ausfallen, als wenn sie Erwartungen an eine Veränderung der betrieblichen Ordnung äußern.

Auch an den Schilderungen von Herrn Grün wird deutlich, dass er das Verständnis für Vereinbarkeitsbedürfnisse im Prinzip als Verständnis für Ausnahmesituationen definiert, in denen er seine familienfreundliche Reaktion innerhalb des normalen betrieblichen Ablaufs abstimmen muss. Diesbezüglich erwartet er auch von den Beschäftigten Notfallpläne für eine Übernahme ihrer Betreuungsaufgaben, wenn es betriebliche Ausnahmesituationen gibt. Der Begriff „Vor-Mechanismen“, den er hierfür konstruiert, lässt vermuten, dass er dabei an Planungen denkt, die eine gewisse Stabilität haben und auf welche die Beschäftigten regelmäßiger zurückgreifen können.

„Ich glaube, das Verständnis in dem Amt, bei allen Vorgesetzten ist groß für Familie. Das sehe ich daran, dass ich so Sonderurlaubsdinge unterschreibe, für Erkrankungen von Kindern oder irgendetwas. Das ist noch nie abgelehnt worden, noch nie. Das läuft immer durch. Im Prinzip hat man eine positive Grundeinstellung. Und die Mitarbeiter bemerken das auch. Es gibt aber dann auch Grenzen, wo man dann sagen muss, jetzt geht es nicht, jetzt geht der Dienst vor. Das kann situationsbedingt sein, wenn wir draußen an einer Sperre stehen. Weil, wenn wir Gefahrensituationen haben, dann kann nicht plötzlich die Hälfte nach Hause gehen und sagen, mein Kind hat Kindergarten aus, ich muss jetzt weg. Also, da muss man dann erwarten, dass er andere Vormechanismen eingebaut hat, die dann greifen, wie so ein Notventil oder irgendwie so etwas. In der Regel, wenn das nur einer ist, würde ich sagen, komm, hau ab, kümmer dich um dein Kind, fertig. Ne? Aber, es gibt da Grenzfälle. Aber die haben noch nie zu Konflikten geführt.“ (Hr. Grün 1184-1195)

Das Vereinbarkeitsverständnis, welches den Führungskräften vielseitig zugesprochen wird, schildert der Sachbereichsleiter Herr Rot anhand seiner eigenen persönlichen Erfahrung mit einem Vereinbarkeitsbedarf, als seine Tochter längerfristig erkrankt ist. Auch in dieser Schilderung stellt sich die Gestaltung von Vereinbarkeit als Notfallarrangement dar, für das ein besonderer Freiraum gewährt wurde.

„Dieses Verständnis habe ich selbst auch schon kennengelernt. Wir hatten vor vier Jahren hier eine Großveranstaltung, und genau zu dieser Zeit war meine kleine Tochter mit einer ungeklärten Krankheit in einem Krankenhaus. Und ich habe beides geschafft. Ich habe es geschafft, mit meiner Frau das Kind im Krankenhaus zu betreuen. Zwar nicht ganztägig, wie meine Frau, die dann da war. Aber zumindest in den Abendstunden konnte ich hin. Und ich hatte trotzdem auch hier den Freiraum, die Veranstaltung zu organisieren, dass sie aus unserer Sicht erfolgreich war.“ (Hr. Rot 196-202)

Herr Rot erfährt es als Besonderheit, dass er vormittags später kommen oder nachmittags früher gehen konnte, obwohl er seine Arbeitszeiten unter der Gleitzeitregelung eigentlich weitgehend regelmäßig selbst bestimmen kann. Auch stellt es für ihn ein besonderes Entgegenkommen dar, dass er für diese Freiheit Dienste am Wochenende übernehmen durfte.

„Man kriegt frei, wenn man frei haben muss. Ich habe dann beispielsweise meinen Dienst in den Tagen völlig unterschiedlich gehandhabt. Als Innendienstler habe ich normalerweise Arbeitszeiten, wie sie im Rahmen der gleitenden Arbeitszeit halbwegs fest sind. Das wurde dann während dieser Zeit aufgeweicht. Ich bin später morgens gekommen oder bin nachmittags früher gegangen. Dafür sind am Wochenende Dienste aufgelaufen, die ich dann machen konnte. Also so, das ist ein Geben und Nehmen. So würde ich es bezeichnen.“ (Hr. Rot 216-221)

Das dargestellte Geben und Nehmen ergibt sich aus der Tatsache, dass sowohl das Familienleben als auch der Führungsbereich von Herrn Rot von Unvorhersehbarkeit geprägt sind. Kinder werden unvorhersehbar krank und Sondereinsätze werden zu unvorhersehbaren Zeiten notwendig. Aus dieser Gemeinsamkeit wächst nach Herrn Rots Wahrnehmung die Bereitschaft der Beschäftigten, Sonderdienste auch zu familienunfreundlichen Zeiten zu übernehmen. Den Freiraum für familienbedingte Notfallzeiten bekommen sie quasi im Tausch für den Verzicht auf andere Familienzeiten.

„Dafür gebe ich beispielsweise, dass, wenn bestimmte Situationen auftreten, wie letztes Jahr ein Chemieunfall, dass ich dann zur Not auch mal 24 Stunden durcharbeite und dann die Familie auf mich verzichten muss. Auch das passiert. Oder dass wir an Wochenenden arbeiten. Dass wir Heiligabend — das ist auch schon vorgekommen. Da hatten wir unliebliche Nazi-Demonstrationen in X. Dass wir dann halt an dem Heiligabend – Gott sei Dank nicht zur Bescherungszeit, aber am frühen Vormittag dann, wenn an und für sich die Vorplanungen für Weihnachten laufen –, dass wir dann halt arbeiten. Deswegen sagte ich, das ist Geben und Nehmen. Und auch da sind die Mitarbeiter, weil sie von uns den Freiraum kriegen für Kinder und Familie, in der Regel auch immer wieder dabei, wenn wir fragen: Wer macht an dem Sondereinsatz mit zu ungünstigen Zeiten, oder in den Nachtstunden? Dann sind die Mitarbeiter dabei. Also in meinem Bereich schätze ich es als gut ein, diese Möglichkeit.“ (Hr. Rot 233-250)

Mehrfach betonen die Führungskräfte, dass für die Beschäftigung im Außendienst bei den Beschäftigten eine gewisse Arbeitshaltung vorausgesetzt wird, die schon bei ihrer Einstellung abgefragt wird. Im Vordergrund steht dabei eine Dienstleistungsorientierung, bei der sich die betrieblichen Arbeitszeiten an den Zeitstrukturen der Kunden ausrichten. Die Bereitschaft der Beschäftigten, familienunfreundliche Arbeitszeiten als normal zu akzeptieren, ist eine Einstellungsvoraussetzung.

„Also, wenn Mitarbeiter hierhin kommen, in den Betrieb, dann sage ich denen von vornherein, dass wir nicht so eine Struktur haben, wie ein ganz übliches Amt. Sondern, dass wir (...) unsere Tätigkeit als Dienstleistung sehen, gegenüber dem Bürger. Und insbesondere sind unsere Klientel die Vereine. Die werden ehrenamtlich geführt. Und die müssen über Tag arbeiten. Und mit den Ehrenamtlern um zwölf Uhr einen Termin zu machen, oder um zehn Uhr, ist fast unmöglich. Das geht nicht. Also, solche Termine sind dann in den Abendstunden, meist nach Feierabend, sechzehn, siebzehn Uhr. Und dann sage ich denen, dann will ich da nicht drum beteln, dass du/Sie Zeit hast. Das ist normal.“ (Hr. Weiß 117-124)

Umgekehrt definiert Herr Blau den Schichtdienst als feste Rahmenbedingung, die wenig zeitliche Flexibilität zulässt. Auch ihm erscheint es jedoch logisch, dass bestimmte Arbeitsstellen auch nur begrenzte zeitliche Freiräume erlauben. Daraus leitet er die Verantwortung der Beschäftigten ab, ihre Arbeitsbereiche von vornherein so auszu-

wählen, dass sie mit ihren Vorstellungen und Bedürfnissen in die jeweilige Zeitstruktur passen.

„Und deshalb meine ich auch, ist es natürlich von der Person nur sehr schwer steuerbar. Da kann man sich eigentlich nur Bereiche aussuchen, wo es sich eben durch die Arbeitserledigungen durch den Arbeitsanfall doch ein bisschen steuern lässt. Es gibt ja auch viele Innendienstbereiche, wo es eben nicht geht. Im Straßenverkehrsamt, Zulassungsbereich, da sitzt man in irgendwelchen Kabinen, macht. Irgendwann hat man Feierabend, man hat auch keine Akten, keine Rückstände, macht Feierabend. Aber man kann nicht sagen, ich mache jetzt den Schalter eine halbe Stunde eher zu. Das sind dann eben so Arbeitsbedingungen, äußere Bedingungen, die selbst von der Mitarbeiterschaft nicht zu beeinflussen sind. Und da kann man dann eigentlich nur sagen, Leute die flexibel sein müssen von der Arbeitszeit her, weil sie eben nicht so regelmäßig kommen können, die sind da fehl am Platze.“ (Hr. Blau 967-978)

Wie im folgenden Interviewausschnitt deutlich wird, zeigen die Führungskräfte jedoch auch ein Bewusstsein für ihre Angewiesenheit auf die Bereitschaft der Beschäftigten, sich trotz des festgelegten Schichtdienstes flexibel auf die betrieblichen Bedürfnisse einzustellen. Frau Marin zeigt gleichfalls eine Sensibilität für das Bedürfnis der Beschäftigten nach Planungssicherheit für die Gestaltung des Familien- und Privatlebens. Ihr Verständnis für die Situation der Beschäftigten wird jedoch durch die Führungsverantwortung unter personellem Notstand begrenzt. Die Zwangslage, den Betrieb auch mit einem niedrigen Personalschlüssel aufrecht erhalten zu müssen, rechtfertigt es, Druck auf die Beschäftigten auszuüben, indem die Drohung mit der Betriebsschließung zugleich die Bedrohung des Arbeitsplatzes impliziert. Frau Marin ist sich jedoch auch bewusst, dass ein ständiger Druck auf die Beschäftigten kontraproduktiv wirkt, da sie in hohem Maß auf motivierte und zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angewiesen ist. Das normative Dilemma, in dem sie sich wähnt, versucht sie unter dem Paradigma „Leben und Leben lassen“ zu bewältigen.

„Sondern Sie müssen schon immer so ein bisschen auf die Bereitschaft der Mitarbeiter hoffen, was natürlich auch verständlich ist – ich sage mal, ich verstehe das ja auch. Wenn einer — irgendwo hat der ja eine persönliche Planung. Und wenn ich sage, morgen machst du Mittagschicht, übermorgen machst du Früh, dann machst du wieder Mittag, und der hat ja auch — irgendwo möchte der eine Planungssicherheit haben. Und die versuche ich, so gut wie es geht, auch zu ermöglichen. Aber wie gesagt, es gibt immer Notfallsituationen, wo ich dann als Arbeitgeber aber auch sagen kann, pass mal auf, du musst, sonst muss ich aus den und den Gründen das Bad schließen. Dann kann der sich eigentlich nicht wehren. Das ist aber auch der allerletzte Schritt, den ich machen möchte, weil das immer Unmut bei den Kollegen hervorruft und ich sage mal, die Krankenrate steigt natürlich auch. Habe ich unzufriedene Mitarbeiter, weil ich mit denen mache, was ich will, dann ist der Krankenstand hoch. Habe ich zufriedene Mitarbeiter, die natürlich auch gerne arbeiten kommen, ist der Krankenstand niedrig. Und deswegen sage ich immer: Leben und leben lassen. Ja? Also ich bin sehr kompromissbereit. Ich bin jetzt nicht hier die Herrscherin vom XX. Sondern ich sage immer geben und nehmen. Ich verlange, aber ich gebe auch. Wenn ich natürlich merke, dass einer nur verlangt, verlangt, verlangt, aber nichts gibt, dann bin ich auch mal stur und sage nein, geht nicht mehr, mache ich nicht. Ja, aber wenn ich merke, dass da, sage ich, das ein Nehmen und Geben ist, bin ich da immer auch zu bereit.“ (Fr. Marin 490-507)

Ein weiterer belastender Aspekt für die Rücksichtnahme auf Vereinbarkeitsbedürfnisse der Beschäftigten ist die Tatsache, dass die Führungskräfte in den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und in den Außendiensten auch persönlich für ausgefallene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einspringen müssen. Ihre individuellen geringen Möglichkeiten, Beruf und Privatleben zu vereinbaren und der Verantwortungsdruck für die Aufrechterhaltung des Betriebes münden nach den Schilderungen dieser Führungskraft nicht zuletzt in einer aktiven Verdrängung der Sensibilität für die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

„Ja, aber wie gesagt, oft kann man sich natürlich aber auch über persönliche Dinge der Mitarbeiter auch keine Gedanken machen. Das ist natürlich — passiert auch, dass ich ganz klar sagen kann, hör mal, das ist mir jetzt persönlich egal, welche Probleme du zu Hause hast. Ich muss sehen, der Betrieb läuft — muss laufen. Ich kann jetzt nicht sagen, das Bad bleibt zu, weil — weiß ich nicht, keine Ahnung — weil du irgendwelche persönlichen Probleme hast jetzt. Das kann auch schon mal passieren, dass dann auch persönliche Dinge zurückgesteckt werden müssen von Mitarbeitern. Aber es hält sich halt in Grenzen.“ (Fr. Marin 717-724)

Aus der Wahrnehmung der eigenen begrenzten Möglichkeiten, den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht werden zu können, entsteht ein Spannungsfeld zwischen dem Verständnis für die Beschäftigtensituation und der Frustration über die eigenen Führungsbedingungen. So merkt auch Frau Marin, dass sie negative Empfindungen entwickelt, wenn sie immer wieder um die Bereitschaft der Beschäftigten zu Vertretungseinsätzen und Mehrarbeit bitten muss. Je nach Ausmaß und Intensität dieser Situationen erscheint es nachvollziehbar, wenn Führungskräfte ihre Sensibilität für die Vereinbarkeitsbedürfnisse von Beschäftigten nicht aktiv weiterentwickeln wollen, sondern vielmehr Mechanismen und Legitimationen entwickeln, um diese ausblenden oder verdrängen zu können.

„Ja, wie gehe ich damit um? ich versuche irgendwie, wie gesagt, das mit den anderen Kollegen aufzufangen, die bei Laune zu halten. Ja? Ich muss selber auch oft (lacht) mich persönlich auch zusammenreißen, weil das nagt ja auch an meinen Nerven, wenn ich, sage ich mal, immer bitten und betteln muss, um den Betrieb aufrecht zu erhalten. Und ich sage mal, früher hat es mehr Spaß gemacht zu arbeiten, muss man ganz klar sagen. Weil die Anforderungen ja immer größer werden, immer weniger Personal und halt die Belastung auch immer größer wird. Nicht nur für mich, sondern auch natürlich für die Mitarbeiter. Und dass auf immer weniger Schultern verteilt wird.“ (Fr. Marin 798-805)

Die hohe Leistungsbereitschaft und Flexibilität der Beschäftigten ist das Resultat einer Zwangslage sowohl für sie selbst als auch für die Führungskräfte, die angesichts eines knappen Personalschlüssels dennoch die Funktionalität ihres Betriebes gewährleisten müssen. Für die Beschäftigten mündet die Kombination von unfreiwilliger Teilzeit, ge-

ringem Einkommen und Schichtdienst in regelmäßigen mehr oder weniger freiwilligen Überstunden und in Mehrarbeit.

„Ich muss aber dazu sagen, dass bei uns die Teilzeitstellen eigentlich immer mehr Arbeit machen. Es ist ganz selten, dass in den Monaten, sage ich mal, wirklich auch nur die Stundenzahl erbracht wird, wofür die Kollegen auch eingestellt worden sind. Weil immer mal Urlaube, Krankheitsstunden aufgefangen werden müssen. Und dadurch werden dann natürlich die Teilzeitkräfte hochgezogen, aufgestockt, oder machen Mehrarbeit an ihren freien Tagen. Und deswegen ist es ganz selten, dass auch wirklich die Kollegen oder Kolleginnen auch wirklich nur ihre Sollstunden erfüllen, sondern die machen oft also auch mehr Stunden und Mehrarbeit.“ (Fr. Marin 168-175)

Jene Führungskräfte, die ein Bewusstsein für die vereinbarkeitsbezogenen Anforderungen an Erwerbsarbeit zeigen, werden dabei vor die Herausforderung gestellt, unterschiedliche individuelle Rahmenbedingungen und Vereinbarkeitsmöglichkeiten mit ihren begrenzten Möglichkeiten zu berücksichtigen. Frau Marin zeigt dabei den Mut zu einer Ungleichbehandlung der Beschäftigten, die Vorteile aber auch Nachteile für die Vereinbarkeit mit sich bringt. In dem Verantwortungsbereich dieser Betriebsleiterin wird eine Regelung praktiziert, mit der Teilzeitkräfte ihre Überstunden als Entgelt ausbezahlt bekommen, während Vollzeitkräfte ihre Mehrarbeit ausschließlich durch Freizeitausgleich regulieren können.

Die ungleiche Regelung basiert zunächst auf der Erkenntnis, dass für die Teilzeitbeschäftigten, die Freizeitausgleich nutzen, wiederum die Vertretung von anderen Beschäftigten benötigt wird und so ein quasi unendliches Rad aus Vertretungen entsteht.

„Teilzeitkräfte bekommen die Mehrarbeit — die können sich das aussuchen, ob bezahlt oder zum Abfeiern. Aber wir machen überwiegend zum Bezahlen. Weil wir sagen, jede Stunde, die der Kollege abfeiert, muss ja jemand anders wieder Überstunden machen. Und das ist dann so ein Rattenschwanz. Und deswegen sagen wir grundsätzlich zum Bezahlen. Überstunden, das heißt Vollzeitkräfte dürfen nur Überstunden abfeiern. Die kriegen die also nicht bezahlt. Das ist ganz klar festgelegt. Die werden, wie gesagt, grundsätzlich nur zum Abfeiern ausgesetzt. Die einzige Ausnahme besteht, wir haben ja auch an den Feiertagen ja fast immer geöffnet, und die Feiertage, da haben wir es früher so gemacht, die haben die Prozente bekommen und konnten den Tag abfeiern. Das machen wir also auch nicht mehr. Weil aus dem Grunde dann jemand anders Überstunden macht, damit die anderen praktisch abfeiern. Und deswegen werden die Feiertage bezahlt. Das ist die einzige Ausnahme. Aber ansonsten alles zum Abfeiern.“ (Fr. Marin 179-190)

Die interne Regelung ist jedoch durchaus auch als Bemühen zu werten, beiden Beschäftigtengruppen aufgrund ihrer unterschiedlichen wirtschaftlichen Bedarfslagen eine angemessene Form der Grenzgestaltung zu ermöglichen. Wesentlich ist hier, dass dieser Lösungsversuch das Einkommen als maßgeblichen Bestandteil einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf anerkennt. Frau Marin zeigt deutlich, dass ihr die ungleichen Möglichkeiten der Beschäftigten, aus der Mehrarbeit Einkommen oder Freizeit zu gewinnen, sehr bewusst sind.

„Also bei den Teilzeitkräften, die wollen alle auch die Mehrarbeit bezahlt haben, weil sie halt davon teilweise alleine den Unterhalt, den Haushalt finanzieren müssen. Und bei den Vollzeitkräften, da wäre der eine oder andere auch gerne, der die Stunden hätte bezahlt bekommen, aber es gibt auch genauso gut den Kehrschluss, wo die sagen, nein, ich bin Doppelverdiener, und dann komme ich mit der Lohnsteuerklasse — dann habe ich so viel Abzüge und, und, und. Ich möchte lieber auch, dass ich die abfeiern kann. Deswegen kann man das nicht verallgemeinern. Das ist individuell. Das hängt davon ab, ob man als Doppelverdiener ist, Einzelverdiener, welche Lohnsteuerklasse man ist oder wie gesagt, Alleinverdiener. Aber Teilzeitkräfte, grundsätzlich wollen die das überwiegend bezahlt haben. Das ist also ganz selten, dass dann auch mal eine Kollegin kommt und sagt, dass sie die zum Abfeiern haben möchte. Aber dem Wunsch kommen wir dann auch nach, sofern es möglich ist.“ (Fr. Marin 204-214)

Gleichfalls entfaltet diese Regelung in Kombination mit dem geringen Teilzeiteinkommen jedoch möglicherweise die auch problematische Wirkung, dass Teilzeitkräfte nicht nur geringere Optionen haben, sich durch Mehrarbeit zeitliche Freiräume für familiäre Verantwortung anzusparen, sondern sie insgesamt ihre private Zeitplanung zunehmend unter dem Vorbehalt eines betrieblichen Verfügbarkeitsbedarfes gestalten müssen. Diese Beobachtung verweist auf die Notwendigkeit, die ausschließliche Teilzeitznutzung, insbesondere in niedrig entlohnten Erwerbstätigkeiten, in ihrer Wirksamkeit auf Entwicklungen und Veränderungen familialer Alltagsstrukturen zu erforschen.

„Weil ich sage mal, man muss sich entscheiden, will man im Beruf erfolgreich sein? Will man Mitläufer sein? Oder will man halt — ist für einen die Familie vorrangig und alles andere ist also nebensächlich? Und dann ist die Frage, kann man sich das überhaupt aussuchen? Ist ja auch noch eine Frage, ja? Es ist ja oft so, das kann man sich gar nicht aussuchen. Ja, wenn Sie jetzt Alleinunterhalter sind, so wie ich. Ich muss Vollzeit arbeiten gehen, weil ich muss meinen Lebensunterhalt ja auch irgendwie finanzieren. Und bei Familie ist es halt auch die Frage, kann man es sich erlauben, dass man zu Hause bleibt? Kann man sich erlauben, okay, nur eine Teilzeitstelle? Oder muss ich eine Vollzeitstelle machen, weil — Das hängt natürlich auch dann von den Umständen ab. Ist der Lebenspartner berufstätig? Oder will man einen gewissen Lebensstandard aufrecht halten? Will man luxuriös leben? Oder will man halt in ganz normalen Verhältnissen oder in niedrigen Verhältnissen leben? Oder kann man dann da leben? Das ist natürlich auch eine Frage. Das muss man natürlich auch für sich entscheiden, was man lieber möchte. Und dementsprechend muss das jeder für sich selber auch, sage ich mal, entscheiden.“ (Marin 913-926)

8.6 Synthese – Geschlecht und Status und Fürsorgeverantwortung in der Vereinbarkeitspolitik der Stadtverwaltung

Die Stadtverwaltung bildet als kommunale Selbstverwaltungskörperschaft einen klassischen Bereich des öffentlichen Dienstes ab. Hervorzuheben ist die langjährige Erfahrung in der Umsetzung von Frauenförderung und gleichstellungspolitischen Maßnahmen, die hier schon als Pionierarbeit in den ersten Zeiten der Gleichstellungsgesetz-

gebung verfolgt wurde. In dezidierten Prozessbestimmungen und vielfachen Aktivitäten ist die Gleichstellung der Geschlechter als langfristig verfolgtes Ziel präsent. In den Frauenförderplänen werden gleichzeitig Erfolge hinsichtlich einer erhöhten Präsenz von Frauen in der Stadtverwaltung aufgezeigt als auch weitere Aktivität angemahnt, um die weiterhin nicht ausreichend erreichten Gleichstellungsziele, zum Beispiel bei der Besetzung von Führungspositionen, zu verfolgen.

In der Stadtverwaltung wird ein umfassendes Angebot an flexiblen Arbeitszeitmodellen als Zeichen einer ausgeprägten Familienfreundlichkeit kommuniziert. Das Angebot der betrieblichen Familienpolitik umfasst ausschließlich arbeitszeitbeeinflussende Instrumente sowie ein Beratungsangebot der Gleichstellung und Frauenförderung für Berufsrückkehrerinnen. Erst seit neuerer Zeit gültig ist eine neue Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, welche mit der Einführung einer Rahmenarbeitszeit den Beschäftigten mehr Flexibilität zugunsten einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf offerieren soll.

Ergebnisse auf der strukturellen Ebene

Das maßgeblich durch arbeitszeitbeeinflussende Maßnahmen bestimmte Instrumentenangebot der betrieblichen Familien- und Vereinbarkeitspolitik der Stadtverwaltung wird nicht nur, aber am häufigsten von Befragten mit Kindern genutzt, während Home-Office eher als Instrument der Arbeitszeitverschiebung oder –ausweitung von Befragten ohne Kinder genutzt wird.

Ein vormals vorhandenes Betreuungsangebot wurde aus Einsparungsgründen wieder eingestellt, sodass die Befragten nicht zuletzt infolge fehlender betrieblicher Alternativen versuchen, mit der Kombination von Arbeitszeitreduzierung und flexiblen Arbeitszeitmodellen ihr Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben zu regulieren. Diese Strategie erscheint zwar als eine vielfache, jedoch nicht gleichsam als wirksamste und für alle Beschäftigten verfügbare, Bewältigungsform für die Abstimmung beruflicher und familiärer Verantwortung.

Der Zugang der Beschäftigten zu den potenziell familienfreundlichen Angeboten differiert entlang der Einteilung der Beschäftigten in die Kernverwaltung und die externen Bereiche, wie die Außendienste und die eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen. Die Konzeption der Instrumente richtet sich nahezu ausschließlich an den Arbeitsbedingungen und Organisationsstrukturen der Beschäftigten mit Verwaltungstätigkeiten aus. Beschäftigte in den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen der Stadt und in den Sachbereichen mit Außendiensten sind durch starr festgelegte Schichtdienste von den Nutzungsmöglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung ausgeschlossen. Darüber hinaus

führen unfreiwillige Teilzeit und fehlende Aufstockungsmöglichkeiten zu Formen einer Bemühung um Mehrarbeit, die mit Blick auf Grenzgestaltungsmöglichkeiten zugunsten einer Vereinbarkeit eher paradox erscheinen. Der administrative Vorteil von Teilzeitarbeit wird in den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen für eine kostengünstige und arbeitgeberseitige Flexibilität in der Dienstplangestaltung durchaus erkannt. Das familienfreundliche Potenzial kann sich jedoch in der Kombination von unfreiwilliger Teilzeit und niedrigem Einkommen für die Beschäftigten nicht entfalten. Für die Möglichkeit, das niedrige Einkommen durch zusätzliche Schichten und Vertretungen aufzubessern, werden spontane Arbeitseinsätze, Mehrarbeit und geringe Planungsmöglichkeiten hingegenommen. Hier zeigt sich, dass die Vereinbarkeitsmöglichkeiten von Niedrigqualifizierten und Niedriglohnbeziehern in der Stadtverwaltung nicht nur kaum eine Berücksichtigung finden, sondern durch erzwungene Teilzeitbeschäftigung und geringe Mitwirkungsmöglichkeiten in der Schichtdienstplanung stark beeinträchtigt sind.

Erkenntnisse auf der identitätsbildenden Ebene

Der Blick auf Identitäten und Identitätszuschreibungen lässt zwei Muster von Identitätszuschreibungen hervortreten, welche die Vereinbarkeitsmöglichkeiten der höher qualifiziert Beschäftigten im mittleren und gehobenen Dienst der Verwaltung und der gering qualifiziert Beschäftigten in den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und Außendiensten in unterschiedlicher Weise beeinflussen.

In den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und in weiten Teilen der Außendienste werden Beschäftigte im Schichtdienst in Tätigkeiten auf einem niedrigen Qualifikationsniveau eingesetzt. Zugleich müssen die Führungskräfte die Funktionalität dieser Arbeitsbereiche aufgrund der prekären finanziellen Haushaltslage der Stadt auch unter den Bedingungen eines niedrigen Personalschlüssels gewährleisten. Die Zwangslage der Führungskräfte und die Erwerbssituation der niedrig qualifiziert Beschäftigten forcieren die Wahrnehmung eher machtloser Identitäten der Beschäftigten. Ihre tatsächliche geringe Qualifikation, aber auch die Beobachtung, dass viele von ihnen in anderen beruflichen Zusammenhängen gescheitert sind, lässt die Führungskräfte von geringen beruflichen Alternativen dieser Beschäftigten und einer besonderen Angewiesenheit auf die Erwerbstätigkeit im eigenen Verantwortungsbereich ausgehen. Daran geknüpft wird die Erwartung, dass die Beschäftigten aus Respekt vor der Tatsache, eine Erwerbsanstellung zu haben, eine erhöhte Bereitschaft, sich den betrieblichen Bedürfnissen und Bedingungen widerspruchslos anzupassen, entwickeln. Erwartet wird eine hohe Identifikation mit dem Betrieb, die sich in der flexiblen Übernahme von spontanen Vertretungen, Schichtübernahmen und Überstunden zeigt. Servicekräfte müssen nicht

nur ihre Arbeitszeiten flexibel auf die betrieblichen Bedingungen einstellen, sondern dabei auch zwischen unterschiedlichsten Tätigkeiten wechseln. Von den niedrig qualifiziert Beschäftigten wird letztlich eine ähnliche Identifikation mit der Arbeit und dem Betrieb erwartet, wie sie von Gut- und Hochqualifizierten im Dienstkontrakt angenommen wird. In der Tat konstatieren die Führungskräfte bei vielen (wenn auch nicht allen) dieser Beschäftigten eine hohe Betriebsbezogenheit und Flexibilität, ihr Leben aus der Arbeitswelt heraus zu planen. Diese Bereitschaft entwickelt sich jedoch nicht als Gegenleistung für besondere Anreize wie berufliche Förderung, Karriereversprechen oder Mitgestaltungsmöglichkeiten und im Rahmen eines echten Tauschverhältnisses, wie im Dienstkontrakt, sondern im Rahmen eines klassischen Arbeit gegen Lohn-Verhältnisses. Da ein großer Teil der Beschäftigten in den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen in unfreiwilliger Teilzeit beschäftigt ist, sind die kurzfristigen Vertretungen und Überstunden eine willkommene Möglichkeit um das geringe Teilzeiteinkommen aufzubessern. Mit Blick auf die Vereinbarkeit hat dies jedoch auch die Konsequenz, dass diese Teilzeitkräfte nicht nur geringere Optionen haben, sich durch Mehrarbeit zeitliche Freiräume für familiäre Verantwortung anzusparen, sondern dass sie insgesamt ihre private Zeitplanung zunehmend unter dem Vorbehalt eines betrieblichen Verfügbarkeitsbedarfes gestalten müssen.

Während die Identitätszuschreibungen bei den gering qualifiziert Beschäftigten klassenspezifisch geprägt sind, zeigen sich bei den Angestellten im mittleren und gehobenen Dienst, also bei den besser Qualifizierten, Identitätsannahmen, die durch geschlechtsstereotype Rollenbilder maßgeblich über teilzeitbeschäftigte Frauen bestimmt werden.

Der vielfache Wunsch von Frauen in der Verwaltung nach klassischer Teilzeit am Vormittag, stellt sich für die meisten der Führungskräfte als administratives Problem dar. Überbesetzte Schreibtische am Vormittag und nicht besetzte Dienstleistungsstellen am Nachmittag sowie die Vertretungsbelastung von Vollzeitkräften werfen jedoch darüber hinaus eine Gerechtigkeitsfrage der Angebotsverteilung beziehungsweise eine Legitimationsfrage des Teilzeitanspruchs und der Wahl der Arbeitszeit auf. Diese, aus Sicht der Führungskräfte nur schwer oder gar nicht zu beantwortende Fragestellung, mündet vielfach in der grundsätzlichen Ablehnung weiterer Teilzeitkräfte im eigenen Führungsbereich. Das Verständnis für den Teilzeitwunsch als Vereinbarkeitsinstrument schwindet bei den Führungskräften in dem Maße, wie ihre Planungsbelastung durch Vormittagsteilzeit steigt.

Hinsichtlich der einheitlich gewünschten Arbeitszeit am Vormittag erfolgt eine normative Bewertung ihrer Angemessenheit, bei der die Berücksichtigung eines Bedarfs am

ehesten für Mütter mit Schulkindern legitim erscheint. Davon abgegrenzt wird die unreflektiert erscheinende allgemeine Vorliebe für den Vormittag, vor allem der Frauen ohne betreuungsbedürftige Kinder, als wenig gerechtfertigt bewertet. Vor dem Hintergrund eines allgemein empfundenen modernisierten Erwerbsverhalten von Frauen und den flexiblen Arbeitszeitangeboten beklagen die Führungskräfte eine Familienorientierung ihrer Mitarbeiterinnen, die weiterhin eine strukturierende Wirkung auf den weiblichen Erwerbsverlauf und auf die alltägliche Gestaltung des Arbeitstages zeigt. Der akzeptierte Versuch, durch stabile zeitliche Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben eine phasenweise Doppelbelastung von Fürsorge- und Erwerbsarbeit zu bewältigen, verliert die Akzeptanz, wenn sich Teilzeitarbeit als dauerhafte Erwerbshaltung der Frauen manifestiert.

Möglicherweise trägt diese Wahrnehmung der Führungskräfte dazu bei, dass Teilzeittätigkeit und die darin symbolisierte Familienorientierung mit einem geringen Interesse der Frauen an ihrer beruflichen Entwicklung gleichgesetzt werden. Dabei findet die Tatsache, dass die Übernahme von Führungsverantwortung in Teilzeit von keiner Führungskraft für möglich erachtet wird und auch andere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten nur in Vollzeit möglich gemacht werden, keine Berücksichtigung. Die übernommene, im gesellschaftlichen Zusammenhang hoch geschätzte, Verantwortung für die Fürsorgearbeit erfährt in der Erwerbssphäre keine Wertschätzung, sondern wird nur in der dort einschränkenden Wirkung auf Leistungsvermögen und Verfügbarkeit bewertet. Eine starke Beteiligung in einer Domäne wird jeweils mit Nachteilen für die andere wahrgenommen und kommt einer Abwertung der Beteiligung in der anderen Domäne gleich. Chancen für gleichwertige Beteiligungsmöglichkeiten in beiden Domänen, wie sie im Rahmen der Work/Family Border Theory als förderlich für die Work-Life Balance nahegelegt werden (vgl. Kapitel 3.1), sind kaum sichtbar.

Der Theorie von Clark folgend werden die Teilzeitbeschäftigten in der Stadtverwaltung als peripher Beteiligte der Erwerbsdomäne definiert und verfügen dort über wenig Einflussnahme auf die Grenzgestaltung zwischen den Domänen. Während Clark davon ausgeht, dass die Beschäftigten selbst durch den Umgang mit ihrer Kompetenz und ihrer offensiven Verantwortungsübernahme Einfluss und Identität in den jeweiligen Domänen bestimmen können, zeigt sich hier, dass vielen Teilzeitbeschäftigten die Möglichkeiten dazu regelrecht verwehrt werden. Durch die vermittelte geringe Anerkennung ihrer Tätigkeiten sind ihre Chancen, Kompetenz und Verantwortungsübernahme zu zeigen, sehr eingeschränkt. Zudem trägt möglicherweise die zum Teil wahrgenommene Ausgrenzung einiger teilzeitbeschäftigter Frauen von Gepflogenheiten des kollegialen Miteinanders zwischen den Beschäftigten, in denen sich zeigt, wer da-

zu gehört und wer nicht (zum Beispiel die gemeinsame Geburtstagsfeiern), zu einem Ausschluss von wesentlichen kulturprägenden Prozessen bei.

Im Gegensatz zu einem Vereinbarkeitsstreben, das sich auf einen aktuellen Betreuungsbedarf bezieht, ist eine aktive und bewusste lebenszeitlich motivierte Grenzgestaltung von Frauen nur wenig nachvollziehbar. Zwar wird vereinzelt das durch viele Führungskräfte vermittelte Bild von übermäßigem beruflichem Engagement, aber auch Überbelastung und Mehrarbeit, als mögliches Motiv für Frauen erkannt, ihre Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiterhin in einer reduzierten Arbeitszeit zu suchen. Jedoch werden die damit einhergehenden Einschränkungen der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten eher als Preis einer altruistisch geprägten Familienorientierung der Frauen interpretiert. Die ebenfalls vereinzelt erfahrene bewusste Ablehnung eines beruflichen Aufstieges von Männern wird demgegenüber unabhängig von Fürsorgeverantwortung eher als Ausdruck einer angestrebten gesunden Balance zwischen beruflichen Belastungen und privaten Wertvorstellungen anerkannt.

Wenn auch an Einzelbeispielen, wird hier die Frage aufgeworfen, ob eine durch Männer repräsentierte neue Haltung zum Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben eine höhere Chance hat, eine grundsätzliche und wirkungsmächtige Reflexion von Leistungs- und Verfügbarkeitsnormen anzustoßen, als der bisher forcierte Blick auf die fürsorgeorientierte Vereinbarkeitsbedürfnisse der Frauen.

Erkenntnisse auf der repräsentativen Ebene

Übereinstimmend zeigt sich bei den befragten Führungskräften der beiden Organisationen, die der Zuständigkeit des Landesgleichstellungsgesetztes unterliegen, dass diese bei der Begründung ihres Vereinbarkeitshandelns wenig auf familienfreundliche Leitsätze und Zielformulierung der obersten Organisationsleitung Bezug nehmen, sondern überwiegend auf die Personalverwaltung als Umsetzungsinstanz für das Instrumentarium familienfreundlicher Maßnahmen verweisen. Auch in der Stadtverwaltung unterstützen die bürokratisch anmutende Umsetzung von Rechtsgrundlagen in festgelegten Vorgehensweisen und von der Gleichstellungsstelle kontrollierte Verfahren die Sicherheit der Führungskräfte, sich richtig zu verhalten.

Als wesentliches Hemmnis dafür, dass aus der losen Verknüpfung von Gleichstellungsrechten und der Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen ein verbindliches und realisiertes Führungsprinzip wird, werden die Hierarchiestrukturen, in denen die Personalverantwortung und Fürsorgepflicht gegenüber Beschäftigten operationalisiert werden, angeführt.

Hierarchieabbau und Zusammenlegungen von Aufgabenbereichen haben Verantwortungsbereiche heranwachsen lassen, die nur noch wenig Wissen über den familiären Hintergrund der Beschäftigten ermöglichen. Zugleich scheint damit jedoch auch ein Informationsdefizit über die Beschäftigtenstrukturen in den verschiedenen Bereichen einherzugehen, sodass vielfach das Geschlechterverhältnis, aber auch das Verhältnis von Voll- und Teilzeitbeschäftigten nur vage bekannt ist. Aus dieser großen Distanz zu den Beschäftigten leitet sich ein strategisch orientiertes Führungsbild ab, welches das Risiko, Vereinbarkeitsbedürfnisse nur noch aus einer problemorientierten Perspektive wahrzunehmen, verstärkt. Nahezu alle Führungskräfte beschreiben ein Interaktionsverständnis hinsichtlich ihrer Personalverantwortung für einzelne Beschäftigte, dass nur noch dann ihre Aktivität erfordert, wenn es vereinbarkeitsbezogene Probleme zu lösen gilt.

Die Führungskräfte selbst benennen vor allem den engen Finanzhaushalt der Stadtverwaltung als maßgebliche Ursache für ein normatives Dilemma, das eine demotivierende Kraft für die Umsetzung von Vereinbarkeit entfaltet. Im Zusammenhang mit personellen Einsparungsmaßnahmen der Abschaffung des Betreuungsangebotes und der Angewiesenheit auf reduzierte öffentliche Fördermittel wird nicht nur die Führungsaufgabe, sondern auch der eigene persönliche Arbeitserfolg von den Führungskräften auf die Erreichung von Einsparungszielen reduziert. Daraus resultiert die Wahrnehmung eines stark eingeschränkten Handlungsrahmens für das eigene Führungshandeln, in dem andere inhaltliche Erfolgskriterien weniger Raum bekommen. Die Orientierung des Führungshandelns an den Einsparungszielen wird jedoch weiterhin mit den Anforderungen an die Erfüllung von außenwirksamen Zielvorgaben für den eigenen Verantwortungsbereich verbunden. Mögliche Konflikte mit dem Arbeitsschutzgesetz, Arbeits- und Leistungsdruck, der sich auf die Gestaltung von verlässlichen und gesundheitsförderlichen Arbeitszeiten für die Beschäftigten einschränkend auswirkt, stehen in Divergenz zu der eigenen eingeschränkten Handlungsmacht für Veränderungen. Mehrfach beschreiben Führungskräfte das Problem, einerseits für die Einhaltung der Sparziele auf eine gute Beziehung zu den Beschäftigten angewiesen zu sein, diese aber durch die Sparziele immer wieder gefährden zu müssen. Aus dieser wahrgenommenen Abhängigkeit von nicht oder nur wenig beeinflussbaren äußeren Gegebenheiten manifestiert sich bei den Führungskräften nicht nur der resignative Eindruck von geringer Handlungsmacht, sondern zudem eine eher vermeidende und ablehnende Haltung gegenüber einer Verantwortungsübernahme für die Gestaltung der Vereinbarkeit. Aus der Wahrnehmung begrenzter Möglichkeiten, den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht werden zu können, entsteht ein Spannungsfeld zwischen dem Verständnis für die

Beschäftigungssituation und der Frustration über die eigenen Führungsbedingungen. Je nach Ausmaß und Intensität dieser Situationen erscheint es zum Teil nachvollziehbar, wenn Führungskräfte ihre Sensibilität für die Vereinbarkeitsbedürfnisse von Beschäftigten nicht aktiv weiterentwickeln wollen, sondern vielmehr Mechanismen und Legitimationen entwickeln, um diese ausblenden oder verdrängen zu können.

Wechselwirkungen in der Gesamtschau

Auch in der Stadtverwaltung vermittelt sich entlang der unterschiedlichen Arbeitsbereiche mit höher qualifizierten und niedrig qualifizierten Tätigkeiten eine unterschiedliche Relevanz von Geschlecht. Die Beschäftigten im mittleren und gehobenen Dienst in den klassischen Verwaltungsbereichen werden vermehrt unter geschlechtsspezifischen Differenzierungen wahrgenommen. Frauen sind mit wenigen Ausnahmen Zuverdienerinnen und aufgrund eines eigenen traditionellen Rollenverständnisses, das mehr oder weniger eng an konkrete Fürsorgeaufgaben gekoppelt ist, nicht an beruflicher Entwicklung interessiert. Zwar verfügen sie aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu den Beschäftigungsbereichen mit höher Qualifizierten über Vereinbarkeitsmaßnahmen und Instrumente, sind aber gleichfalls durch die Nutzung dieser Instrumente in ihrer Aufstiegsmobilität deutlich eingeschränkt. Gleichfalls verfügen sie aufgrund der geringen Anerkennung von Teilzeitbeschäftigung als vollwertige Erwerbsform über wenig Entfaltungspotenziale für Mitgestaltung, Macht- und Einflussnahme in der Erwerbssphäre. Männern hingegen, die als qualifizierte Leistungsträger für die Führungskräfte eine hohe Bedeutung haben, wird eine höhere Verhandlungsmacht zugesprochen. Sie scheinen vereinbarkeitsförderliche Bedingungen und das Verständnis von Führungskräften eher erzwingen zu können. Zugleich bietet das Vereinbarkeitshandeln von gut qualifizierten Männern, die sich damit, wenn auch im eingeschränkten Maße, der umfassenden Verfügbarkeitserwartung entziehen, ein Verunsicherungspotenzial für die bisher geltenden Leistungs- und Verfügbarkeitsnormen.

In den Arbeitsbereichen mit niedrig qualifizierten Tätigkeiten zeigt sich eine unterschiedliche Relevanz von Geschlecht. Zum Teil werden ganze Arbeitsbereiche aufgrund emotional- und sozial geprägter Tätigkeiten sehr geschlechtsspezifisch wahrgenommen und als besonders geeignet für einen Zuverdienst in Teilzeitform beschrieben. Andere Bereiche wiederum werden nur in Vollzeitform für funktional und damit als nicht geeignet für Frauen erklärt, da deren Ausfälle nicht kompensiert werden könnten. In besonders prekär erscheinenden Beschäftigungsbereichen, die durch Schichtdienst und unfreiwillige Teilzeit geprägt sind, wird das Merkmal Geschlecht hingegen weitgehend ausgeblendet. Hier stehen Klassenmerkmale wie die Angewiesenheit auf den

Arbeitsplatz und das notwendige Einkommen im Vordergrund und verdrängen vereinbarkeitsbezogenen Bedürfnisse, aber auch Ansprüche der Beschäftigten weitgehend.

In den beiden folgenden Grafiken sind die wesentlichen Wechselwirkungen auf und zwischen den drei Ebenen Struktur, Identität und Repräsentation zusammengefasst. Die erste Grafik verdeutlicht die Widersprüchlichkeiten (gepunktete Linien) und Passungen (durchgezogene Linien) auf der Basis der Identitätszuschreibungen an höher qualifizierte Beschäftigte im mittleren und gehobenen Dienst der Verwaltung. Die zweite Grafik bildet die Wechselwirkungen aufgrund der Identitätszuschreibungen an niedrig qualifizierte Beschäftigte in den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und Sachbereichen mit Außendiensten ab.

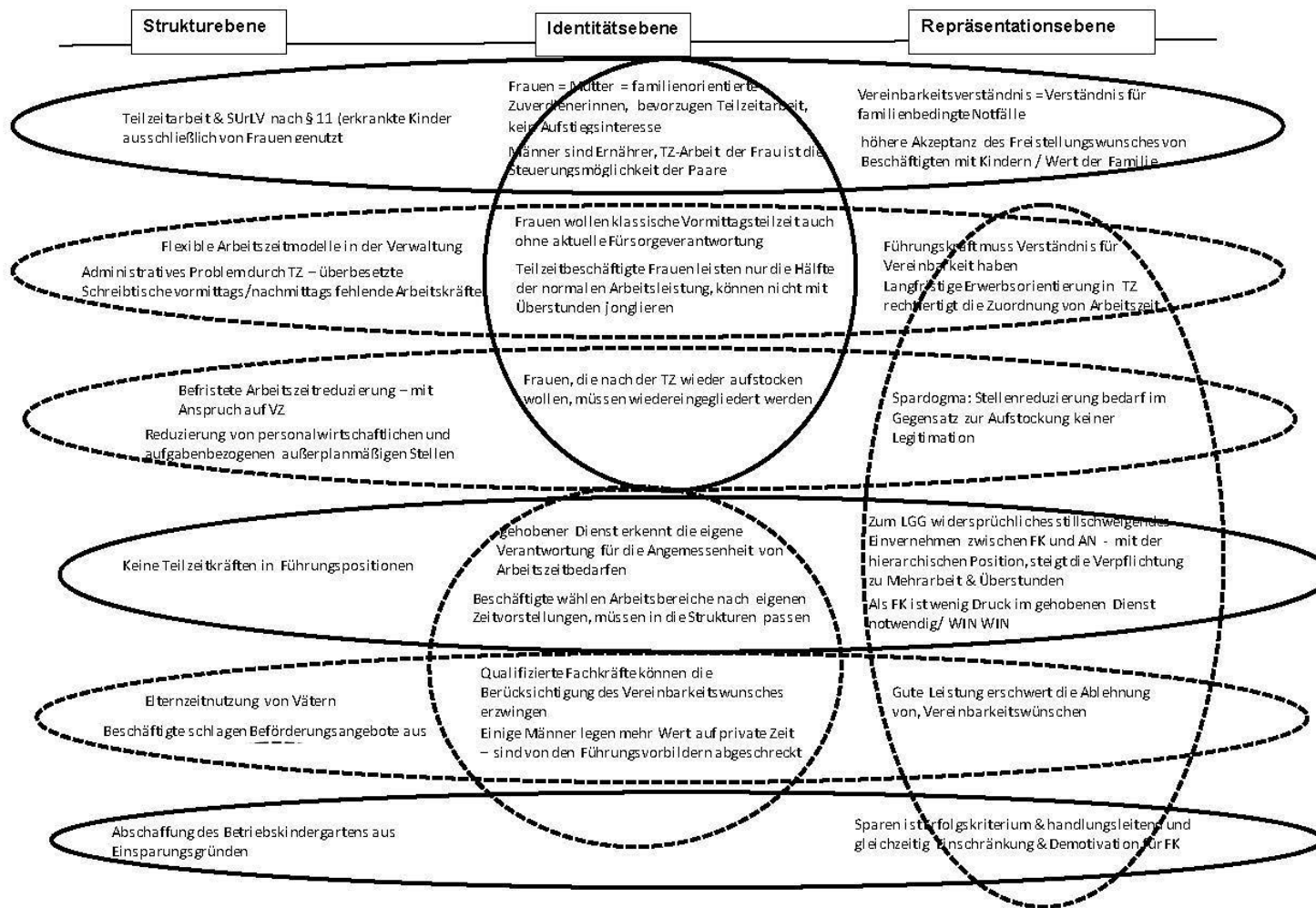


Abbildung 8-5 Wechselwirkungen von Differenzkategorien auf den Ebenen Struktur, Identität, Repräsentation – Stadtverwaltung, mittlerer und gehobener Dienst

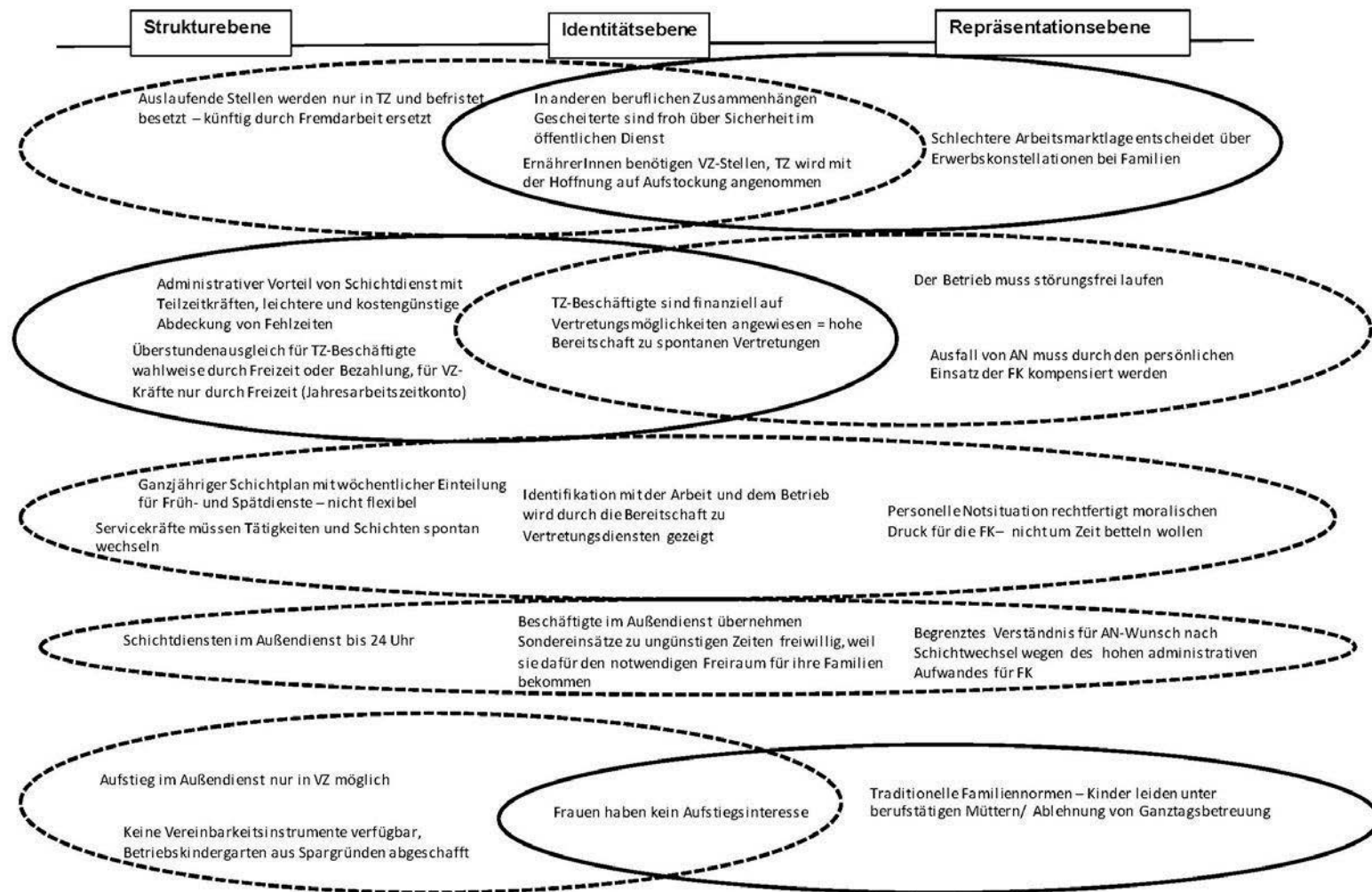


Abbildung 8-6 Wechselwirkungen von Differenzkategorien auf den Ebenen Struktur, Identität, Repräsentation – Stadtverwaltung, niedrig qualifizierte Beschäftigte

9 Forschungsfrage und fallübergreifende Ergebnisse

Im Folgenden werden die fallübergreifenden Ergebnisse der Studie aufgezeigt. Für die Rückbindung der Ergebnisse erfolgt zunächst ein kurzer Rückblick auf die Forschungsfrage und den theoretisch-analytischen Bezugsrahmen. Im Anschluss daran wird die Bedeutung der Wechselwirkungen von Klasse und Geschlecht auf den Ebenen Struktur, Identitätszuschreibung und symbolische Repräsentation für die Gestaltungsmöglichkeiten der Grenzen zwischen Familie und Beruf verallgemeinert und zugespitzt. Abschließend erfolgt ein Resümee des Erkenntnisgewinns dieser Studie und ein Ausblick auf potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten der betrieblichen Vereinbarkeitsunterstützung.

9.1 Kurzurückblick auf Fragestellungen und theoretisch-analytische Erklärungsansätze

Soziodemografische Entwicklungen, wirtschaftlicher Strukturwandel, Pluralisierung von Lebensmodellen und Familienstrukturen sowie Konsequenzen im bildungs- sozial- und gleichstellungspolitischen Kontext bilden neue Herausforderungen für Individuen, das Verhältnis von Familie und Beruf zu ordnen. Unternehmen müssen die Steuerungskonzepte für Erwerbsarbeit mit einer zunehmenden Vielfalt von Vereinbarkeitsbedürfnissen der Beschäftigten in Einklang bringen (vgl. Wharton 2006). Im Zeichen des demografischen Wandels und des befürchteten Fachkräftemangels zeigt sich dabei sowohl für die konzeptionelle Praxis in Unternehmen als auch in der Forschung eine hohe Aufmerksamkeit für die Erwerbskraftpotenziale gut qualifizierter Frauen und deren Vereinbarkeitssituation.

Der aktuelle Forschungsstand bildet die vermeintlich verbesserten Möglichkeiten gut qualifizierter Beschäftigter, ihre Vereinbarkeitsbedürfnisse zu artikulieren und zu erfüllen, auch in seinen empirischen Methoden ab (vgl. Beham 2011 249). Die für die Organisationspsychologie konstatierte Vernachlässigung gering qualifizierter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (vgl. Casper et al. 2007) und damit eine Vernachlässigung

der Ungleichheitskategorie „soziale Klasse“²⁵³ (vgl. Beham 2011:249), lässt sich für die Erforschung betrieblich unterstützter Vereinbarkeit auch interdisziplinär feststellen.

Gleichstellungspolitische und personalpolitische Zielsetzungen stützen die Vermutung, dass nicht nur Geschlecht, sondern auch klassenspezifische Merkmale wie Qualifikation und Beschäftigungsverhältnisse, das Angebot und die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen bestimmen²⁵⁴. Die Konzentration auf die Widersprüchlichkeiten zwischen erwerbsbezogenen und familiären Verantwortlichkeiten als Strukturierungsthema für erwerbstätige Frauen (vgl. hierzu z.B. Jürgens 2009; Jurczyk et al. 2009) resultiert in der Feststellung, dass die unflexible Arbeitswelt mit den „*Flexibilisierungserfordernissen der Lebenswelt*“ (Kratzer und Nies 2011:5) kollidiert. In der Praxis setzen sich zunehmend Lösungsansätze für eine flexible Gestaltung der Schnittstellen zwischen den Domänen Familie und Beruf durch und scheinen sich in Form von Teilzeitmodellen, flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit und Mobilitätsangeboten wie Home-Office als Generallösung für eine gelingende Vereinbarkeit zu etablieren. Empirische Erkenntnisse legen demgegenüber einen unterschiedlichen Autonomiegrad für Beschäftigte, diese Flexibilität zugunsten eigener Grenzvorgestaltungen gestalten zu können, nahe. Vor allem Studien der amerikanischen Work-Life Balance Forschung belegen, dass hochqualifizierte Beschäftigte scheinbar über mehr Beteiligungsmacht verfügen, während sich in wenig qualifizierten Arbeitsbereichen eher arbeitgeberseitige Vorteile der Flexibilisierung niederschlagen scheinen (vgl. z.B. Ammons und Kelly 2008; Weigt und Solomon 2008).

Die konstatierten Entwicklungen und der Forschungsstand begründen die Forschungsfrage, ob sich die bisherigen Konzepte betrieblicher Familienpolitiken und Vereinbarkeitsmaßnahmen in deutschen Unternehmen für alle Beschäftigtengruppen oder nur partiell als Chance für eine realisierte Balance von Familie und Beruf erweisen und, ob und wie durch sie alte und neue Ungleichheiten (re)produziert werden.

²⁵³ Kritisiert wird gleichfalls auch die Vernachlässigung von Ethnizität. In der vorliegenden Studie wurde dieses Merkmal aufgrund der vorgefundenen Beschäftigtenstrukturen in den untersuchten Organisationen, der hohen Komplexität der Studie in drei Unternehmen auf drei Ebenen und der Fragestellung nicht weiter verfolgt. Angesichts der zunehmenden Zahl beschäftigter Migrantinnen in der Pflegebranche zum Beispiel erweist sie sich jedoch als wichtige Forschungsanregung für die Untersuchung des Verhältnisses von Beruf und Familie. Der Bedarf an Pflegekräften resultiert unter anderem aus der steigenden Erwerbstätigkeit von Frauen und deren Vereinbarkeitsbemühungen (vgl. Gallotti 2009:9ff).

Insbesondere die Rekrutierung von Pflegekräften für die häusliche Pflege rückt dabei weibliche Migrantinnen in den Blick, die für die Herstellung der Vereinbarkeit deutscher Frauen häufig dequalifiziert arbeiten (vgl. Gallotti 2009:33) und ihre eigene Vereinbarkeit über weite räumliche Entfernungen und vielfach ohne öffentliche Kontrolle, unter extremer Anpassung an die Zeitstrukturen in den Familien der Pflegebedürftigen, herstellen müssen (vgl. Gallotti 2009:35).

²⁵⁴ Siehe hierzu ausführlich Kapitel 1.3.

Mit Blick auf die in dieser Studie hervorgehobene Bedeutung der Ungleichheitskategorien Geschlecht und Klasse ist von besonderem Interesse, wie diese Merkmale in der Konzeption, dem Angebot und der Umsetzung der betrieblichen Maßnahmen wirksam werden und sich möglicherweise in hegemonialen Vorstellungen einer gelungenen Vereinbarkeitsunterstützung niederschlagen.

Der Widerspruch zwischen einer zunehmenden Pluralität von Lebensformen, Familien- und Erwerbsmodellen und dem sich herausbildenden Flexibilisierungsparadigma wird mit der „*Work/Family Border Theory*“ (Clark 2000) in die Annahme eingebettet, dass eine flexible Gestaltung der Grenzen zwischen den Domänen aufgrund unterschiedlicher Identifikationsmöglichkeiten mit den Domänen nicht pauschal für alle Beschäftigten die richtige oder umsetzbare Form von Vereinbarkeit ist²⁵⁵. Vereinbarkeitsinstrumente werden als Ressourcen für die Gestaltung von raum- und zeitlich strukturierenden Mustern der individuellen Lebensführung definiert, deren Nutzung von fremden und eigenen Werthaltungen abhängig ist. Die Wirksamkeit von betrieblichen Instrumenten wird somit an den Gestaltungsmöglichkeiten und Legitimationen unterschiedlicher Grenzformen gemessen. Diesbezüglich bietet die *work/family border theory* analytisch den Vorteil, sowohl die Gestaltung der Grenzen als auch die unterschiedliche Gestaltungsmacht der Akteure zu erfassen. Gleichfalls zeigt sich aber die Notwendigkeit, eine nahezu in allen Balancekonzepten vernachlässigte Berücksichtigung der Differenzierungsmerkmale, welche Identifizierungsmöglichkeiten und Machtpotenziale begrenzen oder ermöglichen, mithilfe weiterer Theorien aufzuheben.

Das Konzept der „*Gendered Organization*“ von Acker (Acker 1992) zeigt die segregierende Wirksamkeit von Geschlecht in den Alltagspraxen und Entscheidungen, in den interaktiven Handlungen und in der Kommunikation, in symbolischen Repräsentationen der Sinnggebung und in der Konstruktion von Identitäten²⁵⁶. Die Entwicklung betrieblicher Strategien und Konzepte für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist jedoch als Teil aktueller gesellschaftlicher Umbruchprozesse zu verstehen, in denen eine Gemengelage von Individualisierung, Bildung, Ökonomisierung und Gleichstellung die Bedeutung von Geschlecht in Organisationen hervorhebt und zugleich unklarer den je werden lässt (vgl. Wilz 2002). In diesem Kontext wird die Bedeutung hegemonialer Prozesse, in denen Beschäftigten mittels interaktiver Klassifizierungsprozesse Arbeitsidentitäten zugeschrieben werden (vgl. Kotthoff 1998), erfasst. Status, Qualifikation, aber auch Loyalität und Identifizierung der Beschäftigten, werden als Erklärungsmodel-

²⁵⁵ Siehe hierzu ausführlich die Ausführungen zu der *Work/Family Border Theory* von Clark in Kapitel 3.1.

²⁵⁶ Siehe hierzu ausführlich die Ausführungen zu Ackers Konzept der *Gendered Organization* in Kapitel 3.2.

le für den Umgang mit dem Vereinbarkeitsbedarf genutzt und als Einflussfaktoren für die Nutzungsmöglichkeiten der Maßnahmen in den Blick genommen.

Die Bedeutung dieser hegemonialen Prozesse wird mit dem empirischen Klassenschema von Erikson und Goldthorpe erfasst, da es die Beschäftigungsverhältnisse und damit die Austauschbeziehungen, in die Beschäftigte eingebunden sind, berücksichtigt (Erikson und Goldthorpe 1992). Die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten werden als Aushandlungsbeziehung dargestellt, innerhalb derer unterschiedliche Macht- und Abhängigkeitspotenziale in Abhängigkeit von der Gestaltung des Arbeitsverhältnisses als klassischer Arbeitskontrakt oder als Dienstverhältnis verteilt sind (vgl. Goldthorpe und McKnight 2004:3)²⁵⁷. Vor allem das Kontrollbemühen der Arbeitgeber auch angesichts der verschiedensten Formen von Arbeitsaufgaben und Tätigkeitsmerkmalen die vereinbarten Arbeitsleistungen in jedem Fall zu erhalten, bietet einen möglichen Erklärungsansatz für die Frage, in welcher Form und mit welcher Konsequenz Führungskräfte als Grenzwächter auftreten. Der Grad der Arbeitsautonomie, der Kontrollbefugnisse und das Maß der Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers, aber auch Beförderungschancen, Arbeitsplatzsicherheit und Einkommen (vgl. Burzan 2011:81; Brauns et al. 2000:7ff; Müller et al. 2006) erscheinen für das Verhältnis von Beruf und Familie und für die Grenzgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten bedeutend.

Dies begründet einerseits die Vermutung, dass im Rahmen von Dienstverhältnissen mit qualifizierten Beschäftigten auch eine umfassendere Verfügbarkeit von Arbeitszeitmodellen und ein größerer Freiraum für flexible Arbeitszeitgestaltung angeboten werden, als bei Arbeitsverhältnissen für Facharbeiter oder An- und Ungelernte (vgl. Erikson und Goldthorpe 1992:38f). Andererseits lässt die Tatsache, dass die Vergütung von Diensten nicht nur in Form von Gehalt, sondern auch durch in Aussicht gestellte Elemente, wie zum Beispiel Karrieremöglichkeiten erfolgt (vgl. Erikson und Goldthorpe 1992:41), erwarten, dass hier normativ begründete Loyalitätserwartungen die Gestaltungsmöglichkeiten der Grenzen beeinflussen und die Nutzung von Maßnahmen auf bestimmte Formen beschränken.

Nicht zuletzt aufgrund dieser Loyalitätserwartungen erscheint die Konsistenz von Identitätszuschreibungen und ihrer Entsprechungen in Struktur und Repräsentationen (vgl. Winker und Degele 2009:59) von großer Erklärungskraft für die unterschiedlichen Be-

²⁵⁷ Siehe hierzu ausführlich die Ausführungen zum EGP nach Goldthorpe in Kapitel 3.3.

teiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten an der Grenzgestaltung zwischen den Domänen Familie und Beruf.

Die Fallstudien in den ausgewählten Organisationen folgten der Annahme, dass Strukturen, arbeits- und unternehmenskulturell verankerte Werte und Identitätszuschreibungen an die Beschäftigten unterschiedliche Formen der Grenzgestaltung zwischen den Domänen Beruf und Familie legitimieren oder ausschließen und so in der Vereinbarkeitspolitik soziale Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern und innerhalb der Geschlechtergruppen aufheben, aber auch (re-)produzieren können.

In der folgenden Ergebnisdarstellung wird zusammengefasst, welche zentralen Themen sich in den drei Organisationen übereinstimmend oder kontrastierend zeigen. Es wird, jeweils ausgehend von einer analytischen Ebene, aufgezeigt auf welche Kategorisierungen, Bezug genommen wird und wie sich die Passungen oder Widersprüchlichkeiten dieser Kategorisierungen auf den anderen Ebenen auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten auswirken.

9.2 Fallübergreifende Ergebnisse

Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragungen in den drei Organisationen lassen die Nutzung von Vereinbarkeitsinstrumenten und betrieblichen Maßnahmen als Resultat von Entscheidungen erscheinen, die sowohl aus Grundannahmen, Werten und Zielen resultieren als auch von Sachzwängen und externen Gegebenheiten beeinflusst werden. Wenn dies auch kein explizites Analyseziel war und die Befragungsdaten keinen Anspruch auf eine verallgemeinerbare Repräsentativität der Ergebnisse erheben, so zeigt sich doch für die Gruppe der hier Befragten, die Inanspruchnahme von Instrumenten als ein Bemühen der Anpassung von betrieblichen Möglichkeiten und externen sozialen Bedingungen, wie Lebensformen, Familienstand, Alter der Kinder Ein Teil der Anpassungsleistung ist, das Bestreben die Rollenerwartungen des Privatlebens mit Hilfe der Instrumente in die betrieblichen Arbeitsidentitäten zu integrieren (vgl. hierzu auch Bothfelds Studie zur Teilzeitarbeit, Bothfeld 1997:35).

Trotz eines vielfachen Angebotes in den untersuchten Organisationen nutzt ein nicht als marginal zu vernachlässigender Anteil von Beschäftigten mit Kindern im eigenen Haushalt keines der angebotenen Instrumente. Eine geschlechtsspezifische Zuschreibung der Fürsorgeverantwortung lässt sich dahingehend vermuten, dass von den Frauen, die mit Kindern in einem Haushalt leben, nur ein kleiner Anteil kein Instrument

nutzt, während dieser Anteil bei den Männern nahezu die Hälfte ausmacht. Qualifikation und betrieblicher Status wirken sich dabei für Männer und Frauen unterschiedlich aus. Während bei Männern eine höhere Qualifikation und ein höherer Status eher mit einer Nichtnutzung von Maßnahmen einhergehen, gilt für Frauen in umgekehrter Weise, dass höhere Qualifikation und ein höherer Status mit einer häufigeren Nutzung von Maßnahmen und scheinbar besseren Möglichkeiten hierzu verbunden sind.

Insbesondere die Antworten auf die Fragen nach den Begründungen für einen bewussten Verzicht auf solche Maßnahmen bieten Hinweise darauf, dass als betriebliche Bedingungen nicht ausschließlich das Instrumenten- und Maßnahmenangebot wahrgenommen wird, sondern darüber hinaus die erfahrenen oder angenommenen Konsequenzen, die mit einer Nutzung verbunden werden. Neben wirtschaftlichen Gründen, die zum Beispiel den Verzicht auf Teilzeit begründen können und organisatorischen Hemmnissen, wie sie vielfach für die Nutzung von Telearbeit oder Home-Office angegeben werden, zeigt sich im Unternehmensvergleich der Einfluss von gleichzeitig vermittelten Werten auf die Situation von jungen Eltern, die sich nach der Geburt des Kindes quasi neu als „Erwerbstätige und Eltern“ einfinden müssen. Insbesondere für junge 'aufstrebende' Frauen und Männer in dem Wirtschaftsunternehmen wird eine Divergenz zwischen familienfreundlichen Leitbildern einerseits und einer starken Leistungs- und Erfolgsorientierung andererseits deutlich²⁵⁸. Von besonderer Bedeutung erscheint diesbezüglich die Breite eines betrieblichen Instrumentenangebotes. Die Nutzungsstrategie, verschiedene Instrumente zu einem funktionalen „Vereinbarkeitspaket“ zu kombinieren, wird zum einen verfolgt, um Funktionslücken einzelner Maßnahmen zu kompensieren und zum anderen genutzt, um nicht tragbare Konsequenzen (wie zum Beispiel die Stagnation der beruflichen Entwicklung bei ausschließlicher Teilzeitznutzung) zu vermeiden. Wie die Fallstudie in der Stadtverwaltung zeigt, kann der Mangel an möglichen Kombinationsmöglichkeiten zu einem Verzicht auf die Nutzung auch einzelner Maßnahmen führen.

Die Kombination von verschiedenen Maßnahmen eröffnet möglicherweise auch Männern eher die Möglichkeit, Vereinbarkeitsinstrumente mit dem Ziel einer verstärkten Fürsorgebeteiligung zu nutzen. Wenn auch auf deutlich unterschiedlichem Niveau wird diese Form der Instrumentennutzung sowohl von Müttern als auch von Vätern in der Befragung am häufigsten angegeben. Auch hier offenbart sich mit Blick auf die Statusgruppen wiederum eine etwas andere Perspektive. Die kombinierte Nutzung von meh-

²⁵⁸ Untermuert wird dieses Ergebnis von der Tatsache, dass diese Gruppierung der Beschäftigten in der Universität nicht nur faktisch von der Nutzung arbeitszeitlicher Maßnahmen wie der Gleitzeit ausgeschlossen, sondern vor allem normativ einer Erfolgsorientierung unterworfen ist.

rerer Instrumenten lässt sich bei den Frauen als Privileg der höheren betrieblichen Statusgruppen definieren, während sie bei den Männern dagegen in den unteren Statusgruppen (Tarifliche Angestellte) legitimer scheint.

Die Angaben zur Nutzung einzelner Maßnahmen zeigen einen deutlich geschlechts- und klassenspezifischen Trend. Home-Office wird überwiegend von Männern in hohen Statusgruppen angegeben und kann hier im Zusammenhang mit Vertrauensarbeitszeit als Flexibilisierungs- und Ausweitungsstrategie von Arbeitszeiten angenommen werden. Die ausschließliche Nutzung von Teilzeit ist hingegen weiblich und wird von leitenden und außertariflich angestellten Frauen gar nicht angegeben. Empirisch zeigt sich auch in dieser Studie gerade für Frauen im unteren und mittleren Feld das Risiko einer weiterhin persistenten Zuschreibung der Fürsorgeverantwortung. Zum Teil resultiert daraus eine Missachtung der Teilzeitbeschäftigten als vollwertige Arbeitsidentitäten und Teammitglieder, vor allem kritisieren die Frauen aber ein langfristiges Benachteiligungspotenzial für ihre berufliche Entwicklung.

Für Beschäftigte steht vor allem eine bessere Planbarkeit ihres Alltags im Vordergrund der Erwartungen an betriebliche Vereinbarkeitsunterstützung. Nicht für alle Beschäftigten scheint ein realer Zeitgewinn für familiäre und private Aktivitäten gleich bedeutsam zu sein und auch die Erwartung an eigene Kontrollmöglichkeiten für die zeitliche Verteilung von beruflichen und nichtberuflichen Tätigkeiten nach eigenen Vorstellungen sind nicht einheitlich. Insofern bestätigt sich Clarks These, dass unterschiedliche Zeiten im Lebensverlauf, familiäre Hintergründe, Qualifikationsniveaus und berufliche Präferenzen, aber auch unterschiedliche berufliche Tätigkeitsmerkmale zu verschiedenen Vorstellungen und Strategien einer Abgrenzung oder Verschmelzung von Erwerbs- und Privatsphäre führen. Weniger erkennbar ist jedoch, dass sich neben der wachsenden Bedeutung des Berufes verbunden mit dem Wunsch nach Identifikation und gesellschaftlicher Anerkennung, der konstatierte Wertewandel in der Gesellschaft²⁵⁹ in der Erwartung an die Wirkung von Vereinbarkeitsmaßnahmen so niederschlägt, dass Zeit für andere Lebensbereiche an Wert gegenüber der Erwerbsarbeit gewinnt. Dabei zeigt sich in der Maßnahmenutzung keine einheitliche Präferenz zu flexiblen oder stabilen Grenzen, sondern das pragmatische Bemühen, durch die Kombination von unterschiedlichen Instrumenten, Wirksamkeiten für die Grenzgestaltung zu ergänzen und Nutzungslücken einzelner Instrumente zu kompensieren. Mit der alleinigen Nutzung

²⁵⁹ Opaschowski spricht diesbezüglich von den Möglichkeiten eines Konfliktes zwischen diesen Werten, aber auch einer Bereicherung alter Werte durch die neuen Werte (vgl. Opaschowski 2004:400). Voß spricht von einer Modifizierung der Rahmenbedingungen für die Lebensgestaltung, die zu einer erhöhten Aktivität führen, die sich nun auf Erwerbsarbeit und andere Lebensbereiche verteilt (vgl. Voß 1990:266).

von Teilzeit, die eine klare Trennung der Domänen signalisiert, ist hingegen deutlich die Erwartungshaltung an einen Zeitgewinn für Familie und Privatleben und an die Planbarkeit des Alltags gebunden. Gegenüber dem pragmatischen Zeitmanagement zeigt sich insgesamt eine deutlich geringere Erwartungshaltung an zeitliche Autonomie. Es entsteht der Eindruck, dass jene Nutzungsformen, die ausschließlich oder mehrheitlich von Frauen angegeben werden, eine weiterhin persistente Zuständigkeit der Frauen für das Private abbilden. Sowohl die Planungsmöglichkeiten des Alltags als auch der Zeitgewinn für Familie wird von Frauen deutlich häufiger als Erwartung an die Instrumente ausgedrückt, wogegen die Erwartung, mehr zeitliche Autonomie zu gewinnen, bei den Geschlechtern gleichermaßen in geringerem Ausmaß besteht.

Die aufgezeigte Erwartungshaltung verweist auf die Notwendigkeit, Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten für Beschäftigte an der Konzeptionsentwicklung für betrieblich unterstützte Vereinbarkeit zu hinterfragen. So kann die geringe Erwartung auch eine Skepsis der Beschäftigten dahingehend signalisieren, dass Instrumente und Maßnahmen dazu beitragen, eine autonome und mehr selbstbestimmte Grenzstruktur zwischen den Domänen herstellen zu können. An dieser Stelle zeigt sich die maßgebliche Bedeutung von klassen- und geschlechtsspezifischen Identitätszuschreibungen, mit denen Führungskräfte als Grenzwächter der Domäne Erwerbsarbeit Einfluss auf die Legitimation und die strukturellen Anpassungen von Vereinbarkeitsmaßnahmen nehmen. Eine breite Palette an Instrumenten zur Förderung von Vereinbarkeit muss keineswegs von einer wachsenden Wertschätzung der Reproduktionssphäre getragen sein und automatisch zu einer familienbewussten Unternehmenspraxis und Gleichstellung der Geschlechter führen. Die Gleichzeitigkeit von zunehmenden Leistungserwartungen und familienfreundlichen Leitbildern vermag Präsenzkulturen aufzulösen, bewirkt jedoch zugleich nun mehr versteckte Verfügbarkeitserwartung sowie segregierende Prozesse zwischen Beschäftigtengruppen, welche die Realisierung von potenziell familienfreundlichen Maßnahmenkatalogen beschränken, verpuffen lassen oder konterkarieren. Die Beteiligungsmacht der Beschäftigten an der Gestaltung von Grenzen zwischen den Domänen Familie und Beruf ist ungleich verteilt. Zwar wird funktional eine unzureichende Vereinbarkeit als Ursache von Geschlechterungleichheiten für die Erwerbssphäre kritisiert, jedoch geht ihr scheinbares Schwinden mit einer (neuen) Akzeptanz von Klassenungleichheiten, die wie Acker formuliert *„legitimier zu sein scheinen“* (Acker 2010: 95), einher.

In allen drei Fallstudien findet sich so jeweils eine Gruppierung von Beschäftigten, die im Fokus der betrieblichen Vereinbarkeitsunterstützung und Maßnahmenkonzeption

stehen und über ein mehr oder weniger breites Angebot von Maßnahmen verfügen. Dies geht jeweils einher mit dem Vorhandensein einer anderen Gruppierung, deren Vereinbarkeitsbedarf kaum wahrgenommen und berücksichtigt wird. Das Instrumentenangebot und die funktionalen Konzeptionen orientieren sich dabei an dem Qualifikationsniveau von Tätigkeitsbereichen und schließt gering qualifizierte Beschäftigungsbe-
reiche und Beschäftigte weitgehend von den vereinbarkeitsförderlichen Maßnahmen aus.

Scheinbare Inkompatibilitäten von Tätigkeitsmerkmalen und Nutzungsbedingungen der Instrumente, Wertigkeit von Tätigkeiten und Qualifizierungen sowie Geschlechterstereotype über präferierte Rollenmodelle verbinden sich zu Erklärungsmustern, mit denen die Vermutung gestützt wird, dass diese Beschäftigten keinen Vereinbarkeitsbedarf haben und die eingeschränkten Vereinbarkeitsmöglichkeiten in den niedrigeren Qualifikations- und Stausebenen legitimiert werden können. Diese Ungleichheiten scheinen jedoch aus dem Ungleichheitsbewusstsein ausgeblendet, da sie als logische Konsequenz der gesellschaftlichen Entwicklung akzeptiert sind und somit auch Selektionsprozesse innerhalb der Geschlechter, insbesondere unter den Frauen, zu erklären vermögen. So wird die Umsetzung von stabilen und undurchlässigen Grenzen zwischen den Sphären, wie zum Beispiel durch Teilzeit mit festgelegten Arbeitszeiten, als Ausdruck einer weiblichen Präferenz für die familiäre Verantwortung gedeutet, unabhängig davon, ob diese Grenzen aus der Beschränkung des betrieblichen Maßnahmenangebotes oder aus individuellen Vorstellungen und Möglichkeiten resultieren.

Clark geht in der Work/Family Border Theory davon aus, dass Individuen die Grenzen zwischen den Domänen aktiv mit dem Ziel eines Gleichgewichtes managen und verwalten, und, dass insbesondere eine hohe Internalisierung der Werte und die Identifikation mit einer Domäne auch eine verstärkte Kontrolle über die Grenzen dieser Domäne bewirkt (vgl. Clark 2000:765, These 3). Die Fallstudien zeigen, dass diese These nahezu ausschließlich auf eine karriereorientierte Vereinbarkeitsdefinition übertragbar ist und nur auf die Vorstellungen flexibler Grenzgestaltungen zutrifft. Die These, dass Beschäftigte sich gleichzeitig mit beiden Domänen Familie und Beruf identifizieren und damit ein größeres Gleichgewicht erlangen können, als wenn sie nur Hauptbeteiligte in einer Domäne sind (vgl. Clark 2000:765, These 4), ist mit den Identifikationsmustern und den dazu divergenten familiären Normen in den Köpfen der Führungskräfte nicht vereinbar. Vor allem bei Frauen, die eine berufliche Entwicklung anstreben, fließen Erwartungen an die karriereorientierte Wirksamkeit der Vereinbarkeitsmaßnahmen im Rahmen einer ausgeprägten Verfügbarkeitskultur in strategische Nutzungsformen der Instrumente. Durch flexible Grenzen kann eine umfassende Verfügbarkeit und Kompe-

tenz im eigenverantwortlichen Umgang mit Fürsorgeverpflichtungen demonstriert und eine höhere Anerkennung in der Erwerbssphäre erlangt werden, die darauf basiert, dass die weiterhin geschlechtsspezifische Zuordnung von Fürsorge nicht mehr sichtbar wird. Damit bleiben zugleich auch widersprüchliche weibliche Rollenbilder und Werte in den Domänen Beruf und Familie unsichtbar. Gleichstellung wird zumindest für karrierebewusste Frauen unter dieser strategischen Idee mit einer verstärkten Hierarchisierung von Erwerbsarbeit und Familienarbeit verbunden und kaum noch von der Vorstellung gleichwertiger Domänen und einer Aufwertung der Haus- und Familienarbeit getragen. Flexible Grenzen werden für obere Statusgruppen und für hoch qualifizierte Beschäftigte als leistungsförderliche Strukturierung der Arbeitszeit bewertet und können, wie das Beispiel der wissenschaftlich Beschäftigten an der Universität zeigt, zugleich durch diese hohen Leistungserwartungen völlig losgelöst von Vereinbarkeitszielen verfolgt werden.

Flexible Grenzen stellen sich für hochqualifizierte Beschäftigte in den oberen Statusgruppen partiell als passend und positiv bewertetes Verhältnis zwischen den Domänen dar. Sie werden jedoch zum Teil, wie bei den niedrigqualifiziert Beschäftigten der Stadtverwaltung deutlich wird, auch klassenübergreifend und ohne Rücksichtnahme auf individuelle Präferenzen und ohne erkennbaren Vereinbarkeitsgewinn der Beschäftigten zur alltags- und lebensstrukturierenden Norm.

Waren eine besondere Loyalität und Leistungsbereitschaft sowie die spontane Anpassungsbereitschaft an die betrieblichen Verfügbarkeitsenerwartungen bisher als Erwartungen tendenziell an Hochqualifizierte gerichtet (vgl. hierzu Kotthoff 1998:57), so richtet sich die Erwartung, dass Beschäftigte eine hohe Firmenbezogenheit entwickeln und ihr Leben aus der Arbeitswelt heraus planen und anpassen, auch an Niedrigqualifizierte. Mit Blick auf die Aushandlungsmöglichkeiten und Machtpotenziale der Beschäftigten und die Steuerungs- und Kontrollmodelle der Führungskräfte werden diese Erwartungen aus dem klassischen Dienstleistungskontrakt, der eine arbeitnehmerseitige Mitwirkung an dem Austauschverhältnis von Leistung und Leistungsanreizen bietet (vgl. Goldthorpe und McKnight 2004:3f.), entkoppelt und in Arbeitskontrakte, die durch ein hohes Maß an arbeitgeberseitiger Kontrolle geprägt sind (vgl. Goldthorpe 2007:43), integriert.

Was für amerikanische Verhältnisse schon in der Work-Life Balance Forschung 2003 konstatiert wurde, lässt sich zugespitzt ausgedrückt auch in der Vereinbarkeitspolitik der hier untersuchten Organisationen erkennen: Flexible Grenzgestaltungsformen ermöglichen manchen Beschäftigten eher mehr, aber nicht weniger Stunden zu arbeiten

und sie legitimieren die Diskriminierung derjenigen, welche die betrieblichen Angebote nicht karriereorientiert nutzen oder nutzen können.

Zum einen werden damit hegemonial die Grenznormen aus der Erwerbssphäre gestärkt, während Grenzgestaltungsbedürfnisse, die sich an divergierenden Werten von Fürsorge, Familie und Privatleben orientieren, als inkompatibel mit den gängigen Leistungskulturen wahrgenommen werden. Die vorgefundenen Identitätszuschreibungen an die Beschäftigten aller Statusgruppen zeigen eine manifestierende Wirkung für die tief eingegrabenen Überzeugungen darüber, wie Arbeit selbst gestaltet sein soll.

In den Identitätszuschreibungen und normativen Annahmen der Führungskräfte zeigen sich jedoch auch Widersprüchlichkeiten zwischen den vergeschlechtlichten Annahmen über das Idealbild eines Arbeitnehmers, der bezahlte Arbeit vor allen anderen Tätigkeiten priorisieren kann, und vergeschlechtlichten Annahmen, welche die Steuerungs- und Kontrollaufgaben der Führungskräfte im Vereinbarkeitskontext erleichtern. Angesichts dieser Führungsaufgaben und in deren Funktion als Grenzwächter zeigt sich eine unterschiedliche Relevanzmachung von Geschlecht als Differenzierungsmerkmal für angemessene oder unangemessen erscheinende Grenzgestaltungsformen.

Vereinbarkeitsinstrumente bergen prinzipiell das Potenzial eines möglichen Steuerungs- und Kontrollverlustes der Führungskräfte und eines Autonomiegewinns der Beschäftigten. Geschlechterrollenkonformes Vereinbarkeitsverhalten, wie die stabile Grenzgestaltung durch Teilzeit, die mit dem Verzicht auf berufliche Entwicklung bei weiblichen Beschäftigten einhergeht, scheint daher trotz administrativer Probleme und der gleichstellungsbezogenen Nachteile eine gewisse Stabilität und Zuverlässigkeit für Kontrollaufgaben zu bieten und akzeptiert zu werden. Nutzungsformen hingegen, die als untypisch für traditionelle Männer- und Frauenrollen wahrgenommen werden, stellen nicht nur erwerbsbezogene Arbeitsidentitäten, sondern auch die Wirksamkeit bisher funktionierender Dienstleistungs- und Tauschverhältnisse infrage.

In diesem Zusammenhang lässt sich, wenn auch in geringen Ansätzen, eine kritische Reflexion der normgebenden, androzentrischen Arbeitsmuster und der Hierarchisierung von Produktion und Reproduktion aufspüren.

Die Beteiligungs- und Aushandlungsmöglichkeiten für die Grenzgestaltung sind für die Beschäftigten an strukturelle Begrenzungen, wie das Instrumentenangebot und die Ausgestaltung der jeweiligen Nutzungsmöglichkeiten, durch klassen- und geschlechtsabhängige Erwartungen an bestimmte Arbeitsidentitäten und durch handlungsleitende Normen und Werte für die Kontrolle und Steuerung des Arbeitseinsatzes, begrenzt. Leistungsnormen und Verfügbarkeitserwartungen geben dabei bestimmte Grenzfor-

men normativ für alle Beschäftigten vor. Für gering qualifizierte Beschäftigte bewirken die strukturelle Hemmnisse zudem, dass ihre Vereinbarkeitsgestaltung auf die Regulierung von familiären Verpflichtungen in Notfällen begrenzt wird.

In der Work/Family Border Theory wird die These vertreten, dass die Ursache von Vereinbarkeitskonflikten weniger in der Art der Grenzen selbst liegt, als vielmehr in unterschiedlichen Vorstellungen über die Durchlässigkeit und Flexibilität von Grenzen zwischen den Domänen. Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen, dass ein großer Teil der Wirksamkeit der betriebliche Vereinbarkeitspolitik durch Annahmen der Führungskräfte darüber geprägt wird, welche Gestaltungsformen der Grenzen zwischen Beruf und Familie ihre Führungsaufgaben erschweren oder erleichtern. Vereinbarkeitsinstrumente und die damit mögliche Gestaltung von flexiblen oder stabilen Grenzen werden hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit den Erwartungen an bestimmte Arbeitsidentitäten überprüft. Umgekehrt werden aus den Nutzungsformen der Maßnahmen wiederum Annahmen über Arbeitsidentitäten bestätigt, modifiziert oder neu gebildet. Vorstellungen über die Art, wie Grenzen sein sollen, manifestieren sich also aus strukturellen Bedingungen und Möglichkeiten des Instrumentenangebotes, aus der Übereinstimmung mit Identitätserwartungen- und Zuschreibungen an die unterschiedlichen Status- und Geschlechtergruppen sowie den damit verbundenen Normen und Werten, an denen sich das Führungshandeln ausrichtet.

Letztlich liegt die Chance zur Etablierung einer vereinbarkeitsförderlichen Arbeitskultur in den Irritationen dieser Zuschreibungen und Normen.

9.2.1 Strukturelle Einflüsse auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten

Variable Arbeitszeit gilt als Instrument, das aufgrund seiner Verankerung in der Mitbestimmungspflicht (§ 87 I Nr. 2 BetrVG 2009) eine hohe Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit für die Beschäftigten durch betriebliche Vereinbarung aufweist. Die drei Organisationen dieser Studie verfügen über Betriebs- und Dienstvereinbarungen für vereinbarkeitsförderliche Maßnahmen und gehören damit zu den bisher noch wenigen Unternehmen mit verbindlichen Regulierungen der betrieblichen Vereinbarkeitsunterstützung²⁶⁰. Klenner et al. verweisen auf die Chance, dass in Betriebsvereinbarungen²⁶¹ konkretere Regelungsmöglichkeiten eher möglich sind als in Gesetzen und Ta-

²⁶⁰ Bisher wird die Verbreitung von Betriebsvereinbarungen mit einem Anteil zwischen 5 und 10% der Betriebe in Deutschland angegeben. Dabei sind unterschiedliche Grundgesamtheiten der erfassten Betriebe zu berücksichtigen (vgl. Klenner und Plegge 2013:20).

²⁶¹ Die empirische Studie über die Verbreitung und inhaltliche Gestaltung von Tarifverträgen und Betriebs-

rifverträgen (vgl. Klenner und Plegge 2013:5). Die vorgefundenen Betriebs- und Dienstvereinbarungen in den untersuchten Organisationen bergen diesbezüglich eine Wirkungslücke, da die vorgefundenen Regelwerke zwar konkrete Arbeitsbedingungen berücksichtigen, dies aber nur für bestimmte Beschäftigtengruppen beziehungsweise Tätigkeiten gilt. Die verbindlichen Nutzungsmöglichkeiten von Maßnahmen gelten nicht für alle Beschäftigten und rechtfertigen quasi die Ungleichbehandlung von anderen Gruppen, deren Arbeitsstrukturen nicht zu den Instrumenten passen. Einige Ansätze für eine Chancengleichheit, wie zum Beispiel ein Jahresarbeitszeitkonto, das für alle Beschäftigten gilt, werden für die Realisierung von Vereinbarkeit nur eingeschränkt wirksam, weil von den dafür notwendigen weiteren Regelungen, wie Gleitzeit oder andere Zeitverteilungsmöglichkeiten für die Arbeitszeit, wiederum bestimmte Beschäftigtengruppen ausgeschlossen sind.

In den beiden Organisationen, in denen sich das Qualifikationsniveau unterschiedlicher Arbeitsbereiche deutlich voneinander abhebt (Wirtschaftsunternehmen und Stadtverwaltung), wird die Trennungslinie für das Angebot vereinbarkeitsförderlicher Maßnahmen nahezu in idealtypischer Weise entlang der theoretischen Klassifizierungen von Dienstleistungs- und Arbeitskontrakten nach Goldthorpe (vgl. Kap. 3.3) gezogen.

In dem Wirtschaftsunternehmen ist das Angebot ausschließlich auf die „white collar“-Beschäftigten und auf höhere Statusgruppen ab dem obereren Tarifbereich ausgerichtet. In der Stadtverwaltung sind es die verbeamteten und angestellten Beschäftigten in der Kernverwaltung, welche von den Angeboten profitieren können. In beiden Organisationen sind die Arbeitsbereiche von niedrig qualifizierten Beschäftigten sowohl in der Produktion des Wirtschaftsunternehmens als auch in den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und den Außendiensten der Stadtverwaltung nicht im Fokus, wenn es um die Bedeutung der betrieblich unterstützen Vereinbarkeit geht.

Die Ausrichtung des Angebotes in der Universität orientiert sich zwar auch an der wertschöpfenden Kraft von Tätigkeitsbereichen, und auch hier sind niedriger qualifizierte Tätigkeitsbereiche wie Fahrdienste, Hausmeister oder Telefonzentralen zum Beispiel von der Gleitzeitregelung ausgeschlossen, jedoch trifft der Ausschluss hier auch hochqualifizierte Beschäftigte. Das Instrumentarium der Gleitzeit ist auf die Nichtwissenschaftlich Beschäftigten ausgerichtet, während für Wissenschaftlich Beschäftigte keine zeitstrukturierenden Instrumente zur Verfügung stehen. Das Arbeitsverhältnis sowohl der Nichtwissenschaftlich Beschäftigten als auch der Wissenschaftlich Beschäftigten ist

vereinbarungen umfasst nicht die Dienstvereinbarungen im öffentlichen Dienst. Dennoch kann die hier implizit ausgedrückte Forderung der Konkretion von Regelungen sowohl für Betriebs- als auch für Dienstvereinbarungen als gültig betrachtet werden.

als Dienstleistungsverhältnis charakterisiert, in dem ein erwartetes Maß an Arbeitsidentifikation und Loyalität durch arbeitgeberseits gebotene Anreize für berufliche Entwicklung belohnt wird. Die dennoch erkennbare Klassifizierung beruft sich auf unterschiedliche Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Führungskräfte. In den wissenschaftlichen Bereichen hat das Ethos der geistigen Arbeit als verinnerlichter und zeitloser Lebensinhalt eine so starke Kraft, dass sich andere Kontrollmechanismen nicht nur erübrigen, sondern als Störung der intrinsischen Motivation befürchtet werden.

Vereinbarkeitsmaßnahmen, die einerseits als ein Element der Austauschbeziehung und Interessensverbündung zwischen Führungskräften und qualifizierten Beschäftigten wahrgenommen werden, können gerade durch diese verhindert werden. Der Dienstleistungskontrakt mit hoch qualifizierten Beschäftigten und Leistungsträgern kann, wie in dem Wirtschaftsunternehmen, einen Vertrauensrahmen bilden, in dem das Angebot an Vereinbarkeitsmöglichkeiten einen Anreiz für die besondere Loyalität zum Arbeitgeber darstellt und daher besonders gut möglich erscheint. Gleichfalls kann aber auch, wie sich bei den Wissenschaftlich Beschäftigten der Universität zeigt, das Leistungsethos so umfassend sein, dass jegliche Form von zeitlichen Strukturen als Begrenzung erfahren wird und Vereinbarkeitsinstrumente mit ihrer strukturierenden Funktion ganz abgelehnt werden.

Umgekehrt zeigen sich innerhalb des Dienstleistungskontraktes gerade aufgrund von Vereinbarkeitsinstrumenten Kontrollbedürfnisse für den Umgang mit den Instrumenten. Arbeitgeberseitig administrative Vorteile der Arbeitszeitflexibilität müssen gegenüber arbeitnehmerseitigen Zielvorstellungen gewahrt bleiben.

In den schichtdienstregulierten Arbeitsbereichen von Niedrigqualifizierten werden solche neuen Kontrollbedürfnisse mit dem Hinweis auf die besondere Funktionalität von festen Schichtzeiten, die von jedem Beschäftigten in Vollzeitform erfüllt werden müssen, vermieden. Die Stabilität von gut aufeinander eingespielten Arbeitsgruppen wird als wesentlicher Erfolgsfaktor für gute Produktionsergebnisse betont und gilt als Ausschlussargument für die Implementierung arbeitnehmerseitiger Flexibilisierungsoptionen, wie zum Beispiel Teilzeit im Schichtdienst oder der Tausch von Schichtzeiten.

Die Beschäftigten, welche als Leistungsträger gelten und deren Fach- und Expertenwissen als mehr oder weniger unverzichtbar für die Wertschöpfung in den Organisationen gilt, können auf die Gestaltungsmöglichkeiten für flexible Grenzen zurückgreifen, die sich aus der Kombination von Arbeitszeitmodellen, Home-Office und Arbeitszeitreduzierung ergeben, um ihre individuellen Grenzgänge zwischen Beruf und Familie zu gestalten. Strukturell bildet sich in der kombinierten Nutzung von verschiedenen Vereinbarkeitsangeboten eine Arbeitsverteilungsstrategie ab, in der mit arbeitszeitlichen

Freiheiten auch das Leistungsvermögen ausgedehnt werden kann. Dem Angebot mehrerer Maßnahmen, die in ein umfassendes Konzept eingebunden sind, wird nach bisherigen Forschungserkenntnissen ein größerer Einfluss auf den Unternehmenserfolg zugeschrieben, als dem isolierten Angebot vereinzelter Maßnahmen (vgl. z. B. Perry-Smith und Blum 2000:1112 ff). Es erscheint, als ob dieser Unternehmenserfolg mit einem hohen Einfluss zumindest auf die Grenzvorstellungen der hoch qualifizierten Beschäftigten einhergeht, die in der flexiblen Grenzgestaltung einen Gewinn für ihre Karrieregestaltung erkennen können. Obwohl das Angebot der kombinierten Nutzung unterschiedlicher Maßnahmen tendenziell mit Blick auf die Gestaltung der Erwerbssphäre wahrgenommen wird, bewerten die Befragten, welche diese Optionen nutzen, mehrheitlich die wahrgenommene Umsetzung der Familienfreundlichkeit in ihrem Arbeitsalltag positiv.

Flexible Grenzen ergeben sich jedoch auch aus eher prekären Arbeitsbedingungen mit wenig Potenzial für die Herstellung einer Balance zwischen den Domänen.

In der Studie der Stadtverwaltung zeigt diesbezüglich vor allem unfreiwillige Teilzeit in niedrig qualifizierten Tätigkeiten und besonders in Kombination mit unvorhersehbaren Verschiebungen im ansonsten starren Schichtsystem eine höchst flexibilisierende Wirkung. Diese Wirkung entsteht aus der hervorgehobenen arbeitgeberseitigen Funktionalisierung der Teilzeit als Flexibilisierungsinstrument zur Anpassung von Arbeitskraftbedarf und -angebot. Für gering qualifizierte Beschäftigte muss dabei eine vereinbarkeitsbeeinträchtigende Wirkung von Teilzeit vermerkt werden. Geringe Stundenlöhne und unfreiwillige niedrige Stundenzahlen erhöhen bei den Beschäftigten die 'Bereitschaft' zu einer Arbeitszeitflexibilisierung, die sich nachteilig auf eine Planbarkeit des Alltags auswirkt. Arbeitsorganisatorisch wird der Lösungsversuch, durch spontane Überstunden und Vertretungen das Einkommen aufzubessern, zum administrativen Vorteil genutzt, da sich diese Arbeitskräfte als flexibler einsetzbar erweisen als Vollzeitkräfte.

Die Gestaltung von stabilen Zeiträumen und Begrenzungen der Arbeitszeit ist in allen drei Organisationen ausschließlich bei Frauen beobachtbar und die sichtbar reduzierte Verfügbarkeit schließt zugleich berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegsprozesse aus. Betreuungsangebote, die als wesentliche Ergänzung zeitliche Konflikte auch im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitmodellen entschärfen und somit eine Alternative zur Arbeitszeitreduzierung eröffnen können, sind jedoch in den untersuchten Organisationen rar und nicht für alle Beschäftigtengruppen zugänglich. Insbesondere in dem Wirtschaftsunternehmen wird eine qualifikations- und statusbezogene Strukturierung des Angebotes deutlich, die geringer qualifizierte Männer und Frauen von der

Inanspruchnahme ausschließt. Zwar zeigt sich in dieser Angebotsgestaltung keine offensichtliche Selektion nach Geschlecht, jedoch stabilisiert die hier vorzufindende Klassenkategorisierung für die Beschäftigtengruppe der geringer Qualifizierten indirekt eine geschlechtsspezifische Verteilung von Arbeitszeit. Weil Kinderbetreuung den geringer qualifizierten Beschäftigten nicht als Wahlmöglichkeit für die Vereinbarkeit zur Verfügung steht, sind sie häufig auf die Nutzung einer starren Teilzeit angewiesen, um ihrer Betreuungsverantwortung gerecht werden zu können. Gleichzeitig greift an dieser Stelle Geschlecht als zweite Differenzierungskategorie, da Teilzeit in den Produktionsbereichen nur in sehr geringem Ausmaß möglich ist und nur für Frauen legitim erscheint. Gering qualifizierte Männer verfügen in den Produktionsbetrieben weder strukturell noch normativ über Teilzeitmöglichkeiten. Das so klassen- und geschlechtsspezifisch strukturierte Instrumentenangebot beeinträchtigt damit möglicherweise die Entwicklungen von alternativen Erwerbs- und Rollenkonstellationen in diesen Beschäftigtengruppen.

Instrumentenverfügbarkeit differenziert jeweils in zwei Beschäftigtengruppen			
Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung	
Betriebsvereinbarung „Familie und Beruf“, schließt alle Beschäftigten ein, regelt jedoch nicht den Anspruch auf die Nutzungsmöglichkeit arbeitszeitflexibilisierender Maßnahmen.		Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit bietet Jahresarbeitszeitkonten für alle Beschäftigten. Regelungen zur tägl. Flexibilisierung gelten nicht für Beschäftigte im Schichtdienst oder mit andern vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten	
Statusgruppen		Statusgruppen	
Leitende, außertariflich, tarifliche Angestellte (obere Tarifbereiche)	tarifliche Angestellte (unterer Tarifbereich), Arbeiter	Angestellte und Beamte (Kernverwaltung)	Niedrigste Lohngruppen (Außendienst & eigenbetriebsähnliche Einrichtungen)
<u>Dienstleistungsvertrag</u> Unverzichtbare Qualifikations- und Leistungsträger		<u>Dienstleistungsvertrag</u> Professionalisierte Fachleute	
<u>Arbeitsvertrag</u> Leichtverfügbare und ersetzbare Arbeitskräfte		<u>Arbeitsvertrag</u> Leichtverfügbare und ersetzbare Arbeitskräfte	
Steuerung und Kontrolle		Steuerung und Kontrolle	
Hohe soziale Kontrolle durch starkes Exzellenz-Leitbild und attraktive Aufstiegsmöglichkeiten	Guter Tarif, Schichtzulagen erleichtern die Kontrolle	administrative Probleme durch vielfache Teilzeitnutzung erfordern Kontrolle	Existenzängste/ unfreiwillige TZ und finanzielle Angewiesenheit auf Zusatzeinkommen erleichtert die Kontrolle
Möglichkeiten d. Grenzgestaltung		Möglichkeiten d. Grenzgestaltung	
Frauen Männer Teilzeit	Ausschluss v. von Möglichkeiten	Frauen Männer Teilzeit	Ausschluss v. von Möglichkeiten
Flexibilisierende Instrumente für Arbeitszeit & ort Betreuung	festen Schichtgruppen in in VZ begründet durch: leichtere Organisation bessere Leistung	Flexibilisierende Instrumente für Arbeitszeit	festen Schichtgruppen in in VZ begründet durch leichtere Organisation bessere Leistung hohe Unvorhersehbarkeit der realen Zeiteinsätze unfreiwillige Teilzeit
Legitime Grenzgestaltungen		Legitime Grenzgestaltungen	
Fehlende Begrenzung für hohe arbeitszeitliche Autonomie alternativlose Teilzeit und hohe Leistungserwartungen		Fehlende Begrenzung für hohe arbeitszeitliche Autonomie alternativlose Teilzeit und hohe Leistungserwartungen	
Universität		Universität	
Dienstvereinbarungen gelten jeweils nur für einzelne Arbeitsbereiche. Gleitzeitregelungen gelten nicht für Wissenschaftlich Beschäftigte		Dienstvereinbarungen gelten jeweils nur für einzelne Arbeitsbereiche. Gleitzeitregelungen gelten nicht für Wissenschaftlich Beschäftigte	
Statusgruppen		Statusgruppen	
Nichtwissenschaftlich Angestellte u. Beamte (Verwaltung)	Wissenschaftlich Angestellte (Fakultäten)		
<u>Dienstleistungsvertrag</u> Professionalisierte Fachleute		<u>Dienstleistungsvertrag</u> Unverzichtbare Qualifikations- und Leistungsträger	
Interpretiertes Vereinbarkeitsverhalten		Interpretiertes Vereinbarkeitsverhalten	
Arbeitgeberseitiger administrativer Nutzen der flexiblen Arbeitszeitverteilung erfordert Kontrolle		Hohe soziale Kontrolle durch starkes wissenschaftlichen Arbeitsethos	

Abbildung 9-1 Strukturelle Einflüsse auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten von Beschäftigten in den Fallstudien

Angebot und Verfügbarkeit der vereinbarkeitsförderlichen Maßnahmen differenzieren die Beschäftigten in allen drei Organisationen in eine Gruppierung, die über ein mehr oder weniger breites Angebot verschiedener Instrumente für die autonome Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Ortes und die Betreuungsübergabe verfügen kann und eine andere Gruppe, die von der Nutzungsmöglichkeit dieser Angebote ausgeschlossen wird. Dabei werden verschiedene Ausschlusskriterien sowohl für die niedrig als auch die höher qualifizierten Beschäftigten wirksam:

Zum einen stehen infolge des Strebens nach der Erschließung des qualifizierten Erwerbspersonenpotenzials hauptsächlich jene (weiblichen) Fachkräfte im Fokus, deren spezialisiertes Wissen und Fachkenntnisse sich im Sinne von spezifischem Humankapital als lohnenswerte Investition des Unternehmens erweisen soll und das weitgehend eigenständig angewendet werden kann. Die Konzeption der für diese Zielgruppe passenden Instrumente lässt sich daher operativ auf die Tätigkeitsmerkmale von niedrig qualifizierten Beschäftigten in der Regel nicht anwenden. Die autonome Strukturierung von Arbeitszeit wird in Produktionstätigkeiten mit eng aufeinander abgestimmten räumlichen und zeitlichen Arbeitsprozessen als nicht umsetzbar definiert und eine Flexibilisierung von Schichtverteilungen sowie Arbeitszeitreduzierung ist in Mehrschichtsystemen, deren Produktionserfolg häufig auf festen Arbeitsgruppen basiert, ist nicht gewünscht. Zugleich wird aber auch keine Notwendigkeit für konzeptionelle Überlegungen, um die Vereinbarkeitsmöglichkeiten dieser Beschäftigtengruppen durch andere Instrumente zu gewährleisten, ersichtlich. Vielmehr wird von dieser Gruppe der Beschäftigten, die als leicht austauschbar gilt angenommen, dass sie in so hohem Maß auf das Erwerbseinkommen angewiesen sind, dass Vereinbarkeit auch aus ihrer Perspektive nachrangig ist.

Das andere Ausschlusskriterium für die Umsetzung vereinbarkeitsförderlicher Maßnahmen entsteht aus der Annahme, dass insbesondere hoch qualifizierte Beschäftigte durch Instrumente und regulierende Vorgaben hinsichtlich ihrer Arbeitszeit in ihrer Schaffenskraft und ihrer intrinsischen Motivation gehemmt werden. Qualifizierte und insbesondere geistig wertschöpfende Arbeit impliziert aus Sicht der Führungskräfte eine eindeutige berufliche Präferenz der Beschäftigten und dies lässt die Frage einer Vereinbarkeit allerhöchstens für begrenzte Zeitfenster zu.

9.2.2 Einfluss von Identitätszuschreibungen auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten

Entlang der aufgezeigten Statusgruppen in den Organisationen zeigen sich unterschiedlich wirksame Identitätszuschreibungen durch die Führungskräfte, mit welchen ein Vereinbarkeitsbedarf für diese Beschäftigten legitimiert oder negiert wird. Zugleich wird die identitätszuschreibende Wirkung der Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen beziehungsweise der Gestaltung der Grenzen zwischen den Domänen deutlich. Für diese Zuschreibungen scheint es weniger bedeutsam, ob die Formen der Grenzgestaltung den eigenen Präferenzen von Beschäftigten entsprechen und bewusst gewählt sind, oder, ob sie Anpassungsleistungen an gegebenen Bedingungen darstellen (vgl. hierzu Bothfeld 1997). Vielmehr zeigt sich, dass von der Art der Grenzen, die mit und ohne gestaltende Vereinbarkeitsinstrumente entstehen, auf eine Stabilisierung oder Destabilisierung von Arbeitsidentitäten und auch Geschlechterrollen, geschlossen wird. In den Arbeitsbereichen für niedrig qualifizierte Beschäftigte der Stadtverwaltung und des Wirtschaftsunternehmens und in den Verwaltungsbereichen der Stadtverwaltung und der Universität zeigt sich ein recht einheitliches Muster geschlechtsbezogener Identitätszuschreibungen von Führungskräften an die Beschäftigten: Männer sind Ernährer und Frauen sind Zuverdienerinnen. Frauen werden aufgrund ihrer biologischen Bestimmung und ihres sozialen Geschlechts in besonderer Weise als geeignet für die Doppelrolle in beiden Domänen wahrgenommen. Mit Blick auf die notwendige Vereinbarkeit zeigt sich jedoch ein Unterschied zwischen den niedrig qualifizierten Frauen in der Produktion, den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und den Fachfrauen in der Verwaltung. Für Letztere gilt die Annahme, dass die Beteiligung in der Erwerbssphäre eine zusätzliche Identifizierungsoption ist, die durch Vereinbarkeitsinstrumente gestaltet werden muss. Gute Vereinbarkeitsbedingungen auf Kosten beschränkter beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten sind daher ein zwangsläufiger Teil dieser Identifikationszuschreibungen und werden von den Führungskräften kaum als Ausdruck ungleicher Chancen wahrgenommen.

Die niedrig qualifizierten Beschäftigten - sowohl Männer als auch Frauen - werden grundsätzlich nicht beziehungsweise nur punktuell als Beschäftigtengruppe mit einem Vereinbarkeitsbedarf wahrgenommen. Ihnen wird, ausgehend von ihren wahrgenommenen wirtschaftlichen Zwängen, automatisch auch eine eigene traditionellere Haltung zu geschlechtsspezifischen Rollenmodellen unterstellt, die eine Veränderung der Arbeitsbedingungen oder eine Konzeption von Vereinbarkeitsmaßnahmen als nicht erforderlich erscheinen lässt. Ein dennoch erkennbares Verständnis für familiäre Verantwort-

lichkeiten in Notfällen mündet daher in der Gewährung von problemorientierten Sonderregelungen und Einzelmaßnahmen.

Die hoch qualifizierten Beschäftigten in der Universität und dem Wirtschaftsunternehmen werden in erster Linie unter einer karriereorientierten Nutzung von Vereinbarkeitsinstrumenten wahrgenommen. In beiden Organisationen werden den Angehörigen dieser Gruppierung androzentrisch geprägte Arbeitsidentitäten zugesprochen. Der wesentliche Unterschied zeigt sich darin, dass den Frauen in dem Wirtschaftsunternehmen zur Herausbildung dieser Identität eine betriebliche Vereinbarkeitsunterstützung angeboten wird.

Arbeitszeitliche Flexibilität hat für sie keinen eindeutigen positiven oder negativen Effekt. Insbesondere jüngere, hochqualifizierte und karrieremotivierte Frauen mit Kleinstkindern finden in dieser Studie die umfassende Flexibilität ihrer Arbeitszeit, in der sie ihrer Arbeitsaufgaben autonom in einer Aufteilung von Erwerbs- und Privatzeit gestalten, höchst attraktiv und bewerten dies als gelungene Vereinbarkeit und vor allem als chancengleichheitsfördernd. Gleichzeitig nehmen sie jedoch auch mit gemischten Gefühlen wahr, dass diese Vereinbarkeitsstrategie eine Zersplitterung und zunehmende „*Verarbeitlichung ihres Alltages*“ (Behnke und Meuser 2005:286) mit sich bringt, die häufig nur noch wenig Zeit für ein gemeinsames Familienleben lässt. Am deutlichsten wirkt sich dieses in Vereinbarkeitsregelungen aus, die einen hohen Freiheitsgrad und zugleich den geringsten Grad der formalen Regelung aufweisen. Die freiheitsbringende Abschaffung von Zeiterfassung und Entkopplung der Leistungsbewertung von einer Anwesenheit der Beschäftigten geht gleichzeitig mit einer Ausdehnung ihrer zeitlichen Verfügbarkeit, unabhängig von einer körperlichen Präsenz, einher. Diese Arbeitszeitstrategie impliziert eine unternehmerische Haltung der abhängig Beschäftigten, die besonders im Rahmen gesundheitlicher Fragestellungen kritisch hinterfragt werden muss (vgl. hierzu z. B. Peters 2001b:36; Pickhaus 2000), da sie auf einer eigenverantwortlichen Selbstregulation basiert, die nicht selten in einer ausgedehnten Mehrarbeit und Überlastung mündet (vgl. hierzu z. B. Glissmann und Peters 2001b). Hinter dem scheinbaren Verschwinden der Anwesenheitskultur, die bisher die persönliche Anwesenheit der Beschäftigten im Unternehmen als Leistungs- und Loyalitätsmaß nutzte, verbirgt sich zumindest für gut qualifizierte Kräfte der Wandel hin zu einer viel subtiler wirkenden Verfügbarkeitskultur. In der puzzleartigen Struktur von Arbeitszeit und Privatzeit verbirgt sich nicht nur das Risiko einer ständigen Leistungsbereitschaft sondern auch das Risiko, die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit nicht mehr ausreichend wahrzunehmen.

Das Vereinbarkeitsverhalten von Frauen, die aktiv eine berufliche Entwicklung anstreben, wird auch von den Führungskräften in erste Linie unter einer karrierestrategischen und weniger familienorientierten Zielsetzung interpretiert. Dieses Nutzungsmotiv wird von den Führungskräften aktiv gefördert und ist zugleich mit Erwartungen an einen Umgang mit den Vereinbarkeitsinstrumenten verbunden, der sich an umfassenden Verfügbarkeitsenerwartungen orientiert und Geschlechterdifferenzierungen auszublenden vermag. Flexible Grenzgestaltung scheinen dabei, unabhängig davon ob sie mit oder ohne Unterstützung durch Vereinbarkeitsinstrumente hergestellt werden, die Akzeptanz von androzentrischen Arbeitsnormen - und dazu ist auch das wissenschaftliche Arbeitsethos zu zählen (vgl. hierzu Metz-Göckel et al. 2009), - zu vermitteln. Die kombinierte Nutzung zeit- und ortsflexibilisierender Instrumente ermöglicht die Herstellung zunehmender struktureller Ähnlichkeiten in beiden Sphären und bietet selbst innerhalb der familiären Sphäre Optionen, sowohl ihren eigenen Identitätsbildern als auch denen der Führungskräfte gerecht zu werden.

Bei den Führungskräften der Universität zeigen die Identitätszuschreibungen an Wissenschaftlich Beschäftigte, die aufgrund ihrer Leistungs- und Ergebnisorientierung ihr ganzes Leben der Wissenschaft verschreiben, eine so manifestierende Wirkung, dass selbst ein Streben nach belastbaren und zuverlässigen Arbeitsbedingungen für die Umsetzung von Lebens- und Vereinbarkeitsplanung als konkurrenzstrategisches und erfolgsmotiviertes Handeln gedeutet wird. Die höchst flexiblen Grenzgestaltungen zwischen den Domänen wird vor allem deshalb von Führungskräften anerkannt, weil sie die geschlechtsunspezifisch wahrgenommene Arbeitsidentität Wissenschaftlich Beschäftigter repräsentiert.

In den Verwaltungsbereichen der Stadtverwaltung und der Universität wird die mehrdeutige Wahrnehmung von flexiblen und stabilen Grenzen besonders offensichtlich.

Vielfach streben die hier beschäftigten Frauen in den Verwaltungsbereichen eine klare Grenzziehung zwischen Erwerbszeiten und Privatzeiten an und versuchen, auch im Rahmen von Gleitzeit eine Regelmäßigkeit der Arbeitszeit zu erhalten²⁶². Neben den vereinbarkeitsförderlichen Wirkungen der Gleitzeit (vgl. hierzu Bundesmann-Jansen et al. 2000) zeigen die Flexibilisierungsmöglichkeiten der Arbeitszeit eine Beeinträchtigung ihrer Vereinbarkeitsstrategie, da diese ihnen zum Teil auch die Möglichkeit nehmen, Mehrarbeit oder Überstunden mit Verweis auf ihre Arbeitszeit abzulehnen und die geplanten Zeiten einzuhalten. Aus dieser Perspektive lassen sich die Ergebnisse von

²⁶² In der aktuellen Forschung über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch in den betrieblichen Konzepten, erhalten sowohl diese Gruppe der Beschäftigten als auch die Bedeutung von Regelmäßigkeit und Kontinuität im Lebensalltag bisher wenig Aufmerksamkeit.

Klenner und Schmidt einordnen. Sie zeigen auf, dass flexible Arbeitszeitmodelle keine Signifikanz für eine gute Bewertung der Vereinbarkeit (vgl. Klenner und Schmidt 2007:30) haben. Beachtenswert und weiter zu verfolgen ist daher die Bewertung der Wirksamkeit von Regelungen für die erreichte Vereinbarkeit. Die Befragten der Studie, die aktuell in einer Teilzeitstelle arbeiten, bewerten diesbezüglich die Wirksamkeit deutlich besser als Vollzeitbeschäftigte und auch im Rahmen der Nutzungsgruppen fällt die Bewertung der Befragten, die ausschließlich Teilzeit als Instrument nutzen, erkennbar positiver aus.

Die vielfach bevorzugte Teilarbeitszeit am Vormittag in der Stadtverwaltung wird als typisch weibliche, eher unreflektierte Vorliebe von Frauen wahrgenommen. Die Akzeptanz für eine stabile Grenzgestaltung von Müttern jüngerer Kinder als phasenweiser Bewältigungsversuch für die Doppelbelastung von Familie und Beruf schwindet, wenn sich die stabile Grenzsetzung als dauerhaft Erwerbshaltung manifestiert und keine Bereitschaft zur Veränderung bei den Frauen sichtbar wird. Aus einer eher verhaltenen Bereitschaft der Frauen, die Stundenzahl der Teilzeitstelle aufzustocken, wird zugleich auf einen gering ausgeprägten Aufstiegswunsch geschlossen und beides als stereotypes Rollenmodell kritisch wahrgenommen. Die vereinzelt erfahrene bewusste Ablehnung eines beruflichen Aufstieges von Männern hingegen findet, unabhängig von Fürsorgeverantwortung, Anerkennung als Ausdruck einer angestrebten gesunden Balance zwischen beruflichen Belastungen und privaten Wertvorstellungen.

Auch in der Universität wird die Teilzeitarbeit von Zuverdienerinnen als Hintergrund wahrgenommen, vor dem diese ihre Verantwortung für Fürsorge- und Erwerbsarbeit in strikt getrennten Domänen strukturieren können. Die Anerkennung hierfür bezieht sich darauf, dass die Erwerbssphäre frei von den Anzeichen einer Doppelbelastung dieser Frauen bleibt und auf die ausgedrückte Akzeptanz der Norm, dass Arbeit Arbeit bleiben soll. In beiden Unternehmen wird die Gestaltung von stabilen Grenzformen durch Frauen als Zuverlässigkeit und Sicherheit von Geschlechterrollen interpretiert. Die teilweise beobachtete flexible Grenzgestaltungen in Richtung der Erwerbssphäre durch Männer verunsichert hingegen die Geschlechterrollen und damit auch die androzentrische Arbeitsidentität und wird daher kritisch betrachtet. Gleichfalls wird aber auch die sich unter der herausgehobenen Bedeutung von Qualifizierung und Leistung auflösende Geschlechterdifferenzierung der hochqualifizierten Frauen in dem Wirtschaftsunternehmen als Bedrohung der Funktionalität von Familien interpretiert, wenn Frauen im Rahmen ihrer Karriereorientierung auch neue Identitäten als Mutter repräsentieren, indem sie zum Beispiel lange Betreuungszeiten in der Kindertagesstätte nutzen.

Die Begrenzung von Vereinbarkeitsbedürfnissen auf Notfälle und Ausnahmesituationen wird bei den gering qualifiziert Beschäftigten in dem Wirtschaftsunternehmen als geschlechterrollenkonform wahrgenommen und vermag zudem die stabilen Grenzen der Erwerbssphäre aufrechtzuerhalten. In diesem Kontext erscheint es attraktiver, die Beschäftigten zeitweise aus- und wieder in die Arbeitsgruppen einzugliedern, als ihnen Flexibilisierungen der Arbeits- beziehungsweise Schichtzeiten zu ermöglichen. In der Stadtverwaltung wird hingegen eine erzwungene höchst flexible Anpassung an arbeitgeberseitig gestaltete Arbeitsrhythmen in den wirtschaftlichen Eigenbetrieben als Resultat einer arbeitsmarktlichen Chancenlosigkeit der Beschäftigten gewertet. Aus dieser gewährten Beschäftigungschance heraus entsteht kein Anspruch auf Vereinbarkeitsunterstützung, sondern vielmehr die Erwartung dass hieraus eine Loyalität zum Arbeitgeber und Identifikation mit dem Betrieb erwächst, die der Arbeitsidentität von Hochqualifizierten nahekommt,.

Identitätszuschreibungen legitimieren oder negieren den Vereinbarkeitsbedarf					
Die Art der Nutzung von Instrumenten und das Vereinbarkeitsverhalten beeinflusst die Wahrnehmung von Identitäten					
Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Universität	
Identitätszuschreibungen		Identitätszuschreibungen		Identitätszuschreibungen	
Leitende, außertariflich, tarifliche Angestellte	Niedrig Qualifizierte, Arbeiter	Angestellte und Beamte	Niedrig Qualifizierte	Nichtwissenschaftlich Angestellte u. Beamte	Wissenschaftlich Angestellte
Karriereorientierte Personen Frauen sind geeignet für eine Beteiligung in beiden Domänen = Vereinbarkeitsbedarf	Ernährer & Zuverdienerinnen, Arbeit = Geldverdienst Nur notfallbedingter Vereinbarkeitsbedarf	Ernährer & Zuverdienerinnen Frauen haben geringeres Interesse an beruflicher Entwicklung	Ernährer & Zuverdienerinnen, Arbeit = Geldverdienst In anderen beruflichen Zusammenhänge erfolglos	Ernährer & Zuverdienerinnen Frauen sind geeignet für eine Beteiligung in beiden Domänen = Vereinbarkeitsbedarf	Geistige Arbeit als verinnerlichter Bestandteil der Persönlichkeit Kein Vereinbarkeitsbedarf
Interpretiertes Vereinbarkeitsverhalten		Interpretiertes Vereinbarkeitsverhalten		Interpretiertes Vereinbarkeitsverhalten	
<u>Frauen</u> : Flexible Grenzgestaltung sichert und respektiert die androzentrische Arbeitsnorm Sichtbare Fürsorgeverantwortung u. flexible Grenzgestaltung verunsichert Mutteridentitätsbilder	Begrenzung der geforderten Vereinbarkeitsunterstützung auf Notfälle stabilisiert die Geschlechterrollen	<u>Frauen</u> : stabile Grenzen (Vormittags-TZ), keine Bereitschaft zur Aufstockung signalisieren Familienorientierung aller Frauen <u>Mann</u> : Verzicht auf beruflichen Aufstieg ist reflektierte Ablehnung von Leistungsnormen	Hohe Bereitschaft zur Anpassung an betriebliche Zeiterfordernisse signalisiert Loyalität zum Arbeitgeber und Identifikation mit dem Betrieb	<u>Frauen</u> : Stabile Grenzen in TZ bestätigen Organisationstalent der Mütter für die Verantwortungsübernahme in getrennten Domänen <u>Männer</u> : Flexible Grenzgestaltungen in VZ verunsichern androzentrische Arbeitsidentitäten	Flexible Grenzen signalisieren die Identifikation mit dem wiss. Arbeitsethos Streben nach belastbaren und zuverlässigen Arbeitsverhältnissen wird als konkurrenzstrategisches Verhalten interpretiert
Legitime Grenzgestaltungen		Legitime Grenzgestaltung		Legitime Grenzgestaltungen	
Frauen Hoch flexibel und Durchlässigkeit/Richtung privater Domäne	Männer Phasenweise stabile Grenze (Elternzeit)	Frauen Stabile Grenzen zu versch. Zeiten Mütter von j. Kindern: Stabile Grenzen	Männer Flexible Grenze/n Richtung private Domäne Hoch flexibel und Durchlässigkeit/Richtung privater Domäne Frauen – stabile Grenzen (wo Tätigkeit dies zulässt)	Frauen Stabile Grenzen Flexible Grenzen/Richtung private Domäne	Männer Stabile Grenzen in VZ Flexible Grenzen/Richtung private Domäne
				Stabile Grenzen = Einhaltung von Schichten, Vereinbarkeit durch Aus- und Wiedereingliederung	
				Hoch flexibel und Durchlässigkeit/Richtung privater Domäne Keine zeitliche Strukturierung von Erwerbs- und Familienarbeit	

Abbildung 9-2 Identitätszuschreibungen und Einflüsse auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten

Die betrieblichen Angebote schaffen grundsätzlich notwendige Voraussetzungen, um den Frauen den Zugang zu und den Verbleib in der Erwerbsarbeit zu ermöglichen, indem sie, ausgehend von einer generellen Fürsorgeverpflichtung der Frauen, konzeptionell auf eine Vereinbarkeit von Berufs- und Familienarbeit ausgerichtet sind und auf eine Abstimmungsmöglichkeit der Verantwortlichkeiten in beiden Domänen zielen. In den Identifikationszuschreibungen der Führungskräfte wird deutlich, dass sich die arbeitgeberseitig angestrebten Effekte in der Erwerbssphäre letztlich nur dann einstellen, wenn die Verantwortlichkeiten der privaten und familialen Sphäre unsichtbar bleiben. Am ehesten ist dies durch eine flexible Gestaltung der Grenzen oder durch eine klassische Rollenverteilung zu gewährleisten. Die Maßnahmen werden von einer weiterhin persistenten Bevorzugung 'männlich konnotierter Arbeitnehmereigenschaften', wie Vollzeitverfügbarkeit und geringe Einschränkung durch Fürsorgeverantwortung, begleitet und sind konzeptionell darauf ausgerichtet, dass Vereinbarkeitsmaßnahmen die Erfüllung der Erwerbsarbeit erleichtern.

Dieses Ergebnis verdeutlicht die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung der Umsetzung von arbeitnehmerorientierter und unternehmensorientierter Arbeitszeitflexibilisierung (vgl. Rürup und Gruescu 2005:5f.). Der Kerngedanke der Arbeitszeitflexibilisierung als Vereinbarkeitsangebot der Arbeitgeber an die Beschäftigten ist, wie die Führungskräfteinterviews deutlich zeigen, unter dem Gedanken einer Win-Win-Strategie so eng mit dem Ziel einer ökonomisch produktiven Anpassung von Arbeitskraftkapazitäten verknüpft, dass er vielfach diesem unterliegt und dahinter verschwindet. Kritisiert wird hier das Risiko des Ungleichgewichtes der Wirkung, wenn mit der Gestaltung der Gleizeitbedingungen in erster Linie ein betriebliches Interesse und erst an zweiter Stelle die Möglichkeiten für selbstbestimmte Zeiteinteilung und -Nutzung verfolgt werden. (vgl. hierzu auch Botsch et al. 2007:125; Spitzley 2007:125). Auch Munz zeigt auf, dass steigende Leistungsanforderungen und die gleichzeitige Nutzung von Sparpotenzialen darin münden, dass Beschäftigte häufiger ihre Arbeitszeiten aus betrieblichen als aus privaten Gründen variieren (vgl. Munz 2006). Insofern muss auch als Ergebnis dieser Studie die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle als bisher nicht ausgewogener Kompromiss zwischen betrieblichen und arbeitnehmerseitigen Interessen gewertet werden (vgl. Wagner 2009:15). Aufgrund betrieblicher Regelungen und konträrer Zielsetzungen wird der erweiterte Handlungsspielraum für stark erwerbszentrierte Frauen hinsichtlich ihrer beruflichen Chancengleichheit nutzbar, jedoch nur eingeschränkt wirksam, wenn andere Vorstellungen einer Balance von Familie und Beruf realisiert werden sollen.

Dies führt einerseits dazu, dass bestimmte Maßnahmen und Formen der Nutzung, welche eine stabile Grenzgestaltung zwischen den Domänen, beispielsweise durch feste Zeitstrukturen und klar zugeordnete private und berufliche Tätigkeiten, ermöglichen, die Chancen für den beruflichen Aufstieg von Frauen hemmen, weil sie als Präferenz für familiäre Verantwortlichkeiten wahrgenommen werden. So erfahren vor allem Frauen, welche unter Vereinbarkeit nicht die Reduzierung beruflicher Ziele verstehen, Teilzeitarbeit häufiger in einer paradox anmutenden Weise. Ihnen gelingt die berufliche Entwicklung und der Aufstieg im Unternehmen besonders dann, wenn sie ihre formale Arbeitszeitreduzierung informell flexibilisieren, also zeigen, dass sie gerade in der Teilzeitform besonders verfügbar sind.

Die klare Grenzziehung wird aber auch als Abbild der „Zuverdienerinnenidentität“ durch kongruenztheoretisch²⁶³ fundierte Stereotypen legitimiert. Für Mütter erscheint sie nicht nur zulässig, sondern auch als passend, da von ihnen kaum intrinsisch motivierte berufliche Entwicklungs- und Aufstiegsbemühungen angenommen werden. So verspricht eine starre Grenzgestaltung sowohl eine Stabilität der Geschlechterrollen als auch die Lösungsanforderungen der administrativen Probleme, die mit der Vereinbarkeitspolitik einhergehen, auf Frauen beschränken zu können.

Die Vorstellung, dass die Auswahl der genutzten Instrumente und Art der Nutzung den Rollenvorstellungen der Beschäftigten in der Erwerbswelt und der Privatsphäre gerecht werden soll, wird am ehesten von gut qualifizierten Beschäftigten umgesetzt, die sich mit den unternehmerischen Zielsetzungen stark identifizieren können. In diesen Fällen wird die kombinierte Nutzung von verschiedenen Instrumenten sowohl aus der Perspektive der Führungskräfte als Grenzwächter, als auch aus der Perspektive der Beschäftigten als funktionierende Form der Grenzgestaltung beschrieben.

Die Nutzung von Maßnahmen wie Arbeitszeitflexibilisierung und Home-Office vermittelt eine aktive Bereitschaft der Beschäftigten, die Grenzen zwischen den Domänen und Beruf flexibel zu gestalten und sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie keinen negativen Einfluss auf die Wahrnehmung der Leistungsbereitschaft hat. Dehnbarkeit und Durchlässigkeit der Grenzen ermöglichen ein Eindringen der Erwerbssphäre in die private Domäne, indem Männer und Frauen die Arbeitszeiten letztlich ausdehnen, um das eigene Leistungsvermögen besser auszuschöpfen können.

Flexible Grenzen als Ausdruck erhöhter Leistungsbereitschaft und Ausweitung des Leistungsvermögens unterstützen einerseits die Stabilität androzentrisch geprägter

²⁶³ Die Kongruenztheorie nach Holland geht davon aus, dass berufliche Rollen in der Weise gewählt werden, dass darin die eigenen Fähigkeiten eingesetzt werden, aber auch die eigenen Einstellungen und Werte ausgedrückt werden können (vgl. Holland 1996).

Arbeitsidentitäten. Jedoch gelten Grenzformen, die eine starke Sinnhaftigkeit der Verantwortungen in der Erwerbsarbeit in Verbindung mit einer veränderte Priorisierung typischer weiblicher Fürsorgeaufgaben signalisieren, als wenig kompatibel mit einer weiblichen Identität. Die Auflösung klassischer weiblicher Identitäten wird mit einer Bedrohung der Domäne Familie hinsichtlich ihrer Funktionalität und Wertigkeit gleichgesetzt. Das hohe Maß an Beanspruchung und Belastung, welches in hohen Statusgruppen und hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen beobachtet wird, wird auch auf die uneindeutige Identität dieser Frauen zurückgeführt, die sich damit selbst überfordern. Die Nutzung von flexiblen Grenzgestaltungsmöglichkeiten zugunsten größerer Spielräume für private Zeit macht zudem auf potenzielle neue Prioritätensetzungen aufmerksam und widerlegt die universelle Gültigkeit der Annahme, dass höherwertige Arbeit immer mit einer geringeren Anspruchshaltung an privater Zeit einhergeht. Vereinbarkeitsvorstellungen, die mit vertrauten Geschlechterrollen einhergehen, scheinen in diesem Kontext mehr Führungssicherheit zu bieten, versprechen sie doch selbst bei einer gewissen Einschränkung der Erwerbsbeteiligung eindeutige und vorhersehbare Arbeitsidentitäten. Im Umkehrschluss wird von zuverlässigen Identitäten auf eine starke Grenzqualität der Erwerbssphäre geschlossen, sodass Grenzgestaltungsformen, aus denen sich Uneindeutigkeiten für die Zuschreibung von Arbeitsidentitäten und Geschlechterrollen ablesen lassen, eher misstrauisch betrachtet werden.

9.2.3 Einfluss auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten durch Symbolische Repräsentationen

Familienfreundlichkeit, Vereinbarkeit und Gleichstellung werden in allen beteiligten Organisationen als eine personalpolitische Leitidee kommuniziert und zwei der Organisationen bekennen sich auch durch das öffentlichkeitswirksame Audit berufundfamilie dazu (vgl. berufundfamilie gGmbH 2012). Dennoch ist die Unterstützung von Vereinbarkeit durch Führungskräfte nur in der Universität als Bestandteil der Führungsverantwortung in die Führungsleitsätze integriert. In keiner Organisation dieser Studie finden Führungskräfte Anhaltspunkte für die Unterstützung von Vereinbarkeit in Form von konkreten Erfolgskriterien für ihren Führungsbereich. Vielmehr bilden die Führungskräfte im Kontext der vorherrschenden allgemeinen Ziele und Normen für das Führungsverhalten eigene handlungsleitende Wertvorstellungen für den Umgang mit Vereinbarkeitsanforderungen aus.

Maßnahmen der betrieblichen Familienpolitik werden in dem Wirtschaftsunternehmen in erster Linie als „Investitionen in die Schöpfung von Leistungs- und Qualifikations-

potenzialen“ und damit als legitim für qualifizierte Frauen definiert. Die Ergebnisse der Studie zeigen dabei, dass Gleichstellung unter dieser Voraussetzung hauptsächlich jenen Frauen 'gewährt' wird, die sich als 'besonders gute und leistungsstarke' Frauen weniger durch die Nutzung, sondern eher trotz der Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen, durchsetzen können.

Durch diesen Selektionsprozesses wird eine paradoxe Trennung von Vereinbarkeitsangeboten und Gleichstellungsprozessen manifestiert, da das Maßnahmenangebot für jene Frauen konzipiert wird, von denen man gleichzeitig erwartet, dass sie zugunsten einer beruflichen Chancengleichheit auf die Nutzung verzichten. Hier zeigt sich, dass auch die Umsetzung des „Audits berufundfamilie“, welches in der Privatwirtschaft als „Zeichen der freiwilligen Selbstverpflichtung“ durchaus Anerkennung findet, nur dann einen Einfluss nehmen kann, wenn darin Vereinbarkeitsmaßnahmen, Personalentwicklung und die Reflexion von Leistungsnormen miteinander verknüpft werden. Die Erkenntnis über Umsetzungsformen des Audits, in denen ein „*ganzheitliches Denken in Bezug auf den Zusammenhang von Personalentwicklung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie*“ (vgl. Koschel und Ferber 2005:17) nicht festzustellen war, sondern eher schon von einer umfassend erreichten Gleichstellung ausgegangen wurde, lässt sich in gleicher Weise auch auf die Hochqualifizierten Beschäftigten des Wirtschaftsunternehmens und der Universität übertragen.

Eine Frage, die sich bei der Fallauswahl für diese Studie stellte, war, ob und welche Einflüsse sich zeigen, wenn betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf unter der Geltung einer Gleichstellungsgesetzgebung verfolgt werden oder wenn dieses allein auf der Basis der ökonomischen Einsicht erfolgt. Zugrunde lag einerseits die Annahme, dass die rechtliche Verbindlichkeit der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsziele das Maßnahmenangebot im öffentlichen Dienst stärkt und einen positiven Einfluss auf die Anwendung und Umsetzung der Maßnahmen zeigt. Darüber hinaus konnte vermutet werden, dass der Bezug zwischen Vereinbarkeitsunterstützung und Geschlechterverhältnissen aufgrund der eindeutig verordneten Verantwortung für die Umsetzung von Gleichstellungszielen in Organisationen, die dem Landesgleichstellungsgesetz (LGG) unterliegen, eindeutiger und sichtbarer ist als in marktwirtschaftlichen Organisationen des privaten Sektors.

Mit Blick auf die Maßnahmenkonzeption und -vielfalt zeigt sich zunächst, dass der Einfluss eines Gleichstellungsgesetzes aufgrund seiner inhaltlichen Ausgestaltung nicht per se wirksam ist. Mit der Definition der Fürsorgeverantwortung von Frauen als Ursache für eine bisher nicht ausreichend erreichte Gleichstellung der Geschlechter wird im

Landesgleichstellungsgesetz eine Beziehung zwischen Vereinbarkeit und Gleichstellung für die Praxis operationalisiert, in welcher Vereinbarkeit als Voraussetzung für Gleichstellung – und hier ist explizit die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbsleben gemeint – gefördert werden soll.

Als gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen sind im Landesgleichstellungsgesetz ausschließlich arbeitszeitbeeinflussende Regelungen (Umfang und Verteilung der Arbeitszeit) sowie Beurlaubung genannt (vgl. LGG § 13 und 14). Diese Beschränkung der Gesetzgebung auf ein Mindestmaß an Vereinbarkeitsinstrumenten ist nicht zuletzt auch der Kostenintensität anderer darüber hinausgehender Maßnahmen, wie zum Beispiel Betreuungsangebote, bezahlte Pflegezeiten etc. zuzuschreiben (vgl. Burkholz 2007:156). So zeigt sich auch in den Fallstudien, dass die Ausgestaltung eines Maßnahmenkataloges und die Maßnahmengvielfalt in erster Linie von den finanziellen Möglichkeiten der Organisation und von den erwarteten Einflussmöglichkeiten der Maßnahmen auf die zukünftige personelle Entwicklung der Organisation abhängig ist.

Die Führungskräfte der beiden Organisationen, die der Zuständigkeit des Landesgleichstellungsgesetzes unterliegen, beziehen sich bei der Begründung ihres Vereinbarkeitshandelns überwiegend auf die Personalverwaltung als Umsetzungsinstanz für das Instrumentarium familienfreundlicher Maßnahmen und die in rechtlichen Ansprüchen verankerten Normen. In beiden Organisationen unterstützen bürokratisch anmutende Umsetzungen von Rechtsgrundlagen in festgelegten Vorgehensweisen und von der Gleichstellungsstelle kontrollierte Verfahren die Sicherheit der Führungskräfte, sich richtig zu verhalten, wenn sie diese respektieren.

Während sich eine gesetzlich verordnete Gleichstellung für das Angebot und die Vielfalt von Maßnahmen wenig förderlich zeigt, entfaltet sie hinsichtlich der maßnahmenbezogenen Haltung der Führungskräfte eine zaghafte Wirksamkeit. Die Interviews mit den Führungskräften aller drei Organisationen dieser Studie verdeutlichen einen erkennbaren Unterschied hinsichtlich des Selbstverständnisses der Führungskräfte und ihrer Selbstverpflichtung zur Gewährung von Vereinbarkeitsmaßnahmen. Während sich die Führungskräfte im Rahmen der freiwilligen Vereinbarung der Wirtschaft eher als Gewährende mit eigenem Nutzen darstellen, definieren die Führungskräfte aus den Organisationen, welche dem Geltungsbereich des Landesgleichstellungsgesetzes angehören, die angebotenen Maßnahmen als Verpflichtung zur Umsetzung eines Anspruches der Beschäftigten.

In beiden Organisationen zeigt die 'erzwungene' Auseinandersetzung mit nicht zu umgehenden und möglicherweise auch unbequemen Regelungen ambivalente Einflüsse:

Festzustellen ist sowohl eine Erweiterung des Mitarbeiterbildes mancher Führungskräfte, welches sich nun nicht mehr nur auf die Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb des Erwerbsbereichs beschränkt. Zugleich wird aber auch eine Überforderung angesichts des geforderten Verständnisses für Vereinbarkeitswünsche von Beschäftigten mit unterschiedlichsten familiären Hintergründen ausgedrückt.

Gerade die Verpflichtung zur Einhaltung von rechtlich verankerten und verbindlichen Ansprüchen der Beschäftigten für die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen bringt die Führungskräfte in die Situation, die teilweise „Unwirksamkeit“ bisheriger Steuerungsmodelle und Arbeitsbeziehungen zu erkennen. Diese Beeinträchtigungen zeigen sich in der Herausforderung durch administrative Probleme, wie zum Beispiel in der Stadtverwaltung durch zu viele Teilzeitwünsche, die auf Arbeitszeiten am Vormittag beschränkt sind. Steuerungsprobleme bilden sich aber auch in den Machtbeziehungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten ab, wenn Vereinbarkeitsangebote, die bisher als arbeitgeberseitiges Entgegenkommen gewährt wurden, zu normalen Bestandteilen des Geben und Nehmens werden und Beschäftigte zum Beispiel in der Universität als Anspruchsberechtigte auftreten. Die Irritationen führen dabei sowohl zu einer kritischen Sicht auf bestimmte Instrumente, welche den Beschäftigten eine zumindest teilweise autonome Gestaltung von Grenzen erlauben, und resultieren in dem Bemühen, die neuen Machtpotenziale der Beschäftigten wiederum kontrollieren zu wollen. Sie regen in Ansätzen aber auch die Reflexion von Gerechtigkeitsfragen an, welche Beschäftigten aufgrund welcher Merkmale Vereinbarkeitsunterstützung erfahren sollen.

Die aufgezeigten Reputationsängste und Sorgen um das richtige Maß des gegenseitigen Gebens und Nehmens seitens der der Führungskräfte verdeutlichen, dass eine gesetzliche Verpflichtung ohne Konkretisierung der Erwartungen und Unterstützung hinsichtlich der Möglichkeiten der Umsetzung alleine nicht ausreicht und gleichzeitig ein Bedürfnis nach Entscheidungssicherheit durch Regelungen einer übergeordneten Instanz besteht. So betonen die Führungskräfte angesichts ihres immer komplexer werdenden Aufgabenbereiches und des familiären Kontextes ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, vor dessen Hintergrund sie vereinbarkeitsbezogene Entscheidungen treffen sollen, die sicherheitsgebende Wirkung einer rechtlichen Grundlage für ihre Entscheidungen.

Führungskräften wird verstärkt die Verantwortung für ein familienfreundliches Betriebsklima zugesprochen. Gleichzeitig sind sie die Schlüsselfiguren für Aufstieg und berufliche Entwicklung. Hinsichtlich dieser beiden Funktionen werden sie von den höher qualifizierten Beschäftigten als die zentralen Aushandlungspartner, mit denen die Grenzen

zwischen Erwerbsarbeitszeit und Privatzeit innerhalb eines sozialen Austausches ausgehandelt werden müssen, wahrgenommen. Vereinbarkeitsunterstützung ist dabei Aushandlungsmasse, mittels derer verhandelt wird, was *„faites und gerechtes Geben und Nehmen ist“* (Kotthoff 1998 1998:17). Die von Führungskräften angestrebte Win-Win-Situation entsteht durch Versprechen von Gegenleistungen, die nicht im unmittelbaren zeitgleichen Austausch erfolgen müssen, sondern inhaltlich und zeitlich entkoppelt sind. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihre Leistungsbereitschaft langfristig die Erfüllung von Führungsaufgaben unterstützen, können sie im Gegenzug erwarten, dass sie von den Führungskräften bei Vereinbarkeitsbedürfnissen ein Entgegenkommen erfahren. Anders ausgedrückt werden zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten und Vereinbarkeitsunterstützung sowie berufliche Förderung durch Vorgesetzte zum gegenseitigen Ausdruck von Loyalität, die sich jedoch im Rahmen von befristeten Verträgen und in Arbeitsbereichen für niedrig Qualifizierte nur wenig ausbilden kann. Die bisher noch vermehrt bei hochqualifizierten Fachkräften beobachtete Haltung, dass sie als Gegenleistung für die Gewährung *„von Leben in der Arbeit, Arbeit im Privatleben“* (Kotthoff 1998:58) zulassen, wird dennoch mehr und mehr zu einer allgemeingültigen Beziehungsstrategie zwischen Führungskräften und Beschäftigten auf allen Stausebenen, die umso mehr strapaziert wird, je mehr die Beanspruchungen der Führungskräfte selbst zunimmt.

Die Interviews mit den Führungskräften verdeutlichen, dass sie sich durch divergente gleichzeitige Ansprüche an Führungsidentitäten und Zielvorgaben in einem Zustand einer permanenten Bewährungsprobe der eigenen Wertigkeit und Nachhaltigkeit der Leistung befinden (vgl. hierzu Boes und Kämpf 2010:613). Erklärungsansätze dafür, warum so wenig Führungskräfte als 'Vorbilder für Vereinbarkeit' wirken, lassen sich aus zwei Feststellungen der Studie ableiten: Zum einen sind die Führungskräfte selbst von einer hohen Beeinträchtigung ihrer Vereinbarkeit betroffen und sehen eine Entscheidungsnotwendigkeit zwischen Familie und Karriere.

Zum anderen scheinen die Führungskräfte zu ahnen, dass die vereinbarkeitsförderlichen Maßnahmen langfristig kaum mit der Erwartung eines gegenseitigen Profits realisiert werden können, sondern möglicherweise nur gegenseitige Belastungen einzuschränken vermögen. Vereinbarkeit steht als Begriff für die Idee, durch betriebliche Bedingungen eine gleichwertige Funktionalität von Männern und Frauen in der Erwerbssphäre zu unterstützen. Diese Vorstellung ist von dem Bewusstsein getragen, dass im Rahmen der Erwerbsarbeit ein gewisses Maß an Familienmanagement möglich sein muss, damit die Erwerbsarbeit selbst funktioniert. Die wenig erkennbare und umgesetzte höhere Wertschätzung von Familienarbeit und Privatleben ist möglicher-

weise mit eine Ursache dafür, dass die betrieblichen Vereinbarkeitsziele nicht frei von normativen Widersprüchen für die Führungskräfte sind.

So nehmen die Führungskräfte in dem Wirtschaftsunternehmen einen „Kulturwandel“ von einem familiär geführten Unternehmen mit hohem Familienbewusstsein zu einem global operierenden Konzern mit ausgeprägter Exzellenzoffensive wahr. Die ständig steigenden Leistungsnormen und das Risiko der Selbstgefährdung, dass ihnen mit Blick auf die karriereorientierten Frauen bewusst wird, verbinden sie mit einem Ressourcenverlust familiärer Werte und Funktionen. Spannungen zwischen einer modernisierten Frauenrolle in der Erwerbssphäre und zugleich traditionellen Aufgabenverteilungen in der familiären Verantwortung können jedoch durch flexible Grenzgestaltung ausgeblendet werden. Die Gestaltung der Grenzen wird zu einer individuellen Bewältigungskompetenz und -verantwortung der Beschäftigten.

Führungskräfte der Stadtverwaltung sehen sich ebenfalls in einem normativem Dilemma gefangen, das eine demotivierende Kraft für die Umsetzung von Vereinbarkeit entfaltet. Ihre Führungsaufgabe und der eigene persönliche Arbeitserfolg wird auf die Erreichung von Leistungszielen trotz gleichzeitiger personalrelevanter Einsparungsziele reduziert. Auftretende Konflikte mit dem Arbeitsschutzgesetz, Arbeits- und Leistungsdruck, der sich auf die Gestaltung von verlässlichen und gesundheitsförderlichen Arbeitszeiten für die Beschäftigten einschränkend auswirkt, stehen in Divergenz zu der eingeschränkten Handlungsmacht für Veränderungen und einer förderlichen Beziehungsgestaltung zu den Beschäftigten. Aus der Abhängigkeit von nicht oder nur wenig beeinflussbaren äußeren Gegebenheiten entwickeln die Führungskräfte Mechanismen und Legitimationen, um diese verdrängen zu können und sind weniger offen dafür, ihre Sensibilität für die Vereinbarkeitsbedürfnisse von Beschäftigten auch noch aktiv weiterzuentwickeln.

Führungskräfte der Universität erkennen, dass unter der Berücksichtigung unterschiedlichster Merkmale der Beschäftigten, vielfache Einzelfallentscheidungen zur Unterstützung der Vereinbarkeit notwendig wären. Diese Komplexität und das darin liegende Risiko von Ungleichbehandlung kann durch die alleinige Umsetzung rechtlicher Anspruchsgrundlagen umgangen werden. Zugleich entfaltet sich genau darin aber auch für die Beschäftigten eine relativ hohe Legitimationskraft für die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen und es werden neue Aushandlungen für die arbeitgeber- und arbeitnehmerseitigen Vereinbarkeitsinteressen notwendig. Diese werden scheinbar dadurch erleichtert, wenn männlichen Beschäftigte nur als Erwerbstätige wahrnehmbar werden und Frauen als Zuverdienerinnen eingeordnet werden können.

Entgegen der vielfach geäußerten Ansicht, dass gerade Führungskräfte auf der mittleren Ebene nicht sensibel für die Vereinbarkeitsbedürfnisse sind, zeigen sie aufgrund dieser normativen Divergenzen in den vorliegenden Fallstudien vielfach ein geschärftes Bewusstsein für die Situation ihrer weiblichen Beschäftigten und in zaghaften Ansätzen auch für männliche Beschäftigte²⁶⁴. Demgegenüber fehlen ihnen jedoch häufig nicht nur strukturelle Voraussetzungen und Umsetzungsideen für vereinbarkeitsförderliches Verhalten, sondern auch die offiziellen Legitimationen dazu.

Für die Führungskräfte dieser Studie wirft dies eine Gerechtigkeitsfrage auf, die sie mit ihrem personalpolitischen Handeln nahezu täglich vor Konflikte stellt und mit der sie sich allein gelassen sehen. Innerhalb ihrer sozialen Austauschbeziehungen mit den Beschäftigten stehen sie sowohl für die Nutzung von Maßnahmen als auch bei der inoffiziellen Unterstützung immer wieder vor der Frage, für welche Beschäftigten die Balance zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben wichtiger und möglicherweise berechtigter ist. Verfolgen sie dabei einseitig ein stark familienorientiertes Leitbild und unterstützen vorwiegend durch Fürsorgeaufgaben legitimierte Vereinbarkeitsbedarfe, so droht ihnen langfristig der Verlust der Unterstützungsbereitschaft der anderen Beschäftigten für Vertretungen und Mehrarbeit. Es werden Hinweise sichtbar, dass gerade die Führungskräfte an erster Stelle mitbekommen, dass die Frage nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus der Lebenslaufperspektive sowohl Männer als auch Frauen jeden Alters und jeden Familienstandes betrifft. Gleichstellung durch die Förderung nur bestimmter Beschäftigtengruppen erreichen zu wollen, ist daher ein Versuch, der gleichzeitig immer das Risiko birgt, andere Gruppen auszuschließen oder zu benachteiligen. Die Frage nach einem angemessenen Verhältnis von Arbeit und Leben und die Wertigkeit der einzelnen Komponenten eines Lebenszusammenhangs haben flexible Arbeitszeiten und Teilzeit sowie andere Maßnahmen der Arbeitszeitverteilung bisher nicht beantworten können.

²⁶⁴ Häufiger wird ein akuter Unterstützungsbedarf, wenn zum Beispiel die Partnerin oder ein Kind der Angestellten erkrankt sind, durch die persönliche Vertretung seitens der Führungskräfte erfüllt.

Divergente Normen beeinflussen die wahrgenommene Handlungsfähigkeit und Haltung zur Vereinbarkeit		
<p>Wirtschaftsunternehmen</p> <p>Offiziell vermittelte Norm der Vereinbarkeit</p> <p>Auditiertes familienfreundliches Unternehmen Vereinbarkeit nicht im Leitbild und in den Führungsprinzipien verankert</p> <p>Handlungsleitende Vereinbarkeitswerte</p> <p>Vereinbarkeit ist Wertschöpfung</p> <p>Flexible Arbeitszeit fördert die Karrieren von Frauen</p> <p>Chancen für Frauen ihre Leistungspotenziale in der Erwerbssphäre ausschöpfen zu können.</p> <p>Tauschverhältnis</p> <p>Leistungs- und aufgabenüberschreitende Verantwortungsbereitschaft im Tausch gegen Sonderkonditionen für Arbeitszeitverteilung und Betreuungsangebot</p> <p>Normative Konflikte</p> <p>Familiengeführtes Unternehmen wandelt sich zum Globalen Konzern</p> <p>Exzellenzoffensive und Leistungsnormen implizieren das Risiko von Überforderung und Selbstgefährdung</p> <p>Befürchteter Ressourcenverlust für Familie Verlust von familiären Werten</p> <p>Haltung der Führungskräfte zur Vereinbarkeit</p> <p>Verhältnis zwischen Privatleben und Erwerbsbelastung ist Ergebnis der individuellen Kompetenz zur Grenzgestaltung.</p>	<p>Stadtverwaltung</p> <p>Offiziell vermittelte Norm der Vereinbarkeit</p> <p>Kein offizielles Statement zu Vereinbarkeit Lange Tradition von Gleichstellung und Interessenvertretung von Frauen</p> <p>Handlungsleitende Vereinbarkeitswerte</p> <p>Personalverwaltung schafft adäquate Zeitmodelle für weibliche Fürsorgeaufgaben</p> <p>Verständnis für weibliche Fürsorgeverantwortung</p> <p>Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes (Verwaltungsbeschäftigte)</p> <p>Tauschverhältnis</p> <p>Gegenseitige Angewiesenheit von Beschäftigten und Führungskräften für die Aufgabenerfüllung unter den Bedingungen einer knappen Personaldecke</p> <p>„Erzwungenes“ Verständnis für Grenzgestaltungen von gut qualifizierten Beschäftigten</p> <p>Normative Konflikte</p> <p>Sparen wird zum einzigen Erfolgsfaktor für Führungskräfte</p> <p>Um Verfügbarkeit betteln müssen/ moralischer Druck Führungskräfte vertreten Ausfälle von Beschäftigten</p> <p>Strenge Kontrolle des Arbeitsschutzgesetzes (Arbeitszeitnormen – Sparzwang - Leistungsnorm)</p> <p>Haltung der Führungskräfte zur Vereinbarkeit</p> <p>Vereinbarkeit wird durch externe Bedingungen möglich oder nicht. Ablehnung einer Verantwortungsübernahme für Vereinbarkeit.</p>	<p>Universität</p> <p>Offiziell vermittelte Norm der Vereinbarkeit</p> <p>Auditiertes familienfreundliches Unternehmen Potenziale von Vielfalt im Leitbild verankert Vereinbarkeit ist als Kriterium der Führungsleistung in die Führungsleitsätze integriert</p> <p>Handlungsleitende Vereinbarkeitswerte</p> <p>Personalverwaltung vertritt die Anspruchsrechte von Beschäftigten</p> <p>Verständnis für weibliche Fürsorgeverantwortung (nichtwiss. Beschäftigte) Chancengleichheit für die Erbringung von Leistung (wiss. Beschäftigte)</p> <p>Tauschverhältnis</p> <p>Nichtwiss. Beschäftigte: Win-Win-Situation herstellen (Vermittlung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen)</p> <p>Wiss. Beschäftigte: Qualifizierung gewährleisten</p> <p>Normative Konflikte</p> <p>Vielfalt der Beschäftigten fordert vielzählige Einzelfallentscheidungen = Ungleichbehandlung</p> <p>Beschäftigte entwickeln Anspruchshaltung für Vereinbarkeitsunterstützung</p> <p>Forderung nach eindeutigen Regulierungen und Verteilungskriterien von Vereinbarkeitsoptionen</p> <p>Haltung der Führungskräfte zur Vereinbarkeit</p> <p>Vereinbarkeit fordert besondere Führungsleistungen, braucht verbindliche Regulierungen (n. wiss. Besch.) Leistungsförderung für Frauen ist Gleichstellung</p>

Abbildung 9-3 Einfluss der symbolischen Repräsentationen auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten

Im Rahmen der Gestaltung betrieblicher Familienpolitik vermitteln die vorhandenen Instrumente und die Normen und Werte, auf welche die Führungskräfte in ihrem Führungshandeln Bezug nehmen, unterschiedliche Botschaften an die Beschäftigten. Eine sogenannte einheitlich „familienbewusste oder familienfreundliche Kultur“ der Personalpolitik lässt sich trotz eines ausgeprägten Instrumentenangebotes nur als funktionale Strategie feststellen. Hier wird deutlich, dass die „Verordnung“ einer vereinbarkeitsfreundlichen Haltung im Sinne einer rationalen Entscheidung an Führungskräfte nicht funktioniert (vgl. zur begrenzten Rationalität in Unternehmenskulturen Matthäi 2007:7). Wird das Angebot von Vereinbarkeitsmaßnahmen unreflektiert in den Kontext unstimulierender Normen und Werte gestellt, entfaltet sich in der Tat das Risiko, dass die betriebliche Vereinbarkeitsunterstützung als Vergemeinschaftungs- und Vereinnahmestrategien (vgl. Krell 1993:39f.) wirksam werden.

Die Maßnahmenangebote zeigen einerseits einen fördernden Einfluss und haben trotz ihrer eingeschränkten Wirkungen zumindest partiell für ausgewählte Beschäftigtengruppen eine Bedeutung auf einer ideellen und normativen Ebene für das Empfinden von Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit. Obwohl die Beschäftigten, welche über ein Instrumentenangebot verfügen, die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen für den Wunsch nach mehr Planbarkeit, Zeitautonomie und Verfügbarkeit für das Privatleben als ungenügend bewerten, vermittelt ihnen das Vorhandensein der Angebote zunächst eine Akzeptanz ihres privaten Lebensbezuges und signalisiert das Verständnis ihres Arbeitgebers für familiäre Bedarfe. Führungskräfte beschreiben diesbezüglich eine Signalwirkung vorhandener Maßnahmen als Basis des Vertrauens in ihre familienfreundliche Personalpolitik. Unabhängig von der konkreten Verfügbarkeit der Instrumente wird durch ihr Vorhandensein der Versuch inoffizieller und individueller vereinbarkeitsförderlicher Absprachen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten legitimiert und machbar.

In der Definition der Familien- und Fürsorgearbeit als Ursache für Benachteiligung und Hindernis für Gleichstellung liegt nicht nur das Potenzial, Maßnahmen und Arbeitsbedingungen zu schaffen, welche diese Benachteiligungen beseitigen, sondern zugleich das Risiko einer problematisierenden Sichtweise auf Vereinbarkeitsbedürfnisse und wiederum auf Frauen als Beschäftigtengruppe mit spezifischen fürsorgebegründeten Beschränkungen in der Erwerbssphäre. Gerlach spricht hier von der Kollision des „*emanzipatorischen Motivs*“ der Familienpolitik mit den strukturellen Bedingungen der Entstehung und Entwicklung von Gleichstellungspolitik, innerhalb derer die „*Einbindung in Familienverantwortung und Familienarbeit [...] dem als konservativ und Frauen benachteiligenden Modell von Lebensplanung zugeordnet*“ (Gerlach 2004:120) wurden.

Während auch die ersten Entwürfe eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft Familie und Beruf als zwei zentrale Lebensbereiche von Frauen und Männern bezeichneten (vgl. Kapitel 1.3) und so eine Umverteilung von Verantwortung als Grundlage einer Geschlechtergleichheit einbezogen, fokussieren die in der Praxis beobachteten Inhalte und Umsetzungen der heutigen freiwilligen Vereinbarung eindeutig die Erwerbsarbeit als zentralen Lebensbereich, den Frauen trotz Familienarbeit erobert haben sollen. Die wirtschaftliche Motivation führt in der Praxis der Betriebe zu einer Trennung der Gleichstellung von Vereinbarkeit, da sich die Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit ausschließlich an Frauen richten und keine Impulse zur Umverteilung der Reproduktions- und Familienarbeit zwischen den Geschlechtern setzen.

Skepsis hinsichtlich der angestrebten „*Freisetzung des weiblichen und (...) Humankapitals*“ als ökonomischer Zielsetzung, welche Wahlfreiheiten für die Verwirklichung von Lebens- und Arbeitsvorstellungen nicht als „*attraktive Lösungsangebote für Männer und Frauen*“, sondern als „*Wahlpflicht der Mütter*“ (Bothfeld und Klenner 2007:522) definiert, erweist sich in dieser Studie als angebracht. Unter dieser Wahlpflicht wirkt die Maßnahmenumsetzung und -nutzung betrieblicher Familienpolitik differenzierend auf die Gleichstellungschancen von Frauen. Umgekehrt wirken sich individuelle Merkmale wie Alter, Herkunft, Bildung, Qualifikation und Erwerbsorientierung als „*ungleichheitsrelevante Dimensionen*“ (Klenner 2007:526) auf die Grenzgestaltungsmöglichkeiten von Männern und Frauen aus.

Exemplarisch deutlich wird dies an den in der Studie aufgezeigten, sehr unterschiedlichen Möglichkeiten verschiedener Frauen nicht nur bezüglich der Nutzung, sondern auch bezüglich der Wirksamkeit von Maßnahmen betrieblicher Familienpolitik. Qualifizierte Frauen als Zielgruppe der ökonomisch orientierten Familienpolitik können verschiedene Maßnahmen gezielt in eine flexible Berufsstrategie so einbinden, dass ihre berufliche Verfügbarkeit nicht einschränkt und ein berufliches Gleichziehen mit den Männern erleichtert wird²⁶⁵. Für gering qualifizierte Frauen wirkt sich das fast ausschließlich auf Teilzeit beschränkte Maßnahmenangebot (das in vielen Fällen nicht einmal als Angebot, sondern in Form unfreiwilliger Teilzeit als einzige Erwerbsmöglichkeit definiert werden muss) sowohl nachteilig für eine Vereinbarkeit als auch für Gleichstellung aus. Insofern bieten die Ergebnisse dieser Studie empirische Antworten auf die Frage von Klenner und bestätigen: „*dass die bisherige Gleichstellungspolitik vor*

²⁶⁵ Hier ist jedoch auch darauf zu verweisen, dass Gleichstellung für hochqualifizierte Frauen, die nicht an der "Gläsernen Decke" aufhört, oft nur mit dem Verzicht auf eine eigene Fürsorge (entweder durch Kinderlosigkeit oder die weitgehende Umsetzung der persönlichen Fürsorge in der Nutzung von Dienstleistung) möglich ist.

allem für das Segment relativ geschützter Arbeit mittlerer Qualifikation weiterhin aktuell ist, dass aber für andere Gruppen modifizierte Konzepte erforderlich sind“ (Klenner 2007:527). In diesem Sinne kann sogar innerhalb des öffentlichen Dienstes eine Segmentierung aufgezeigt werden, in der die Beschäftigten mit klassischen Verwaltungstätigkeiten das Segment der relativ geschützten Arbeit abbilden, während gering qualifizierte und randständige Berufsgruppen in der Stadtverwaltung und hochqualifizierte wissenschaftliche Beschäftigte in der Universität kaum noch unter der verknüpfenden Gesetzgebung von Vereinbarkeit und Gleichstellung wahrgenommen werden.

Hier ist deutlich aufzuzeigen, dass Gleichstellungskonzeptualisierungen, die sich nur auf gleiche Chancen in der Erwerbssphäre beziehen, alleine die Frauen und Zahlen von Frauen in bestimmten beruflichen Positionen im Blick haben und nicht die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen für Männer und Frauen, die geschlechtsübergreifende weiterhin persistente Zuschreibung von Fürsorgeverantwortung, die geringe Wertigkeit von Fürsorgearbeit nicht durchbrechen kann.

Wenn auch an Einzelbeispielen zeigt sich, dass eine durch Männer repräsentierte neue Haltung zum Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben eine höhere Chance hat, die grundsätzliche und wirkungsmächtige Reflexion von Leistungs- und Verfügbarkeitsnormen anzustoßen als der bisher forcierte Blick auf die fürsorgeorientierte Vereinbarkeitsbedürfnisse der Frauen.

10 Konzeptioneller Ertrag der Forschungsergebnisse und Ausblick auf potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten betrieblich unterstützter Vereinbarkeit

Die Beantwortung der Forschungsfrage, inwiefern sich die bisherigen Konzepte betrieblicher Familienpolitiken und Vereinbarkeitsmaßnahmen in deutschen Unternehmen für alle Beschäftigtengruppen oder nur partiell als Chance für eine realisierte Balance von Familie und Beruf erweisen, bietet aufgrund des interdisziplinären Theoriegerüsts Erkenntnisgewinne für die weitere Organisationsforschung und Anregungen für differenziertere Ansätze in der Konzeptualisierung der betrieblichen Vereinbarkeitsmaßnahmen.

Die Ergebnisse der Studie offenbaren, dass im betrieblichen Umgang mit den vielfältigen Vereinbarkeitsmaßnahmen der Strukturzusammenhang zwischen Fürsorgeverantwortung und Geschlechtersegregation in der Erwerbssphäre nicht oder nur vordergründig überwunden wird. In den Maßnahmen und den damit verbundenen Identitätsbildern und Normen wird die Verteilung der Fürsorgearbeit überwiegend an Frauen antizipiert und konzeptionell durch arbeitszeitliche Konstrukte, die sich immer als Abweichung von der androzentrisch geprägten Arbeitsnorm darstellen, fortgesetzt.

Zudem wird eine Konzentration der Instrumentenkonzeptionen auf jene Beschäftigten nachgewiesen, die schon aufgrund des betrieblichen Status und der Tätigkeitsmerkmale autonomer ihre Arbeitsinhalte und -zeiten steuern können. Dabei erscheinen die Verbindungen von arbeitsmarktlichen und wirtschaftspolitischen Vorteilen mit denen der Vereinbarkeitsmaßnahmen durchaus begründbar und rational logisch. Damit wird aber auch das Potenzial der Vereinbarkeitspolitik für die Gleichstellung der Geschlechter nur für ausgewählte Statusgruppen nutzbar und letztlich zu einem Ungleichheitsmerkmal der Vereinbarkeitspolitik. Die vormals klassenkritische Kraft der Frauen- und Geschlechterforschung erweist sich gerade in der Organisationsforschung als weiterhin notwendig, da Vereinbarkeitsmöglichkeiten und -pflichten nicht nur ungleich zwischen den Geschlechtern verteilt sind, sondern innerhalb der verschiedenen Statusgruppen noch einmal unterschiedliche Geschlechterdifferenzierungen abbilden.

Zentral für neue Erkenntnisgewinne war die Aufmerksamkeit für den Widerspruch zwischen einer zunehmenden Pluralität von Lebensformen, Familien- und Erwerbsmodellen und dem sich abzeichnenden Flexibilisierungsparadigma als universeller Lösung der zeitlichen und normativen Konflikte zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit.

Aufbauend auf dem theoretischen Fundament, dass sich Flexibilität aufgrund unterschiedlicher Identifizierungsmöglichkeiten der Menschen mit den Domänen Beruf und Familie nicht für alle Beschäftigten als Lösungsansatz für eine gelingende Balance erweisen muss, wurden eingeschränkte Möglichkeiten für ein selbstbestimmtes Verhältnis zwischen den Domänen als Ungleichheitspotenziale sichtbar.

Werden Vereinbarkeitsmaßnahmen als materielle und kulturelle Konzeptionierungen der raum- und zeitstrukturierenden Muster individueller Lebensführung definiert, deren Nutzung von fremden und eigenen Werthaltungen abhängig ist, bleibt eine Bewertung der Maßnahmen nicht auf Auswirkungen innerhalb der Domänen beschränkt²⁶⁶, sondern kann unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten der Grenzen selbst erfassen. Hier zeigen die Ergebnisse, dass niedrig qualifizierte Frauen und Männer sich in ihrer zeitlichen Alltagsplanung verstärkt an arbeitgeberseitige Zeitstrukturen anpassen müssen. Für einige dieser Beschäftigten schränkt eine ambivalente Logik die Chancen einer autonomen und selbstbestimmten Grenzgestaltung doppelt ein. So gelten einerseits unflexible Grenzen im Schichtdienst als Voraussetzung für den Produktionserfolg und gehen mit der Erwartung einher, dass die vorhersehbaren familiären Planungen sich an den Schichtplänen orientieren. Zugleich wird aber eine arbeitgeberseitige Flexibilitätswilligkeit für den Einsatz in Vertretungsschichten erwartet und aufgrund der geringen regulären Entlohnung als attraktive Zuverdienstmöglichkeit gewertet.

Durch das triangulativ angelegte Studiendesign wurden empirisch die deutlich geschlechts- und klassenspezifisch differenzierten Begründungen der verschiedenen Grenzqualitäten aus der Sicht von Führungskräften und deren Auswirkungen auf verschiedene Beschäftigtengruppen aufgezeigt. Insbesondere die intersektionale Perspektive auf Strukturen, Identitätszuschreibungen und symbolische Repräsentationen erwies sich bei der Auswertung der Führungskräfteinterviews Erkenntnis generierend. Mit diesem Analysekonstrukt wurde sichtbar, wie normative Bedeutungen von Geschlecht und Klasse und daran gebundene Identitätszuschreibungen eben jene durch das Instrumentenangebot geschaffenen Strukturen festigen und zugleich aus diesen selbst hervorgehen.

²⁶⁶ Hier zum Beispiel strukturelle Veränderungen, die an dem Ausmaß und der Zunahme und der Erwerbstätigkeit von Frauen gemessen werden oder umgekehrt an der Zahl der Väter, die in Elternzeit gehen.

So konnte empirisch die ausschließenden Wirkungen der Angebotskonzeptionen, die vordergründig auf qualifizierte Frauen ausgerichtet sind, für niedrigqualifizierte Frauen und Männer aufgezeigt werden und es konnten die Handlungs- und Deutungsmuster, mit denen diese Strukturen (re)produziert und legitimiert werden, analysiert werden.

Dabei wurde vor allem deutlich, dass Leistungsnormen und Verfügbarkeitserwartungen mit familienfreundlichen Leitbildern und Instrumenten, die von Führungskräften gleichzeitig vertreten werden sollen, wenig kompatibel sind. Dies führt zu zunehmend diffusen und versteckten Verwertungs- und Verfügbarkeitserwartungen und zu segregierenden Prozessen zwischen Statusgruppen, welche die Realisierung von potenziell familienfreundlichen Maßnahmenkatalogen konterkarieren und die Wirkung von Instrumenten der betrieblichen Familienpolitik nicht voll entfalten, verpuffen oder ins Gegenteil verkehren lassen.

Die aufgezeigten Widersprüchlichkeiten der angewandten Differenzierungskriterien innerhalb und zwischen diesen Ebenen bieten Entwicklungspotenziale für die Weiterentwicklung der Vereinbarkeitsforschung und –konzepte²⁶⁷.

Die Möglichkeiten der Beschäftigten flexible oder stabile Grenzen zwischen den Domänen zu gestalten, sind von der Zuverlässigkeit der Arbeitsidentitäten und Loyalitäten abhängig, die sie mit den jeweiligen Grenzqualitäten repräsentieren. Ob und welche Grenzenformen dabei als angemessen anerkannt oder als unpassend abgelehnt werden, ist abhängig davon, wie die Grenzformen die Steuerungs- und Kontrollaufgaben der Führungskräfte in den verschiedenen Arbeitsbereichen unterstützen, erschweren oder irritieren. Unabhängig davon, wie autonom die Grenzen gestaltet werden können, wird dabei aus der Gestaltung von flexiblen Grenzen tendenziell eine hohe Identifikation mit den betrieblichen Bedingungen und Leistungsbereitschaft abgeleitet, während stabile Grenzen stabile Geschlechterrollen signalisieren.

Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zeigen, dass die Beschäftigten selbst vor allem in der Kombination verschiedener Maßnahmen und Instrumente eine Vereinbarkeitsoption ohne negative Folgen für die berufliche Perspektive sehen. Wesentlich erscheint somit, dass dazu verschiedene Optionen zur Wahl stehen, die je nach Lebensphase und familiärem Hintergrund eine passende Grenzgestaltung zwischen Beruf und Familie wählen lassen.

²⁶⁷ Hier wäre eine methodische Erweiterung um qualitative Interviews auch mit Beschäftigten der verschiedenen Statusgruppen eine sinnvolle Ergänzung, um die Übereinstimmung von Identitätszuschreibungen der Führungskräfte mit eigenen Identitätsbildern der Beschäftigten zu prüfen und so die möglicherweise identitätsbeeinflussende Wirkung von betrieblicher Vereinbarkeitsunterstützung zu analysieren.

Betriebliche Familienpolitik könnte, gefasst unter verschiedenen Labels wie „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „Familienfreundliche Arbeitswelt“ und „Work-Life Balance“, als vermittelte Anerkennung der Bedeutung des außerberuflichen Lebens aller Beschäftigten verstanden werden. Mit dem Instrumentenangebot einhergehen könnte der Ansatz, die Hierarchisierung von Erwerbs- und Familienarbeit zu hinterfragen, um die daran gekoppelte Geschlechterungleichheiten zu überwinden und eine Neuverteilung der Aufgaben und Zeitverwendung in Familie und Beruf für Männer und Frauen zu erlauben. Ein Ansatz dazu lässt sich darin vermuten, dass Beschäftigten jeden Alters, jeden Geschlechts und jeder Qualifizierungsgruppe eine aktive Beteiligung an der Gestaltung der Grenzen zwischen Beruf und Familie ermöglicht würde. Die vorgefundenen Konzepte vermitteln jedoch kaum Anerkennung und Wertschätzung der familienbezogenen Verantwortlichkeiten von Beschäftigten. Eher kann es als Folge hegemonialer Anpassungsanforderungen gewertet werden, wenn Beschäftigte die Familienfreundlichkeit im Betrieb insbesondere dann positiv wahrnehmen, wenn die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen keine negativen Folgen aufgrund der Unterstellung einer geringen Leistungsbereitschaft durch Vorgesetzte oder Kollegen hat.

Konzeptionell betrachtet ist daher Vereinbarkeit nicht nur durch Modifikationen der Grenzen zwischen den Domänen zu erreichen, sondern bedarf einer neuen Bewertung der verschiedenen Grenzformen. Dies ist nicht allein durch betriebliche Vereinbarkeitskonzeptionen zu bewältigen, sondern nur im Zusammenspiel von betrieblichen Vereinbarkeitsmaßnahmen und rahmenden familien- sowie sozialpolitischen Regulierungen möglich. Eine Anregung wäre, das Adult Worker Model mit der Anerkennung einer prinzipiellen Adult Care-Responsibility weiter zu denken. Wenn soziale Ungleichheiten in den Lebensgestaltungsmöglichkeiten überwunden werden sollen, darf auch die Konzeption betrieblich unterstützter Vereinbarkeit nicht entkoppelt bleiben von der Entwicklung sozial- und arbeitsmarktpolitischer Probleme, wie z.B. in Form von erzwungener Teilzeitarbeit, Niedriglohn und anderen prekären Arbeitsformen.

Gleichfalls wäre eine Reflexion der normgebenden Unterscheidung von Voll- und Teilzeitbeschäftigung, welche einen Einfluss auf die unterschiedliche Mitwirkungs- und Beteiligungsmacht der Beschäftigten aufweist, anzuregen.

Die vorgefundenen betrieblichen Vereinbarkeitskonzepte prägen entweder durch flexible Grenzgestaltungen eine Anpassungen an weiterhin androzentrisch geprägte Vorstellungen von Arbeitsidentitäten oder aber bestätigen in stabilen Grenzgestaltungsformen wie in der Teilzeitnutzung die weiterhin zutreffenden Verteilungsnormen von Fürsorge- und Familienarbeit. Mit dem starken Fokus auf Frauen zeigen die bisherigen Konzeptionen von betrieblich unterstützter Vereinbarkeit eher eine verschleiernde Wirkung für

die vergeschlechtlichten Annahmen im Idealbild eines Arbeitnehmers, welcher bezahlte Arbeit vor allen anderen Tätigkeiten priorisieren kann, als die Kraft, diese zu überwinden. Hier erweist sich Flexibilisierung im Sinne eines universellen Lösungsansatzes als Ideologisierungsrisko, da mit diesem in erster Linie qualifikationsorientierte Zielsetzungen verfolgt werden und Geschlechterfragen in die weiterhin unsichtbare private Domäne verlagert werden können.

Zielsetzung und Umsetzung der betrieblichen Vereinbarkeitspolitiken zeigen nahezu eine manifestierende Wirkung auf die tief eingegrabenen Überzeugungen darüber, wie Arbeit selbst gestaltet sein soll. Eine kritische Reflexion der normgebenden, androzentrischen Arbeitsmuster und der Hierarchisierung von Arbeitsformen in Produktion und Reproduktion lässt sich in der Gestaltung und Umsetzung der Instrumente zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf nur in geringem Ausmaß aufspüren.

Dennoch lassen sich auch Ansätze für die Entwicklung eines anderen Verständnisses von Vereinbarkeit aufspüren. Diese liegen in den Widersprüchen zwischen der eigentlichen Zielsetzung der Vereinbarkeitsmaßnahmen und den Umsetzungspraxen der Führungskräfte verborgen. Hier zeigt sich nämlich, dass die klassischen Geschlechterrollen und damit einhergehende typische weibliche Nutzungsformen von Vereinbarkeitsmaßnahmen auch deswegen immer wieder reproduziert werden, weil sie eine gewisse Funktionalität und Zuverlässigkeit für die Führungskräfte aufweisen. Wenn Frauen weiterhin als Zuverdienerinnen die Verantwortung für Familienarbeit tragen, können Männer weiterhin ausschließlich als Erwerbskräfte in Anspruch genommen werden. Normbrüche von Frauen, die mit den Vereinbarkeitsmöglichkeiten ein Verfügbarkeitsmuster gestalten, das keine Priorisierung der Fürsorgeaufgaben signalisiert, irritieren zwar familiäre Wertvorstellungen und Rollenbilder, verbleiben aber weiterhin in dem Kontext einer Frauenproblematik. Demgegenüber zeigen „Normbrüche“ jener Männer, welche deutliche Vereinbarkeitsansprüche erheben, das Potenzial, die Austauschbeziehung zwischen Führungskräften und Beschäftigten nachhaltig zu irritieren und Führungskräfte zu einer Reflexion des Verhältnisses zwischen den Domänen Beruf und Familie anzuregen²⁶⁸. Provokant ausgedrückt, zeichnet sich hier ab, dass die Strukturen die sich

²⁶⁸ Hiermit korrespondieren auch die Forschungsergebnisse von Könekamp über die Lebensführung als Grundlage der gläsernen Decke in akademischen Berufen (vgl. Könekamp 2007). Könekamp zeigt mit Hilfe des Konzeptes der bürgerlichen Lebensführung auf, dass neue Organisationsformen des Privatlebens von Frauen für den Umgang mit zeitlichen Ressourcen und Fürsorgeverantwortung in der modernen professionalisierten Lebensführung keine Anerkennung finden. Demgegenüber wird die Lebensführung von Männern, die sich in hohem Maße zeitlich verfügbar für die Erwerbssphäre zeigen, als Ausdruck einer besonderen Belastbarkeit im Beruf anerkannt. Die Schlussfolgerung, dass die Konstruktionen von „*geschlechtsspezifischen Lebensführungen als berufstypische, professionelle Lebensführung einen verborgenen Mechanismus männlicher Herrschaft*“ (Könekamp 2007:2) darstellt, der zu einer Reproduktion bestehender geschlechtstypischer Arbeitsteilung beiträgt, unterstützt die gewagte These, dass sich Verände-

passend für männlich geprägte Arbeitsidentitäten entwickelt haben, nicht dadurch verändert werden können, dass „neue Akteurinnen“ darin Anpassungsleistungen vollbringen. Um eine Veränderung anzustoßen, wäre somit zu erforschen, ob und welche Möglichkeiten es gibt, Männer zu Verhaltensänderungen zu bewegen, bis sie selbst nicht mehr in diese Strukturen passen.

Für die konzeptionelle Weiterentwicklung von Vereinbarkeitsinstrumenten können zusammengefasst folgende Grundbedingungen als Anregung formuliert werden:

- Eine gesellschaftliche und politische Akzeptanz beider Lebensbereiche Erwerbsarbeit und Privatleben als gleichwertig bedeutende Bereiche für die Gestaltungsoptionen der Lebensvorstellungen von Männern und Frauen. Dies erfordert, neben der Förderung der beruflichen Entwicklung, eine Erweiterung des Blickes über die Erwerbssphäre hinaus auf die Aktivitäten der Beschäftigten in anderen Lebensbereichen und hier besonders die Kombinationen von Tätigkeiten in der alltäglichen Lebensführung, die sich im Lebensverlauf verändern (vgl. Hildebrandt 2007:13).
- Eine Reflexion des Verhältnisses von Arbeitszeit und Privatzeit, die auch vor einer erneuten kritischen Prüfung der androzentrisch geprägten Normalarbeitszeit nicht haltmacht (vgl. Klenner 2007:525). Eine ausreichende Arbeitszeit für die Aufgabenerfüllung, die Mehrarbeit und Überstunden weitgehend nicht erforderlich macht, erfordert zudem die Reflexion und Anpassung von Aufgabeninhalten an den Stundenumfang und eine Anpassung der Leistungserwartung an die biografische Lebenssituation der Beschäftigten (Rühl und Armutat 2009:30).
- Ein genügender Einfluss der Beschäftigten auf die Verteilung und eine weitgehend zuverlässige Planbarkeit der Arbeitszeit. Hier muss die Flexibilisierung der Arbeitszeit auch die Zeitautonomie der Beschäftigten berücksichtigen und die Umsetzung ihrer Grenzvorstellungen zwischen Erwerbszeit und Privatzeit ermöglichen. Einerseits resultiert aus der Aufgabe, die Erwerbstätigkeit mit lebensweltlichen Aufgaben zu koordinieren, ein Bedarf an planbaren Arbeitszeiten mit verbindlichem Charakter, sodass zum Beispiel kurzfristig anberaumte Teamsitzungen nicht in arbeitsfreie Zeiten fallen. Andererseits muss es möglich

ungen vor allem über eine verstärkte Anregung der Veränderung männlicher Arbeitsidentitäten bewirken lassen.

sein, in begründeten Fällen von Standards abweichen und flexibel auf familiäre Ereignisse reagieren zu können. Gleichfalls sollten Konzeptionen entwickelt werden, welche auch zuverlässigen Zeiten von Schichtdiensten mit einer Arbeitszeitreduzierung kombinieren lassen.

- Langfristige Planungssicherheit, durch welche die Nutzung von Maßnahmen nicht zum Unsicherheitsfaktor wird. Hierzu gehören klare Regelungen für die Befristung von Arbeitszeitreduzierung, verbindliche und kontrollierbare Regelungen für die Ansammlung und Nutzung von Arbeitszeitguthaben und eine Begleitung von familiär bedingten Auszeiten, durch welche die Rückkehr schon im Vorfeld geplant und aktiv vorbereitet werden kann.
- Eine Kooperation von öffentlichen und betrieblichen Angeboten im Hinblick auf die Umsetzung von zeitlich ausreichenden und zuverlässigen Betreuungs- und Pflegemöglichkeiten. Zu diesem Zweck ist es erforderlich, die „Care-Frage“ in ihren unterschiedlichen Dimensionen in den Blick zu nehmen, die mit Öffnungszeiten von öffentlicher Kinderbetreuung und Unterrichtszeiten in den Schulen beginnen und mit der Pflege von alten Menschen und Angehörigen aufhören. Hier müssen Unternehmen gegebenenfalls auch eine Rolle im Sinne einer Interessenvertretung der Beschäftigten übernehmen.
- Eine Leistungskultur in den Organisationen, in welcher der Wert und die Förderungswürdigkeit der Beschäftigten nicht an ihrer umfassenden Verfügbarkeit gemessen werden²⁶⁹. Messlatte für die Beurteilung muss das persönliche Potenzial vor dem Hintergrund der individuellen und familiären Lebenssituation der Beschäftigten sein. Dies beinhaltet auch, dass weder Teilzeitarbeit noch niedrig qualifizierte Tätigkeiten als reduzierte und minderwertige Arbeit stigmatisiert werden, beziehungsweise dafür Sorge getragen wird, Beschäftigten in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern Zugang zu vereinbarkeitsförderlichen und gleichstellungsrelevanten Maßnahmen zu ermöglichen. Erforderlich dazu ist eine Begleitung und Unterstützung der Führungskräfte dahingehend, dass sie die Potenziale ihrer Beschäftigten angemessen beurteilen, einsetzen und för-

²⁶⁹ Auch hier lassen sich erste Praxisbeispiele für Vereinbarkeitskonzepte aufzeigen, die eine echte Wertschätzung familiärer Aufgaben repräsentieren. Bei dem Konzern Bosch werden seit 2012 Familienzeiten als Karrierebaustein in der Personalentwicklung angerechnet und gelten gleichwertig, wie zum Beispiel ein Auslandsaufenthalt, um die nächste Hierarchieebene zu erreichen (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2013:2).

dern können und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf Bestandteil ihrer Führungskompetenz und Beurteilung wird.

Die konzeptionelle Umsetzung dieser Anforderungen lässt sich nur unter der gemeinsamen Beteiligung von Beschäftigten der unterschiedlichen Statusgruppen und ihren Führungskräften realisieren. Letztlich zeigt sich in der Beteiligung der Beschäftigten ihre Anerkennung als gleichwertige Partner in den Austauschverhältnissen mit ihren Führungskräften. Führungskräfte wiederum müssen ihre Befürchtungen und Bedingungen für die Umsetzbarkeit von Vereinbarkeitsmaßnahmen formulieren können, um sich aus widersprüchlichen Führungsanforderungen lösen zu können.

Nur wenn Führungskräfte Beschäftigte mit einer entsprechend differenzierten Sicht auf deren jeweiligen lebensphasenbedingten persönlichen und familiären Potenziale führen können und dürfen, ist Vereinbarkeit und Gleichstellung in der Arbeitswelt tatsächlich realisierbar. Ein möglicher Ansatz für eine Berücksichtigung lebensweltlicher Anforderungen im Ausgleich zwischen unternehmerischen und individuellen Bedarfen ist das *"Lebensereignisorientierte Personalmanagement"* (Rühl und Armutat 2009). Hier ist zu prüfen, inwieweit die Berücksichtigung der persönlichen Lebenssituationen und Potenziale der Beschäftigten, die sich in einer entsprechenden Leistungs- und beruflichen Entwicklungsplanung niederschlagen soll, sowohl individuellen als auch unternehmerischen/organisatorischen Zielvorstellungen und Erwartungen gerecht werden kann (vgl. Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011a:131). Letztlich wäre zu hinterfragen, ob betrieblicherseits die Vereinbarkeit ohne ein Bewusstsein dafür, dass damit immer eine Begrenzung der Leistungserwartungen verbunden sein muss, wirklich unterstützt werden kann.

Wesentlich ist hierfür ein Perspektivenwechsel in Organisationen auf zwei Ebenen: Zentral ist erstens die Einsicht, dass betriebliche Personalpolitik die Muster der Lebensläufe von Männern und Frauen, die sich aus der wechselseitigen Beziehung zwischen der individuellen subjektiven Orientierung und den institutionell gewährleisteten Verlaufsmustern bilden (vgl. Geissler et al. 1996:26), wissentlich und unwissentlich beeinflusst. Um den vielfältigen Lebenszuständen der Beschäftigten gerecht zu werden, gilt es zweitens anzuerkennen, dass die daraus resultierende Verantwortung für das Spannungsverhältnis zwischen der Bewältigung biografisch geprägter beruflicher und privater Ziele und Anforderungen, eine Modifizierung der bisherigen Leistungs- und Führungskulturen erfordert. Nur unter diesen Voraussetzungen können die Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine Gleichstellung der Geschlechter für alle Statusgruppen von Beschäftigten stärken.

Literaturverzeichnis

Gesetze

ArbZG (Arbeitszeitgesetz) vom 06.06.1994 Fundstelle: BGBl. I S. 1170, 1171. Stand vom 20.04.2013. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

BBG (Bundesbeamtengesetz) vom 05.02.2009. Stand vom 21.07. 2012. Fundstelle: BGBl. I S. 158. Online verfügbar unter http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbg_2009/gesamt.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

BEEG (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz) vom 05.12.2006. Stand 09.12.2010. Fundstelle: BGBl. I S. 2748; Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/beeg/BJNR274810006.html>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

BRRG (Rahmengesetz zur Vereinheitlichung des Beamtenrechts) vom 31.03.1999. Stand 01.04.2009. Fundstelle: Justizportal Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter http://www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/justizportal_nrw.cgi?xid=139037,44. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

BVerfG 21 329 <345f> Urteil zur Anerkennung der Rechte eingetragener Lebenspartnerschaften im Beamtenrecht. Online verfügbar unter <http://dejure.org/dienste/vernetzung/rechtsprechung?Text=BVerfGE%2021,%20329>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

FPfZG (Gesetz über die Familienpflegezeit) vom 06.12.2011. Fundstelle: BGBl. I S 2564. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/fpfzg/gesamt.pdf>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Hochschulfreiheitsgesetz Nordrhein-Westfalen Ausgabe 2006 Br. 30 vom 16.11.2006. Fundstelle: Gesetz- und Verordnungsblatt (GV. NRW.) (30), S. 473–508. Online verfügbar unter https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_detail_text?anw_nr=6&vd_id=1460&menu=1&sg=0&keyword=Hochschulfreiheitsgesetz. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

LBesG, (Landesbesoldungsgesetz) in der Fassung vom 01. Januar 2013: Anlage III Familienzuschlag. Fundstelle: Gesetze des Bundes und der Länder 2013 - justizportal_nrw.cgi. Online verfügbar unter http://www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/justizportal_nrw.cgi?t=137111524825469292&sessionID=9657185781720208618&templateID=chtmltopdf&xid=187397,61. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

LBG NRW: Beamtengesetz für das Land Nordrhein-Westfalen, Stand vom April 2009. Fundstelle: Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW. Online verfügbar unter https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=2&gld_nr=2&ugl_nr=2030&bes_id=12684&aufgehoben=N&menu=1#det269447. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

LGG (Landesgleichstellungsgesetz) vom 15.12.1999: Berichtigung des Gesetzes zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Land Nordrhein-Westfalen. Fundstelle: Gesetz- und Verordnungsblatt (GV. NRW). Online verfügbar unter https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_detail_text?anw_nr=6&vd_id=12559&ver=8&val=12559&sg=&menu=1&vd_back=N. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

PflegeZG (Pflegezeitgesetz) vom 28.05.2008. Fundstelle: BGBl. I S 874, 896) Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/pflegezg/gesamt.pdf>, zuletzt geprüft am 02.07.2013.

TzBfG (Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge) vom 21.12.2000, Stand vom 20.12.2011. Fundstelle: BGBl. I S. 2854. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/tzbfhg/index.html#BJNR196610000BJNE001200305>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013

Abels, Heinz (1998): Interaktion, Identität, Präsentation. Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie. Hagener Studentexte zur Soziologie (1). Opladen: Westdeutscher Verlag

Acker, Joan (1989): The Problem with Patriarchy. In: *Sociology* 23 (2), S. 235–240.

Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender and Society* 4 (2), S. 139–158.

Acker, Joan (1992): Gendering Organizational Theory. In: Albert J. Mills und Peta Tancred (Hg.): *Gendering organizational analysis*. Newbury Park: Sage Publications, S. 248–260.

Acker, Joan (1994): The gender regime of Swedish banks. Special Issue The Construction of Gender in Organizations. In: *Scandinavian Journal of Management* 10 (2), S. 117–130.

Acker, Joan (2006): *Class questions Feminist answers*. Series: Gender Lens. Lanham, Boulder, New York, Toronto, Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.

Acker, Joan (2010): Geschlecht, Rasse und Klasse in Organisationen - die Untersuchung von Ungleichheit aus der Perspektive der Intersektionalität. In: *Feministische Studien* 28 (1), S. 86–98.

Alemann, Annette (2007): Gleichstellung per Gesetz. In: Peter Imbusch und Dieter Rucht (Hg.): *Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 161–199.

Alemann, Annette (2008): Die Demographisierung der Geschlechtergleichstellung in Wirtschaft und Gesellschaft. In: Karl-Siegbert Rehberg (Hg.): *Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006*, Bd. 2., Frankfurt, New York: Campus, S. 2643–2653.

Allmendinger, Jutta; Ebner, Christian (2006): Demografischer Wandel: Chancengleichheit für Frauen auf dem Arbeitsmarkt – was ist zu tun? IAB, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/externe/2006/k060505f18.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Allmendinger, Jutta; Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2006): Förderung der Chancengleichheit: Ganz schön schwierig. In: *IAB Forum* (1), S. 64–69.

Ammons, Samantha K.; Kelly, Erin L. (2008): Social class and the experience of work-family conflict during the transition to adulthood. In: *New Directions for Child and Adolescent Development* 2008 (119), S. 71–84.

Aulenbacher, Brigitte; Fleig, Anne; Riegraf, Birgit (2010): Organisation, Geschlecht, soziale Ungleichheiten: Warum ein Heft zu diesem Thema. Einleitung. In: *Feministische Studien* 28 (1), S. 3–7.

Backes, Gertrud M.; Amrhein, Ludwig; Wolfinger, Martina (2008): *Gender in der Pflege - Herausforderungen für die Politik*. Wiso Diskurs Arbeitsbereich Frauen und Geschlechterpolitik Hg. v. der Friedrich Ebert Stiftung. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/05587.pdf>. Zuletzt geprüft am 03.01.2013.

Baethge, Martin; Denkinger, Joachim; Kadritzke, Ulf (1995): Das Führungskräfte-dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt am Main, New York: Campus.

Bailyn, Lotte; Drago, Robert; Kochan, Thomas A. (2001): Integrating Work And Family Life A Holistic Approach. A Report of the Sloan Work-Family Policy Network. Hg. v. Sloan School of Management. Online verfügbar unter <http://web.mit.edu/workplacecenter/docs/WorkFamily-sum.pdf>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Baker, Bud; und Lightle, Susan (2001): Cracks in the Glass Ceiling: An Analysis of Gender Equity in the Federal Government Auditing Career Field. In: Journal of Government Financial Management 50 (3), S. 18–26.

Bartsch, Anne-Marie; Hendriks, Barbara; Mensch, Erik; Thiele, Marion; Witzke, Marion (2011): Geteilte Zeit. Der Einfluss der Arbeitsbelastung auf die Zufriedenheit von Müttern und Kindern. Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter http://www.familienheute.de/attachments/264_GeteilteZeit.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Bauer, Frank; Groß, Herrmann; Lehmann, Klaudia; Munz, Eva (2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile. Berichte des ISO, Köln. Online verfügbar unter <http://www.iab.de/389/section.aspx/Publikation/k040830801>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Beblo, Miriam (2007): Die Wirkungsweise des Ehegattensplittings bei kollektiver Entscheidungsfindung im Haushalt. In: Barbara Seel (Hg.): Ehegattensplitting und Familienpolitik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 269–295.

Beblo, Miriam; Wolf, Elke (2004): Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf - Fakten des betrieblichen Engagement. In: WSI Mitteilungen (10), S. 561–567.

Becker, Gary Stanley (1964): Human capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: National Bureau of Economic Research.

Becker-Schmidt, Regina (1982): Nicht wir haben die Minuten, die Minuten haben uns. Zeitprobleme und Zeiterfahrungen von Arbeitermüttern in Fabrik und Familie ; Studie zum Projekt "Probleme lohnabhängig arbeitender Mütter". Bonn: Neue Gesellschaft.

Becker-Schmidt, Regina (1987): Die doppelte Vergesellschaftung - die doppelte Unterdrückung. Besonderheiten der Frauenforschung in den Sozialwissenschaften. In: Lilo Unterkircher und Ina Wagner (Hg.): Die Andere Hälfte der Gesellschaft. Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes.

Becker-Schmidt, Regina; Knapp, Gudrun-Axeli; Schmidt, Beate (1985): Eines ist zuwenig - beides ist zuviel. Erfahrungen von Arbeiterfrauen zwischen Familie und Fabrik. 2. Auflage Bonn: Neue Gesellschaft.

Becker-Schmidt, Regina; Krüger Helga (2009): Krisenherde in gegenwärtigen Sozialgefügen: Asymmetrische Arbeits- und Geschlechterverhältnisse- vernachlässigte Sphären gesellschaftlicher Reproduktion. In: Brigitte Aulenbacher und Angelika Wetterer (Hg.): Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. 1. Auflage Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot (Forum Frauen- und Geschlechterforschung (25), S. 12–42.

Beckmann, Petra; Kempf, Birgit (1996): Arbeitszeit und Arbeitszeitwünsche von Frauen in West- und Ostdeutschland. Sonderdruck. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB) 29 (3). Online verfügbar unter:

http://doku.iab.de/mittab/1996/1996_3_mittab_beckmann_kempf.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Beermann, Beate (2008): Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. 3. Auflage Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Online verfügbar unter <http://inqa.gawo-ev.de/cms/uploads/Broschuere%20Im%20Takt%20-Gestal-tung%20von%20flexiblen%20Arbeitszeitsystemen.pdf?phpMyAdmin=Xr78vEy9vt0o%2Cxb0Dy0xDi0dA29>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Beer, Ursula (1990): Geschlecht, Struktur, Geschichte. Soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses. Frankfurt am Main , New York: Campus.

Beham, Barbara (2011): Work-Life Balance und Diversity in Organisationen. In: Sandra Smykalla und Dagmar Vinz (Hg.): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 247–259.

Behnke, Cornelia; Meuser, Michael (2005): Modernisierte Geschlechterverhältnisse? In: Karin Gottschall und G. Günter Voß (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. München: Hampp, S. 285–306.

Beile, Judith; Jahnz, Sebastian (2007): Work-Life Balance in der Unternehmenspraxis. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 30 (1), S. 85–102.

Beiten, Maria (2006): Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen. 2. Auflage München ; Mering: Hampp.

Bellmann, Lutz; Stegmaier, Jens (Hg.) (2010): Perspektiven der Erwerbsarbeit : Facharbeit in Deutschland. Dokumentation der Expertengespräche Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung der Friedrich-Ebert-Stiftung. Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07287-20100624.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Bendl, Regine; Hofmann, Roswitha (2008): Frau + Mann gleich fördern = gewinnen! Gleichstellung als Erfolgsformel für Unternehmen. Wien. Online verfügbar unter http://www.femtech.at/fileadmin/downloads/Wissen/Themen/Gleichstellung_in_Unternehmen/Gleichstellung_als_Erfolgsformel_fuer_Unternehmen.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Benhabib, Seyla (1997): Von der Politik der Identität zum sozialen Feminismus. Ein Plädoyer für die neunziger Jahre. In: Eva Kreisky und Birgit Sauer (Hg.): Geschlechterverhältnisse im Kontext politischer Transformationen. Politische Vierteljahreszeitschrift, Sonderheft Nr. 27, S. 50–65.

Bennis, Warren G. (1972, c1970): American bureaucracy. New Brunswick, New Jersey: Transaction Books.

Berger, Peter (2008): Soziale Mobilität. Begriff, Messung und theoretische Bedeutung. Universität Rostock, Lehrstuhl Makrosoziologie. Rostock. Online verfügbar unter http://www.wiwi.uni-rostock.de/fileadmin/Institute/ISD/Lehrstuhl_Makrosoziologie/Lehrmaterialien/Prof._Berger/Vorlesung_Sozialstrukturanalyse/Texte/Berger_Mobilitaet.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Bergmann, Christine (2000): Chancengleichheit. Hg. v. Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) Bundesministerium für Familie. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-11115-Broschure-Chancengleichheit-vo,property=pdf.pdf>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Bernays, Marie (1910a): Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie. Dargestellt an den Verhältnissen der Gladbacher Spinnerei und Weberei AG zu München-Gladbach im Rheinland. Edierte Neuausgabe der Diss., Leipzig 1910. Essen: Klartext.

Bernays, Marie (1910b): Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Grossindustrie. Dargestellt an d. Verhältnissen der. 'Gladbacher Spinnerei u. Weberei' A. - G. zu München-Gladbach im Rheinland. Originalversion. Schriften des Vereins für Sozialpolitik (133). Leipzig: Duncker u. Humblot.

Bertram, Hans (Hg.) (2006): Wem gehört die Familie der Zukunft? Expertisen zum 7. Familienbericht der Bundesregierung. Opladen: Budrich.

Berufsverband der Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (Hg.) (2008): Berufstätige wünschen sich flexiblere Arbeitsbedingungen. Online verfügbar unter http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-Pressenfo_Home-Office_27_04_2010.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

berufundfamilie gGmbH der gemeinnützigen Hertie-Stiftung (Hg.) (2012): Zertifikatsträger Stand 2012. Online verfügbar unter http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/42ee19ee8a05a2d80d011fe355ab8172/121207_Zertifikatstraeger_Statistik.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

berufundfamilie gGmbH der gemeinnützigen Hertie-Stiftung; GfK (Hg.) (2011): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Repräsentative Befragung deutscher Unternehmen. Online verfügbar unter http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/3e83fbc7a463bc5aca9475abb269e8a2/01_GfK_Befragung.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Blaug, Mark (1992): The Economic value of education. Studies in the economics of education. Aldershot, Hants, Brookfield, Vt., USA: E. Elgar Pub.

Blau, Peter M.; Duncan, Otis Dudley (1967): The American occupational structure. London: John Wiley.

Bloom, Nick; Kretschmer, Toby; van Reenen, John (2006): Work life balance, management practices and productivity. London (CEP special reports). Online verfügbar unter <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/special/wlbmanagementpractices.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2009): Bekanntmachung der ESF-Richtlinie zur Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft. - eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände und des Deutschen Gewerkschaftsbundes. In: *Bundesanzeiger* (74), S. 1742–1743. Online verfügbar unter http://www.bundesinitiative-gleichstellen.de/fileadmin/downloads/BMAS_Richtlinie_GFidW_090430.pdf. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

BMFSFJ (Hg.) (2005): Familienfreundlichkeit im Betrieb. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/allensbach-familienfreundliche-regelungen,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

BMFSFJ (Hg.) (2006a): Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Siebter Familienbericht. Perspektiven für einen lebenslaufbezogene Familienpolitik. Bericht der Sachverständigenkommission u. Stellungnahme der Bundesregierung zum Bericht der

Sachverständigenkommission. Berlin. Online verfügbar unter http://www.bmfsfj.de/doku/familienbericht/download/familienbericht_gesamt.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013..

BMFSFJ (Hg.) (2006b): Unternehmensmonitor 2006. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft. Stand, Fortschritte, Bilanz. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publicationen/publikationen,did=89478.html>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

BMFSFJ (Hg.) (2008): Arbeitsbericht Arbeitsergebnisse zum Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

BMFSFJ (Hg.) (2009a): Einstellungen und Lebensbedingungen von Familien 2009. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Newsletter/Monitor-Familienforschung/2009-02/medien/monitor-2009-02,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

BMFSFJ (Hg.) (2009b): Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern in Deutschland. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/dossier-entgeltungleichheit,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

BMFSFJ (Hg.) (2010): Familienfreundlichkeit - Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität. Kurzfassung der Personalmarketingstudie 2010 - eine repräsentative Umfrage unter deutschen Arbeitgebern und Beschäftigten. Erfolgsfaktor Familie. Berlin.

BMFSFJ (Hg.) (2011): Neue Wege - Gleiche Chancen Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht. Stellungnahme der Bundesregierung zum Gutachten der Sachverständigenkommission. Berlin.

BMFSFJ (2012a) (Hg.): Unternehmen Kinderbetreuung. Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung. 4. Auflage. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Unternehmen-Kinderbetreuung-Praxisleitfaden-betriebliche-Kinderbetreuung,property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zuletzt geprüft am 08.01.2013.

BMFSFJ (2012b): Monitor Familienleben 2012 Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/monitor-familienleben-2012,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

BMFSFJ ; Statistisches Bundesamt (Hg.) (2003): Wo bleibt die Zeit? Zeitverwendung der Bevölkerung in Deutschland 2001/02. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/wo-bleibt-zeit,property=pdf.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

BMFSFJ; Bertelsmann Stiftung (2004): Familienfreundliche Arbeitswelt und Unternehmenskultur – für eine neue Balance. Vorteile erkennen – Chancen nutzen. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/familienfreundliche-arbeitswelt-und-unternehmenskultur,property=pdf.pdf>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

BMFSFJ; IW (Institut der deutschen Wirtschaft) (Hg.) (2010): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010. Online verfügbar unter

<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=134860.html>.
Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Bock, Gisela; Duden, Barbara (1976): Arbeit aus Liebe – Liebe als Arbeit: Zur Entstehung der Hausarbeit im Kapitalismus. In: Gisela Bock und Barbara Duden (Hg.): Frauen und Wissenschaft. Beiträge zur Berliner Sommeruniversität für Frauen. Berlin: Courage Verlag, S. 118–199.

Boes, Andreas; Kämpf, Tobias (2010): Zeitenwende im Büro: Angestelltenarbeit im Sog der Globalisierung. In: WSI Mitteilungen 63 (12), S. 611–617.

Bogumil, Jörg (1997): Modernisierung des Staates durch Public Management - Stand der aktuellen Diskussion. In: Edgar Grande und Rainer Prätorius (Hg.): Modernisierung des Staates? Baden-Baden: Nomos, S. 21–44.

Boll, Christina; Leppin, Julian (2011): Zeitverwendung von Eltern auf Familie und Beruf im internationalen Vergleich. Kurzfassung der im Auftrag des BMFSFJ durchgeführten Studie. Hamburg. Online verfügbar unter http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Policy/HWWI_Policy_Paper-59_Kurzfassung.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Boos, Margarete (1993): Die Fallstudienmethodik. In: Fred G. Becker (Hg.): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele. Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung 1993. München: Hampp.

Borg, Ingwer (2003): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. 3., überarb. und erw. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.

Bortz, Jürgen; Weber, René (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. Mit 242 Tabellen. 6., vollst. überarb. und aktualisierte Auflage. Heidelberg: Springer.

Bosch, Gerhard; Weinkopf, Claudia (2007): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt: Campus Verlag.

Bothfeld, Silke (1997): Teilzeitarbeit für alle? Eine Untersuchung von Teilzeitpräferenzen in Deutschland und Großbritannien unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten. Berlin (WZB Discussion Paper, FS 97 - 205). Online verfügbar unter <http://skylia.wz-berlin.de/pdf/1997/i97-205.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Bothfeld, Silke (2008): Under (Re-) Construction – Die Fragmentierung des deutschen Geschlechterregimes durch die neue Familienpolitik. ZeS-Arbeitspapiere (1). Online verfügbar unter <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/27143/1/573083304.PDF>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Bothfeld, Silke; Klammer, Ute; Klenner, Christina; Leiber, Simone; Thiel, Anke; Ziegler, Astrid (2005): WSI FrauenDatenReport. Berlin: edition sigma.

Bothfeld, Silke; Klenner, Christina (2007): (Was) Kann Familienpolitik zur Gleichstellung der Geschlechter beitragen? Editorial. In: WSI Mitteilungen 60 (10), S. 522.

Botsch, Elisabeth; Lindecke, Christiane; Wagner, Alexandra (2007): Familienfreundlicher Betrieb. Einführung, Akzeptanz und Nutzung von familienfreundlichen Maßnahmen. Düsseldorf: edition sigma.

Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomische Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Reinhard Kreckel (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen: Schwartz, S. 183–198.

Brauns, Hildegard; Steinmann, Susanne; Haun, Dietmar (2000): Die Konstruktion des Klassenschemas nach Erikson, Goldthorpe und Protocarero (EGP) am Beispiel nationaler Datenquellen aus Deutschland, Großbritannien und Frankreich. In: Zuma Nachrichten 46, S. 7–43.

Brenke, Karl (2010): Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht. In: Wochenbericht des Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung 77 (46), S. 2–16. Online verfügbar unter http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.363684.de/10-46.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Brinkmann, Tanja M.; Fehre, Rena (2009): Familienbewusste Arbeitsbedingungen - (K)ein Thema für Betriebs- und Personalräte. In: WSI Mitteilungen 62 (6), S. 324–330.

Büchel, Felix; Spieß, Katharina (2002): Form der Kinderbetreuung und Arbeitsmarktverhalten von Müttern in West- und Ostdeutschland. Stuttgart: Kohlhammer.

Bühl, Achim (2010): PASW 18. Einführung in die moderne Datenanalyse ; [ehemals SPSS]. 12., aktualisierte Auflage München: Pearson Studium.

Bührmann, Andrea D. (2009): Intersectionality – ein Forschungsfeld auf dem Weg zum Paradigma? Tendenzen, Herausforderungen und Perspektiven der Forschung über Intersektionalität. In: Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft 2 (2), S. 28–44.

Bujard, Martin; Schiefer, Katrin (2012): Arbeitszeit von deutschen Vätern. In: IFP Familienhandbuch. Online verfügbar unter <http://www.familienhandbuch.de/familie-und-beruf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (2012): Trend zu Qualifizierung. Wiesbaden (Informationsbrief für Führungskräfte, 10). Online verfügbar unter [http://www.bavc.de/bavc/mediendb.nsf/gfx/1E17633FCF1E6B6AC125744900527659/\\$file/Info_10_02.pdf](http://www.bavc.de/bavc/mediendb.nsf/gfx/1E17633FCF1E6B6AC125744900527659/$file/Info_10_02.pdf). Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Bundesmann-Jansen, Jörg; Groß, Herrmann; Munz, Eva (2000): Arbeitszeit '99. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutschland. Hg. v. Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport, NRW. Düsseldorf.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2012): Der Bologna-Prozess: eine europäische Erfolgsgeschichte. Online verfügbar unter <http://www.bmbf.de/de/3336.php>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Bundesregierung; Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft (2001) (Hg.) : Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Online verfügbar unter: www.dihk.de/ressourcen/downloads/chancengleichheit.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) (2011): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit. Erwerbstätigenquoten nach Staatsangehörigkeit und Geschlecht (Zahlen und Fakten Europa). Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/europa/>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Burke, Ronald J.; Greenglass, Esther R. (1998): Work and family. In: Cary L. Cooper und Ivan Robertson (Hg.): International review of industrial and organizational psychology 1998. Chichester : J. Wiley & Sons, S. 273–320.

Burkhardt, Anke (2008): Wagnis Wissenschaft. Akademische Karrierewege und das Fördersystem in Deutschland. Leipzig: Akad. Verlags-Anstalt Online verfügbar unter <http://d-nb.info/990479390/04>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Burkholz, Bernhard (2007): Landesgleichstellungsgesetz NRW. Kommentar. Heidelberg, München, Landsberg, Berlin: Decker.

Burzan, Nicole (2011): Soziale Ungleichheit. Eine Einführung in die zentralen Theorien. 4. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Busch, Anne; Holst, Elke (2010): Führungskräftemonitor 2010. Online verfügbar unter http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.358490.de/diwkompakt_2010-056.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Buschmeyer, Anna (2008): Männlichkeitskonstruktionen Teilzeitarbeitender Väter. In: Nina Baur und Jens Luedke (Hg.): Die soziale Konstruktion von Männlichkeit. Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeiten in Deutschland. Opladen: Budrich, S. 123.
- Butler, Judith (1993): Kontingente Grundlagen: Der Feminismus und die Frage der "Postmoderne". In: Seyla Benhabib, Judith Butler, Drucilla Cornell und Nancy Fraser (Hg.): Der Streit um Differenz Feminismus und Postmoderne in der Gegenwart. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch-Verlag, S. 31–58.
- Candeias, Mario (2007): Gramscianische Konstellationen. Hegemonie und die Durchsetzung neuer Produktions- und Lebensweisen. In: Andreas Merken und Victor Rego Diaz (Hg.): Mit Gramsci arbeiten. Texte zur politisch-praktischen Aneignung Antonio Gramscis. Sonderband. Hamburg: Argument Verlag, S. 15–32.
- Caproni, Paula J. (2004): Work/Life Balance. You Can't Get There From Here. In: *Journal of Applied Behavioral Science* 40 (2), S. 208–218.
- Carlson, Dawn S.; Kacmar, Michele; Williams, Larry J. (2000): Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. In: *Journal of Vocational Behavior* 56 (2), S. 249–276.
- Casper, Wendy J.; Bordeaux, Christopher; Eby, Lillian T.; Lockwood, Angie; Lambert, Dawn (2007): A Review of Research Methods in IO/OB Work--Family Research. In: *Journal of Applied Psychology* 92 (1), S. 28–43.
- Champoux, Jciseph E. (1978): Perceptions of Work an Nonwork: A Reexaminations of the Compensatory and Spillover Models. In: *Work and Occupations* 5 (4), S. 402–422.
- Clark, Sue Campbell (2000): Work Family Border Theory: A New Theory of Work Family Balance. In: *Human Relations* 53 (6), S. 747–769.
- Clark, Sue Campbell und Farmer P.M.K. (1998): Living in two different worlds: Measuring cultural and value differences between work and home, and their effects on border-crossing. Paper presents at the Institute of Behavioral an Applied Management Annual Conference, Orlando.
- Combahee River Collecitve (1982): A Black Feminist Statement. In: Gloria T. Hull, Patricia Bell-Scott und Barbara Smith (Hg.): All the women are White, all the Blacks are men, but some of us are brave. Black women's studies. Old Westbury: Feminist Press, S. 13–22.
- Crenshaw, Kimberle (1989): Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. In: *The University of Chicago Legal Forum* 4, S. 139–167.
- Crenshaw, Kimberle (2010): Die Intersektion von "Rasse" und Geschlecht demarginalisieren: Eine Schwarze feministische Kritik am Antidiskriminierungsrecht, der feministischen Theorie und der antirassistischen Politik. In: Helma Lutz, Maria Teresa Herrera Vivar und Linda Supik (Hg.): Fokus Intersektionalität. Bewegungen und Verortungen eines vielschichtigen Konzeptes. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33–54.
- Crompton, Rosemary; Lewis, Suzan; Lyonette, Clare (Hg.) (2007): Women, men, work and family in Europe. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
- Crompton, Rosemary; Sanderson, Kay (1990): Gendered jobs and social change. London: Unwin Hyman.

- Cyba, Eva (2008): Patriarchat: Wandel und Aktualität. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 2., erw. und aktualisierte Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 17–23.
- Davis, Kathy (2010): Intersektionalität als "Buzzword". Eine wissenschaftssoziologische Perspektive auf die Frage "Was macht eine feministische Theorie erfolgreich?". In: Helma Lutz, Maria Teresa Herrera Vivar und Linda Supik (Hg.): Fokus Intersektionalität. Bewegungen und Verortungen eines vielschichtigen Konzeptes. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 55–68.
- Delphy, Christine (1985): "Der Hauptfeind". In: Alice Schwarzer (Hg.): Lohn: Liebe. Zum Wert der Frauenarbeit. 1. Auflage Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 149–172.
- Demirović, Alex (1987): Nicos Poulantzas. Eine kritische Auseinandersetzung. Hamburg: Argumente-Verlag.
- Desrochers, Stephan; Sargent, Leisa (2003): Boundary/Border Theory and Work-Family Integration. Hg. v. Sloan Workandfamily researchers network. Online verfügbar unter http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=220. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.
- Dettling, Warnfried (2004): Work-Life Balance als strategisches Handlungsfeld. Eine Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier (90). Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_090.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft) (Hg.) (2009): Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG. Wortlaut und Umsetzungskonzept. Online verfügbar unter http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte_gleichstellungsstandards.pdf. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2013): Diversity in der Bosch Gruppe Deutschland. Flexible und Familienbewusste Arbeitskultur als wichtiger Baustein. Online verfügbar unter <https://static.dgfp.de/assets/news/Diversity/130614diversitybosch07.pdf>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- DGB (2009) (Hg.): DGB Index Gute Arbeit. Der Report 2009. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen. Berlin. Online verfügbar unter http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/diga_report_09.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Dietze, Gabriele; Hornscheidt, Lann; Palm, Kerstin; Walgenbach, Katharina (2012): Einleitung. In: Katharina Walgenbach, Dietze Katharina und Antje Hornscheidt (Hg.): Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität. Opladen; Farmington Hills :Verlag Barbara Budrich, S. 7–21.
- Dietz, Martin; Kubis, Alexander; Müller, Anne (2012): Fachkräftemangel in Ost- und Westdeutschland? Eine betriebliche Perspektive. In: WSI Mitteilungen 65 (8), S. 609–617.
- Dilger, Alexander; Gerlach, Irene; Schneider, Helmut (Hg.) (2007): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Döge, Peter; Behnke, Cornelia (2005): Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem. Ansätze zur Unterstützung familienorientierter Männer auf betrieblicher Ebene ; Pilotstudie - Endbericht. Berlin: IAI. Online verfügbar unter: <http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/30535>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Döge, Peter; Behnke, Cornelia (2006): Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik. Handlungsmuster von Personalvertretungen in Unternehmen und Organisationen mit dem audit berufundfamilie. Hg. v. berufundfamilie gGmbH; BMFSFJ; IG Metall und Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft - ver.di. Berlin. Online verfügbar unter http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/670ec4e5f6c1b507dcf1f0658c18bb2c/iaiz_brpr.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Döge, Peter; Volz, Rainer (2002): Wollen Frauen den neuen Mann? Traditionelle Geschlechterbilder als Blockaden von Geschlechterpolitik. Sankt Augustin: Konrad-Adenauer-Stiftung.

Döhl, Volker; Kratzer, Nick; Sauer, Dieter (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit - neue Anforderungen an Arbeitspolitik. In: WSI Mitteilungen 53 (1), S. 5–17.

Domsch, Michael E.; Ladewig, Desiree H. (2007): Doppelkarrierepaare - eine Herausforderung für die betriebliche Familienpolitik. In: Alexander Dilger, Irene Gerlach und Helmut Schneider (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 75–86.

Dörfler, Sonja (2004): Die Wirksamkeit von Arbeitsbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerb. Teil I: Arbeitszeit und Arbeitsort. Wien (Arbeitspapier, 36). Online verfügbar unter http://www.oif.ac.at/aktuell/wp_36_wirksamkeit_arbeitsbedingungen.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Dreher, Jochen (2007): Lebenswelt, Identität und Gesellschaft – Sozialtheoretische Reflexionen zwischen Phänomenologie, Wissenssoziologie und empirischer Forschung. In: Thomas Luckmann und Jochen Dreher (Hg.): Lebenswelt, Identität und Gesellschaft. Schriften zur Wissens- und Protozoziologie. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 7-25.

Drosdowski, Thomas; Thobe, Ines; Wolter, Ingo (2011): Erwerbsbeteiligung in Deutschland in 2010: Anstieg In Höherem Alter Setzt Sich Fort. Hg. v. Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung. Osnabrück. Online verfügbar unter http://www.gws-os.com/discussionpapers/Themenreport%20Erwerbsarbeit_2.0_final_Dezember11.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Dunlop, John T.; Harbison, Frederick H.; Myers Charles A.; Kerr, Clark (1966): Der Mensch in der industriellen Revolution. Die Probleme von Arbeit und Management unter den Bedingungen wirtschaftlichen Wachstums. (Betrieb und Gesellschaft). Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.

Dütsch, Matthias; Struck, Olaf (2010): Interne und externe Flexibilität. Eine Analyse von Personalanpassungsformen anhand des IAB-Betriebspanels 2007 (2). Online verfügbar unter <http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/arbeitswiss/Arbeitspapiere/Arbeitspapier-2-BOPS-Ergebnisse-IAB-Betriebspanel.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Eckart, Christel (1993): Frauen zwischen der Moral der Fürsorge und dem individualisierenden Leistungsprinzip. In: Dagmar Reese (Hg.): Rationale Beziehungen? Geschlechterverhältnisse im Rationalisierungsprozeß. 1. Auflage Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 170–185.

Edwards, Jeffrey R.; Rothbard, Nancy. P. (2000): Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. In: Academy of Management Review Journal 25 (1), S. 178–199.

- Eichhorst, Werner; Marx, Werner; Thode, Eric (2010): Arbeitsmarkt und Beschäftigung in Deutschland 2000-2009. Beschäftigungserfolge bei steigender Differenzierung. IZA Report (23). Hg. v. Bertelsmann-Stiftung.
- Eichhorst, Werner; Thode, Eric (2002): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Benchmarking Deutschland Aktuell. 2. Auflage. Gütersloh: Bertelsmann.
- Endruweit, Günter (2000): Milieu und Lebensstilgruppe - Nachfolger des Schichtenkonzepts? Profession (19) München: Hampp.
- Erikson, Erik Homburger (1966): Identität und Lebenszyklus. 3 Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Erikson, Robert; Goldthorpe, John H. (1987): Worklife and intergenerational class mobility. A comparative analysis. Mannheim (Casmin Working Papers, 10).
- Erikson, Robert; Goldthorpe, John H. (1992): The constant flux. A study of class mobility in industrial societies. Industrial Societies. Oxford: Clarendon.
- Erler, Gisela Anna (2003): Außer Spesen nichts gewesen? Rezensionen zu Arlie Russell Hochschilds „Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet“. In: Zeitschrift für Familienforschung 15 (3), S. 315–320.
- Esch, Kornelia (2012): Jeder zweite Deutsche würde von zu Hause aus arbeiten, wenn er dürfte. Hg. v. Ipsos Markt- und Meinungsforschungs Institut. Online verfügbar unter http://knowledgecenter.ipsos.de/downloads/KnowledgeCenter/67F6B1C4-CC4A-4636-A948-1860CB7A00B1/PI-Telearbeit_Januar.pdf. Zuletzt geprüft am 08.01.2013.
- Europäische Kommission (Hg.) (2009): Reconciliation between work, private and family life in the European Union (Eurostat Statistical Books). Online verfügbar unter http://genet.csic.es/sites/default/files/documentos/biblioteca/MARGHERITA,ODORCHA I,BOSCH-EUROSTAT_Reconciliation%20between%20work,%20private%20and%20family%20life.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Evans, Paul; Bartolome, Fernando (1980): The relationship between professional and private life. In: Clyde Brooklyn Derr (Hg.): Work, family and the career. New frontiers in theory and research. New York: Praeger scientific, S. 281–317.
- Evans, Paul; Bartolomé, Fernando (1981, c1980): Must success cost so much? New York: Basic Books.
- Fabel, Oliver; Brauckmann, Annett; Rodenheber, Marco (2000): Der Trade-Off zwischen allgemeinem und spezifischem Humankapital in der betriebswirtschaftlichen Hochschullehre. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 96, S. 355–375.
- Fagan, Colette (2005): Working-time preferences and work-life balance in the EU: some policy considerations for enhancing the quality of life. Hg. v. European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions. Dublin. Online verfügbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0342.htm>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Fehre, Kerstin (2012): Frauen in Führungspositionen: Aktueller europäischer Vergleich der Leitungsgremien. Hg. v. der Initiative Neue Qualität der Arbeit ;Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Online verfügbar unter http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/monitor-frauen-in-der-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Feil, Michael; Tillmann, Lisa; Walwei, Ulrich (2008): Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik nach der Wiedervereinigung. In: Zeitschrift für Sozialreform 54 (2), S. 161–185. Online verfügbar unter <http://www.z-sozialreform.de/ccm/cms->

service/stream/asset/2008-02_Feil_etAl.pdf?asset_id=562012. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Felstead, Alan; Jewson, Nick; Phizacklea, Annie; Walters, Sally (2002): Opportunities to work at home in the context of work-life balance. In: *Human Resource Management Journal* 12 (1), S. 54–76.

Fischer, Adrian (2013): *Manager-Barometer 2012. Was heutige Manager bewegt - Wie Manager von morgen ticken. Zweite jährliche Befragung des Odgers Berndtson Executive Panel.* Hg. v. Odgers Berndtson. Online verfügbar unter http://www.odgersberndtson.de/fileadmin/uploads/germany/Documents/Studien/OB_Manager-Barometer-2012.pdf. Zuletzt geprüft am 29.04.2013.

Flick, Uwe (2006): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung.* 4. Auflage, vollst. überarb. und erw. Neuausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Flick, Uwe (2008): *Triangulation. Eine Einführung.* 2. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Flüter-Hoffmann, Christiane; Solbrig, Jörn (2003a): *Arbeitszeitflexibilisierung. Erfolgsrezept auch für kleine und mittlere Unternehmen.* Köln: Dt. Instituts-Verlag.

Flüther Hoffmann (2005): *Familienfreundliche Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen.* BMFSFJ und IW (Hg.). Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/familienfreundliche-regelungen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013..

Folini, Elena (2007): *Das Ende der gläsernen Decke. Die Entwicklung der Geschlechtergleichstellung am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens.* Bern: Haupt.

forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen (2008): *Lebensgefühl von Eltern. Tabellenband der Repräsentativbefragung für Gründer und Jahr AG Redaktion ELTERN.* Online verfügbar unter http://c1.eltern.de/pdf/Tab-Lebensgefuehl-von-Eltern_P8490_v2.pdf, zuletzt aktualisiert am 04.07.2008. Zuletzt geprüft am 08.01.2013.

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik; berufundfamilie gGmbH (Hg.): *Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung.* Online verfügbar unter http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/f3c69d1e6284dab14ce71deda87f32b3/praesentation_BWL_Effekte.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Franz, Christine; Kümmerling, Angelika; Lehdorff, Steffen; Anxo, Dominique (2012): *Arbeitszeiten von Frauen: Lebenslaufperspektive und europäischen Trends.* In: *WSI Mitteilungen* 65 (8), S. 601–608.

Fraser, Nancy (1994a): *Die Gleichheit der Geschlechter und das Wohlfahrtssystem.* In: Axel Honneth (Hg.): *Pathologie des Sozialen.* Frankfurt am Main, New York: Campus. S. 351–376.

Fraser, Nancy (1994b): *Widerspenstige Praktiken. Macht, Diskurs, Geschlecht.* Deutsche Erstausgabe. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Fraser, Nancy (2001): *Die halbierte Gerechtigkeit. Schlüsselbegriffe des postindustriellen Sozialstaats.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Frey, Michael (2007): *Wandel betrieblicher Geschlechterpolitik durch Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit - "Riskante Chancen für Frauen".* In: Brigitte Aulenba-

cher (Hg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften S. 165–182.

Fritsche, Angelika; Renkers, Veronika (2010): Kinder – Wunsch und Wirklichkeit in der Wissenschaft Forschungsergebnisse und Konsequenzen. Hg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Online verfügbar unter http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/1b13137712ed7e6d1d46a15c26a2d451/BMBF_Kinder_Wunsch_Wissenschaft.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Frone, Michael R. (2003): Work-Family-Balance. In: James C. Quick und Lois E. Tetrick (Hg.): Handbook of occupational health psychology. 1st. Washington, D.C: American Psychological Association, S. 143–162.

Fthenakis, Wassilios E.; Minsel, Beate (2002): Die Rolle des Vaters in der Familie. Schriftenreihe des BMFSFJ (213). Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-24420-SR-Band-213,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013

Funder, Maria (1992): Die (Dis-)Kontinuität weiblicher Lebensläufe. Das Vereinbarkeitsdilemma zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt. In: Irene Raehmann, Birgit Meiners, Alexander Glanz und Maria Funder (Hg.): Alles unter einen Hut? Arbeits- und Lebenszeit von Frauen in der "Dienstleistungsgesellschaft". Hamburg: VSA-Verlag, S. 66–79.

Galinsky, Ellen; Stein, Peter J. (1990): The Impact of Human Resource Policies on Employees: Balancing Work/Family Life. In: Journal of Family Issues 11 (4), S. 368–383.

Gallotti, Maria (2009): The gender dimension of domestic work in western Europe. Hg. v. International Labour Office. Genv. International Migration Papers (96). Online verfügbar unter www.ilo.org/publns. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Gambles, Richenda; Lewis, Suzan; Rapoport, Rhona (Hg.) (2006): The myth of work-life balance. The challenge of our time for men, women, and societies. Chichester, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Garfinkel, Harold (1973): Das Alltagswissen über soziale und innerhalb sozialer Strukturen. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (2), S. 189–214.

Geissler, Birgit (1984): Die Arbeitsorientierung von Lohnarbeitern. In: Rainer Zoll und Henri Bents (Hg.): Hauptsache, ich habe meine Arbeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 45–72.

Geissler, Birgit (1990): Erwerbschancen und Lebensplanung junger Frauen. In: Werner Walter Dressel, Hein Peters und Gerd Peters (Hg.): Lebenslauf, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 133, S. 57–72. Online verfügbar unter <http://pub.uni-bielefeld.de/download/1782916/2314056>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Geissler, Birgit; Oechsle, Mechtild; Braemer, Gudrun (1996): Lebensplanung junger Frauen. Zur widersprüchlichen Modernisierung weiblicher Lebensläufe. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

Gemeinnützige Hertie-Stiftung audit berufundfamilie (Hg.) (2011): Zertifizierte Familienfreundlichkeit. Online verfügbar unter <http://www.sifatipp.de/karriere/karrieremagazin/familienfreundliche-personalpolitik-audit-berufundfamilie/>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013..

Gerlach, Irene (2004): Familienpolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gesterkamp, Thomas: Vätermonate - und danach? (Väterzeit.de). Online verfügbar unter <http://www.vaeter-zeit.de/gesterkamp-vaetermonate/betriebliche-personalpolitik.php>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Gesterkamp, Thomas (2007): Väter zwischen Laptop und Wickeltisch. In: Tanja Mühling und Harald Rost (Hg.): Väter im Blickpunkt. Perspektiven der Familienforschung. Opladen: Barbara Budrich, S. 97–108.

Geurts, Sabine A. E.; Demerouti, Evangelia. (2003): Work/non-work interface: A review of theories and findings. In: Marc Schabracq, J. A. M. Winnubst und Cary L. Cooper (Hg.): The handbook of work and health psychology. 2. Auflage Chichester, West Sussex, New York: J. Wiley & Sons, S. 279–312.

GfK Verein und Financial Times Deutschland (Hg.) (2012): Kinder als Karrierekiller. Pressemitteilung der Studie: Leben & Arbeiten in Deutschland. Online verfügbar unter http://www.gfk.com/imperia/md/content/presse/pressemitteilungen_2012/gfk_verein_pm_leben_und_arbeiten_in_deutschland_08_11_2012_fin.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Gildemeister, Regine; Robert, Günther (2008): Geschlechterdifferenzierungen in lebenszeitlicher Perspektive. Interaktion - Institution - Biografie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gille, Martina; Marbach, Jan (2004): Arbeitsteilung von Paaren und ihre Belastung mit Zeitstress. In: Statistisches Bundesamt (Hg.): Alltag in Deutschland Analysen zur Zeitverwendung. Forum der Bundesstatistik, 43, S. 86–113.

Glanz, Alexander (1992): Männerzeit: Zeit für sich, Frauenzeit: Zeit für andere? In: Irene Raehlmann, Birgit Meiners, Alexander Glanz und Maria Funder (Hg.): Alles unter einen Hut? Arbeits- und Lebenszeit von Frauen in der "Dienstleistungsgesellschaft". Hamburg: VSA-Verlag, S. 80–93.

Glissmann, Wilfried; Peters, Klaus (2001b): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA-Verlag.

Goffman, Erving (1992): Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität. 10. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Goldthorpe, John H. (2007): Soziale Klassen und Differenzierung von Arbeitsverträgen. In: Gerd Nollmann (Hg.): Sozialstruktur und Gesellschaftsanalyse. Sozialwissenschaftliche Forschung zwischen Daten, Methoden und Begriffen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 39–71.

Goldthorpe, John H.; McKnight, Abigail (2004): The Economic Basis of Social Class. Hg. v. Centre for Analysis of Social Exclusion. CASEpaper (80). Online verfügbar unter http://eprints.lse.ac.uk/6312/1/The_Economic_Basis_of_Social_Class.pdf. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Gorz, André (1998): Kritik der ökonomischen Vernunft. Sinnfragen am Ende der Arbeitsgesellschaft. 2. Auflage. Hamburg: Rotbuch-Verlag.

Gottfried, Heidi (2005): Gender Equity und die Regulierung von Arbeit. In: Ingrid Kurz-Scherf, Lena Correll und Stefanie Janczyk (Hg.): In Arbeit, Zukunft. Die Zukunft der Arbeit und der Arbeitsforschung liegt in ihrem Wandel. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 38–53.

Gottschall, Karin (1999): Erwerbstätigkeit und Elternschaft als Gegenstand soziologischer Forschung. In: Zeitschrift für Frauenforschung 17 (3), S. 19–32.

- Gottschall, Karin; Dingeldey, Irene (2001): Alte Leitbilder und neue Herausforderungen: Arbeitsmarktpolitik im konservativen-korporatistischen Wohlfahrtsstaat. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, S. 31–38. Online verfügbar unter http://www.bpb.de/publikationen/1O9V45,0,Alte_Leitbilder_und_neue_Herausforderungen%3A_Arbeitsmarktpolitik_im_konservativ_korporatistischen_Wohlfahrtsstaat.html. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (Hg.) (2005): *Entgrenzung von Arbeit und Leben*. München: Hampp.
- Gramsci, Antonio; Haug, Wolfgang Fritz; Gerratana, Valention (1991): *Gefängnishefte. Kritische Gesamtausgabe*; Bd. 1-8. Hamburg, Berlin: Argument-Verlag.
- Greenhaus, Jeffrey H.; Beutel, Nicolas J. (1985): Sources of Conflict between Work and Family Roles. In: *Academy of Management Review Journal* 10 (1), S. 76–88.
- Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A.; Godshalk, Veronica M. (2010): *Career management*. 4. Auflage Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gröning, Katharina (2010): *Die Beschleunigungsgesellschaft und ihre Bedeutung für den weiblichen Lebenszusammenhang*. Vortrag. Universität Bielefeld. Online verfügbar unter <http://www.uni-bielefeld.de/fstudien/Projektetag+2010+VortragBeschleunigungsgesellschaft.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Gröning, Katharina; Kunstmann, Anne Christin (2008): *Generationsbeziehungen und Generationenfürsorge in modernen Zeiten*. In: Annemarie Bauer (Hg.): *Gerechtigkeit, Geschlecht und demografischer Wandel*. Frankfurt am Main: Mabuse-Verlag, S. 15–44.
- Große Starmann, Klug Petra (2010): *Wer, wo, wie viele? Bevölkerung in Deutschland 2025 Praxiswissen für Kommunen*. Bertelsmann Stiftung 873. Online verfügbar unter http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-8060DDBB-87731C9A/bst/xcms_bst_dms_31161_31165_2.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Groß, Herrmann; Schwarz, Michael (2010): *Arbeitszeit, Altersstrukturen und Corporate Social Responsibility. Eine repräsentative Betriebsbefragung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grunow Daniela (2007): *Wandel der Geschlechterrollen und Väterhandeln im Alltag*. In: Tanja Mühling und Harald Rost (Hg.): *Väter im Blickpunkt. Perspektiven der Familienforschung*. Opladen: Barbara Budrich, S. 49–69.
- Guest, David E (2001): *Perspectives on the Study of Work-Life Balance. A Discussion Paper Prepared for the 2001 ENOP Symposium, Paris, March 29-31*. London. Online verfügbar unter <http://www.ucm.es/info/Psyap/enop/guest.htm>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Guest, David E. (2002): *Perspectives on the study of work-life balance*. In: *Social Science Information* 41 (2), S. 255–279.
- Guttek, Barbara A.; Searle, Sabrina; Klepa, Lilian (1991): *Influence of Price on Aspects of Consumers' Cognitive Process*. In: *Journal of Applied Psychology* 1991 (4), S. 56-76.
- Gutenberg, Erich (1979): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. (24), unveränd. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Habermas, Jürgen (1995): *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Haffner, Yvonne und Kraiss, Beate (2008): Arbeit als Lebensform? Beruflicher Erfolg, private Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufsfeldern. Frankfurt am Main: Campus
- Hagemann-White, Carol (2011): Intersektionalität als theoretische Herausforderung für die Geschlechterforschung. In: Sandra Smykalla und Dagmar Vinz (Hg.): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 20–33.
- Haipeter, Thomas; Lehndorff, Steffen (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte? Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. Berlin: edition sigma,
- Halford, Susan; Savage, Mike; Witz, Anne (1997): Gender, careers and organisations. Current developments in banking, nursing and local government. Basingstoke, Hampshire: Macmillan.
- Hall, Douglas T.; Richter, Judith (1988): Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help. In: Academy of Management Executive 11 (3), S. 213–223.
- Hall, Stuart (1994): Ausgewählte Schriften., 1. - 2. Tsd. Hg. v. Ulrich Mehlum. Hamburg: Argument-Verlag.
- Hall, Stuart (2004): Wer braucht Identität? In: Stuart Hall, Juha Koivisto und Andreas Merckens (Hg.): Ideologie, Identität, Repräsentation. Hamburg: Argument Verlag, S. 167–187.
- Hammer, Eckart (2009): Männer - Alter - Pflege. Pflegen Männer ihre Angehörigen? Oder werden sie nur gepflegt. In: Sozialmagazin. Zeitschrift für Soziale Arbeit 34 (7/8), S. 22–28.
- Hardmeier, Sibylle; Vinz, Dagmar (2007): Diversity und Intersectionality. Eine kritische Würdigung der Ansätze für die Politikwissenschaft. In: Femina Politica 10 (1), S. 23–33.
- Hartmann, Heidi (1983): Marxismus und Feminismus: eine unglückliche Ehe. In: Lydia Sargent (Hg.): Frauen und Revolution. Berlin: Verlag Freunde der Erde, S. 29–78.
- Hatch, Mary Ho (1993): The Dynamics of Organizational Culture. In: The Academy of Management Review 18 (4), S. 657–693.
- Haugg, Friga (2002): Zur Theorie der Geschlechterverhältnisse. 1. Das Vorhaben 2. Geschlechterverhältnisse als Produktionsverhältnisse 3. Diskussion im Feminismus. Das Argument (2). Online verfügbar unter <http://www.linksnet.de/de/artikel/18052>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.
- Heintz, Bettina (1997): Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Frankfurt am Main, New York: Campus
- Heintz, Bettina; Nadai, Eva (1998): Geschlecht und Kontext - De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierungen. In: Zeitschrift für Soziologie 27 (2), S. 75–93.
- Heinz, Walter R. (1995): Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation. Weinheim : Juventa-Verlag.
- Held, Josef (2011): Was bewegt junge Menschen? Lebensführung und solidarisches Handeln junger Beschäftigter im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hellert, Ulrike (2001): *Humane Arbeitszeiten*. Hagener Arbeiten zur Organisationspsychologie. Münster: Lit-Verlag,

Herrmann, Christina (2005): *Selbstorganisierte Entgrenzung der Arbeitszeit? Flexible Arbeitszeiten und neue Formen der Arbeitsorganisation*. In: Hartmut Seifert (Hg.): *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*. Frankfurt am Main: Campus, S. 216–244.

Hielscher, Volker (2000): *Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und die Folgewirkung für die Beschäftigten*. Eine Literaturstudie (Veröffentlichungsreihe der Abteilung Regulierung von Arbeit, FS II 00-201). Online verfügbar unter <http://berlin01.juparl.de/downloads/literaturstudie.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Hien, Wolfgang (2006): *Thesenpapier zum Thema "Neue Autonomie und Freiheit" für die Veranstaltung der sfs Dortmund und des Forums neue Politik der Arbeit*, in der Sozialforschungsstelle Dortmund am 12./13. Oktober 2006. Online verfügbar unter http://forum-neue-politik-der-arbeit.de/content/workshop/2006/Thesen_Hien.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Hildebrandt, Eckart (2007): *Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten*. Berlin: edition sigma.

Hill Collins, Patricia (2000): *Black feminist thought. Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. Rev. 10. anniversary. New York: Routledge.

Hochschild, Arlie Russell (1983): *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Hochschild, Arlie Russell (Hg.) (2006): *Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. 2. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hofbauer, Johanna (2010): *Soziale Homogenität und kulturelle Hegemonie. Ausschließung und Organisation aus Bourdieuscher Perspektive*. In: *Feministische Studien, Zeitschrift für interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung* 28 (1), S. 25–39.

Hofbauer, Johanna; Holtgrewe, Ursula (2009): *Geschlechter organisieren - Organisation gendern*. In: Brigitte Aulenbacher und Angelika Wetterer (Hg.): *Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung*, *Forum Frauen- und Geschlechterforschung* (25). Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 64–82.

Hofmann, Wilhelm; Dose, Nicolai; Wolf, Dieter (2010): *Politikwissenschaft*. 2., überarb. Auflage. Konstanz: UVK Verlags-Gesellschaft.

Hohendanner, Christian; Bellmann, Lutz (2006): *Interne und externe Flexibilität*. In: *WS/Mitteilungen* 59 (5), S. 241-246.

Holland, John L. (1996): *Die von Charles E. Osgood und Percy H. Tannenbaum formulierte Theorie, nach der vorausgesagt werden kann, in welcher Weise sich Einstellungen bei Einführung eines weiteren Elements ändern, Einstellungsänderung*. In: *American Psychologist* 51 (4), S. 397–406.

Holst, Elke (2007): *Arbeitszeitwünsche von Frauen und Männern liegen näher beieinander als tatsächliche Arbeitszeiten*. In: *DIW-Wochenbericht* 74 (14-15), S. 209–223. Online verfügbar unter http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.56539.de/07-14-1.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Holst, Elke; Busch, Anne; Kröger, Lea (2012): *Führungskräftemonitor 2012. Update 2001 - 2010*. DIW. Berlin. Online verfügbar unter:

http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diwwkompakt_2012-065.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Holst, Elke; Stahn, Anne-Katrin (2007): Zu wenige Frauen in Spitzenpositionen der großen Banken und Versicherungen. Wochenbericht des DIW Berlin (26). Online verfügbar unter http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.60041.de/07-26-1.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Hopf, Christel (1995): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. ein Überblick. In: Uwe Flick, Ernst Kardorff, Heiner Rosenstiel Lutz Keupp und Stephan Wolff (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage Weinheim: Beltz Psychologie-Verlags-Union, S. 177–185.

Hörning, Karl H.; Gerhard, Anette; Michailow, Matthias (1990): Zeitpioniere. Flexible Arbeitszeiten, neuer Lebensstil. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Höyng, Stephan (2010): Exkurs: Männer zwischen Beruf und privatem Leben In Kapitel: Vollzeit, Teilzeit, Minijobs. In: Projektgruppe GIB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: edition sigma, S. 191–270.

Hradil, Stefan; Schiener, Jürgen (2005): Soziale Ungleichheit in Deutschland. 8. Auflage, Nachdr. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Huinink, Johannes; Röhler, H. Karl Alexander (2005): Liebe und Arbeit in Paarbeziehungen. Zur Erklärung geschlechtstypischer Arbeitsteilung in nichtehelichen und ehelichen Lebensgemeinschaften. Würzburg: Ergon.

Hüther, Michael (2006): Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung: Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Pressestelle/Pdf-Anlagen/statement-huth,property=pdf,bereich=rwb=true.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

IG Metall (Hg.) (2011): Work-Life Balance. Schönen Worten müssen Taten folgen. Betriebsrätebefragung der IG Metall zum Thema "Vereinbarkeit von Familie und Beruf". Online verfügbar unter http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/0a08c2868340ffd750098600e7800798/Work_Life_Balance.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

IGS Organisationsberatung GmbH (2008): Anforderungen von Vätern an einen familienfreundlichen Arbeitgeber; Onlinestudie im Auftrag der Hessenstiftung – Familie hat Zukunft. –. Online verfügbar unter http://www.igs-beratung.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Studien/Anforderung_Vaeter_2007.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Ingram, Paul; Simons, Tal (1995): Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues. In: Academy of Management Journal 38 (5), S. 1466–1482.

Institut für Demoskopie Allensbach (Hg.) (2010): Monitor Familienleben 2010. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/familienmonitor-2010,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Institut für Demoskopie Allensbach; Vorwerk & Co. KG (Hg.) (2012): Vorwerk Familienstudie 2012. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage zur Familienarbeit. Online verfügbar unter http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/Vorwerk_Familienstudie_2012_final.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Institut für Personalmanagement GmbH (Hg.) (2005): Altersmanagement in KMU. Konzepte, Instrumente und Best Practice-Beispiele. Sekundäranalyse im Rahmen des Projektes Senior Age Management. Online verfügbar unter http://www.ip-institut.de/downloads/SAM_Sekundaeranalyse.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Janczyk, Stefanie (2005): Arbeit, Leben, Soziabilität. Zur Frage von Interdependenzen in einer ausdifferenzierten (Arbeits)Gesellschaft. In: Ingrid Kurz-Scherf, Lena Correll und Stefanie Janczyk (Hg.): In Arbeit, Zukunft. Die Zukunft der Arbeit und der Arbeitsforschung liegt in ihrem Wandel. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 104–122.

Jansen, Andreas; Kümmerling, Angelika; Lehndorff; Steffen (2009): Unterschiede in den Beschäftigungs- und Arbeitszeitstrukturen in Ost- und Westdeutschland. IAQ/HBS Arbeitszeit-Monitor 2001 bis 2006. IAQ-Report, 3/2009. Institut für Arbeit und Qualifikation. Online verfügbar unter: <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2009/report2009-03.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Jardine, Anja (2005): Männlichkeit ist hochriskant. In: NZZ Folio - Die Zeitschrift der Neuen Zürcher Zeitung 15 (8). Online verfügbar unter <http://www.nzzfolio.ch/www/d80bd71b-b264-4db4-afd0-277884b93470/showarticle/b95fe3e0-f262-4eb0-a00f-9517cc10971a.aspx>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Jongmanns Georg (2011): Evaluation des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (Wiss-ZeitVG). Gesetzesevaluation im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (HIS: Forum Hochschule, 4). Online verfügbar unter http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201104.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Juncke, David (2005): Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand. Arbeitspapiere - Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, 1. Berlin und Münster. Online verfügbar unter http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-2723/1_2005_ffp-arbeitspapier.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Jung, Hans (2005): Personalwirtschaft. 6., überarb. Auflage. München: Oldenbourg.

Jurczyk, Karin (2005): Work-Life Balance und geschlechtergerechte Arbeitsteilung. Alte Fragen neu gestellt. In: Hartmut Seifert (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main: Campus, S. 102–123.

Jurczyk, Karin; Lange, Andreas; Szymenderski, Peggy (2005): Zwiespältige Entgrenzung: Chancen und Risiken neuer Konstellationen zwischen Familien- und Erwerbstätigkeit. In: Anina Mischau und Mechthild Oechsle (Hg.): Arbeitszeit - Familienzeit - Lebenszeit: verlieren wir die Balance? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–33.

Jurczyk, Karin; Schier, Michaela; Szymenderski, Peggy; Lange, Andreas; Voß, G. Günter (2009): Entgrenzte Arbeit - entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. Berlin: edition sigma.

Jürgens, Kerstin (2003): Die Schimäre der Vereinbarkeit. Familienleben und flexibilisierte Arbeitszeiten. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation 23 (3), S. 251–267. Online verfügbar unter http://cms.uni-kassel.de/unicms/fileadmin/groups/w_151201/Die_Schimaere_der_Vereinbarkeit.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Jürgens, Kerstin (2005): Kein Ende von Arbeitszeit und Familie. In: Anina Mischau und Mechthild Oechsle (Hg.): Arbeitszeit - Familienzeit - Lebenszeit: verlieren wir die Balance? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 35–53.

Jürgens, Kerstin (2009): *Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung*. 2. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jürgens, Kerstin; Voß, G. Günter (2007): *Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (34), S. 3–16.

Kadritzke, Ulf (Hg.) (1997): *"Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Berlin: edition sigma.

Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gertje, Elena; Schraudner, Martina (2012): *Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden*. Hg. v. Fraunhofer Institut. Berlin. Online verfügbar unter <http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-2171498.pdf>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Kalina, Thorsten; Weinkopf, Claudia (2009): *IAQ-Report 2009-05. Niedriglohnbeschäftigung 2007 weiter gestiegen – zunehmende Bedeutung von Niedrigstlöhnen*. 2009. Online verfügbar unter <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2009/report2009-05.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Kanter, Rosabeth Moss (1993, c1977): *Men and women of the corporation*. 1993. Auflage New York: BasicBooks.

Kasper, Helmut; Meyer, Michael; Schmidt, Angelika (2003): *ManagerInnen – zwischen Berufs- und Privatleben. Eine empirische Analyse des Umgangs mit einer Konfliktsituation*. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 17 (3), S. 304–332.

Kastner, Michael (Hg.) (2011): *Die Zukunft der Work-Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?* 4. Auflage. Kröning: Asanger.

Keddi, Barbara; Pfeil, Patricia; Strehmel, Petra; Wittmann, Svendy (2003): *Projekt Liebe. Lebensthemen und biografisches Handeln junger Frauen in Paarbeziehungen*. Opfaden: Leske und Budrich.

Keith, Thomas: *The Oxford Book of Work*. New York: Oxford Univ. Press.

Keller, Berndt; Seifert, Hartmut (2005): *Atypische Beschäftigungsverhältnisse und Flexicurity*. In: Martin Kronauer und Linne Gudrun (Hg.): *Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität*, Berlin: edition sigma, S. 127–147.

Keller, Berndt; Seifert, Hartmut (2009): *Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität*. In: Berndt Keller und Hartmut Seifert (Hg.): *Atypische Beschäftigung. Flexibilisierung und soziale Risiken*. 2., unveränd. Berlin: Ed. Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 81), S. 11–25.

Keller, Matthias; Haustein, Thomas (2012): *Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse des Mikrozensus 2010*. Hg. v. Statistisches Bundesamt (Wirtschaft und Statistik). Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Bevoelkerung/VereinbarkeitFamilieBeruf_112.pdf?__blob=publicationFile. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Kelle, Udo (2007): *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kelle, Udo; Erzberger, Christian (2001): *Die Integration qualitativer und quantitativer Forschungsergebnisse*. In: Susann Kluge, Udo Kelle und Walter R. Heinz (Hg.): *Methodeninnovation in der Lebenslaufforschung. Integration qualitativer und quantitativer Verfahren in der Lebenslauf- und Biographieforschung. Statuspassagen und Lebenslauf* (4). Weinheim: Juventa, S. 89–135.

Kerner, Ina (2009): Alles intersektional? Zum Verhältnis von Rassismus und Sexismus. In: *Feministische Studien* 27 (1), S. 36–50.

Kirpal, Simone (2006): Arbeitsidentitäten in vergleichenden Perspektiven: die Rolle der nationalen und sektoralen Kontextvariablen. In: *Europäische Zeitschrift für Berufsbildung* 39 (3), S. 25–54. Online verfügbar unter <http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/39-de.pdf>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Klammer, Ute (2005): Sozialpolitische Dimensionen flexibler Arbeitszeiten und Erwerbsbiografien. In: Hartmut Seifert (Hg.): *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*. Frankfurt am Main: Campus, S. 304–329.

Klammer, Ute (2006): Zeit, Geld und soziale Sicherung im Lebensverlauf - Empirische Befunde als Herausforderung für die Gestaltung einer lebensbegleitenden Sozialpolitik. In: Hans Bertram (Hg.): *Wem gehört die Familie der Zukunft? Expertisen zum 7. Familienbericht der Bundesregierung*. Opladen: Budrich, S. 423–455.

Klammer, Ute (2007): Zeit und Geld im Lebensverlauf – Empirische Evidenz und sozial-politischer Handlungsbedarf aus der Geschlechterperspektive. In: *Interventionen Zeitschrift für Ökonomie* 4 (1), S. 145–174.

Klammer, Ute; Klenner, Christina (2004): Geteilte Erwerbstätigkeit und gemeinsame Fürsorge. Strategien und Perspektiven der Kombination von Erwerbs- und Familienleben in Deutschland. In: Sigrid Leitner, Ostner Ilona und Margit Schratzenstaller (Hg.): *Wohlfahrtsstaat und Geschlechterverhältnis im Umbruch. Was kommt nach dem Ernährermodell?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 177–208. Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf/wsi_klammer_klenner_2004.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Klammer, Ute; Klenner, Christina (2008): Weibliche Familienernährerinnen in West- und Ostdeutschland - Wunschmodell oder neue Prekarität. In: Ute Klammer und Christina Klenner: *Rollenleitbilder und -realitäten in Europa. Rechtliche, ökonomische und kulturelle Dimensionen. Dokumentation des Workshops 20.-22. Oktober 2008*. Hg. v. BMFSFJ und Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Sozialrecht. Baden-Baden, S. 62–84.

Klammer, Ute; Neukirch, Weißler-Poßberg Dagmar (2011): *Wenn Mama das Geld verdient. Familienernährerinnen zwischen Prekarität und neuen Rollenbildern*. Berlin: edition sigma.

Klammer, Ute; Wilthagen, Ton; Chung, Heejung; Thiel, Anke (2007): *Flexibility and Security over the Life Course. Take it or leave it: flexible working-time arrangements and the synchronization of business cycle and life cycle*. Working Paper (2). Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions. Online verfügbar unter: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=95920>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Klenner, Christina (2004): Gender - ein Fremdwort für Betriebsräte. In: *WSI Mitteilungen* 57 (5), S. 277–286.

Klenner, Christina (2006): *Erwartungen an einen Familienfreundlichen Betrieb. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben*. Hg. v. BMFSFJ. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/erwartungen-an-einen-familienfreundlichen-betrieb,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zuletzt geprüft am 10.07.2013.

- Klenner, Christina (2007): Gleichstellungspolitik vor alten und neuen Herausforderungen - Welchen Beitrag leistet die Familienpolitik. In: WSI Mitteilungen 60 (10), S. 523–530.
- Klenner, Christina (2008): Gleichstellung und familienfreundliche Arbeitsbedingungen. WSI Befragung von Betriebsräten 2007. In: WSI Mitteilungen 60 (6), S. 342–345.
- Klenner, Christina Brehmer Wolfgang; Plegge, Mareen Bohulskyy Yan (2013): Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen in Deutschland. Eine empirische Analyse. Düsseldorf (WSI Diskussionspapiere, 184). Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/wsi_5351.htm?produkt=HBS-005513&chunk=1&jahr=. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Klenner, Christina; Pfahl, Svenja (2005): Stabilität und Flexibilität Ungleichmäßige Arbeitszeitmuster und familiäre Arrangements. In: Hartmut Seifert (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main: Campus, S. 124–168.
- Klenner, Christina; Pfahl, Svenja (2008): jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht. Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden. Düsseldorf (WSI Diskussionspapiere, 158). Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_158.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Klenner, Christina; Pfahl, Svenja; Rerrich, Maria S. (2002): Arbeitszeiten ... Kinderzeiten ... Familienzeiten. Bessere Vereinbarkeit durch Sabbaticals und Blockfreizeiten? Forschungsprojekt im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Hg. v. WSI Hans-Böckler-Stiftung und Landesinitiative Moderne Arbeitszeiten des MWA. Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/16034_6922.htm. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.
- Klenner, Christina; Schmidt, Tanja (2007): Beruf und Familie vereinbar? Auf familienfreundliche Arbeitszeiten und ein gutes Betriebsklima kommt es an. WSI Diskussionspapiere (155). Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_155.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013
- Klenner, Christina; Schmidt, Tanja (2012): Minijobs - Eine riskante Beschäftigungsform beim normativen Übergang zum 'Adult-Worker-Model'. Soep Papers, 436 Berlin: DIW. Online verfügbar unter http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.397546.de/diw_sp0436.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Klinger, Cornelia (1995): Über neuere Tendenzen in der Theorie der Geschlechterdifferenz. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 43 (5), S. 801–814.
- Klinger, Cornelia (2003): Ungleichheiten in den Verhältnissen von Klasse, Rasse und Geschlecht. In: Gudrun-Axeli Knapp und Angelika Wetterer (Hg.): Gesellschaftstheorie und feministische Kritik. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 14–48.
- Klinger, Cornelia (2009): Ungleichheit in den Verhältnissen von Klasse, Rasse und Geschlecht. In: Heike Solga (Hg.): Soziale Ungleichheit. Klassische Texte zur Sozialstrukturanalyse. Frankfurt am Main, New York: Campus, S. 267–278.
- Knapp, Gudrun-Axeli (1988): Die vergessene Differenz. In: Feministische Studien 6 (1), S. 12–31.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2005): Intersectionality - ein neues Paradigma feministischer Theorie? Zur transatlantischen Reise von "Race, Class, Gender". In: Feministische Studien 23 (23), S. 68–81.

Knapp, Gudrun-Axeli (2008): Intersectionality - ein neues Paradigma in der Geschlechterforschung? In: Rita Casale (Hg.): Was kommt nach der Genderforschung? Zur Zukunft der feministischen Theoriebildung. Bielefeld: Transcript, S. 33–53.

Knapp, Gudrun-Axeli; Wetterer, Angelika (Hg.) (1992): Traditionen Brüche. Entwicklungen feministischer Theorie. Freiburg im Breisgau: Kore.

Knapp, Gudrun-Axeli; Wetterer, Angelika (Hg.) (2003): Gesellschaftstheorie und feministische Kritik. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Köcher, Renate (2009): Familienmonitor 2009. Hg. v. Institut für Demoskopie Allensbach. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Pressestelle/Pdf-Anlagen/charts-allensbach-pk-1407,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Kohli, Martin; Künemund, Harald (Hg.) (2000): Die zweite Lebenshälfte – Gesellschaftliche Lage und Partizipation im Spiegel des Alters-Survey. Opladen: Leske + Budrich.

Kohn, Susanne; Breisig, Thomas (1999): Teilzeitarbeit für Führungskräfte? Erkenntnisse aus einer Fallstudie. In: *Arbeit* 8 (2), S. 162–178. Online verfügbar unter www.zeitschriftarbeit.de/docs/2-1999/kohn.PDF. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Ein Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2006-2010 {SEK(2006) 275}. Online verfügbar unter <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0092:FIN:DE:PDF>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Kommission Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (2002): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Vorschläge der Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit. Berlin. Online verfügbar unter: http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Dokumente/hartzteil1.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Könekamp, Bärbel (2007): Chancengleichheit in akademischen Berufen. Beruf und Lebensführung in Naturwissenschaft und Technik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

König, Heinz (1968): Ein Beitrag zur Theorie des wirtschaftlichen Wachstums. In: Heinz König (Hg.): Wachstum und Entwicklung der Wirtschaft. Wirtschaftswissenschaften 23., Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 67–96.

Koppel, Oliver (2011): Ingenieure: Die Mär vom Schweinezyklus. IW Nachrichten, herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft, Köln. Online verfügbar unter www.iskoeln.de/.../Die+Mär+vom+Ingenieurschweinezyklus_1.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Koppert, Claudia (2003): Post Feminismus: komplexe Verhältnisse, widerspruchsvolle Lagen, tragische Heldinnen. In: Claudia Koppert und Beate Selders (Hg.): Hand aufs dekonstruierte Herz. Verständigungsversuche in Zeiten der politisch-theoretischen Selbstabschaffung von Frauen. Königstein im Taunus: Helmer, S. 10–26.

Körner, Thomas; Puch, Katharina; Wingerter, Christian (2012): Qualität der Arbeit. Geld verdienen und was sonst noch zählt. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroschuereQualitaetArbeit0010015129001.pdf?__blob=publicationFile. Zuletzt geprüft am: 30.06.2013.

Koschel, Brigitt; Ferber, Andrea (2005): Beruf & Familie Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie - Anwendung des Audits Beruf & Familie. Abschlussbericht. Hg. v. Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig und IHK Bildungszentrum Halle-Dessau. Online verfügbar unter http://www.vereinbarkeit-leben-mv.de/fileadmin/media/Texte_Infopool/Abschlussbericht_Pilot_Beruf_und_Familie_02.pdf?PHPSESSID=0174581ca8b8bd3303f711a962e2efda. Zuletzt geprüft am 02.07.2012.

Kotthoff, Hermann (1998): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? 2. durchges. Auflage. Berlin: edition sigma.

Krack-Roberg, Elle; Krieger, Sascha; Weinmann, Julia (2011): Auszug aus dem Datenreport 2011 Kapitel 2 Familie, Lebensformen und Kinder. Hg. Vom Statistischen Bundesamt. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2011Kap2.pdf?__blob=publicationFile. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Kramer, Helgard (1986): Grenzen der Frauenlohnarbeit. Frauenstrategien in Lohn- und Hausarbeit seit der Jahrhundertwende. Frankfurt am Main: Campus.

Kramer, Ulrich (1998): Wettbewerbsstärke und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf-kein Widerspruch. Flexible Arbeitszeiten in Klein- und Mittelbetrieben. Stuttgart: Kohlhammer.

Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.

Kratzer, Nick; Nies, Sarah; Pangert Barbara; Vogl Gerlinde (2011): Leistungspolitik und Work-Life Balance. eine Trendanalyse des Projektes Lanceo. Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München). München. Online verfügbar unter http://www.lanceo.de/files/lanceo_brosch__re_lay_v3_downloadversion.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Kratzer, Nick; Sauer, Dieter (2007): Entgrenzte Arbeit - gefährdete Reproduktion. Genderfrage in der Arbeitsforschung. In: Brigitte Aulenbacher (Hg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 235–249.

Kreckel, Reinhard (2004): Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit. 3. überarb. und erw. Auflage. Frankfurt am Main, New York: Campus.

Krell, Gertraude (1993): Vergemeinschaftung durch symbolische Führung. In: Walther Müller-Jentsch (Hg.): Profitable Ethik, effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München: Hampp, S. 39–55.

Krell, Gertraude (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Kruse, Jan (2008): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Universität Freiburg.

Kruse, Jan (2009a): Die Reflexivität Qualitativer Forschung - oder: Was erfahren wir über uns selbst, wenn wir qualitativ forschen? In: Mechthild Neises und Kerstin Weidner (Hg.): Qualitative Forschungsansätze und Ergebnisse in der psychosomatischen Frauenheilkunde. Lengerich: Pabst Science Publ, S. 9–42.

Kruse, Jan (2009b): Qualitative Sozialforschung - interkulturell gelesen: Die Reflexion der Selbstausslegung im Akt des Fremdverstehens. In: FQS, Forum: Qualitative Social

- Research 10 (1). Online verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1209/2640>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.
- Lambert, Susan J. 1990: Processes linking work and family: A critical review and research agenda. In: *Human Relations* 43 (3), S. 239–257.
- Lambert, Susan J. und Haley-Lock, Anna (2004). The organizational stratification of opportunities for work-life balance: Addressing issues of equality and social justice in the workplace. *Community, Work & Family* 7 (2): 181-197.
- Lambert, Susan J.; Waxman, Elaine (2005): Organizational Stratification: Distributing Opportunities for Balancing Work and Professional Life. In: Ellen E. Kossek und Susan J. Lambert (Hg.): *Work and life integration. Organizational, cultural, and individual perspectives*. Mahwah, NJ: Erlbaum, S. 103–126.
- Lamnek, Siegfried (1989): *Qualitative Sozialforschung: Methoden und Techniken*. Weinheim: Psychologie-Verlag-Union; Beltz.
- Land, Hilary; Rose, Hilary (1985): Compulsory Altruism for Alome or an Altruistic Society for All. In: Philip Bean, John Ferris und David K. Whynes (Hg.): *In Defence of Welfare: Tavistock Publications*, S. 74–96.
- Langehennig, Manfred; Betz, Detlef; Dosch, Erna (2012): *Männer in der Angehörigenpflege*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Lash, Scott (1994): Reflexivity and its Doubles. Structure, Aesthetics, Community. In: Ulrich Beck, Anthony Giddens und Scott Lash (Hg.): *Reflexive modernization. Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Stanford: Stanford University Press, S. 110–173.
- Lave, Jean; Wenger, Etienne (1991): *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lehndorff, Steffen (2010): Normalität jenseits von Normen. Deutsche Sonderwege in der Arbeitszeitentwicklung. In: Hermann Groß und Hartmut Seifert (Hg.): *Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik*. Berlin: edition sigma, S. 71–99.
- Lehndorff, Steffen; Wagner, Alexandra; Franz, Christine (2010): *Arbeitszeitentwicklung in Europa*. Hg. v. Thomas Händel und Axel. Online verfügbar unter <http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/2010/lehndorff01.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2011
- Leidner, Robin (1991): Serving Hamburgers and Selling Insurance: Gender, Work, and Identity in Interactive Service Jobs. In: *Gender and Society* 5 (2), S. 154–177.
- Leitner, Sigrid; Ostner, Ilona; Schratzenstaller, Margit (2004): Was kommt nach dem Ernährermodell? Sozialpolitik zwischen Re-Kommodifizierung und Re-familisierung. In: Sigrid Leitner, Ostner Ilona und Margit Schratzenstaller (Hg.): *Wohlfahrtsstaat und Geschlechterverhältnis im Umbruch. Was kommt nach dem Ernährermodell?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (7), S. 9–28.
- Lepperhoff, Julia; Rüling, Anneli und Scheele, Alexandra (2007): Von Gender zu Diversity Politics? Kategorien feministischer Politikwissenschaft auf dem Prüfstand. Einleitung. In: *Femina Politica, Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft* 16 (1), S. 15–25.
- Letablier, Marie-Therese; Jönsson, Ingrid (2003): Kinderbetreuung und politische Handlungslogik. In: Ute Gerhard, Trudie Knijn und Anja Weckwert (Hg.): *Erwerbstätige Mütter. Ein europäischer Vergleich*. München: Beck, S. 85–103.
- Lewin, Kurt (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften*. Bern: Huber.

- Lewin, Kurt; Falk, Raymund; Winnefeld, Friedrich (c1969): Grundzüge der topologischen Psychologie. Bern: H. Huber.
- Lewis, Jane (1992): Gender and the Development of Welfare Regimes. In: *Journal of European Social Policy* 2 (3), S. 159–173.
- Lewis, Jane (1994): Women and social policies in Europe. Work, family and the state. Repr. Aldershot, Hants: Elgar.
- Lewis, Jane (2001): The Decline of the Male Breadwinner Model: Implications for work and Care. In: *Social Politics* 8 (8), S. 152–170.
- Lewis, Jane (2004): Auf dem Weg zur "Zwei-Erwerbstätigen-Familie". In: Sigrid Leitner, Ostner Ilona und Margit Schratzenstaller (Hg.): Wohlfahrtsstaat und Geschlechterverhältnis im Umbruch. Was kommt nach dem Ernährermodell? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 62–84.
- Lewis, Jane; Giullari, Susanna (2005): The Adult Worker Model Family, Gender Equality and Care. The Search for New Policy Principles and the Possibilities and Problems of A Capabilities Approach. In: *Economy an Society* 4 (1), S. 67–104.
- Lewis, Suzann (2003): The integration of paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure? In: *Leisure Studies* 22 (4), S. 343–355.
- Lewis, Suzann; Gambles, Richenda; Rapoport, Rhona (2007): The constraints of a 'work-life balance' approach: an international perspective. In: *Journal of Human Resource Management* 18 (3), S. 360–373.
- Lillemeier, Sarah; Hobler, Dietmar; Pfahl, Svenja (2011): Kinder erfordern oft Teilzeitarbeit der Mütter. Gründe für die Teilzeitbeschäftigung von aktiv erwerbstätigen Frauen und Männern mit bzw. ohne Kinder in Deutschland 2010. WSI GenderDatenPortal. Online verfügbar unter <http://www.boeckler.de/40588.htm>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Lindner, Mary; Woldt, Charlotte (2010): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2010 Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen. Online verfügbar unter http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/dgb-index_2010/data/diga_report_10_1_.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Lipp, Wolfgang (2009): Familiäre Arbeitsteilung in den Ländern der Europäischen Union - Länderstudie Deutschland. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (Gepris). Online verfügbar unter [dfg_gepris_projekt_5217396-1.pdf](http://www.dfg-gepris-projekt_5217396-1.pdf). Zuletzt geprüft am 01.07.2013.
- Lohmar, Brigitte; Eckhardt, Thomas (2009): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2008. Online verfügbar unter http://www.kmk.org/fileadmin/doc/Dokumentation/Bildungswesen_pdfs/dossier_dt_ebook.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013
- Lück, Detlev (2009): Der zögernde Abschied vom Patriarchat. Der Wandel von Geschlechterrollen im internationalen Vergleich. Berlin: edition sigma.
- Luckmann, Thomas (2007): Zeit und Identität: Innere, soziale und historische Zeit. In: Thomas Luckmann und Jochen Dreher (Hg.): Lebenswelt, Identität und Gesellschaft. Schriften zur Wissens- und Protosoziologie. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 165–192.
- Ludvig, Alice (2001): Kritik des Black Feminism an feministischer Theoriebildung. In: SWS-Rundschau, Zeitschrift der Sozialwissenschaftlichen Studiengesellschaft 41 (1), S. 38–52.

Ludwig, Isolde; Schlevogt, Vanessa; Klammer, Ute; Gerhard, Ute (2002): *Managerinnen des Alltags. Strategien erwerbstätiger Mütter in Ost- und Westdeutschland*. Berlin: edition sigma.

Lutz, Helma; Herrera Vivar, Maria Teresa; Supik, Linda (Hg.) (2010): *Fokus Intersektionalität. Bewegungen und Verortungen eines vielschichtigen Konzeptes*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lutz, Helma; Wenning, Norbert (2001): *Differenzen über Differenz - Einführung in die Debatten*. In: Helma Lutz und Norbert Wenning (Hg.): *Unterschiedlich verschieden. Differenz in der Erziehungswissenschaft*. Opladen: Leske + Budrich, S. 11–24.

Maschke, Manuela; Reuyß, Stefan; Pfahl, Svenja (2005): *Familienfreundlichkeit im Betrieb - Handlungshilfen für eine betriebliche Interessenvertretung*. BMFSFJ und Hans Böckler Stiftung (Hg.). Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_familienfreundlichkeit_betrieb.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Maschke, Manuela; Zurholt, Gerburg (2006): *Chancengleich und familienfreundlich. Analyse und Handlungsempfehlungen*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Matthäi, Ingrid (2007): *Innovative Lernkulturen gestalten. Ergebnisse aus dem Verbund AGIL. Arbeitspapiere Projekt AGIL (2)*. Online verfügbar unter http://www.iso-institut.de/download/Arbeitspapier_2.pdf. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Mayring, Philipp (1993): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 2., überarb. Auflage. Weinheim: Beltz.

Mc. Rae, Susan (1991): *Occupational Change over Childbirth*. In: *Sociology* 25, S. 589–606.

McCall, Leslie (2005): *The Complexity of Intersectionality*. In: *Signs* 30 (3), S. 1771–1800.

McKenna, Elizabeth Perle (1998, c1997): *When work doesn't work anymore. Women, work and identity*. New York: Dell Pub.

Meissner, Frank; Stockfisch, Christina (2011): *Familienbewusste Schichtarbeit*. Hg. v. DGB Bundesvorstand (Deutscher Gewerkschaftsbund). Projekt "Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten". Online verfügbar unter <https://www.dgb-bestellservice.de>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Menis-Klarbach, Heike (2004) *Betriebliche Frauenförderung Human Ressource: Frau – Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung*. Hg. v. FEMtech, Frauen in Forschung und Technologie, gefördert vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie. Online verfügbar unter http://www.femtech.at/fileadmin/downloads/Wissen/Themen/Gleichstellung_in_Unternehmen/betriebliche_frauenfoerderung.pdf. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Metz-Göckel, Sigrid (2008): *Eltern in der Wissenschaft als Ressource der Personalentwicklung. Fachkongress „Wege zum familienfreundlichen Wissenschaftsstandort“ Bericht aus einem Forschungsprojekt zur Elternschaft und Wissenschaftskarriere. Vorgestellt auf der Fachtagung der Initiative „Lokale Bündnisse für Familie“ am 02.06.2008 in Mannheim*.

Metz-Göckel, Sigrid (2009): *Wissenschaftlicher Nachwuchs ohne Nachwuchs? Zwischenergebnisse des Projekts „Wissen oder Elternschaft? Kinderlosigkeit und Beschäftigungsverhältnisse an Hochschulen in Deutschland“*. Technische Universität Dortmund. Online verfügbar unter http://www.zhb.tu-dortmund.de/hd/fileadmin/Projekte/Wissen_Elternschaft/Zwischenergebnisse_WoE.pdf. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Metz-Göckel, Sigrid; Möller, Christina; Auferkorte-Michaelis, Nicole (2009): Wissenschaft als Lebensform - Eltern unerwünscht? Kinderlosigkeit und Beschäftigungsverhältnisse des wissenschaftlichen Personals aller nordrhein-westfälischen Universitäten. Opladen: Budrich.

Meuser, Michael (2012): Entgrenzungsdynamiken: Geschlechterverhältnisse im Umbruch. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 40, o. S. Online verfügbar unter <http://www.das-parlament.de/2012/40/Beilage/003.htm#13>. Zuletzt geprüft am 02.07.2012.

Michalk, Silke; Nieder, Peter (2007): *Erfolgsfaktor Work-Life Balance*. Weinheim: WILEY-VCH.

MGFFI NRW (Ministerium für Generationen, Familie Frauen und Integration Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) 2007: *Kommunales Management für Familien. Strategien und Konzepte für eine zukunftsorientierte Familienpolitik in Nordrhein-Westfalen*. Information 14/553. Online verfügbar unter <http://www.juramagazin.de/KommunalesManagementf%C3%BCrFamilien-F-F-I-G-M-F-F-I-G-M-FamilieTitelend06be>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Mohr, Hans-Michael (2012): *Die Vereinbarkeitsstudie der Metropolregion Rhein-Neckar 2012. Leben in Bewegung Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung*. Mannheim. Online verfügbar unter http://www.m-r-n.com/fileadmin/PDF-Downloads/2012_Vereinbarkeitsstudie.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Möller, Iris; Allmendinger, Jutta (2003): *Frauenförderung: Betriebe könnten noch mehr für die Chancengleichheit tun*. IAB Kurzbericht (12). Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb1203.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Morf, Martin (1989): *The work/life dichotomy. Prospects for reintegrating people and jobs*. New York: Quorum Books.

Mosthaf, Alexander; Schnabel, Claus; Jens, Stephanie (2010): *Low-wage careers: Are there dead-end firms and dead-end jobs?* Hg. v. Friedrich-Alexander-Universität Institut für Wirtschaftspolitik und Quantitative Wirtschaftsforschung. Nürnberg (Diskussionspapiere, 1). Online verfügbar unter <http://www.iwqw.rw.uni-erlangen.de/forschung/01-2010.pdf>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Mückenberger, Ulrich (1985a): *Die Krise des Normalarbeitsverhältnis - hat das Arbeitsrecht noch eine Zukunft?* In: *Zeitschrift für Sozialreform* 31 (7), S. 415–434.

Mückenberger, Ulrich (1985b): *Die Krise des Normalarbeitsverhältnis*. In: *Mitteilungsblatt der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung "Arbeit und Betrieb"*, Bremen (11/12), S. 3–36.

Mühling, Tanja; Rost, Harald (Hg.) (2007): *Väter im Blickpunkt. Perspektiven der Familienforschung*. Opladen: Barbara Budrich.

Müller, Hans-Peter (1992): *Sozialstruktur und Lebensstile. Der neuere theoretische Diskurs über soziale Ungleichheit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Müller, Walter; Goldthorpe, John H. (1988): *Das Casmin-Projekt: Abschlußbericht des Forschungsvorhabens „Comparative Analysis of Social Mobility in Industrial Nations“ an die Stiftung Volkswagenwerk*. Universität Mannheim.

Müller, Walter; Wirth, Heike; Bauer, Gerrit; Pollak, Reinhard; Weiss, Felix (2006): *ESeC - Kurzbericht zur Validierung und Operationalisierung einer Europäischen Sozioökonomischen Klassifikation*. In: *Zuma Nachrichten* 59, S. 111–119. Online verfügbar unter http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/zeitschriften/zuma_nachrichten/zn_59.pdf. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Munz, Eva (2006): Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten? In: WSI Mitteilungen 59 (9), S. 478–484.

Nave-Herz, Rosemarie (1977): Die Geschichte der Frauenbewegung in Deutschland. 5. überarb. Auflage Hg. v. der Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter <http://nibis.ni.schule.de/nli1/rechtsx/nlpb/pdf/Gender/frauenbewegung.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Negt, Oskar (1996): Was ist das: Kultur? Vortrag zum 10-jährigen Bestehen des Studiengangs Kulturwissenschaften. Universität Bremen, 1996. Online verfügbar unter <http://www.epb.uni-hamburg.de/erzwiss/lohmann/Lehre/Wint2-3/negt1996.htm>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Neubauer, Walter F. (2003): Organisationskultur. Stuttgart: Kohlhammer.

Nohr, Barbara (2000): Blick zurück nach vorn. Berufliche Gleichstellung von Männern und Frauen. In: Quer - lesen denken schreiben, Fachhochschule Berlin Frauenrat der Alice Salomon 1 (1), S. 4–8.

Nohr, Barbara (2001): Kein Erfolg im Wettbewerb. Das geplante Gesetz zur Gleichstellung in der Privatwirtschaft steht vor dem endgültigen Aus. Stellungnahme zum geplanten Gesetz zur Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Bund demokratischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Marburg. Online verfügbar unter <http://www.bdwi.de/suchen/94247.html?searchshow=kein%20erfolg%20im%20wettbewerb>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Nowotny, Helga (1989): Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

OECD (2001a): Balancing Work and Family Life: Helping Parents into Paid Employment. Online verfügbar unter <http://www.oecd.org/els/emp/2079435.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

OECD (2001b): Employment Outlook 2001: Chapter 4: Balancing work and family life: helping parents into paid employment. Paris (Employment Outlook). Online verfügbar unter <http://www.oecd.org/dataoecd/11/12/2079435.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Oechsle-Grauvogel, Mechthild (2006): „Work-Life Balance statt Vereinbarkeit? Diskursive Verschiebungen und veränderte Problemlagen“. Gender Lecture am 27. November 2006 zum Rahmenthema „Familie und Gleichstellung – Einheit oder Widerspruch?“. Hg. v. Humboldt Universität Berlin. Gender Kompetenz Zentrum. Online verfügbar unter <http://www.genderkompetenz.info/veranstaltungen/genderlectures/061127glhu>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Oechsle-Grauvogel, Mechthild (2009): Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Neue Problemlagen und Herausforderungen. In: *IFF OnZeit Onlinezeitschrift des Interdisziplinären Zentrums* 1 (1), S. 44–57. Online verfügbar unter http://www.iffonzeit.de/aktuelleausgabe/pdf_texte/ausgabe_komplett/ausgabe_komplett_2009.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Oechsle, Mechthild (2003): Keine Zeit – Ein Blick in die Innenwelt amerikanischer Familien. In: *Zeitschrift für Familienforschung* 15 (3), S. 321–328.

Oechsle, Mechthild (2006): Deutschland in der Zeitfalle? Zur Rezeption von Arlie Russell Hochschilds "Keine Zeit" in Deutschland. In: Arlie Russell Hochschild (Hg.): *Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. 2. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. VII–XXI.

- Oechsle, Mechthild (2008): Work-Life Balance: Diskurse, Problemlagen, Forschungsperspektiven. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 2., erw. und aktualisierte Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 272–249.
- Opaschowski, Horst W. (2004): Deutschland 2020. Wie wir morgen leben - Prognosen der Wissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann, Günther; Sydow, Jürgen und Windeler Arnold (2000): Organisationen als reflexive Strukturen. In: Günther Ortmann (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2. durchges. Auflage Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 315–354.
- Osterloh, Margit (2005): Organisationslehre. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Universität Zürich, Institut für Organisation und Unternehmenstheorie. Online verfügbar unter https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/.../Skript_BWLIII.pdf. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.
- Ostner, Ilona (2008): Ökonomisierung der Lebenswelt durch aktivierende Familienpolitik. In: Adalbert Evers und Rolf Heinze (Hg.): Sozialpolitik. Ökonomisierung und Entgrenzung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 49–66.
- Parker, Stanley Robert; Brown, R. K.; Child, J.; Smith, M. A. (Hg.) (1981): The sociology of industry. London: Allen & Unwin.
- Pasero, Ursula; Priddat, Birger P. (2004): Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung. In: Ursula Pasero (Hg.): Organisationen und Netzwerke: der Fall Gender. 1. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften S. 132–164.
- Pedell, Burkhard Seidenschwarz Werner (2011): Resilienzmanagement. In: Controlling 23 (3), S. 152–158.
- Perry-Smith, Jill E.; Blum, Terry (2000): Work-Family Human Resource Bundles an Perceived Organizational Performance. In: Academy Management Journal 43 (6), S. 1107–1117.
- Peters, Klaus (2001b): Die neue Autonomie in der Arbeit. In: Wilfried Glissmann und Klaus Peters (Hg.): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA-Verlag, S. 18–40.
- Peuckert, Rüdiger (2012): Familienformen im sozialen Wandel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pfahl, Svenja; Reuyß, Stefan (2008): Gelebte Chancengleichheit im Betrieb. Betriebs- und Dienstvereinbarungen; Fallstudien. Frankfurt am Main: Bund-Verl (Archiv Betriebliche Vereinbarungen). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/zbw/537460047.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Pfahl, Svenja; Reuyß, Stefan (2009): Das neue Elterngeld. Erfahrungen und betriebliche Nutzungsbedingungen von Vätern : eine explorative Studie. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Pfau-Effinger, Birgit (2005): Wandel der Geschlechterkultur und Geschlechterpolitiken in konservativen Wohlfahrtsstaaten - Deutschland, Österreich, Schweiz. In: gender politik online. Online verfügbar unter http://web.fu-berlin.de/gpo/wandel_geschl_pfau_effinger.htm , zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Phelps, Linda (1975): Patriarchy and Capitalism. In: Quest: a feminist quarterly 2 (2), S. 37–41.

- Pickhaus, Klaus (2000): Der Arbeit wieder ein Maß geben. In: Rainer Wieland (Hg.): Arbeitswelten von morgen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag S. 86–93.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (2003): Der Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.
- Possinger, Johanna (2010): Vereinbarkeit von Vaterschaft und Beruf. Eine Analyse betrieblicher Hindernisse. Hg. v. Humboldt-Universität Berlin Institute of Social Sciences. Berlin, BGSS Arbeitspapiere (1). Online verfügbar unter https://www.bgss.huberlin.de/bgssonlinepublications/workingpaperseries/WP_01_Johanna%20Possinger%2010. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Prognos AG (2012): Ausgeübte Erwerbstätigkeit von Müttern. Erwerbstätigkeit, Erwerbsumfang und Erwerbsvolumen 2012. Hg. v. Senioren Frauen und Jugend Bundesministeriums für Familie. Zukunftsrat Familie. Berlin. Online verfügbar unter bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Ausge_C3_BCbte-Erwerbst_C3_A4tigkeit-von-M_C3_BCttern,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Projektgruppe GIB (2010): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: edition sigma.
- Prokop, Ulrike (1976): Weiblicher Lebenszusammenhang. Von der Beschränktheit der Strategien u. d. Unangemessenheit d. Wünsche. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Promberger, Markus (2005): Wie neuartig sind flexible Arbeitszeiten? Historische Grundlinien der Arbeitszeitpolitik. In: Hartmut Seifert (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main: Campus S. 9–39.
- Purtschert, Patricia (2007): Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung. Von der Differenz im Umgang mit Differenzen. In: Femina Politica, Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft 10 (1), S. 88–96.
- Raehlmann, Irene (2004): Zeit und Arbeit. Eine Einführung. 1. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/zbw/369166515.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Rainer Zoll (2008): Arbeitsorientierungen 2007, Manuskript der SPReW-Tagung Generationen gemeinsam im Betrieb - Wunsch und Wirklichkeit am 21.04.2008. Universität Bremen. Online verfügbar unter <http://www.iaw.uni-bremen.de/downloads/SPReW-Tagung-Zoll.pdf>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Resch, Marianne (2010): Veränderungen des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und unbezahlter Arbeit: mehr Autonomie und neuer Sinn? München: GRIN Verlag.
- Reuyß, Stefan; Gesterkamp, Thomas (2004): Zwischen Meeting und Masern. Vereinbarkeit von Beruf und Familie - ein Thema auch für Männer. Hg. v. Ver.di. Online verfügbar unter www.verdi.de/service/.../Zwischen-Meeting-und-Masern.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.
- Riedel, Tanja Carina (2008): Gleiches Recht für Frau und Mann: die bürgerliche Frauenbewegung und die Entstehung des BGB. Rechtsgeschichte und Geschlechterforschung. Wien, Köln, Weimar: Böhlau.
- Riegraf, Birgit (2008): Geschlecht und Differenz in Organisationen: Von Gleichstellungspolitik und erfolgreichem Organisationslernen. In: WSI Mitteilungen 61 (7), S. 400–405.

- Robert, Rüdiger; Konegen, Norbert (2006): Globalisierung und Lokalisierung. Zur Neubestimmung des Kommunalen in Deutschland. Münster: Waxmann.
- Rohe, Karl (1994): Politik-Begriffe und Wirklichkeiten. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rokeach, Milton (op. 1973): The nature of human values. New York, London: The Free Press; Collier MacMillan.
- Rose, Nico; Fellinger, Christoph (2012): Wir wollen anders. Arbeitswelt Y. In: Manager Seminare Das Weiterbildungsmagazin o.J. (183), S. 18–23.
- Rost, Harald (2004): Work-Life Balance. Opladen: Barbara Budrich.
- Rühl, Monika; Armutat, Sascha (2009): Elemente eines lebensereignisorientierten Personalmanagements. In: Sascha Armutat (Hg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung ; Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. DGFP-Praxis Edition (91). Bielefeld: Bertelsmann, S. 29–32.
- Rüling, Anneli (2001): Arbeitszeit und Reproduktionsarbeit Zusammenhänge und Wechselwirkungen am Beispiel der Teilzeitarbeit (01-505). Online verfügbar unter <http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/2001/p01-505.pdf>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Rüling, Anneli (2007): Jenseits der Traditionalisierungsfallen. Wie Eltern sich Familien- und Erwerbsarbeit teilen. Reihe: Politik der Geschlechterverhältnisse: 35. Frankfurt am Main: Campus.
- Rump, Jutta (2013): Taktänderung: Wie die "Generation Y" arbeiten will. In: Geht doch! So gelingt die Vereinbarkeit von. Hrsg. BMFSFJ. In: Das Magazin von "Erfolgsfaktor Familie", S. 28–31.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2006): Beschäftigungswirkung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung – Abschlussbericht. Hg. v. Institut für Beschäftigung und Employability, Fachhochschule Ludwigshafen. Online verfügbar unter [eb.fh-ludwigshafen.de/ibe/index.nsf/Files/4D4394D97CE20154C1257200003FB1E9/\\$FILE/Abschlussbericht_15.08.06_Beschäftigungswirkungen.pdf](http://eb.fh-ludwigshafen.de/ibe/index.nsf/Files/4D4394D97CE20154C1257200003FB1E9/$FILE/Abschlussbericht_15.08.06_Beschäftigungswirkungen.pdf). Zuletzt geprüft am 01.07.2013.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2013): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y. Schriftenreihe des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Rürup, Bernd; Gruescu, Sandra (2005): Familienorientierte Arbeitszeitmuster - Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung. Hg. v. Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Sachverständigenkommission Gleichstellung (2011a): Neue Wege - Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Gutachten der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für den ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. München: Fraunhofer-Gesellschaft.
- Sachverständigenkommission Gleichstellung (2011b): Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen des Berichtes: Neue Wege - Gleiche Chancen Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. München: Fraunhofer-Gesellschaft.
- Sackmann, Sonja A. (2007): Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur. In: Friedemann W. Nerdinger (Hg.): Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument (Arbeitspapier aus dem Projekt TIM (Transfer innovativer Unternehmensmilieus, S. 6–25. Online verfügbar

bar unter

http://www.econbiz.de/archiv1/2008/55287_messung_unternehmenskultur.pdf. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Schallberger, Peter: Übersichtsschemata zur Klassiker-Vorlesung "Soziologische Theorie I und II". Garfinkel - Ethnomethodologie. Universität Bern, Institut für Soziologie. Online verfügbar unter

<http://www.peterschallberger.ch/downloads/downloads/klassiker.html>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Schein, Edgar H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review 25 (2), S. 3–16.

Schlechter, Arne (2009): Verwaltung zwischen Reformdruck und Entwicklung. Analysen und Vorschläge anhand eines systemtheoretischen Modells. Berlin: edition sigma.

Schmitz, Marcus (2006): Familienfreundlichkeit als Unternehmensstrategie. Potenzialträger motivieren und binden. Düsseldorf: Symposion Publishing.

Schneekloth, Ulrich; Wahl, Hans Werner (2005): Möglichkeiten und Grenzen selbständiger Lebensführung im privaten Haushalten (MuG III). Integrierter Abschlussbericht. Hg. vom BMFSFJ) Bundesministerium für Familie. München.

Schneider, Helmut (2007): Einführung in konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. In: Alexander Dilger, Irene Gerlach und Helmut Schneider (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 235–243.

Schneider, Helmut; Gerlach, Irene; Juncke, David; Krieger, John (2008a): Der beruf-undfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins. Arbeitspapier - Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (4). Online verfügbar unter <http://www.beruf-und-fami->

[lie.de/system/cms/data/dl_data/13ea6e392af129653bb6bf8f06d21439/FFP_Arbeitspapier_Index.pdf](http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/13ea6e392af129653bb6bf8f06d21439/FFP_Arbeitspapier_Index.pdf). Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Schneider, Helmut; Gerlach, Irene; Juncke, David; Krieger, John (2008b): Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Arbeitspapier - Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (5). Online verfügbar unter http://www.ffp-muenster.de/tl_files/dokumente/2008/arbeitspapier_ffp_2008_5.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Scholz, Roland W.; Tietje, Olaf (2002): Embedded case study methods. Integrating quantitative and qualitative knowledge. Thousand Oaks: Sage Publications.

Schreyögg, Astrid (2005): Coaching und Work-Life Balance. In: Organisationsberatung - Supervision - Coaching 12 (4), S. 309–319.

Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schulze Buschoff, Karin (2000): Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben. Vom Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie zur Flexibilisierung und zu neuen Lebensformen? WZB Papiere. Online verfügbar unter <http://skylla.wzb.eu/pdf/2000/p00-511.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Schulz, Florian; Jabsen, Annika; Rost, Harald (2008): Zwischen Wunsch und Wirklichkeit - Der Alltag erwerbsorientierter Paare beim Übergang zur Elternschaft. Methodenbericht einer qualitativen Längsschnittstudie. Hg. v. Staatsinstitut für Familienforschung

an der Universität Bamberg (ifb - Materialien, 4). Online verfügbar unter http://www.ifb.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifb/materialien/mat_2008_4.pdf. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Seifert, Hartmut (Hg.) (2005): *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*. Frankfurt am Main: Campus.

Seidel, Axel; Steiner, Michael; Knittel, Tillmann und Hölterhoff, Marcel (2005): *Betriebswirtschaftliche Effekte Familienfreundlicher Maßnahmen*. Hg. v. BMFSFJ. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Betriebswirtschaftliche-Effekte.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Sennett, Richard; Richter, Martin (2010): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. 7. Auflage. Berlin: Berliner Taschenbuch-Verlag.

Sieben Barbara; Bornheim, Nicole (2011): *Intersektionalität und Diversity - Achsen der Differenz in Managementkonzepten und Managementforschung*. In: Sandra Smykalla und Dagmar Vinz (Hg.): *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 93–111.

Siemers, Barbara (2005): *Sabbaticals - Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags*. Frankfurt am Main: Lang.

Simon, Bernd; Mummendey, Amélie (1997): *Selbst, Identität und Gruppe: Eine sozialpsychologische Analyse des Verhältnisses von Individuum und Gruppe*. In: Amélie Mummendey und Bernd Simon (Hg.): *Identität und Verschiedenheit. Zur Sozialpsychologie der Identität in komplexen Gesellschaften*. Bern, Seattle: Hans Huber, S. 11–38.

Söbbing, Thomas (2010): *Warum scheitern Vertragsverhandlungen? Ein politischer und ökonomisch-juristischer Vergleich*. Hamburg: Disserta.

Spaeth, Joe L.; O'Rourke, Diane P. (1994): *Designing and Implementing the National Organizations Study*. In: *American Behavioral Scientist* 37 (7), S. 872.

Spitzley, Helmut (2007): *Theorie und Empirie der Arbeitszeitflexibilisierung - Leitlinien zur Qualitätsverbesserung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung*. In: Alexander Dilger, Irene Gerlach und Helmut Schneider (Hg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 125–140.

Staehle, Wolfgang H.; Conrad, Peter; Sydow, Jörg (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Auflage München: Vahlen.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010): *Pflegestatistik 2007, Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung: Kreisvergleich*. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Pflege/PflegeKreisvergleich5224103079004.pdf?__blob=publicationFile. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Statistisches Bundesamt (2004): *Alltag in Deutschland. Analysen zur Zeitverwendung*. Forum der Bundesstatistik (43). Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/EinkommenKonsumLebensbedingungen/Zeitbudgeterhebung/Alltag1030443049004.pdf?__blob=publicationFile. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Statistisches Bundesamt (2012): *Teilzeitquote von Frauen in Deutschland deutlich über EU-Durchschnitt*. Pressemitteilung vom 07. März 2012 (78/12). Online verfügbar unter

https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/03/PD12_078_132pdf.pdf?__blob=publicationFile. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Statistisches Bundesamt (2013): Qualität der Arbeit. Dimension 3 Arbeitszeit, Ausgleich von Beruf und Privatleben. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/QualitaetArbeit.html?cms_gtp=318944_slot%253D3&https=1%20. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Stein, Petra (2007): Zur Verbesserung der Erklärungskraft vertikaler Strukturierungskonzepte in der Lebensstilforschung. In: Gerd Nollmann (Hg.): Sozialstruktur und Gesellschaftsanalyse. Sozialwissenschaftliche Forschung zwischen Daten, Methoden und Begriffen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 161–183.

Stockfisch, Christina; Meissner, Frank (2012): Pflegesensible Arbeitszeitgestaltung. Ein Handlungsfeld für Betriebs- und Personalräte. Hg. v. DGB Bundesvorstand (Deutscher Gewerkschaftsbund). Online verfügbar unter http://www.kompetenzzentrum-bw.de/ffbetr/Infomaterial/Datenbank/DGB_PflegesensibleArbeitszeitgestaltung2012.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Stolt, Susanne (2000): Zwischen Arbeit und Liebe. Eine empirische Studie zum Wandel der Geschlechterbeziehungen in Ostdeutschland nach der Wende. Kassel univ. Press. Online verfügbar unter <http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-933146-39-7.volltext.frei.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Strasser, Hermann; Goldthorpe, John H. (1985): Die Analyse sozialer Ungleichheit. Kontinuität, Erneuerung, Innovation. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Strauss, Anselm Leonard; Corbin, Juliet M. (1990): Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park: Sage Publications.

Sturges, Jane; Guest David; und Mac Davey, Kate Kenzie (2000): Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment'. In: European Journal of Work and Organizational Psychology 9 (3), S. 351–370.

Süß, Markus; Kleiner, Markus (2005): Diversity Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Hg. v. Fern-Universität Hagen. Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre (Arbeitsbericht, 15). Online verfügbar unter http://www.fernuni-hagen.de/imperia/md/content/fakultaetfuerwirtschaftswissenschaft/lehrstuhlscherm/stefan_s_diversity_management_in_deutschland_ergebnisbericht_ii.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

TeamViewer GmbH (Hg.): Vor allem Frauen und ältere Berufstätige bevorzugen die Heimarbeit. Repräsentative Umfrage. Online verfügbar unter <http://www.teamviewer.com/de/press/20120726.aspx>, zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Thompson, Jeffrey A.; Bunderson, Stuart J. (2001): Work-Nonwork Conflict and the Phenomenology of Time. Beyond the Balance Metapher. In: Work and Occupations 28 (1), S. 17–39.

Trischler, Falko; Kistler, Ernst (2010): Gute Erwerbsbiografien. Erwerbsverläufe im Wandel (1). Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2009-236-3-3.pdf. Zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Ulich, Eberhard; Wülser, Marc (2010): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. 4., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Ullrich, Carsten G. (1999): Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. Leitfadendenkonstruktion, Interviewführung und Typenbildung (3). Online verfügbar unter

<http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-3.pdf>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.

Vaus, David A. (2001): *Research design in social research*. Reprinted. London: Sage Publications..

Vedder, Günther; Reuter, Julia (2007): *Glossar: Diversity Management und Work-Life Balance*. Trierer Beiträge zum Diversity Management (9). München: Hampp

Vinz, Dagmar (2011): *Klasse und Geschlecht - eine umkämpfte Verbindung in Theorien zu Intersektionalität und Diversity*. In: Sandra Smykalla und Dagmar Vinz (Hg.): *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 6175.

Vogel, Claudia (2009): *Teilzeitbeschäftigung - Ausmaß und Bestimmungsgründe der Erwerbsübergänge von Frauen*. In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 42, S. 170–181.

Vogt, Ann-Cathrin (2010): *Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen. Ökonomische versus sozialpsychologische Determinanten der Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter*. Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik (21). München: Hampp

Volmerg, Birgit; Senghaas-Knobloch, Eva; Leithäuser, Thomas (1986): *Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Voss Dahm, Dorothea (2011): *Erwerbsverläufe von Frauen im Einzelhandel. Gründe für die Entstehung geschlechtsspezifischer Ungleichheit im Betrieb*. Expertise für den ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. In: BMFSFJ (2011): *Erster Gleichstellungsbericht. Stellungnahme der Bundesregierung zum Gutachten der Sachverständigenkommission*. Drucksache 17/6240, Seite 130-133.

Voß, G. Günter (1990): *Wertewandel: Eine Modernisierung der protestantischen Ethik?* In: *Zeitschrift für Personalforschung* 3 (4), S. 263–275.

Voß, G. Günter (1998): *Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit*. In: *Mitteilung aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung* 31 (4), S. 473–487.

Voß, G. Günter; Weiß, Cornelia (2009): *Ist der Arbeitskraftunternehmer weiblich?* In: Karin Lohr und Hildegard Nickel (Hg.): *Subjektivierung von Arbeit - riskante Chancen*. 2. Auflage, Forum Frauenforschung (18). Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 65–91.

Wagner, Alexandra (2009): *Familien unterstützendes Engagement von Unternehmen – eine Kurzexpertise*. Expertise im Rahmen des „Berichts zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland“. Hg. v. Bundesministerium für Familie Senioren Frauen und Jugend. Online verfügbar unter http://www.wzb.eu/zkd/zcm/zeng/pdf/expertise_wagner.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Wagner, Susanne (2004): *Teilzeitarbeit. Ein Gesetz liegt im Trend*. IAB-Kurzbericht (18) Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2004/kb1804.pdf>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.

Walby, Sylvia (1983): *Patriarchal Structures: The Case of Unemployment*. In: Eva Gamarnikow (Hg.): *Gender, class, and work*. London: Heinemann, S. 149–166.

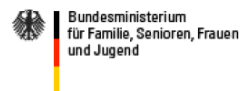
- Walgenbach, Katharina; Dietze Katharina; Hornscheidt, Antje (Hg.) (2012): Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität. Opladen; Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Walgenbach, Katharina; Grohs, Telse S. (2006): "Interdependenzen-Geschlecht, Ethnizität und Klasse". Einleitung. Hg. v. Humboldt-Universität-Berlin und Christian-Albrecht-Universität Kiel Justus-Liebig-Universität Gießen (Virtuelles Seminar 2006). Online verfügbar unter <http://www.geschlecht-ethnizitaet-klasse.org/>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.
- Walter-Busch, Emil; Mayo, Elton (1998): Das Auge der Firma. Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School, 1900 – 1960. Soziologische Gegenwartsfragen (48). Stuttgart: Enke.
- Walwei, Ulrich (1996): Flexibilisierung und Regulierung des Beschäftigungssystems: Optionen und Effekte. In: IAB Sonderdruck 29 (2), S. 219–227. Online verfügbar unter http://doku.iab.de/mittab/1996/1996_2_mittab_walwei.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Wanger, Susanne (2006): Erwerbstätigkeit, Arbeitszeit und Arbeitsvolumen nach Geschlecht und Altersgruppen: Ergebnisse der IAB-Arbeitszeitrechnung nach Geschlecht und Alter für die Jahre 1991-2004 (2). Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2006/fb0206.pdf>. Zuletzt geprüft am 30.06.2013
- Watrinet, Christine (2008): Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur. Dissertation. Hg. v. Universität Karlsruhe. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Karlsruhe.
- Weber-Kellermann, Ingeborg (1974): Die deutsche Familie. Versuch einer Sozialgeschichte. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weber, Max (1980 zuerst 1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Besorgt von Johannes Winckelmann. 5., rev. Auflage, Studienausgabe Köln,Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Weber, Max; Winckelmann, Johannes (1965): Die protestantische Ethik. München: Siebenstern-Taschenbuch-Verlag.
- Weick, Karl E. (2001): Making sense of the organization. Oxford ; Malden : Blackwell Publishers Osterloh.
- Weigt, Jill M.; Solomon, Catherine Richards (2008): Work-family Management among Low-wage Service Workers and Assistant Professors in the USA: A Comparative Intersectional Analysis. In: Gender, Work & Organization 15 (6), S. 621–649.
- Weinbach, Christine; Stichweh, Rudolf (2001): Die Geschlechterdifferenz in der funktional differenzierten Gesellschaft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft Geschlechtersoziologie 41 (Sonderheft Geschlechtersoziologie), S. 30–52.
- Weinkopf, Claudia (2005): Haushaltsnahe Dienstleistungen für Ältere. Expertise für den 5. Altenbericht der Bundesregierung. „Potentiale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft – Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen". Hg. v. Institut für Arbeit und Technik/ Wissenschaftszentrum NRW. Gelsenkirchen. Online verfügbar unter <http://iat-info.iatge.de/aktuell/veroeff/2005/weinkopf01.pdf>. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Wetterer, Angelika (2002): Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion. "gender at work" in theoretischer und historischer Perspektive. Konstanz: UVK.

- Wetterer, Angelika (2007): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Zentrale Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts „Professionalisierung, Organisation, Geschlecht“ im Überblick. In: Regine Gildemeister und Angelika Wetterer (Hg.): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 189–214.
- Wharton, Amy S. (2006): Understanding Diversity of Work in the 21st. Century and its Impact on the Work-Family Area of Study. In: Marcie Pitt-Catsouphes, Ellen Ernst Kossek und Stephen A. Sweet (Hg.): The work and family handbook. Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates, S. 17–39.
- Wilz, Sylvia Marlene (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen: Leske + Budrich.
- Wilz, Sylvia Marlene (2004): Geschlechterdifferenzierungen von und in Organisationen. Beitrag zur Veranstaltung "Organisierte soziale und kulturelle Differenzen" der Arbeitsgruppe Organisationssoziologie in der DGS. 32 Soziologiekongress. München. Online verfügbar unter http://www.fernuni-hagen.de/imperia/md/content/soziologie/lgwilz/gdiff_org_04_pdf.pdf. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.
- Wilz, Sylvia Marlene (2008): Organisation: Die Debatte um "Gendered Organizations". In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 2., erw. und aktualisierte Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 442–449.
- Wimbauer, Christine (1999): Organisation, Geschlecht, Karriere. Fallstudien aus einem Forschungsinstitut. Studien zu Wissenschafts - und Organisationssoziologie (1). Opladen: Leske + Budrich.
- Wimbauer, Christine (2003): Geld und Liebe. Zur symbolischen Bedeutung von Geld in Paarbeziehungen. Frankfurt am Main: Campus.
- Wimbauer, Christine (2006): Frauen - Männer. In: Stephan Lessenich und Frank Nullmeier (Hg.): Deutschland. Eine gespaltene Gesellschaft. Frankfurt, New York: Campus, S. 137–157.
- Wingen, Max (2003): Betriebliche Familienpolitik als gesellschaftliche Aufgabe - familienbewusste Personalpolitik als Weg zum Unternehmenserfolg. In: Sozialer Fortschritt 52 (3), S. 60–64.
- Winker, Gabriele; Degele, Nina (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten. Bielefeld: Transcript.
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen Barrieren und Brücken. Hg. v. BMFSFJ. Online verfügbar unter http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2012) (WSI GenderDatenPortal. Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/wsj_38963.htm. Zuletzt geprüft am 02.07.2013.
- Witz, Anne (1992): Professions and patriarchy. London, New York: Routledge.

- Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main: Campus.
- Witzel, Andreas (2000): Das Problemzentrierte Interview. In: FQS, Forum: Qualitative Social Research 1 (1). Online verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/1132/2519>. Zuletzt geprüft am 01.07.2013.
- Wolf, Joachim (2008): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. 3., vollst. überarb. und erw. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Woods, Dorian R. (2004): Das „adult worker model“ in den USA und Großbritannien. In: Sigrid Leitner, Ostner Ilona und Margit Schratzenstaller (Hg.): Wohlfahrtsstaat und Geschlechterverhältnis im Umbruch. Was kommt nach dem Ernährermodell? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 208–234.
- Young, Brigitte (2000): Disciplinary Neoliberalism in the European Union and Gender Politics. In: New Political Economy, 5 (1), S. 77–98.
- Yuval-Davis, Nira (2010): Jenseits der Dichotomie von Anerkennung und Umverteilung. In: Helma Lutz, Maria Teresa Herrera Vivar und Linda Supik (Hg.): Fokus Intersektionalität. Bewegungen und Verortungen eines vielschichtigen Konzeptes. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 185–199.
- Zedeck, Sheldon; Mosier, Kathleen (1990): Work in the Family and Employing *Organization*. In: American Psychologist 45 (2), S. 240–251.
- Zoll, Rainer und Bents, Henri (Hg.): Hauptsache, ich habe meine Arbeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Anhang A: Fragebogen

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN



Soziodemografische und erwerbsbezogene Angaben

Ihr Geburtsjahr?	<input type="text"/>	Ihr Geschlecht?	Frau <input type="checkbox"/>	Mann <input type="checkbox"/>
------------------	----------------------	-----------------	-------------------------------	-------------------------------

Seit wann sind Sie im Unternehmen beschäftigt? (Bitte die Jahreszahl angeben)	<input type="text"/>
---	----------------------

Was für einen Arbeitsvertrag haben Sie?	Unbefristet <input type="checkbox"/>	Befristet <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	------------------------------------

Sind Sie geringfügig (Mini oder Midi –Job) beschäftigt?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
---	-----------------------------	-------------------------------

Welchen Stellenumfang haben Sie? Bitte geben Sie bei einer Teilzeittätigkeit die Stunden pro Woche an.	Vollzeit <input type="checkbox"/>	Teilzeit	<input type="text"/> Std.
--	-----------------------------------	----------	---------------------------

Wie ist Ihr Mitarbeiterstatus?	Leitende/r Angestellte/r <input type="checkbox"/>	Außertarifliche Mitarbeiter/in <input type="checkbox"/>	Tarifliche/r Mitarbeiter/in <input type="checkbox"/>
--------------------------------	---	---	--

Haben Sie in Ihrer Position Personalverantwortung?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
--	-----------------------------	-------------------------------

Welchen Ausbildungsabschluss haben Sie?	Hochschule <input type="checkbox"/>	Fachschule <input type="checkbox"/>
	Lehre <input type="checkbox"/>	Keine Ausbildung <input type="checkbox"/>

Welche Arbeitszeitenregelung gilt für Sie?	Vom Arbeitgeber festgelegte Zeiten <input type="checkbox"/>	Vertrauensarbeitszeit <input type="checkbox"/>
	Gleitzeit <input type="checkbox"/>	Gleitzeit: Kernarbeitszeit <input type="checkbox"/>
		Gleitzeit: Servicezeit <input type="checkbox"/>

Haben Sie Schicht oder Bereitschaftsdienst?	Schichtdienst <input type="checkbox"/>	Bereitschaftsdienst <input type="checkbox"/>
---	--	--

Arbeiten Sie an Wochenenden oder Feiertagen?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
--	-----------------------------	-------------------------------

Haben Sie ein Arbeitszeitkonto mit der Möglichkeit, Zeit für zusätzliche freie Tage anzusparen?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
---	-----------------------------	-------------------------------

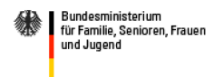
Wie ist Ihr Familienstand?	Verheiratet <input type="checkbox"/>	In Partnerschaft <input type="checkbox"/>	Alleinstehend <input type="checkbox"/>
	Geschieden <input type="checkbox"/>	Getrennt lebend <input type="checkbox"/>	Alleinerziehend <input type="checkbox"/>
			Verwitwet <input type="checkbox"/>

Wie ist der Erwerbsstatus Ihres/ Ihrer Partner/in?	Vollzeiterwerbstätig <input type="checkbox"/>	Teilzeiterwerbstätig <input type="checkbox"/>
	Selbständig <input type="checkbox"/>	Arbeitslos <input type="checkbox"/>
		Rente <input type="checkbox"/>

Bitte geben Sie hier die Anzahl und das Alter der Kinder, die in Ihrem Haushalt leben, ein:	Unter 6 Jahre	<input type="text"/>	6 – 10 Jahre	<input type="text"/>
	11 – 16 Jahre	<input type="text"/>	Über 16 Jahre	<input type="text"/>

Sind Sie verantwortlich für die Pflege eines/ einer Angehörigen?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
--	-----------------------------	-------------------------------

Je nach Organisationstyp wurden die Fragen zum Mitarbeiterstatus an die dort üblichen Kategorien (z. B. in der Universität Beamte und Wissenschaftlich Angestellte) ergänzt, bzw. angepasst.



1) In der folgenden Tabelle finden Sie Angebote und Maßnahmen. Bitte kreuzen Sie jeweils in den Spalten an:

- **Nutze ich:** wenn Sie diese Maßnahme nutzen oder genutzt haben.
- **Nutze ich nicht:** wenn Sie diese Maßnahme aus bestimmten Gründen für Ihren Bedarf nicht passend fanden und daher nicht genutzt haben.
- **Nicht bekannt:** wenn Sie die Maßnahme nicht als Angebot ihres Unternehmens kennen.
- **Kein Bedarf:** wenn Sie für diese Maßnahmen keinen Bedarf haben.

Einige Gründe können gegen die Nutzung einer Maßnahme sprechen. Bitte tragen Sie die jeweilige/n Zahl/en der folgenden Gründe ein, wenn diese für Sie zutreffen.

- 1 finanzielle Gründe 2 Angst um den Arbeitsplatz 3 Karriereplanung 4 organisatorische Gründe
 5 Auswirkung auf Arbeitsinhalte 6 Konflikte mit Kollegen oder Kolleginnen 7 keine Akzeptanz bei Kindern

	Nutze ich	Nutze ich nicht	Gründe	Nicht bekannt	Kein Bedarf
a) Arbeitszeitreduzierung (klassische Teilzeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Flexible Arbeitszeitmodelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Job-sharing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Verlängerte Elternzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Sabbatical, Auszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Home Office, Telearbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Betriebskindergarten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Kinderbetreuung in Notfällen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Ferienbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Vermittlung (Betreuungs- oder Pflegeplatz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Familienservice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Beratungsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Finanzielle Unterstützung für Familien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weitere Gründe, die oben nicht aufgeführt sind:

2) Wenn Sie Maßnahmen nutzen oder genutzt haben, welche Erwartungen sind damit verbunden und werden diese Erwartung/n erfüllt?

Bitte kreuzen Sie hier an, zu welchem Angebotstyp die genutzte/n Maßnahme/n gehören:

 Arbeitszeitreduzierung Freistellung Arbeitsortangebot Betreuung
 z.B. Teilzeit z. B. Sabbatical z.B. Home-Office

Ich erwarte durch die Nutzung ...	Gar nicht	In geringem Maß	In hohem Maß	Absolut	Erwartung erfüllt?	
					Ja	Nein
Planungsmöglichkeiten für die Bewältigung des Alltags	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeit für Privat- / Familienleben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfluss auf meine Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzielle Planungssicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entlastung von Gedanken an familiäre Aufgaben während der Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) Wenn sich Ihre Erwartungen nicht erfüllt haben, können Sie eine Ursache dafür angeben?

4) Finden Sie die Angebote, die Ihr Unternehmen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbietet, passend gestaltet für Ihren Bedarf:

	Gar nicht	In geringem Maß	In hohem Maß	Absolut
... als Mitarbeiter/in?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... als Mutter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... als Vater?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Angehöriger mit Pflegeverantwortung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Wie beurteilen Sie das Verfahren, das notwendig ist, wenn Sie eine konkrete Maßnahme nutzen möchten?

In dem Verfahren ...	Gar nicht	In geringem Maß	In hohem Maß	Absolut
gibt es eindeutig zuständige Instanzen und Stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden viele unterschiedliche Stellen eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weiß ich, wer am Ende entscheidet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sind die Zuständigkeiten je nach Angebot verschieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Wie wirken Äußerungen und Verhalten Ihrer/ Ihres direkten Vorgesetzten auf Sie: in Bezug auf dessen/ deren Haltung zu dem Thema Familienfreundlichkeit?:

Familienfreundlichkeit ist für Ihn/ Sie ...	Gar nicht	In geringem Maß	In hohem Maß	Absolut
persönliche Überzeugung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein personalpolitisch wichtiges Thema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine Verpflichtung durch das Management.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein problematisches Thema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Wie erleben Sie die Arbeitshaltung und - Erwartung Ihrer/ Ihres Vorgesetzten?

Mein/e Vorgesetzte/r wirkt auf mich ...	Gar nicht	In geringem Maß	In hohem Maß	Absolut
verständnisvoll für familiäre Belange.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bemüht um eigene Zeit für seine Familie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr oft verfügbar für das Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) Wie nehmen Sie die Haltung Ihrer Kollegen und Kolleginnen wahr, wenn Sie Angebote zur Vereinbarkeit nutzen?

	Gar nicht	In geringem Maß	In hohem Maß	Absolut
Der Vertretungsbedarf von abwesenden Mitarbeiter/innen führt zu Konflikten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilzeitkräfte werden weniger in das kollegiale Miteinander eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurrenzdenken führt zu weniger kollegialer Rücksichtnahme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Team wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aktiv unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Welche Art von Regelungen haben Sie für Ihre Vereinbarkeit bisher als wirksam erlebt?

	Gar nicht	In geringem Maß	In hohem Maß	Absolut
Formale Regelungen wie z. B. Teilzeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informelle Absprachen mit meinem/ meiner Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informelle Absprachen im Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Welche Planungsmöglichkeiten verbinden Sie mit der selbstgewählten Reduzierung von Arbeitszeit?

Eine von mir gewünschte Reduzierung von Arbeitszeit ...	Gar nicht	In geringem Maß	In hohem Maß	Absolut
kann ich nach meinem Bedarf zeitlich befristen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist eine endgültige berufliche Entscheidung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bedeutet Unsicherheit für meine Arbeitsstelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kann ich mir finanziell nicht leisten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) Hatten Sie Berufspausen wie z. B. Elternzeit, oder haben Sie Ihre Arbeitszeit aus eigenem Anlass reduziert? Dann kreuzen Sie bitte in der folgenden Tabelle an, welche Erfahrungen Sie anschließend gemacht haben.

Nach der Reduzierung / Rückkehr habe ich ...	Kreuzen Sie hier an, für was Ihre Antwort gilt.		Gar nicht	In geringem Maß	In hohem Maß	Absolut
	Rückkehr	Teilzeit				
geringere Entwicklungsperspektiven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weniger kollegiale Kontakte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weniger interessante Arbeitsinhalte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verbesserte Arbeitsbedingungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung beim Wiedereinstieg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weniger Entscheidungsbefugnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
einen ungünstigeren Arbeitsort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ungünstigere Arbeitszeitenregelungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12) Wie gut finden Sie insgesamt das Ziel der Familienfreundlichkeit von Ihrem Arbeitgeber in Ihrem Arbeitsalltag verwirklicht?

	Gar nicht	In geringem Maß	In hohem Maß	Absolut
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) Welche familienfreundlichen Arbeitsbedingungen würden Sie sich von Ihrem Unternehmen noch wünschen?

Wir bedanken uns für Ihre Mitwirkung!

Anhang B: Leitfaden der Führungskräftebefragung

Themenbereiche	Aspekte	Erzählaufforderung
Arbeits- und Aufgabenbereich	Aufgabenbereiche des Führungsbereiches/ Identität und Abgrenzung des eigenen Bereiches von anderen Bereichen der Organisation Kenntnisse über strukturelle Daten des eigenen Führungsbereiches: (Geschlecht / Qualifikation/ familiärer Status/ Vertragsformen / Arbeitszeit- und Gestaltungsformen Elternzeit/ Rückkehr	Beschreibung der Abteilung und des Aufgabenbereich im Unternehmen.
Erfolgskriterien für den eigenen Führungsbereich	Leitbildverständnis als Führungskraft, Kriterien zur Erfolgsmessung, persönliche und unternehmerische Normen für die Aufgabenbereiche/ Übereinstimmung / Divergenzen zwischen Zielen/ Umsetzungskriterien und Bewertungskriterien für die eigene Beurteilung/ Bekannte / befürchtete Konsequenzen von Nichterfüllung der Zielsetzungen/ Arbeitsnormen	Erfolg im eigenen Aufgabenbereich als Führungskraft. Steuerungsmöglichkeiten und Nutzung dieser Möglichkeiten.
Arbeitnehmerbild	Kriterien für eine Verortung der MA in den Domänen Familie und Beruf/ Kriterien für Arbeitsengagement/ Loyalität/ Merkmale für potenzielle Leistungsträger/ Merkmale der Identifizierung mit bestimmten Arbeitnehmertypen/ geschlechtsspezifische Wahrnehmungen (Rollenstereotype)/ Annahmen über Grenzvorstellungen der AN	Wahrnehmung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
Instrumentenangebote und Nutzung für Vereinbarkeit	Bekanntheit der Instrumente/ Haltung zu den Instrumenten/ Grenzvorstellungen als Führungskraft/ Übereinstimmungen, Divergenzen zwischen unterschiedlichen Grenzvorstellungen.	Regelungen für Vereinbarkeit und Umsetzung im eigenen Führungsbereich
Chancengleichheit: strukturelle Faktoren	Offizielles Beförderungsverfahren/ Kriterien für Beförderungskandidaten/ Einflussmöglichkeit der unmittelbar Personalverantwortlichen/ Beteiligte Institutionen und Kooperation/ Wirkung von Vereinbarkeitsinstrumenten auf Aufstiegsmöglichkeiten.	Planung und Einflussnahme auf Beförderung, Aufstieg von MA.. Eigene Rolle in diesem Verfahren als FK.
Chancengleichheit: inhaltliche Faktoren	Persönliche Bedeutung von Chancengleichheit/ Kriterien für Chancengleichheit (Geschlecht/Qualifikation/Fürsorge)/ Erfahrungen mit RückkehrerInnen/ Arbeitszeitreduzierung/ Zuschreibung der Verantwortung für Chancengleichheit.	Bedeutung von Chancengleichheit.
Lebensarrangements	Persönliche Haltung zu Präsenz und	Beschreibung eines eige-

Anhang B: Leitfaden der Führungskräftebefragung

der FP	Verfügbarkeit für das Unternehmen/ Verhältnis regulärer / realer Arbeitsum- fang (Überstunden/ Wochenende)/ Kriterien für eine angemessene Arbeitserfüllung.	nen Arbeitstags.
Familie / Privatleben	Gelebtes Familienmodell (Familien- stand, Kinder, PartnerIn, Berufstätig- keit der Partnerin/des Partners) und Haltung zu Familienleben (Idealen)/ Haltung zu Rollenmodellen und Ver- änderungen (Einbindung der FP in Haushalt und Care eingebunden / Arbeitsteilung / Freizeitaktivitäten)/ private Wahrnehmung von Aspekten der Vereinbarkeit von Familie und Be- ruf	Beschreibung des eigenen Familienmodells und eines typischen Tagesablaufes.
Operationalisierung/ Kommunikation von Gleichstellung / Fami- lienfreundlichkeit	Wahrnehmung und Zuordnung von Verantwortlichkeiten für Vereinbarkeit/ Wahrnehmung der persönlichen Ein- flussnahme/ Kriterien für Familien- freundlichkeit/ für Gleichstellung/ Ziel- gruppen für Angebote/ Wissen um die Nutzung der Angebote und mögliche Hemmnisse.	Kontakte mit der Thematik Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Erwerbsleben und Umsetzung von Fami- lienfreundlichkeit.
Persönliche bedeutende Aspekte der Vereinbar- keit	Individuelle Bedeutungszuschreibung an Vereinbarkeit/ besondere Proble- matik/ Vernachlässigte Themen.	Aspekte und Themen die bisher im Interview nicht angesprochen wurden, aber wichtig erscheinen.

Anhang C: Übersicht der Interviewpersonen und Führungsbereiche

Organisation		Anzahl MA	Mitarbeiterstruktur				Persönliche Merkmale				
Organisation	Interview- personen		Führungsposition	♂		♀		Geschlecht	Familien- stand	Kinder	Erwerbs- Partner
				VZ	TZ	VZ	TZ				
Pretest	Montag	Sachgebietsleitung	8	7			1	♂	verh.	2	Teilzeit
Pretest	Dienstag	Institutsleitung	10	4			3	♀	ledig	0	
Pretest	Mittwoch	Sachgebietsleitung	?					♂	verh.	1	Teilzeit
Stadtverwaltung	Grün	Amtsleitung	54	22	5	22	5	♂	geschied.	0	
Stadtverwaltung	Gelb	Abteilungsleitung	54	22	5	22	5	♀	ledig	0	
Stadtverwaltung	Blau	Gruppenleitung	17	5	0	9	3	♂	verh.	1	Teilzeit
Stadtverwaltung	Schwarz	Sachgebietsleitung	45	8	0	26	11	♂	verh.	2	n. berufstätig
Stadtverwaltung	Rosa	Sachgebietsleitung	85	51		34		♀	ledig	0	
Stadtverwaltung	Karmin	Sachgebietsleitung	40	2	0	18	20	♀	verh.	0	Vollzeit
Stadtverwaltung	Rot	Sachgebietsleitung	56	13	0	4	39	♂	verh.	2	n. berufstätig
Stadtverwaltung	Weiß	Betriebsleitung	160	90	0	60	10	♂	verh.	2	n. berufstätig
Stadtverwaltung	Grau	Bereichsleitung	16	14	0	1	1	♂	verh.	2	Vollzeit
Stadtverwaltung	Ocker	Gruppenleitung	8	6	0	0	2	♂	verh.	2	Teilzeit
Stadtverwaltung	Marin	Betriebsleitung	32	11	5	11	5	♀	ledig	0	
Stadtverwaltung	Pink	Betriebsleitung	15	6	0	2	7	♂	verh.	2	Teilzeit
Stadtverwaltung	Ombra	Amtsleitung	33	29	0	0	4	♀	ledig	0	
Universität	Januar	Dezernatsleitung	84	21	1	33	23	♀	ledig	0	
Universität	Februar	Sachgebietsleitung	5	3	0	1	1	♂	verh.	2	Vollzeit

Universität	März	Sachgebietsleitung	22	3	0	9	8	♂	verh.	0 Vollzeit
Universität	April	Sachgebietsleitung	18	3	0	12	3	♀	verh.	3 Vollzeit
Universität	Mai	Sachgebietsleitung	19	3	0	10	6	♀	verh.	2 Vollzeit
Universität	Juni	Dekan	350	nicht be-				♂	verh.	Teilzeit
Universität	Juli	Geschäftsführung	7	1	2	2	2	♂	ledig	0
Universität	August	Abteilungsleitung	170	51	5	65	49	♂	verh.	0 n. berufstätig
Universität	September	Personalleitung	170	51	5	65	49	♀	verh.	0 Vollzeit
Wirtschaftsunternehmen	Regen	Bereichsleitung Direktor/Key Ac-	22	17	0	0	6	♂	verh.	4 n. berufstätig
Wirtschaftsunternehmen	Sonne	count	170	119	0	39	12	♂	verh.	4 Vollzeit
Wirtschaftsunternehmen	Schnee	Betriebsleitung	40	38	0	2	0	♂	verh.	1 Teilzeit
Wirtschaftsunternehmen	Hagel	Bereichsleitung	250	220	0	29	1	♂	verh.	2 Teilzeit
Wirtschaftsunternehmen	Graupel	Betriebsleitung	400	345	5	45	5	♂	verh.	2 n. berufstätig
Wirtschaftsunternehmen	Nebel	Stabstelle	2	0	0	2	0	♀	verh.	0 Vollzeit
Wirtschaftsunternehmen	Sturm	Abteilungsleitung	7	2	0	5	0	♀	verh.	1 Vollzeit
Wirtschaftsunternehmen	Föhn	Stabstelle	2		2			♀	ledig	
Wirtschaftsunternehmen	Frost	Direktorin	5.579	3467	31	1585	496	♀	verh.	0 Vollzeit

Anhang D: Auswertungstabellen der Mitarbeiterbefragung

Tabellen zur Samplestruktur

Tabelle A.0.1 Rücklaufquoten in den untersuchten Organisationen

Rücklaufquoten				
	Universität	Wirtschaftsunternehmen	Stadtverwaltung	Gesamt
Angeschrieben	410	350	610	1370
Antworten	96	63	103	262
Rücklaufquoten	23%	18%	17%	19%

Tabelle A.0.2 Geschlechterverteilung (Gesamtsample)

Geschlechterverteilung								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
Frau	88%	84	57%	36	59%	61	69%	181
Mann	13%	12	43%	27	41%	42	31%	81
Gesamt	100%	96	100%	63	100%	103	100%	262

Tabelle A.0.3 Geschlechterverteilung - Vergleich Grundgesamtheit und erreichtes Sample (Wirtschaftsunternehmen)

Geschlechterverteilung					
Grundgesamtheit			erreichtes Sample		
Frauen		Männer	Frauen		Männer
37%	130	63%	221	57%	36
		43%	27		

Tabelle A.0.4 Geschlechterverteilung Vergleich Grundgesamtheit und erreichtes Sample (Universität)

Geschlechterverteilung			
Grundgesamtheit		erreichtes Sample	
Frauen	Männer	Frauen	Männer
65%	265	88%	84
35%	145	13%	12

Tabelle A.0.5 Geschlechterverteilung Vergleich Grundgesamtheit und erreichtes Sample (Stadtverwaltung)

Geschlechterverteilung			
Grundgesamtheit		erreichtes Sample	
Frauen	Männer	Frauen	Männer
60%	369	59%	61
40%	241	41%	42

Tabelle A.0.6 Verteilung des betrieblichen Status (Gesamtsample)

Betrieblicher Status der Befragten				
	Universität	Wirtschaftsunternehmen	Stadtverwaltung	Gesamtsample
Arbeiter/in	0% 0	0% 0	2% 2	1% 2
Tarifliche Angestellte	66% 63	46% 29	44% 45	52% 137
Beamte/r	34% 33	0% 0	54% 56	34% 89
Außertarifliche Angestellte	0% 0	24% 15	0% 0	6% 15
Leitende Angestellte	0% 0	30% 19	0% 0	7% 19
Gesamt	100% 96	100% 63	100% 103	100% 262

Tabelle A.0.7 Verteilung des betrieblichen Status - Vergleich Grundgesamtheit und erreichtes Sample (Wirtschaftsunternehmen)

Betrieblicher Status der Befragten			
	Grundgesamtheit	erreichtes Sample	
Leitende Angestellte	18% 63	30% 19	
Außertarifliche Angestellte	20% 70	24% 15	
Tarifliche Angestellte	62% 217	46% 29	
Gesamt	100% 350	100% 63	

Tabelle A.0.8 Verteilung des betrieblichen Status – Vergleich Grundgesamtheit und erreichtes Sample (Universität)

Betrieblicher Status der Befragten				
	Grundgesamtheit		erreichtes Sample	
	Tarifliche Angestellte	64%	263	66%
Beamte	36%	147	34%	33
Gesamt	100%	410	100%	96

Tabelle A.0.9 Verteilung des betrieblichen Status – Vergleich Grundgesamtheit und erreichtes Sample (Stadtverwaltung)

Betrieblicher Status der Befragten				
	Grundgesamtheit		erreichtes Sample	
	Arbeiter/in	0%	0*	2%
Tarifliche Angestellte	71%	432	44%	45
Beamte	29%	178	54%	56
Gesamt	100%	610	100%	103

Tabelle A.0.10 Verteilung der Geschlechter nach betrieblichem Status (Gesamtsample)

Betrieblicher Status der Männer und Frauen																
Status	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample									
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer								
Arbeiter/in	0%	0	0%	0	2%	1	2%	1	1%	1						
Tarifliche Angestellte	64%	54	75%	9	53%	19	37%	10	54%	33	29%	12	59%	106	38%	31
Beamte/r	36%	30	25%	3	0%	0	0%	0	44%	27	69%	29	31%	57	40%	32
Außertarifliche Angestellte	0%	0	0%	0	17%	6	33%	9	0%	0	0%	0	3%	6	11%	9
Leitende Angestellte	0%	0	0%	0	31%	11	30%	8	0%	0	0%	0	6%	11	10%	8
Gesamt	100%	84	100%	12	100%	36	100%	27	100%	61	100%	42	100%	181	100%	81

Tabelle A.0.11 Verteilung der Geschlechter nach betrieblichem Status (Wirtschaftsunternehmen)

Betrieblicher Status der Männer und Frauen								
	Grundgesamtheit				erreichtes Sample			
	Frauen		Männer		Frauen		Männer	
Leitende Angestellte	12%	15	22%	49	31%	11	30%	8
Außertarifliche Angestellte	18%	24	21%	46	17%	6	33%	9
Tarifliche Angestellte	70%	91	57%	126	53%	19	37%	10
Gesamt	100%	130	100%	221	100,0%	36	100,0%	27

Tabelle A.0.12 Verteilung der Geschlechter nach betrieblichem Status (Universität)

Betrieblicher Status der Männer und Frauen								
	Grundgesamtheit				erreichtes Sample			
	Frauen		Männer		Frauen		Männer	
Tarifliche Angestellte	70%	185	54%	78	64%	54	75%	9
Beamte	30%	80	46%	67	36%	30	25%	3
Gesamt	100%	265	100%	145	100%	84	100%	12

Tabelle A.0.13 Verteilung der Geschlechter nach betrieblichem Status (Stadtverwaltung)

Betrieblicher Status der Männer und Frauen								
	Grundgesamtheit				erreichtes Sample			
	Frauen		Männer		Frauen		Männer	
Arbeiter/in	0%	0	0%	0	2%	1	2%	1
Tarifliche Angestellte	74%	273	66%	159	54%	33	29%	12
Beamte	26%	96	34%	82	44%	27	69%	29
Gesamt	100%	369	100%	241	100%	61	100%	42

Tabelle A.0.14 Ausbildungsabschlüsse (Gesamtsample)

Ausbildungsabschlüsse der Befragten									
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample		
	Hochschule	52%	49	53%	33	29%	29	43%	11
Fachschule	19%	18	15%	9	40%	40	26%	67	
Lehre	27%	26	32%	20	32%	32	30%	78	
Keine Ausbildung	2%	2	0%	0	0%	0	1%	2	
Gesamt	100%	95	100%	62	100%	101	100%	158	

Tabelle A.0.15 Verteilung der Geschlechter bei den Ausbildungsabschlüssen (Gesamtsample)

Ausbildungsabschlüsse der Männer und Frauen																
	Universität				Wirtschaftsunternehmen				Stadtverwaltung				Gesamtsample			
	Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer	
Hochschule	46%	38	92%	11	54%	19	51,9%	14	24%	14	36%	15	40%	71	49%	40
Fachschule	22%	18	0%	0	11%	4	18,5%	5	39%	23	41%	17	25%	45	27%	22
Lehre	31%	26	0%	0	34%	12	29,6%	8	37%	22	24%	10	34%	60	22%	18
Keine Ausbildung	1%	1	8%	1	0%	0	,0%	0	0%	0	0%	0	1%	1	1%	1
Gesamt	100%	83	100%	12	100%	36	100,0%	27	100%	61	100%	42	100%	177	100%	81

Tabelle A.0.16 Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (Gesamtsample)

Unternehmenszugehörigkeit									
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample		
	unter 5 Jahren	24%	23	14%	9	4%	4	14%	36
5 - 10 Jahre	26%	25	16%	10	10%	10	17%	45	
11 - 20 Jahre	26%	25	25%	16	26%	27	26%	68	
21 - 30 Jahre	19%	18	35%	22	28%	29	26%	69	
über 30 Jahre	5%	5	10%	6	32%	33	17%	44	
Gesamt	100%	96	100%	63	100%	103	100%	262	

Tabelle A.0.17 Verteilung nach Altersgruppen (Gesamtsample)

Altersgruppen								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
unter 34	23%	22	14%	9	14%	14	17%	45
35 - 44	26%	25	35%	22	21%	22	26%	69
45 - 53	42%	40	43%	27	42%	43	42%	110
54 und älter	9%	9	8%	5	23%	24	15%	38
Gesamt	100%	96	100%	63	100%	103	100%	262

Tabelle A.0.18 Verteilung nach Altersgruppen und Geschlecht (Gesamtsample)

Altersgruppen																
	Universität				Wirtschaftsunternehmen				Stadtverwaltung				Gesamtsample			
	Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer	
unter 34	20%	17	42%	5	14%	5	15%	4	16%	10	10%	4	18%	32	16%	13
35 - 44	24%	20	42%	5	36%	13	33%	9	26%	16	14%	6	27%	49	25%	20
45 - 53	46%	39	8%	1	47%	17	37%	10	46%	28	36%	15	46%	84	32%	26
54 und älter	10%	8	8%	1	3%	1	15%	4	11%	7	40%	17	9%	16	27%	22
Gesamt	100%	84	100%	12	100%	36	100,0%	27	100%	61	100%	42	100%	181	100%	81

Tabelle A.0.19 Befragte mit und ohne Kind im eigenen Haushalt (Gesamtsample)

Kind im eigenen Haushalt								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
ja	47%	45	41%	26	40%	41	43%	112
nein	53%	51	59%	37	60%	62	58%	150
Gesamt	100%	96	100%	63	100%	103	101%	262

Tabelle A.0.20 Männer und Frauen mit und ohne Kind im eigenen Haushalt (Gesamtsample)

Männer und Frauen mit und ohne Kind im eigenen Haushalt																
	Universität				Wirtschaftsunternehmen				Stadtverwaltung				Gesamtsample			
	Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer	
ja	46%	39	50%	6	47%	17	33%	9	46%	28	31%	13	46%	84	35%	28
nein	54%	45	50%	6	53%	19	67%	18	54%	33	69%	29	54%	97	65%	53
Gesamt	100%	84	100%	12	100%	36	100%	27	100%	61	100%	42	100%	181	100%	81

Tabelle A.0.21 Befragte mit und ohne Kind im eigenen Haushalt nach Statusgruppen (Gesamtsample)

Kind im eigenen Haushalt																		
	Universität						Wirtschaftsunternehmen						Stadtverwaltung					
	nein		ja		gesamt		nein		ja		gesamt		nein		ja		gesamt	
Arbeiter/in	0%	0	0%	0	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	2	0%	0	100%	2
Tarifliche Angestellte	74%	37	56%	25	100%	58	55%	16	45%	13	100%	29	61%	27	39%	17	100%	44
Beamte/r	39%	13	61%	20	100%	33	0%	0	0%	0	0%	0	53%	33	44%	24	100%	57
Außertarifliche Angestellte	0%	0	0%	0	100%	0	60%	9	40%	6	100%	15	0%	0	0%	0	100%	0
Leitende Angestellte	67%	2	33%	1	100%	3	63%	12	37%	7	100%	19	0%	0	0%	0	100%	0
Gesamt		50		45		95		37		26	3	63		62		41		103

Tabelle A.0.22 Altersgruppen der Kinder der Befragten (Gesamtsample)

Altersgruppen der Kinder								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
unter 6 Jahren	28%	12	35%	9	20%	8	26%	29
6 - 10 Jahre	16%	7	23%	6	22%	9	20%	22
11 - 16 Jahre	35%	15	27%	7	29%	12	31%	34
über 16 Jahre	21%	9	15%	4	29%	12	23%	25
Gesamt	100%	43	100%	26	100%	41	100%	110

Tabelle A.0.23 Familienstand der Befragten (Gesamtsample)

Familienstand								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
Verheiratet	50%	47	73%	46	62%	63	60%	156
nicht verheiratet	38%	36	22%	14	25%	25	29%	75
Geschieden	11%	10	3%	2	10%	10	9%	22
Getrennt lebend	0%	0	2%	1	3%	3	2%	4
Verwitwet	1%	1	0%	0	1%	1	1%	2
Gesamt	100%	94	100%	63	100%	102	100%	259

Tabelle A.0.24 Familienstand der Befragten nach Geschlecht (Gesamtsample)

Familienstand																
	Universität				Wirtschaftsunternehmen				Stadtverwaltung				Gesamtsample			
	Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer	
Verheiratet	50%	41	50%	6	72%	26	74%	20	57%	35	68%	28	57%	102	68%	54
Alleinstehend	37%	30	50%	6	25%	9	19%	5	21%	13	29%	12	29%	52	29%	23
Geschieden	12%	10	0%	0	3%	1	4%	1	15%	9	2%	1	11%	20	3%	2
Getrennt lebend	0%	0	0%	0	0%	0	4%	1	5%	3	0%	0	2%	3	1%	1
Verwitwet	1%	1	0%	0	0%	0	0%	0	2%	1	0%	0	1%	2	0%	0
Gesamt	100%	82	100%	12	100%	36	100%	27	100%	61	100%	41	100%	179	100%	80

Tabelle A.0.25 Befragte die mit und ohne Partner leben (Gesamtsample)

Lebensform								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
mit Partner	75%	70	89%	56	79%	80	80%	206
ohne Partner	26%	24	11%	7	22%	22	20%	53
Gesamt	100%	94	100%	63	100%	102	100%	259

Tabelle A.0.26 Männer und Frauen die mit und ohne Partner leben (Gesamtsample)

Lebensform																
	Universität				Wirtschaftsunternehmen				Stadtverwaltung				Gesamtsample			
	Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer	
mit Partner	73%	60	83%	10	92%	33	85%	23	72%	44	88%	36	77%	137	86%	69
ohne Partner	27%	22	17%	2	8%	3	15%	4	28%	17	12%	5	23%	42	14%	11
Gesamt	100%	82	100%	12	100%	36	100%	27	100%	61	100%	41	100%	179	100%	80

Tabelle A.0.27 Alleinerziehende (Gesamtsample)

Alleinerziehend								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
	ja	11%	9	3%	1	8%	5	8%
nein	89%	73	97%	35	82%	56	92%	164
Gesamt	100%	82	100%	36	100%	61	100%	179

Es haben nur Frauen die Aussage Alleinerziehend angegeben.

Tabelle A.0.28 Befragte mit Pflegeverantwortung (Gesamtsample)

Pflegeverantwortung								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
	ja	10%	9	5%	3	9%	9	9%
nein	90%	83	95%	60	91%	91	91%	234
Gesamt	100%	92	100%	63	100%	100	100%	255

Tabelle A.0.29 Erwerbssituation des Partners oder der Partnerin der Befragten (Gesamtsample)

Erwerbssituation Partner																								
	Universität					Wirtschaftsunternehmen					Stadtverwaltung					Gesamt								
	Frauen		Männer		Gesamt	Frauen		Männer		Gesamt	Frauen		Männer		Gesamt	Frauen		Männer		Gesamt				
vollzeit	54%	45	42%	5	52%	50	69%	25	11%	3	44%	28	56%	34	33%	14	47%	48	57%	104	27%	22	48,1%	126
teilzeit	1%	1	25%	3	4%	4	6%	2	63%	17	30%	19	5%	3	38%	16	18%	19	3%	6	44%	36	16,0%	42
selbständig	14%	12	8%	1	14%	13	11%	4	7%	2	10%	6	3%	2	2%	1	3%	3	10%	18	5%	4	8,4%	22
arbeitslos	%	0	%	0	%	0	6%	2	11%	3	8%	5	7%	4	2%	1	5%	5	3%	6	5%	4	3,8%	10
in Rente	7%	6	8%	1	7%	7	3%	1	%	0	2%	1	7%	4	7%	3	7%	7	6%	11	5%	4	5,7%	15
trifft nicht zu	24%	20	17%	2	23%	22	6%	2	7%	2	6%	4	23%	14	17%	7	20%	21	20%	36	14%	11	17,9%	47
Gesamt	100%	84	100%	12	100%	96	100%	35	100%	27	100%	63	100%	61	100%	42	100%	103		181	100%	81	100,0%	262

Tabelle A.0.30 Unbefristet und befristete Beschäftigte unter den Befragten (Gesamtsample)

Befristung								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
nein	78%	75	100%	63	100%	101	92%	239
ja	22%	21	%	0	%	0	8%	21
Gesamt	100%	96	100%	63	100%	101	100%	260

Tabelle A.0.31 Befristet angestellt Befragte mit und ohne Kind im eigenen Haushalt (Universität)

Befristung		
ohne Kind	mit Kind	Gesamt
71%	15	29%
6	6	100%
21		

Tabelle A.0.32 Befristet angestellt Befragte nach Altersgruppen (Universität)

Befristung				
unter 34 Jahre	35 - 44 Jahre	45 - 53 Jahre	älter als 54	Gesamt
67%	14%	19%	0%	100%
14	3	4	0	21

Tabelle A.0.33 Befristet wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Angestellte (Universität)

Befristung					
Wissenschaftliche Angestellte		Nichtwissenschaftliche Angestellte		Gesamt	
Frauen	Männer	Frauen	Männer	Gesamt	
75%	12	50%	4	2%	4
				1%	1
				100%	21

Tabelle A.0.34 Befragte nach Umfang der Arbeitszeit (Gesamtsample)

Erwerbsumfang								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
Vollzeit	53%	52	78%	49	68%	77	76%	178
Teilzeit	46%	44	22%	14	32%	26	32%	84
Gesamt	99%	96	100%	63	100%	101	100%	262

Tabelle A.0.35 Beschäftigte nach Umfang der Arbeitszeit und Geschlecht (Gesamtsample)

Erwerbsumfang																
	Universität				Wirtschaftsunternehmen				Stadtverwaltung				Gesamtsample			
	Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer	
Vollzeit	54%	45	58%	7	64%	23	96%	26	57%	35	100%	42	57%	103	93%	75
Teilzeit	46%	39	42%	5	36%	13	4%	1	43%	26	%	0	43%	78	7%	6
Gesamt	100%	84	100%	12	100%	36	100%	27	100%	61	100%	42	100%	181	100%	81

Tabelle A.0.36 Regulierungsformen der Arbeitszeit (Gesamtsample)

Arbeitszeitenregelung								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
festgelegte Zeiten	5%	5	6%	4	4%	4	5%	13
Gleitzeit	40%	38	33%	21	32%	33	35%	92
Kernarbeitszeit	6%	6	13%	8	62%	64	30%	78
Servicezeit	31%	29	5%	3	2%	2	13%	34
Vertrauensarbeitszeit	18%	17	43%	27	%	0	17%	44
Gesamt	100%	78	100%	63	100%	103	100%	261

Tabelle A.0.37 Regulierungsformen der Arbeitszeit nach Geschlecht (Gesamtsample)

Arbeitszeitenregelung																
	Universität				Wirtschaftsunternehmen				Stadtverwaltung				Gesamtsample			
	Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer	
festgelegte Zeiten	4%	3	17%	2	6%	2	7%	2	3%	2	5%	2	4%	7	7%	6
Gleitzeit	41%	34	33%	4	50%	18	11%	3	28%	17	38%	16	38%	69	28%	23
Kernarbeitszeit	7%	6	%	0	8%	3	19%	5	66%	40	57%	24	27%	49	36%	29
Servicezeit	34%	28	8%	1	8%	3	%	0	3%	2	%	0	18%	33	1%	1
Vertrauensarbeitszeit	14%	12	42%	5	28%	10	63%	17	%	0	%	0	12%	22	27%	22
Gesamt	100%	83	100%	12	100%	36	100%	27	100%	61	100%	42	100%	180	100%	81

Tabelle A.0.38 Befragte mit und ohne Schichtdienst (Gesamtsample)

Schichtdienst								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
ja	1%	1	6%	4	5%	5	4%	10
nein	99%	95	94%	59	95%	98	96%	252
Gesamt	100%	96	100%	63	100%	103	100%	262

Tabelle A.0.39 Befragte mit und ohne Bereitschaftsdienst (Gesamtsample)

Bereitschaftsdienst								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
ja	4%	4	8%	5	8%	8	6%	17
nein	96%	92	92%	58	92%	95	94%	245
Gesamt	100%	96	100%	63	100%	103	100%	262

Tabelle A.0.40 Beschäftigte mit und ohne Wochenenddienst (Gesamtsample)

Wochenenddienst								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
ja	16%	15	29%	18	20%	21	21%	54
nein	84%	81	71%	45	80%	82	79%	208
Gesamt	100%	96	100%	63	100%	103	100%	262

Tabelle A.0.41 Beschäftigte mit und ohne Arbeitszeitkonto (Gesamtsample)

Arbeitszeitkonto								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
ja	73%	70	43%	27	74%	76	66%	173
nein	27%	26	57%	36	26%	27	34%	89
Gesamt	100%	96	100%	63	100%	103	100%	262

Tabelle A.0.42 Befragte mit Personalverantwortung (Gesamtsample)

Personalverantwortung								
	Universität		Wirtschaftsunternehmen		Stadtverwaltung		Gesamtsample	
ja	26%	25	25%	16	18%	19	23%	60
nein	74%	71	75%	47	82%	84	77%	202
Gesamt	100%	96	100%	63	100%	103	100%	262

Tabelle A.0.43 Personalverantwortung nach Geschlecht (Gesamtsample)

Personalverantwortung																
	Universität				Wirtschaftsunternehmen				Stadtverwaltung				Gesamtsample			
	Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer		Frauen		Männer	
ja	27%	23	17%	2	22%	8	30%	8	8%	5	33%	14	1%	36	30%	24
nein	73%	61	83%	10	78%	28	70%	19	92%	56	67%	28	8%	145	70%	57
Gesamt	100%	84	100%	12	100%	36	100%	27	100%	61	100%	42	100%	181	100%	81

Tabellen zu den Häufigkeitsauszählungen

Tabelle A.0.44 Nutzung der angebotenen Instrumente nach Geschlecht (Gesamtsample)

Instrumentennutzung - Mehrfachnennungen						
	Gesamtsample					
	Gesamt	(262)	Frauen	(181)	Männer	(81)
Arbeitszeitreduzierung	34%	89	46%	84	6%	5
Arbeitszeitmodelle	30%	78	35%	64	17%	14
Job-sharing	2%	4	2%	4	0%	0
verlängerte Elternzeit	5%	12	6%	11	1%	1
Sabbatical	2%	4	1%	2	2%	2
Bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege	3%	7	3%	5	2%	2
Home Office, Telearbeit	18%	46	17%	31	19%	15
Betriebskindergarten	2%	6	2%	3	4%	3
Kinderbetreuung in Notfällen	2%	6	2%	4	2%	2
Ferienbetreuung	6%	17	7%	13	5%	4
Vermittlung (Betreuungs- oder Pflegeplatz)	2%	4	2%	4	0%	0
Familienservice	2%	4	2%	4	0%	0
Beratungsangebote	5%	13	6%	10	4%	3
Finanzielle Unterstützung für Familien	2%	5	2%	3	2%	2

Tabelle A.0.45 Nutzung der einzelnen Instrumente nach Geschlecht (alle Organisationen)

Instrumentennutzung - Mehrfachnennungen																		
	Universität						Wirtschaftsunternehmen						Stadtverwaltung					
	Gesamt (96)	Frauen (84)		Männer (12)		Gesamt (63)	Frauen (36)		Männer (27)		Gesamt (103)	Frauen (61)		Männer (42)				
Arbeitszeitreduzierung	44%	42	48%	40	17%	2	22%	14	33%	12	7%	2	32%	33	52%	32	2%	1
Arbeitszeitmodelle	49%	47	46%	39	67%	8	31.8%	20	42%	15	19%	5	11%	11	16%	10	2%	1
Job-sharing	2%	2	2%	2	0%	0	2%	1	3%	1	0%	0	1%	1	2%	1	0%	0
verlängerte Elternzeit	6%	6	7%	6	0%	0	3%	2	3%	1	4%	1	4%	4	7%	4	0%	0
Sabbatical	1%	1	1%	1	0%	0	2%	1	0%	0	4%	1	2%	2	2%	1	2%	1
Bezahlte Freist. f. Angehörigenpflege	2%	2	2%	2	0%	0	3%	2	3%	1	4%	1	3%	3	3%	2	2%	1
Home Office, Telearbeit	24%	23	19%	16	58%	7	32%	20	39%	14	22%	6	3%	3	2%	1	5%	2
Betriebskindergarten	1%	1	0%	0	8%	1	8%	5	8%	3	7%	2	0%	0	0%	0	0%	0
Kinderbetreuung in Notfällen	1%	1	1%	1	0%	0	3%	2	3%	1	4%	1	3%	3	3%	2	2%	1
Ferienbetreuung	7%	7	7%	6	8%	1	5%	3	6%	2	4%	1	7%	7	8%	5	5%	2
Vermittlung (Betreuungs-/ Pflegeplatz)	0%	0	0%	0	0%	0	6%	4	11%	4	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Familienservice	2%	2	2%	2	0%	0	2%	1	3%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Beratungsangebote	3%	3	4%	3	0%	0	13%	8	14%	5	11%	3	2%	2	3%	2	0%	0
Finanzielle Unterstützung für Familien	0%	0	0%	0	0%	0	6%	4	6%	2	7%	2	1%	1	2%	1	0%	0

Tabelle A.0.46 Anteile der Instrumentennutzung unter den Befragten mit und ohne Kind (Gesamtsample)

Anteile der Nutzung an den Befragten mit und ohne Kind - Mehrfachnennungen																
	Universität				Wirtschaftsunternehmen				Stadtverwaltung				Gesamtsample			
	mit Kind (n= 43)		ohne Kind (n= 53)		mit Kind (n=26)		ohne Kind (n= 37)		mit Kind (n= 41)		ohne Kind (n= 62)		mit Kind (n= 110)		ohne Kind (n= 152)	
Zeitreduzierung	53%	23	36%	19	35%	9	14%	5	54%	22	18%	11	49%	54	23%	35
Arbeitszeitmodelle	56%	24	43%	23	38%	10	27%	10	17%	7	6%	4	37%	41	24%	37
Job-sharing	2%	1	0%	0	4%	1	0%	0	2%	1	2%	1	3%	3	1%	1
Sabbatical	2%	1	0%	0	0%	0	3%	1	2%	1	2%	1	2%	2	1%	2
bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege	0%	0	4%	2	8%	2	0%	0	5%	2	2%	1	4%	4	2%	3
Home Office, Telearbeit	28%	12	21%	11	35%	9	30%	11	2%	1	3%	2	20%	22	16%	24
Beratungsangebote	2%	1	4%	2	15%	4	11%	4	5%	2	0%	0	6%	7	4%	6
Finanzielle Unterstützung für Familien	0%	0	0%	0	8%	2	5%	2	2%	1	0%	0	3%	3	1%	2

Tabelle A.0.47 Nutzung der Instrumente durch Männer und Frauen mit Kind im eigenen Haushalt (Gesamtsample)

Instrumentennutzung						
	Frauen		Männer		Nutzung mit Kind	
Arbeitszeitreduzierung	98%	53	2%	1	100%	54
Flexible Arbeitszeitmodelle	85%	35	15%	6	100%	41
Job-sharing	100%	3	0%	0	100%	3
verlängerte Elternzeit	100%	7	0%	0	100%	7
Sabbatical	100%	2	0%	0	100%	2
bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege	50%	2	50%	2	100%	4
Home Office, Telearbeit	77%	17	23%	5	100%	22
Betriebskindergarten	40%	2	60%	3	100%	5
Notfallbetreuung	80%	4	20%	1	100%	5
Ferienbetreuung	79%	11	21%	3	100%	14
Vermittlung (Betreuungs- oder Pflegeplatz)	100%	3	0%	0	100%	3
Familienservice	100%	3	0%	0	100%	3
Beratungsangebote	71%	5	29%	2	100%	7
Finanzielle Unterstützung für Familien	67%	2	33%	1	100%	3

Tabelle A.0.48 Begründeter Verzicht auf die Nutzung der Instrumente

Nutzungsverzicht - Mehrfachnennungen								
	Universität (96)		Wirtschaftsunternehmen (63)		Stadtverwaltung (103)		Gesamtsample (262)	
Arbeitszeitreduzierung	32%	31	29%	18	38%	39	34%	88
Arbeitszeitmodelle	15%	14	13%	8	31%	32	21%	54
Job-sharing	19%	18	16%	10	34%	35	24%	63
verlängerte Elternzeit	23%	22	14%	9	31%	32	24%	63
Sabbatical	30%	29	25%	16	38%	39	32%	84
Bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege	8%	8	6%	4	15%	15	10%	27
Home Office, Telearbeit	33%	32	14%	9	34%	35	29%	76
Betriebskindergarten	18%	17	16%	10	7%	7	6%	17
Notfall- Ferienbetreuung	0%	0	0%	0	4%	4	2%	4
Vermittlung (Betreuungs- oder Pflegeplatz)	5%	5	5%	3	11%	11	5%	14
Familienservice/ Beratung	6%	6	6%	4	12%	12	6%	16
Finanzielle Unterstützung für Familien	5%	5	3%	2	12%	12	5%	14

Tabelle A.0.49 Gründe für den Verzicht auf die Nutzung von Instrumenten (Gesamtsample)

Verzichtgründe																
	Finanzielle Gründe		Angst um Arbeitsplatz		Karriereplanung		Organisatorische Probleme		Auswirkung Arbeitsinhalt		Konflikte mit Kollegen		keine Akzeptanz bei Kindern		genannte Gründe	
Arbeitszeitreduzierung	61%	68	3%	3	15%	17	5%	6	13%	15	3%	3	0%	0	100%	112
Job-sharing	32%	24	3%	2	8%	6	37%	28	15%	11	4%	3	1%	1	100%	75
verlängerte Elternzeit	57%	40	13%	9	13%	9	7%	5	7%	5	1%	1	1%	1	100%	70
Sabbatical	56%	56	12%	12	8%	8	12%	12	9%	9	3%	3	0%	0	100%	100
Bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege	20%	6	7%	2	17%	5	37%	11	13%	4	7%	2	0%	0	100%	30
Home Office, Telearbeit	4%	4	4%	4	4%	4	53%	48	20%	18	11%	10	2%	2	100%	90
Arbeitszeitmodelle	22%	13	2%	1	10%	6	42%	25	17%	10	7%	4	2%	1	100%	60
Betriebskindergarten	10%	4	0%	0	10%	4	49%	20	5%	2	2%	1	24%	10	100%	41
Notfall- Ferienbetreuung	10%	4	0%	0	7%	3	43%	18	2%	1	7%	3	31%	13	100%	42
Vermittlung (Betreuungs- oder Pflegeplatz)	0%	0	0%	0	13%	2	60%	9	7%	1	7%	1	13%	2	100%	15
Familienservice/ Beratung	22%	5	9%	2	13%	3	30%	7	4%	1	4%	1	17%	4	100%	23
Finanzielle Unterstützung für Familien	37%	7	5%	1	16%	3	37%	7	0%	0	5%	1	0%	0	100%	19

* Die Kategorie „Keine Bedarf ist extra abgefragt (vgl. Tab. A.55) und hier nicht erfasst worden

Tabelle A.0.50 Gründe für den Verzicht auf die Nutzung von Instrumenten (Universität)

Verzichtgründe																
	Finanzielle Gründe		Angst um Arbeitsplatz		Karriereplanung		Organisatorische Probleme		Auswirkung Arbeitsinhalt		Konflikte mit Kollegen		keine Akzeptanz b. Kindern		genannte Gründe	
Arbeitszeitreduzierung	59%	23	5%	2	8%	3	8%	3	18%	7	3%	1	0%	0	100%	39
Job-sharing	43%	9	5%	1	0%	0	33%	7	14%	3	0%	0	5%	1	100%	21
verlängerte Elternzeit	52%	12	17%	4	13%	3	9%	2	4%	1	0%	0	4%	1	100%	23
Sabbatical	46%	16	14%	5	9%	3	17%	6	11%	4	3%	1	0%	0	100%	35
Bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege	0%	0	20%	2	0%	0	60%	6	10%	1	10%	1	0%	0	100%	10
Home Office, Telearbeit	3%	1	3%	1	3%	1	54%	21	26%	10	10%	4	3%	1	100%	39
Arbeitszeitmodelle	24%	4	6%	1	6%	1	29%	5	24%	4	6%	1	6%	1	100%	17
Betriebskindergarten	0%	0	0%	0	5%	1	47%	9	5%	1	0%	0	42%	8	100%	19
Notfall- Ferienbetreuung	0%	0	0%	0	0%	0	52%	11	0%	0	0%	0	48%	10	100%	21
Vermittlung (Betreuungs- oder Pflegeplatz)	0%	0	0%	0	0%	0	100%	5	0%	0	0%	0	0%	0	100%	5
Familienservice/ Beratung	0%	0	0%	0	17%	1	50%	3	0%	0	0%	0	33%	2	100%	6
Finanzielle Unterstützung für Familien	33%	2	17%	1	0%	0	50%	3	0%	0	0%	0	0%	0	100%	6

Tabelle A.0.51 Gründe für den Verzicht auf die Nutzung von Instrumenten (Wirtschaftsunternehmen)

Verzichtgründe																
	Finanziel- le Gründe		Angst um Arbeitsplatz		Karriere- planung		Organisator. Probleme		Auswirkung Arbeitsinhalt		Konflikte mit Kollegen		Keine Akzep- tanz b. Kindern		genannte Gründe	
Arbeitszeitreduzierung	42%	10	0%	0	33%	8	8%	2	17%	4	0%	0	0%	0	100%	24
Job-sharing	7%	1	7%	1	20%	3	40%	6	20%	3	7%	1	0%	0	100%	15
verlängerte Elternzeit	27%	3	9%	1	36%	4	9%	1	18%	2	0%	0	0%	0	100%	11
Sabbatical	28%	7	20%	5	20%	5	16%	4	16%	4	0%	0	0%	0	100%	25
Bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege	0%	0	0%	0	75%	3	25%	1	0%	0	0%	0	0%	0	100%	4
Home Office, Telearbeit	0%	0	10%	1	10%	1	60%	6	10%	1	10%	1	0%	0	100%	10
Arbeitszeitmodelle	0%	0	0%	0	33%	3	44%	4	22%	2	0%	0	0%	0	100%	9
Betriebskindergarten	0%	0	0%	0	10%	1	80%	8	0%	0	0%	0	10%	1	100%	10
Notfall- Ferienbetreuung	0%	0	0%	0	17%	1	67%	4	0%	0	0%	0	17%	1	100%	6
Vermittlung (Betreuungs- oder Pflegeplatz)	0%	0	0%	0	40%	2	40%	2	0%	0	0%	0	20%	1	100%	5
Familienservice/ Beratung	0%	0	0%	0	25%	1	50%	2	0%	0	0%	0	25%	1	100%	4
Finanzielle Unterstützung für Familien	0%	0	0%	0	50%	1	50%	1	0%	0	0%	0	0%	0	100%	2

Tabelle A.0.52 Gründe für den Verzicht auf die Nutzung von Instrumenten (Stadtverwaltung)

Verzichtgründe																
	Finanziel- le Gründe		Angst um Arbeitsplatz		Karriere- planung		Organisator. Probleme		Auswirkung Arbeitsinhalt		Konflikte mit Kollegen		keine Akzeptanz bei Kinder		genannte Gründe	
Arbeitszeitreduzierung	71%	35	2%	1	12%	6	2%	1	8%	4	4%	2	0%	0	100%	49
Job-sharing	36%	14	0%	0	8%	3	38%	15	13%	5	5%	2	0%	0	100%	39
verlängerte Elternzeit	69%	25	11%	4	6%	2	6%	2	6%	2	3%	1	0%	0	100%	36
Sabbatical	83%	33	5%	2	0%	0	5%	2	3%	1	5%	2	0%	0	100%	40
Bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege	38%	6	0%	0	13%	2	25%	4	19%	3	6%	1	0%	0	100%	16
Home Office, Telearbeit	7%	3	5%	2	5%	2	51%	21	17%	7	12%	5	2%	1	100%	41
Arbeitszeitmodelle	26%	9	0%	0	6%	2	47%	16	12%	4	9%	3	0%	0	100%	34
Betriebskindergarten	33%	4	0%	0	17%	2	25%	3	8%	1	8%	1	8%	1	100%	12
Notfall- Ferienbetreuung	27%	4	0%	0	13%	2	20%	3	7%	1	20%	3	13%	2	100%	15
Vermittlung (Betreuungs- oder Pflegeplatz)	0%	0	0%	0	0%	0	40%	2	20%	1	20%	1	20%	1	100%	5
Familienservice/ Beratung	38%	5	15%	2	8%	1	15%	2	8%	1	8%	1	8%	1	100%	13
Finanzielle Unterstützung für Familien	45%	5	0%	0	18%	2	27%	3	0%	0	9%	1	0%	0	100%	11

Tabelle A.0.53 Instrumente, die den Befragten nicht bekannt sind, nach Geschlecht (Gesamtsample)

Unbekannt Instrumente - Mehrfachnennungen						
	Gesamt (262)		Frauen (181)		Männer (81)	
Arbeitszeitreduzierung	2%	4	1%	2	1%	2
Arbeitszeitmodelle	21%	56	16%	43	5%	13
Job-sharing	30%	78	24%	63	6%	15
verlängerte Elternzeit	6%	15	4%	10	2%	5
Sabbatical	23%	60	17%	45	6%	15
Bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege	19%	49	15%	39	4%	10
Home Office, Telearbeit	12%	32	10%	25	3%	7
Betriebskindergarten	13%	35	9%	24	4%	11
Notfallbetreuung	23%	61	16%	41	8%	20
Ferienbetreuung	18%	48	11%	29	7%	19
Vermittlung (Betreuungs- oder Pflegeplatz)	26%	67	18%	47	8%	20
Familienservice	38%	99	29%	76	9%	23
Beratungsangebote	34%	89	26%	68	8%	21
Finanzielle Unterstützung für Familien	38%	100	30%	79	8%	21

Tabelle A.0.54 Instrumente, den Befragten nicht bekannt sind, nach Geschlecht (alle Organisationen)

Nicht bekannte Instrumente - Mehrfachnennungen																		
	Universität						Wirtschaftsunternehmen						Stadtverwaltung					
	Gesamt (96)		Frauen (84)		Männer (12)		Gesamt (63)		Frauen (36)		Männer (27)		Gesamt (103)		Frauen (61)		Männer (42)	
Arbeitszeitreduzierung	2%	2	1%	1	8%	1	0%	0	0%	0	0,0%	0	2%	2	2%	1	2%	1
Arbeitszeitmodelle	19%	18	20%	17	8%	1	11%	7	11%	4	11%	3	30%	31	36%	22	21%	9
Job-sharing	41%	39	44%	37	17%	2	19%	12	17%	6	22%	6	26%	27	33%	20	17%	7
verlängerte Elternzeit	6%	6	6%	5	8%	1	5%	3	6%	2	4%	1	6%	6	5%	3	7%	3
Sabbatical	33%	32	36%	30	17%	2	16%	10	14%	5	19%	5	17%	18	16%	10	19%	8
Bezahlte Freistellung für Angehörigen- pflege	26%	25	29%	24	8%	1	16%	10	11%	4	22%	6	14%	14	18%	11	7%	3
Home Office, Telearbeit	11%	11	11%	9	17%	2	6%	4	3%	1	11%	3	17%	17	25%	15	5%	2
Betriebskindergarten	6%	6	6%	5	8%	1	0%	0	0%	0	0%	0	28%	29	31%	19	24%	10
Notfallbetreuung	17%	16	15%	13	25%	3	21%	13	17%	6	26%	7	31%	32	36%	22	24%	10
Ferienbetreuung	9%	9	8%	7	17%	2	21%	13	19%	7	22%	6	25%	26	25%	15	26%	11
Vermittlung (Betreuungs- oder Pflege- platz)	29%	28	30%	25	25%	3	16%	10	11%	4	22%	6	28%	29	30%	18	26%	11
Familienservice	43%	41	43%	36	42%	5	24%	15	28%	10	19%	5	42%	43	49%	30	31%	13
Beratungsangebote	40%	38	39%	33	42%	5	22%	14	28%	10	15%	4	36%	37	41%	25	29%	12
Finanzielle Unterstützung für Familien	45%	43	48%	40	25%	3	32%	20	36,1%	13	26%	7	36%	37	43%	26	26,2%	11

Tabelle A.0.55 Anteile der Befragten mit und ohne Kind an der Nennung: Kein Bedarf für die Nutzung der Instrumente (Gesamtsample)

kein Bedarf - Mehrfachnennungen																
	Universität				Wirtschaftsunternehmen				Stadtverwaltung				Gesamtsample			
	mit Kind (n= 43)		ohne Kind (n= 53)		mit Kind (n=26)		ohne Kind (n= 37)		mit Kind (n= 41)		ohne Kind (n= 62)		mit Kind (n= 112)		ohne Kind (n= 150)	
Arbeitszeitreduzierung	13%	6	29%	15	38%	10	41%	15	27%	11	34%	21	24%	27	34%	51
Arbeitszeitmodelle	9%	4	16%	8	31%	8	30%	11	29%	12	31%	19	21%	24	25%	38
Job-sharing	33%	15	41%	21	50%	13	46%	17	41%	17	39%	24	40%	45	41%	62
verlängerte Elternzeit	47%	21	65%	33	58%	15	68%	25	41%	17	66%	41	47%	53	66%	99
Sabbatical	29%	13	43%	22	42%	11	51%	19	44%	18	47%	29	38%	42	47%	70
bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege	47%	21	59%	30	65%	17	65%	24	46%	19	60%	37	51%	57	61%	91
Home Office, Telearbeit	16%	7	33%	17	23%	6	46%	17	37%	15	39%	24	25%	28	39%	58
Betriebskindergarten	51%	23	75%	38	42%	11	68%	25	46%	19	61%	38	47%	53	67%	101
Notfallbetreuung	42%	19	75%	38	42%	11	59%	22	34%	14	56%	35	39%	44	73%	110
Ferienbetreuung	40%	18	67%	34	50%	13	59%	22	27%	11	61%	38	38%	42	63%	94
Vermittlung (Betreuungs- oder Pflegeplatz)	38%	17	67%	34	58%	15	59%	22	44%	18	55%	34	45%	50	60%	90
Familienservice	22%	10	55%	28	42%	11	59%	22	24%	10	50%	31	28%	31	54%	81
Beratungsangebote	29%	13	47%	24	46%	12	46%	17	32%	13	45%	28	33%	37	46%	69
Finanzielle Unterstützung für Familien	29%	13	55%	28	38%	10	54%	20	27%	11	50%	31	30%	34	53%	79

Tabelle A.0.56a Erwartungen an die Nutzung der Instrumente (Gesamtsample)

Erwartungen										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut	Antworten		
Planungsmöglichkeit zur Bewältigung des Alltags	8%	11	10%	14	56%	78	26%	36	100%	139
Zeitgewinn für Familie und Privatleben	12%	16	19%	27	42%	59	27%	37	100%	139
Zeitautonomie	17%	23	19%	26	44%	60	20%	27	100%	136
Finanzielle Planungssicherheit	29%	39	19%	26	31%	42	21%	28	100%	135
Entlastung von Gedanken an familiäre Aufgaben	34%	47	25%	35	28%	39	12%	17	100%	138

Tabelle A.0.56b Erwartungen an die Nutzung der Instrumente nach Geschlecht (Gesamtsample)

Erwartungen	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten											
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Gesamt									
Planungsmöglichkeit zur Bewältigung des Alltags	4%	5	24%	7	10%	11	12%	3	58%	66	48%	12	28%	32	16%	4	114	25	100%	139
Zeitgewinn für Familie und Privatleben	8%	9	28%	7	18%	20	28%	7	46%	52	28%	7	29%	33	16%	4	114	25	100%	139
Zeitautonomie	15%	17	24%	6	20%	22	16%	4	45%	50	40%	10	20%	22	20%	5	111	24	100%	136
Finanzielle Planungssicherheit	24%	27	50%	12	19%	21	21%	5	32%	36	25%	6	24%	27	4%	1	111	24	100%	135
Entlastung von Gedanken an familiäre Aufgaben	32%	36	46%	11	27%	31	17%	4	29%	33	25%	6	12%	14	13%	3	114	24	100%	138

Tabelle A.0.57 Erwartungen an die Nutzung der Instrumente (Universität)

Erwartungen	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Planungsmöglichkeit zur Bewältigung des Alltags	2%	1	10%	6	60%	38	29%	18	100%	63
Zeitgewinn für Familie und Privatleben	14%	9	21%	13	40%	25	25%	16	100%	63
Zeitautonomie	11%	7	20%	12	44%	27	25%	15	100%	61
Finanzielle Planungssicherheit	40%	24	17%	10	28%	17	15%	9	100%	60
Entlastung von Gedanken an familiäre Aufgaben	44%	28	21%	13	22%	14	13%	8	100%	63

Tabelle A.0.58 Erwartungen an die Nutzung der Instrumente (Wirtschaftsunternehmen)

Erwartungen	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Planungsmöglichkeit zur Bewältigung des Alltags	14%	5	8%	3	53%	19	25%	9	100%	36
Zeitgewinn für Familie und Privatleben	17%	6	22%	8	36%	13	25%	9	100%	36
Zeitautonomie	22%	8	11%	4	50%	18	17%	6	100%	36
Finanzielle Planungssicherheit	25%	9	22%	8	31%	11	22%	8	100%	36
Entlastung von Gedanken an familiäre Aufgaben	26%	9	34%	12	29%	10	11%	4	100%	35

Tabelle A.0.59 Erwartungen an die Nutzung von Instrumenten (Stadtverwaltung)

Erwartungen										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Planungsmöglichkeit zur Bewältigung des Alltags	13%	5	13%	5	53%	21	23%	9	100%	40
Zeitgewinn für Familie und Privatleben	3%	1	15%	6	53%	21	30%	12	100%	40
Zeitautonomie	21%	8	26%	10	38%	15	15%	6	100%	39
Finanzielle Planungssicherheit	15%	6	21%	8	36%	14	28%	11	100%	39
Entlastung von Gedanken an familiäre Aufgaben	25%	10	25%	10	38%	15	13%	5	100%	40

Tabelle A.0.60 Erfüllung der Erwartung bei Nutzung der Instrumente (Gesamtsample)

Erwartungserfüllung																								
	Universität					Wirtschaftsunternehmen					Stadtverwaltung				Gesamt									
	nein		ja		Antworten*	nein		ja		Antworten*	nein		ja		Antworten*	nein		ja		Antworten*				
Planungsmöglichkeit	85%	47	15%	8	100%	55	90%	19	10%	2	100%	21	93%	27	7%	2	100%	29	89%	93	11%	12	100%	105
Zeitgewinn	85%	35	15%	6	100%	41	67%	10	33%	5	100%	15	94%	30	6%	2	100%	32	85%	75	15%	13	100%	88
Zeitautonomie	88%	35	13%	5	100%	40	76%	13	24%	4	100%	17	75%	15	25%	5	100%	20	82%	63	18%	14	100%	77
Finanzielle Sicherheit	92%	23	8%	2	100%	25	100%	14	0%	0	100%	14	80%	4	20%	1	100%	5	90%	57	10%	6	100%	63
Stressreduktion	71%	15	29%	6	100%	21	100%	10	0%	0	100%	10	83%	15	17%	3	100%	18	82%	40	18%	9	100%	49

*n= nur Antworten der Befragte welche die Frage nach Erwartungen beantwortet haben

Tabelle A.0.61 Adressatengerechte Gestaltung der Instrumente für Mütter, Väter und Personen mit Pflegeverantwortung (Universität)

Adressatengerechte Maßnahmengestaltung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Mitarbeiter/innen allgemein	12%	9	23%	17	51%	38	15%	11	100%	75
Mütter	9%	5	29%	17	48%	28	14%	8	100%	58
Väter	12%	3	28%	7	40%	10	20%	5	100%	25
Beschäftigte mit Pflegeverantwortung	16%	4	32%	8	32%	8	20%	5	100%	25

Tabelle A.0.62 Adressatengerechte Gestaltung der Instrumente für Mütter, Väter und Personen mit Pflegeverantwortung (Wirtschaftsunternehmen)

Adressatengerechte Maßnahmengestaltung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Mitarbeiter/innen allgemein	10%	5	31%	15	48%	23	10%	5	100%	10%
Mütter	16%	4	20%	5	52%	13	12%	3	100%	16%
Väter	26%	6	26%	6	44%	10	4%	1	100%	26%
Beschäftigte mit Pflegeverantwortung	43%	6	29%	4	21%	3	7%	1	100%	43%

Tabelle A.0.63 Adressatengerechte Gestaltung der Instrumente für Mütter, Väter und Personen mit Pflegeverantwortung (Stadtverwaltung)

Adressatengerechte Maßnahmengestaltung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Mitarbeiter/innen allgemein	8%	6	46%	33	28%	20	18%	13	100%	72
Mütter	18%	9	29%	14	35%	17	18%	9	100%	49
Väter	23%	7	45%	14	19%	6	13%	4	100%	31
Beschäftigte mit Pflegeverantwortung	36%	9	24%	6	24%	6	16%	4	100%	25

Tabelle A.0.64 Bewertung des Verfahrens zur Nutzung oder Beantragung der Instrumente (Gesamtsample)

Verfahren										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
eindeutig zuständige Instanzen	9%	16	25%	45	45%	80	21%	38	100%	179
komplexe Zuständigkeiten	15%	25	37%	61	41%	67	6%	10	100%	163
bekannte Entscheidungsträger	13%	33	29%	50	27%	46	25%	42	100%	171
wechselnde Entscheidungsträger	15%	23	30%	46	40%	62	16%	24	100%	155

Tabelle A.0.65 Bewertung des Verfahrens zur Nutzung oder Beantragung der Instrumente (Universität)

Verfahren										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Eindeutig zuständige Instanzen	9%	6	30%	21	41%	28	20%	14	100%	69
komplexe Zuständigkeiten	21%	13	32%	20	40%	25	7%	4	100%	62
bekannte Entscheidungsträger	21%	14	26%	17	24%	16	29%	19	100%	66
wechselnde Entscheidungsträger	12%	7	28%	16	43%	25	17%	10	100%	58

Tabelle A.0.66 Bewertung des Verfahrens zur Nutzung oder Beantragung der Instrumente (Wirtschaftsunternehmen)

Verfahren										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Eindeutig zuständige Instanzen	9%	4	23%	11	47%	22	21%	10	100%	47
komplexe Zuständigkeiten	17%	7	33%	14	45%	19	5%	2	100%	42
bekannte Entscheidungsträger	11%	5	38%	17	31%	14	20%	9	100%	45
wechselnde Entscheidungsträger	13%	5	33%	13	48%	19	8%	3	100%	40

Tabelle A.0.67 Bewertung des Verfahrens zur Nutzung oder Beantragung der Instrumente (Stadtverwaltung)

Verfahren										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Eindeutig zuständige Instanzen	10%	6	21%	13	48%	30	22%	14	100%	63
komplexe Zuständigkeiten	9%	5	46%	27	39%	23	7%	4	100%	59
bekannte Entscheidungsträger	23%	14	27%	16	27%	16	23%	14	100%	60
wechselnde Entscheidungsträger	19%	11	30%	17	32%	18	19%	11	100%	57

Tabelle A.0.68 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten (Gesamtsample)

angenommene Motivation										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
persönliche Überzeugung	10%	21	28%	61	45%	98	18%	39	100%	219
personalpolitische Strategie	15%	32	23%	49	47%	102	16%	34	100%	217
Verpflichtung durch das Management	22%	47	32%	70	35%	74	10%	22	100%	213
Problemthema	33%	70	34%	73	21%	45	12%	26	100%	214

Tabelle A.0.69 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten (Universität)

angenommene Motivation										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
persönliche Überzeugung	7%	6	24%	20	47%	40	22%	19	100%	7%
personalpolitische Strategie	8%	7	20%	17	54%	46	19%	16	100%	8%
Verpflichtung durch das Management	21%	17	28%	23	39%	32	13%	11	100%	21%
Problemthema	35%	29	33%	27	24%	20	7%	6	100%	35%

Tabelle A.0.70 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten (Wirtschaftsunternehmen)

angenommene Motivation										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
persönliche Überzeugung	7%	4	31%	17	46%	25	16%	9	100%	55
personalpolitische Strategie	11%	6	26%	14	52%	28	11%	6	100%	54
Verpflichtung durch das Management	20%	11	37%	20	37%	20	6%	3	100%	54
Problemthema	33%	18	38,2%	21	20%	11	9%	5	100%	55

Tabelle A.0.71 Angenommene Motive der familienfreundlichen Haltung der Vorgesetzten (Stadtverwaltung)

angenommene Motivation										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
persönliche Überzeugung	14%	11	30%	24	42%	33	14%	11	100%	79
personalpolitische Strategie	25%	19	23%	18	36%	28	16%	12	100%	77
Verpflichtung durch das Management	25%	19	36%	27	29%	22	11%	8	100%	76
Problemthema	30%	23	33%	25	18%	14	20%	15	100%	77

Tabelle A.0.72 Wahrgenommene Haltung der Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Gesamtsample)

wahrgenommene Haltung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
verständnisvoll für familiäre Belange	6%	14	24%	56	48%	112	23%	54	100%	236
bemüht um eigene Zeit für Familie	14%	31	31%	68	44%	97	11%	24	100%	220
verfügbar für das Unternehmen	2%	5	13%	29	53%	123	32%	74	100%	231

Tabelle A.0.73 Wahrgenommene Haltung der Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Universität)

wahrgenommene Haltung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
verständnisvoll für familiäre Belange	5%	4	20%	18	48%	43	27%	24	100%	89
bemüht um eigene Zeit für Familie	15%	12	23%	19	51%	42	12%	10	100%	83
verfügbar für das Unternehmen	2%	2	20%	17	56%	49	22%	19	100%	87

Tabelle A.0.74 Wahrgenommene Haltung der Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Wirtschaftsunternehmen)

wahrgenommene Haltung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
verständnisvoll für familiäre Belange	7%	4	25%	15	51%	30	17%	10	100%	59
bemüht um eigene Zeit für Familie	14%	8	49%	28	28%	16	9%	5	100%	57
verfügbar für das Unternehmen	2%	1	4%	2	56%	32	39%	22	100%	57

Tabelle A.0.75 Wahrgenommene Haltung der Vorgesetzten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Stadtverwaltung)

wahrgenommene Haltung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
verständnisvoll für familiäre Belange	7%	6	26%	23	44%	39	23%	20	100%	88
bemüht um eigene Zeit für Familie	14%	11	26%	21	49%	39	11%	9	100%	80
verfügbar für das Unternehmen	2%	2	12%	10	48%	42	38%	33	100%	87

Tabelle A.0.76 Haltung und Reaktionen der Kollegen und Kolleginnen in Bezug auf die Nutzung von Instrumenten (Gesamtsample)

Wahrgenommene Haltung der Kollegen und Kolleginnen										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Konflikte wegen Vertretungsbedarf	26%	57	49%	106	18%	40	7%	15	100%	218
Ausschluss von Teilzeitkräften	37%	79	34%	73	21%	44	8%	18	100%	214
Konkurrenzdenken	36%	77	40%	88	18%	38	7%	16	100%	219
Aktive Unterstützung	13%	29	35%	77	39%	84	13%	28	100%	218

Tabelle A.0.77 Haltung und Reaktionen der Kollegen und Kolleginnen in Bezug auf die Nutzung von Instrumenten (Universität)

Wahrgenommene Haltung der Kollegen und Kolleginnen										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Konflikte wegen Vertretungsbedarf	33%	29	46%	40	16%	14	6%	5	100%	88
Ausschluss von Teilzeitkräften	38%	34	29%	26	23%	21	10%	9	100%	90
Konkurrenzdenken	49%	43	31%	27	11%	10	9%	8	100%	88
Aktive Unterstützung	8%	7	32%	28	46%	40	15%	13	100%	88

Tabelle A.0.78 Haltung und Reaktionen der Kollegen und Kolleginnen in Bezug auf die Nutzung von Instrumenten (Wirtschaftsunternehmen)

Wahrgenommene Haltung der Kollegen und Kolleginnen										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Konflikte wegen Vertretungsbedarf	18%	9	62%	31	14%	7	6%	3	100%	50
Ausschluss von Teilzeitkräften	39%	18	35%	16	17%	8	9%	4	100%	46
Konkurrenzdenken	24%	12	46%	23	26%	13	4%	2	100%	50
Aktive Unterstützung	10%	5	41%	20	41%	20	8%	4	100%	49

Tabelle A.0.79 Haltung und Reaktionen der Kollegen und Kolleginnen in Bezug auf die Nutzung von Instrumenten (Stadtverwaltung)

Wahrgenommene Haltung der Kollegen und Kolleginnen										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Konflikte wegen Vertretungsbedarf	24%	19	44%	35	24%	19	9%	7	100%	80
Ausschluss von Teilzeitkräften	35%	27	40%	31	19%	15	6%	5	100%	78
Konkurrenzdenken	28%	22	46%	36	19%	15	8%	6	100%	79
Aktive Unterstützung	21%	17	36%	29	30%	24	14%	11	100%	81

Tabelle A.0.80 Wirksamkeit von formalen und informellen Regulierungsformen* (Gesamtsample)

Regulierungsformen										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Formale Regelungen	26%	53	16%	33	30%	61	27%	55	100%	202
Informelle Absprachen mit Vorgesetzten	14%	30	23%	49	47%	101	16%	33	100%	213
Informelle Absprachen im Team	14%	29	28%	59	47%	99	12%	25	100%	212

*Die Frage bezieht sich auf die individuellen Erfahrung von Regelungsebenen und schließt auch Befragte ein, die keine Maßnahme genutzt haben

Tabelle A.0.81 Wirksamkeit von formalen und informellen Regulierungsformen (Universität)

Regulierungsformen									
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten
Formale Regelungen	21%	16	10%	8	33%	26	36%	28	100% 78
Informelle Absprachen mit Vorgesetzten	12%	10	21%	17	51%	41	16%	13	100% 81
Informelle Absprachen im Team	11%	9	24%	19	51%	41	15%	12	100% 81

*Die Frage bezieht sich auf die individuellen Erfahrung von Regelungsebenen und schließt auch Befragte ein, die keine Maßnahme genutzt haben

Tabelle A.0.82 Wirksamkeit von formalen und informellen Regulierungsformen (Wirtschaftsunternehmen)

Regulierungsformen									
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten
Formale Regelungen	31%	14	20%	9	36%	16	13%	6	100% 45
Informelle Absprachen mit Vorgesetzten	13%	7	25%	13	49%	26	13%	7	100% 53
Informelle Absprachen im Team	20%	10	35%	18	43%	22	2%	1	100% 51

*Die Frage bezieht sich auf die individuellen Erfahrung von Regelungsebenen und schließt auch Befragte ein, die keine Maßnahme genutzt haben

Tabelle A.0.83 Wirksamkeit von formalen und informellen Regulierungsformen (Stadtverwaltung)

Regulierungsformen									
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten
Formale Regelungen	29%	23	20%	16	24%	19	27%	21	100% 79
Informelle Absprachen mit Vorgesetzten	17%	13	24%	19	43%	34	17%	13	100% 79
Informelle Absprachen im Team	13%	10	28%	22	45%	36	15%	12	100% 80

*Die Frage bezieht sich auf die individuellen Erfahrung von Regelungsebenen und schließt auch Befragte ein, die keine Maßnahme genutzt haben

Tabelle A.0.84 Vorstellungen bei der Planung von Arbeitszeitreduzierung (Gesamtsample)

Planung von Arbeitszeitreduzierung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
kann nach Bedarf befristet werden	23%	46	25%	49	28%	56	23%	46	100%	197
ist eine endgültige berufliche Entscheidung	50%	99	22%	44	20%	40	8%	15	100%	198
bedeutet Unsicherheit für Arbeitsstelle	45%	91	27%	54	19%	39	9%	17	100%	201
ist finanziell nicht tragbar	21%	44	27%	56	19%	40	32,7%	68	100%	208

Tabelle A.0.85 Vorstellungen bei der Planung von Arbeitszeitreduzierung (Universität)

Planung von Arbeitszeitreduzierung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
kann nach Bedarf befristet werden	19%	14	20%	15	31%	23	31%	23	100%	75
ist eine endgültige berufliche Entscheidung	57%	43	27%	20	13%	10	3%	2	100%	75
bedeutet Unsicherheit für Arbeitsstelle	55%	41	27%	20	16%	12	3%	2	100%	75
ist finanziell nicht tragbar	23%	19	33%	27	13%	11	31%	25	100%	82

Tabelle A.0.86 Vorstellungen bei der Planung von Arbeitszeitreduzierung (Wirtschaftsunternehmen)

Planung von Arbeitszeitreduzierung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
kann nach Bedarf befristet werden	27%	13	35%	17	35%	17	4%	2	100%	49
ist eine endgültige berufliche Entscheidung	31%	15	29%	14	25%	12	16%	8	100%	49
bedeutet Unsicherheit für Arbeitsstelle	4%	2	45%	22	33%	16	18%	9	100%	49
ist finanziell nicht tragbar	27%	13	23%	11	23%	11	27%	13	100%	48

Tabelle A.0.87 Vorstellungen bei der Planung von Arbeitszeitreduzierung (Stadtverwaltung)

Planung von Arbeitszeitreduzierung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
kann nach Bedarf befristet werden	26%	19	23%	17	22%	16	29%	21	100%	73
ist eine endgültige berufliche Entscheidung	55%	41	14%	10	24%	18	7%	5	100%	74
bedeutet Unsicherheit für Arbeitsstelle	62%	48	16%	12	14%	11	8%	6	100%	77
ist finanziell nicht tragbar	15%	12	23%	18	23%	18	39%	30	100%	78

Tabelle A.0.88 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Arbeitszeitreduzierung (Gesamtsample)

Konsequenzen der Arbeitszeitreduzierung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
geringere Entwicklungsperspektiven	32%	33	26%	27	24%	25	18%	18	100%	103
weniger kollegiale Kontakte	45%	47	28%	29	17%	18	10%	10	100%	104
weniger interessante Arbeitsinhalte	54%	54	27%	27	11%	11	8%	8	100%	100
weniger Entscheidungsbefugnisse	52%	52	29%	29	9%	9	11%	11	100%	101
ungünstigerer Arbeitsort	79%	80	12%	12	5%	5	4%	4	100%	101
ungünstigere Arbeitszeitenregelung	79%	80	14%	14	5%	5	2%	2	100%	101
verbesserte Arbeitsbedingungen	55%	56	29%	29	15%	15	1%	1	100%	101

Tabelle A.0.89 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Arbeitszeitreduzierung (Universität)

Konsequenzen der Arbeitszeitreduzierung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
geringere Entwicklungsperspektiven	29%	14	29%	14	29%	14	13%	6	100%	48
weniger kollegiale Kontakte	43%	21	27%	13	20%	10	10%	5	100%	49
weniger interessante Arbeitsinhalte	49%	23	30%	14	15%	7	6%	3	100%	47
weniger Entscheidungsbefugnisse	44%	21	33%	16	10%	5	13%	6	100%	48
ungünstigerer Arbeitsort	79%	37	13%	6	4%	2	4%	2	100%	47
ungünstigere Arbeitszeitenregelung	87%	41	6%	3	4%	2	2%	1	100%	47
verbesserte Arbeitsbedingungen	55%	26	28%	13	15%	7	2%	1	100%	47

Tabelle A.0.90 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Arbeitszeitreduzierung (Wirtschaftsunternehmen)

Konsequenzen der Arbeitszeitreduzierung										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
geringere Entwicklungsperspektiven	18%	3	24%	4	24%	4	35%	6	100%	17
weniger kollegiale Kontakte	33%	6	28%	5	22%	4	17%	3	100%	18
weniger interessante Arbeitsinhalte	31%	5	44%	7	13%	2	13%	2	100%	16
weniger Entscheidungsbefugnisse	31%	5	38%	6	13%	2	19%	3	100%	16
ungünstigerer Arbeitsort	77%	13	12%	2	6%	1	6%	1	100%	17
ungünstigere Arbeitszeitenregelung	65%	11	24%	4	6%	1	6%	1	100%	17
verbesserte Arbeitsbedingungen	41%	7	35%	6	24%	4	0%	0	100%	17

Tabelle A.0.91 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Arbeitszeitreduzierung (Stadtverwaltung)

Konsequenzen										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
geringere Entwicklungsperspektiven	42%	16	24%	9	18%	7	16%	6	100%	38
weniger kollegiale Kontakte	54%	20	30%	11	11%	4	5%	2	100%	37
weniger interessante Arbeitsinhalte	70%	26	16%	6	5%	2	8%	3	100%	37
weniger Entscheidungsbefugnisse	70%	26	19%	7	5%	2	5%	2	100%	37
ungünstigerer Arbeitsort	81%	30	11%	4	5%	2	3%	1	100%	37
ungünstigere Arbeitszeitenregelung	76%	28	19%	7	5%	2	0%	0	100%	37
verbesserte Arbeitsbedingungen	62%	23	27%	10	11%	4	0%	0	100%	37

Tabelle A.0.92 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Elternzeit (Gesamtsample)

Konsequenzen*										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
geringere Entwicklungsperspektiven	36%	33	28%	25	22%	20	14%	13	100%	91
weniger kollegiale Kontakte	56%	49	26%	23	12%	10	6%	5	100%	87
weniger interessante Arbeitsinhalte	52%	47	30%	27	13%	12	4%	4	100%	90
weniger Entscheidungsbefugnisse	53%	47	30%	27	10%	9	7%	6	100%	89
ungünstigerer Arbeitsort	81%	72	9%	8	7%	6	3%	3	100%	89
ungünstigere Arbeitszeitenregelung	79%	69	12%	10	5%	4	5%	4	100%	87
verbesserte Arbeitsbedingungen	66%	59	21%	19	12%	11	0%	0	100%	89
Wiedereinstiegsunterstützung	28%	25	36%	33	32%	29	4%	4	100%	91

* Hier sind auch retrospektiv Angaben zur Nutzung des Erziehungsurlaubes enthalten

Tabelle A.0.93 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Elternzeit (Universität)

Konsequenzen*										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
geringere Entwicklungsperspektiven	29%	12	33%	14	26%	11	12%	5	100%	42
weniger kollegiale Kontakte	54%	22	27%	11	15%	6	5%	2	100%	41
weniger interessante Arbeitsinhalte	42%	17	37%	15	17%	7	5%	2	100%	41
weniger Entscheidungsbefugnisse	44%	18	34%	14	15%	6	7%	3	100%	41
ungünstigerer Arbeitsort	83%	34	7%	3	7%	3	2%	1	100%	41
ungünstigere Arbeitszeitenregelung	76%	32	12%	5	5%	2	7%	3	100%	42
verbesserte Arbeitsbedingungen	71%	29	24%	10	5%	2	0%	0	100%	41
Wiedereinstiegsunterstützung	21%	9	43%	18	31%	13	5%	2	100%	42

* Hier sind auch retrospektiv Angaben zur Nutzung des Erziehungsurlaubes enthalten

Tabelle A.0.94 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Elternzeit (Wirtschaftsunternehmen)

Konsequenzen*										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
geringere Entwicklungsperspektiven	14%	2	36%	5	29%	4	21%	3	100%	14
weniger kollegiale Kontakte	46%	5	27%	3	18%	2	9%	1	100%	11
weniger interessante Arbeitsinhalte	43%	6	43%	6	14%	2	0%	0	100%	14
weniger Entscheidungsbefugnisse	39%	5	46%	6	8%	1	8%	1	100%	13
ungünstigerer Arbeitsort	85%	11	8%	1	8%	1	0%	0	100%	13
ungünstigere Arbeitszeitenregelung	75%	9	8%	1	8%	1	8%	1	100%	12
verbesserte Arbeitsbedingungen	54%	7	15%	2	31%	4	0%	0	100%	13
Wiedereinstiegsunterstützung	21%	3	50%	7	29%	4	0%	0	100%	14

* Hier sind auch retrospektiv Angaben zur Nutzung des Erziehungsurlaubes enthalten

Tabelle A.0.95 Wahrgenommene Konsequenzen bei der Nutzung von Elternzeit (Stadtverwaltung)

Konsequenzen*										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		Absolut		Antworten	
geringere Entwicklungsperspektiven	54%	19	17%	6	14%	5	14%	5	100%	35
weniger kollegiale Kontakte	63%	22	26%	9	6%	2	6%	2	100%	35
weniger interessante Arbeitsinhalte	69%	24	17%	6	9%	3	6%	2	100%	35
weniger Entscheidungsbefugnisse	69%	24	20%	7	6%	2	6%	2	100%	35
ungünstigerer Arbeitsort	77%	27	11%	4	6%	2	6%	2	100%	35
ungünstigere Arbeitszeitenregelung	85%	28	12%	4	3%	1	0%	0	100%	33
verbesserte Arbeitsbedingungen	66%	23	2%	7	14%	5	0%	0	82%	35
Wiedereinstiegsunterstützung	37%	13	23%	8	34%	12	6%	2	100%	35

* Hier sind auch retrospektiv Angaben zur Nutzung des Erziehungsurlaubes enthalten

Tabelle A.0.96 Verwirklichung der Familienfreundlichkeit im Unternehmen (Gesamtsample)

Verwirklichung der Familienfreundlichkeit										
	gar nicht		in geringem Maß		in hohem Maß		absolut		Antworten	
Gesamtsample	7%	15	42%	97	47%	108	4%	9	100%	229
Universität	6%	5	42%	36	45%	39	7%	6	100%	86
Wirtschaftsunternehmen	2%	1	40%	23	56%	32	2%	1	100%	57
Stadtverwaltung	11%	9	44%	38	43%	37	2%	2	100%	86

Tabellen der Clusteranalyse

Tabelle A.0.97 Nutzungsgruppen familienfreundlicher Maßnahmen (alle Befragten)

	Gesamtsample (N=262)	Universität (N=96)	Wirtschaftsunternehmen (N=63)	Stadtverwaltung (N=103)
nur Home Office/ Telearbeit	8%	10%	13%	2%
teils AZ-Reduzierung, teils flex. AZ-Modelle und sonstiges (Instrumentenmix)* ¹	32%	38%	38%	23%
flex. AZ-Modelle und teils Home Office/ Telearbeit (Zeit und teils Ort)* ²	9%	19%	6%	2%
nur AZ-Reduzierung	12%	14%	5%	15%
keine Maßnahmen	39%	20%	38%	58%
Summe	100%	100%	100%	100%

*¹ Dieses Cluster wird in den folgenden Tabellen „Instrumentenmix“ genannt

*² Dieses Cluster wird in den folgenden Tabellen „Zeit und teils Ort“ genannt

Tabelle A.0.98 Nutzungsgruppen familienfreundlicher Maßnahmen (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben)

	Gesamtsample (N=262)	Universität (N=96)	Wirtschaftsunternehmen (N=63)	Stadtverwaltung (N=103)
nur Home Office/ Telearbeit	13%	13%	21%	5%
Instrumentenmix	53%	47%	62%	56%
Zeit und teils Ort	15%	23%	10%	5%
nur AZ-Reduzierung	20%	17%	8%	35%
Summe	100%	100%	100%	100%

Tabelle A.0.99 Anteile der Einzelmaßnahmen innerhalb der kombinierten Nutzung von Arbeitszeitreduzierung, flexiblen Arbeitszeitmodellen und sonstiges

	Gesamtsample (N=262)	Universität (N=96)	Wirtschaftsunternehmen (N=63)	Stadtverwaltung (N=103)
AZ-Reduzierung	69,0%	80,6%	45,8%	75,0%
flex. AZ-Modelle	64,3%	80,6%	66,7%	37,5%
verlängerte Elternzeit	14,3%	16,7%	8,3%	16,7%
Home Office/ Telearbeit	21,4%	16,7%	45,8%	4,2%
Ferienbetreuung	20,2%	19,4%	12,5%	29,2%
Beratung	15,5%	8,3%	33,3%	8,3%

* andere Maßnahmen nicht dargestellt.

Tabelle A.0.100 Anteile der Einzelmaßnahmen innerhalb der kombinierten Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Home-Office

	Gesamtsample (N=84)	Universität (N=36)	Wirtschaftsunternehmen (N=24)	Stadtverwaltung (N=24)
flex. AZ-Modelle	100%	100%	100%	100%
Home Office/ Telearbeit	33%	39%	25%	0%

Erläuterung der Tabellen: Die Tabellen mit der Bezeichnung - alle Befragten - bezieht die Nichtnutzung mit ein. In diesen Tabellen sind in den grau unterlegten Zeilen Spaltenprozent angegeben und in den helle Zeilen die Zeilenprozente.

Die Tabellen – Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben – beziehen sich nur auf Nutzer und Nutzerinnen von Maßnahmen.

Tabelle A.0.101 Nutzungsgruppen nach Geschlecht (alle Befragten)

	Gesamtsample (N=262)			Universität (N=96)			Wirtschaftsunternehmen (N=63)			Stadtverwaltung (N=103)		
	Frauen	Männer	Summe	Frauen	Männer	Summe	Frauen	Männer	Summe	Frauen	Männer	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	6%	12%		8%	25%		8%	19%		0%	5%	
	50%	50%	100%	70%	30%	100%	38%	63%	100%	0%	100%	100%
Instrumentenmix	38%	20%		39%	25%		44%	30%		31%	12%	
	81%	19%	100%	92%	8%	100%	67%	33%	100%	79%	21%	100%
Zeit und teils Ort	9%	9%		15%	42%		8%	4%		2%	2%	
	71%	29%	100%	72%	28%	100%	75%	25%	100%	50%	50%	100%
nur AZ-Reduzierung	17%	1%		15%	0%		8%	0%		23%	2%	
	97%	3%	100%	100%	0%	100%	100%	0%	100%	93%	7%	100%
keine Maßnahmen	31%	58%		21%	8%		31%	48%		44%	79%	
	54%	46%	100%	95%	5%	100%	46%	54%	100%	45%	55%	100%
Summe	100%	100%		100%	100%		100%	100%		100%	100%	
<i>Verteilung nach Geschlecht</i>	69%	31%	100%	88%	13%	100%	57%	43%	100%	59%	41%	100%

Tabelle A.0.102 Nutzungsgruppen nach Geschlecht (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben)

	Gesamtsample (N=159)			Universität (N=77)			Wirtschaftsunternehmen (N=39)			Stadtverwaltung (N=43)		
	Frauen	Männer	Summe	Frauen	Männer	Summe	Frauen	Männer	Summe	Frauen	Männer	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	8%	29%		11%	27%		12%	36%		0%	22%	
Instrumentenmix	54%	47%		50%	27%		64%	57%		56%	56%	
Zeit und teils Ort	14%	21%		20%	45%		12%	7%		3%	11%	
nur AZ-Reduzierung	24%	3%		20%	0%		12%	0%		41%	11%	
Summe	100%	100%		100%	100%		100%	100%		100%	100%	
<i>Verteilung nach Geschlecht</i>	79%	21%	100%	86%	14%	100%	64%	36%	100%	79%	21%	100%

Tabelle A.0.103 Nutzungsgruppen nach Altersgruppen (alle Befragten - Gesamtsample)

	Gesamtsample (N=262)				Summe
	<= 34 Jahre	35-44 Jahre	45-53 Jahre	>= 54 Jahre	
nur Home Office/ Telearbeit	13%	6%	8%	3%	
	30%	20%	45%	5%	100%
Instrumentenmix	13%	41%	39%	18%	
	7%	33%	51%	8%	100%
Flexibilität	13%	10%	6%	11%	
	25%	29%	29%	17%	100%
nur AZ-Reduzierung	2%	13%	15%	11%	
	3%	29%	55%	13%	100%
keine Maßnahmen genutzt	58%	30%	31%	58%	
	25%	20%	33%	21%	100%
Summe	100%	100%	100%	100%	
<i>Altersverteilung</i>	17%	26%	42%	15%	100%

Tabelle A.0.104 Nutzungsgruppen nach Altersgruppen (alle Befragten – alle untersuchten Organisationen)

	Universität (N=96)					Wirtschaftsunternehmen (N=63)					Stadtverwaltung (N=103)				
	<= 34 Jahre	35-44 Jahre	45-53 Jahre	>= 54 Jahre	Summe	<= 34 Jahre	35-44 Jahre	45-53 Jahre	>= 54 Jahre	Summe	<= 34 Jahre	35-44 Jahre	45-53 Jahre	>= 54 Jahre	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	14%	12%	8%	11%		22%	5%	19%	0%		7%	0%	2%	0%	
	30%	30%	30%	10%	100%	25%	13%	63%	0%	100%	50%	0%	50%	0%	100%
Instrumentenmix	18%	40%	48%	33%		0%	59%	37%	20%		14%	23%	33%	13%	
	11%	28%	53%	8%	100%	0%	54%	42%	4%	100%	8%	21%	58%	13%	100%
Flexibilität	27%	24%	10%	22%		0%	5%	7%	20%		0%	0%	2%	4%	
	33%	33%	22%	11%	100%	0%	25%	50%	25%	100%	0%	0%	50%	50%	100%
nur AZ-Reduzierung	5%	12%	18%	22%		0%	5%	7%	0%		0%	23%	19%	8%	
	8%	23%	54%	15%	100%	0%	33%	67%	0%	100%	0%	33%	53%	13%	100%
keine Maßnahmen genutzt	36%	12%	18%	11%		78%	27%	30%	60%		79%	55%	44%	75%	
	42%	16%	37%	5%	100%	29%	25%	33%	13%	100%	18%	20%	32%	30%	100%
Summe	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%	
<i>Altersverteilung</i>	23%	26%	42%	9%	100%	14%	35%	43%	8%	100%	14%	21%	42%	23%	100%

Tabelle A.0.105 Nutzungsgruppen nach Altersgruppen (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben - Gesamtprobe)

	Gesamtprobe (N=159)			
	<= 34 Jahre	35-44 Jahre	45-53 Jahre	>= 54 Jahre
nur Home Office/ Telearbeit	32%	8%	12%	6%
Instrumentenmix	32%	58%	57%	44%
Zeit und teils Ort	32%	15%	9%	25%
nur AZ-Reduzierung	5%	19%	22%	25%
Summe	100%	100%	100%	100%
<i>Altersverteilung</i>	<i>12%</i>	<i>30%</i>	<i>48%</i>	<i>10%</i>

Tabelle A.0.106 Nutzungsgruppen nach Altersgruppen (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben – alle Unternehmen)

	Universität (N=77)				Wirtschaftsunternehmen (N=39)				Stadtverwaltung (N=43)			
	<= 34 Jahre	35-44 Jahre	45-53 Jahre	>= 54 Jahre	<= 34 Jahre	35-44 Jahre	45-53 Jahre	>= 54 Jahre	<= 34 Jahre	35-44 Jahre	45-53 Jahre	>= 54 Jahre
nur Home Office/ Telearbeit	21%	14%	9%	13%	100%	6%	26%	0%	33%	0%	4%	0%
Instrumentenmix	29%	45%	58%	38%	0%	81%	53%	50%	67%	50%	58%	50%
Zeit und teils Ort	43%	27%	12%	25%	0%	6%	11%	50%	0%	0%	4%	17%
nur AZ-Reduzierung	7%	14%	21%	25%	0%	6%	11%	0%	0%	50%	33%	33%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Altersverteilung</i>	<i>18%</i>	<i>29%</i>	<i>43%</i>	<i>10%</i>	<i>5%</i>	<i>41%</i>	<i>49%</i>	<i>5%</i>	<i>7%</i>	<i>23%</i>	<i>56%</i>	<i>14%</i>

Tabelle A.0.107 Nutzungsgruppen nach Befristung des Arbeitsvertrages (alle Befragten)

	Universität (N=96)		
	Befristet	Unbefristet	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	33%	4%	
	70%	30%	100%
Instrumentenmix	24%	41%	
	14%	86%	100%
Zeit und teils Ort	24%	17%	
	28%	72%	100%
nur AZ-Reduzierung	10%	15%	
	15%	85%	100%
keine Maßnahmen	10%	23%	
	11%	89%	100%
Summe	100%	100%	
<i>Befristungsverteilung</i>	22%	78%	100%

* In dem Wirtschaftsunternehmen und in der Stadtverwaltung sind keine Befristungen angegeben worden

Tabelle A.0.108: Nutzungsgruppen nach Befristung des Arbeitsvertrages (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben)

	UDE (N=77)		
	Befristet	Unbefristet	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	37%	5%	
Instrumentenmix	26%	53%	
Zeit und teils Ort	26%	22%	
nur AZ-Reduzierung	11%	19%	
Summe	100%	100%	
<i>Befristungsverteilung</i>	25%	75%	100%

Tabelle A.0.109 Nutzungsgruppen nach aktuellem Stellenumfang* (alle Befragten)

	Gesamtsample (N=262)			Universität (N=96)			Wirtschaftsunternehmen (N=63)			Stadtverwaltung (N=103)		
	Vollzeit	Teilzeit	Summe	Vollzeit	Teilzeit	Summe	Vollzeit	Teilzeit	Summe	Vollzeit	Teilzeit	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	11%	1%		17%	2%		16%	0%		3%	0%	
	95%	5%	100%	90%	10%	100%	100%	0%	100%	100%	0%	100%
Instrumentenmix	20%	57%		23%	55%		29%	71%		13%	54%	
	43%	57%	100%	33%	67%	100%	58%	42%	100%	42%	58%	100%
Zeit und teils Ort	11%	5%		29%	7%		6%	7%		3%	0%	
	83%	17%	100%	83%	17%	100%	75%	25%	100%	100%	0%	100%
nur AZ-Reduzierung	2%	33%		0%	30%		0%	21%		4%	46%	
	10%	90%	100%	0%	100%	100%	0%	100%	100%	20%	80%	100%
keine Maßnahmen	56%	4%		31%	7%		49%	0%		78%	0%	
	97%	3%	100%	84%	16%	100%	100%	0%	100%	100%	0%	100%
Summe	100%	100%		100%	100%		100%	100%		100%	100%	
<i>Stellenumfangverteilung</i>	68%	32%	100%	54%	46%	100%	78%	22%	100%	75%	25%	100%

* der aktuelle Stellenumfang bezieht sich auf die Angaben zur aktuellen Vertragsform, die Cluster sind aus den Angaben zur Maßnahmenutzung gebildet worden. Der Angaben können daher einen Hinweis darauf geben, wer zwar eine Teilzeitbeschäftigung hat, diese aber nicht als Vereinbarkeitsmaßnahme gewählt hat.

Tabelle A.0.110: Nutzungsgruppen nach aktuellem Stellenumfang (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben)

	Gesamtsample (N=159)		Universität (N=77)		Wirtschaftsunternehmen (N=39)		Stadtverwaltung (N=43)	
	Vollzeit	Teilzeit	Vollzeit	Teilzeit	Vollzeit	Teilzeit	Vollzeit	Teilzeit
nur Home Office/ Telearbeit	24%	1%	25%	2%	32%	0%	12%	0%
Instrumentenmix	46%	59%	33%	59%	56%	71%	59%	54%
Zeit und teils Ort	26%	5%	42%	7%	12%	7%	12%	0%
nur AZ-Reduzierung	4%	35%	0%	32%	0%	21%	18%	46%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Stellenumfangverteilung</i>	49%	51%	47%	53%	64%	36%	40%	60%

Tabelle A.0.111: Nutzungsgruppen nach Ausbildungsabschluss (alle Befragten, Gesamtsample)

	Gesamtsample (N=258)				Summe
	Hochschule	Fachschule	Lehre	Keine Ausbildung	
nur Home Office/ Telearbeit	13%	3%	5%	0%	
	70%	10%	20%	0%	100%
Instrumentenmix	34%	30%	32%	0%	
	46%	24%	30%	0%	100%
Zeit und teils Ort	9%	6%	9%	50%	
	45%	18%	32%	5%	100%
nur AZ-Reduzierung	5%	18%	17%	0%	
	19%	39%	42%	0%	100%
keine Maßnahmen	39%	43%	37%	50%	
	42%	28%	28%	1%	100%
Summe	100%	100%	100%	100%	
<i>Verteilung Ausbildungsabschluss</i>	43%	26%	30%	1%	100%

Tabelle A.0.112: Nutzungsgruppen nach Ausbildungsabschluss (alle Befragten, alle Organisationen)

	Universität (N=95)					Wirtschaftsunternehmen (N=62)					Stadtverwaltung (N=101)				
	Hoch- schule	Fach- schule	Lehre	Keine Ausbildung	Summe	Hoch- schule	Fach- schule	Lehre	Keine Aus- bildung	Summe	Hoch- schule	Fach- schule	Lehre	Keine Aus- bildung	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	20%	0%	0%	0%		12%	11%	15%	0%		0%	3%	3%	0%	
	100%	0%	0%	0%	100%	50%	13%	38%	0%	100%	0%	50%	50%	0%	100%
Instrumentenmix	39%	39%	38%	0%		36%	44%	40%	0%		24%	23%	22%	0%	
	53%	19%	28%	0%	100%	50%	17%	33%	0%	100%	30%	39%	30%	0%	100%
Zeit und teils Ort	18%	11%	19%	50%		3%	11%	5%	0%		0%	3%	3%	0%	
	53%	12%	29%	6%	100%	33%	33%	33%	0%	100%	0%	50%	50%	0%	100%
nur AZ-Reduzierung	6%	33%	15%	0%		0%	0%	15%	0%		10%	15%	19%	0%	
	23%	46%	31%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	20%	40%	40%	0%	100%
keine Maßnahmen	16%	17%	27%	50%		48%	33%	25%	0%		66%	58%	53%	0%	
	42%	16%	37%	5%	100%	67%	13%	21%	0%	100%	32%	39%	29%	0%	100%
Summe	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	0%		100%	100%	100%	0%	
Verteilung Ausbildungsabschluss	52%	19%	27%	2%	100%	53%	15%	32%	0%	100%	29%	40%	32%	0%	100%

Tabelle A.0.113: Nutzungsgruppen nach Ausbildungsabschluss (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Gesamtsample)

	Gesamtsample (N=156)			
	Hochschule	Fachschule	Lehre	Keine Ausbildung
nur Home Office/ Telearbeit	21%	5%	8%	0%
Instrumentenmix	56%	53%	51%	0%
Zeit und teils Ort	15%	11%	14%	100%
nur AZ-Reduzierung	9%	32%	27%	0%
Summe	100%	100%	100%	100%
<i>Verteilung Ausbildungsabschluss</i>	44%	24%	31%	1%

Tabelle A.0.114 Nutzungsgruppen nach Ausbildungsabschluss (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, alle Organisationen)

	Universität (N=76)				Wirtschaftsunternehmen (N=62)				Stadtverwaltung (N=42)			
	Hochschule	Fachschule	Lehre	Keine Ausbildung	Hochschule	Fachschule	Lehre	Keine Ausbildung	Hochschule	Fachschule	Lehre	Keine Ausbildung
nur Home Office/ Telearbeit	24%	0%	0%	0%	24%	17%	20%	0%	0%	6%	7%	0%
Instrumentenmix	46%	47%	53%	0%	71%	67%	53%	0%	70%	53%	47%	0%
Zeit und teils Ort	22%	13%	26%	100%	6%	17%	7%	0%	0%	6%	7%	0%
nur AZ-Reduzierung	7%	40%	21%	0%	0%	0%	20%	0%	30%	35%	40%	0%
keine Maßnahmen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	0%
<i>Verteilung Ausbildungsabschluss</i>	54%	20%	25%	1%	45%	16%	39%	0%	24%	40%	36%	0%

Tabelle A.0.115 Nutzungsgruppen nach Status (alle Befragten, Gesamtsample)

	Gesamtsample (N=261)					
	Leitende Angestellte	Außertarifliche Angestellte	Beamte	Tarifliche Angestellte	Arbeiter	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	8%	19%	3%	9%	0%	
	10%	15%	15%	60%	0%	100%
Instrumentenmix	44%	25%	34%	30%	0%	
	13%	5%	36%	46%	0%	100%
Zeit und teils Ort	8%	13%	6%	11%	0%	
	8%	8%	21%	63%	0%	100%
nur AZ-Reduzierung	0%	0%	14%	15%	0%	
	0%	0%	39%	61%	0%	100%
keine Maßnahmen genutzt	40%	44%	43%	35%	100%	
	10%	7%	36%	45%	2%	100%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%	
<i>Verteilung Ausbildungsabschluss</i>	10%	6%	33%	50%	1%	100%

Tabelle A.0.116 Nutzungsgruppen nach Status (alle Befragten, Universität)

	Universität (N=95)					Summe
	Leitende* Angestellte	Außertariflich* Angestellte	Beamte	Tarifliche Angestellte	Arbeiter	
nur Home Office/ Telearbeit	0%	0%	6%	14%	0%	
	0%	0%	20%	80%	0%	100%
Instrumentenmix	67%	0%	45%	33%	0%	
	6%	0%	42%	53%	0%	100%
Zeit und teils Ort	33%	100%	12%	21%	0%	
	6%	6%	22%	67%	0%	100%
nur AZ-Reduzierung	0%	0%	18%	12%	0%	
	0%	0%	46%	54%	0%	100%
keine Maßnahmen genutzt	0%	0%	18%	21%	0%	
	0%	0%	33%	67%	0%	100%
Summe	100%	100%	100%	100%		
<i>Verteilung Ausbildungsabschluss</i>	3%	1%	35%	61%	0%	100%

* die Kategorien Leitende und Außertarifliche Angestellte sind nach Rückfrage in den befragten Bereichen nicht vertreten, sodass diese Befragten vermutlich den Tariflichen Angestellten zuzuordnen sind.

Tabelle A.0.117 Nutzungsgruppen nach Status (alle Befragten, Wirtschaftsunternehmen)

	Wirtschaftsunternehmen (N=63)					
	Leitende Angestellte	Außertarifliche Angestellte	Beamte	Tarifliche Angestellte	Arbeiter	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	11%	20%	0%	10%	0%	
	25%	38%	0%	38%	0%	100%
Instrumentenmix	47%	27%	0%	38%	0%	
	38%	17%	0%	46%	0%	100%
Zeit und teils Ort	5%	7%	0%	7%	0%	
	25%	25%	0%	50%	0%	100%
nur AZ-Reduzierung	0%	0%	0%	10%	0%	
	0%	0%	0%	100%	0%	100%
keine Maßnahmen genutzt	37%	47%	0%	34%	0%	
	29%	29%	0%	42%	0%	100%
Summe	100%	100%		100%		
<i>Verteilung Ausbildungsabschluss</i>	30%	24%	0%	46%	0%	100%

Tabelle A.0.118 Nutzungsgruppen nach Status (alle Befragten, Stadtverwaltung)

	Stadtverwaltung (N=103)					
	Leitende Angestellte	Außertariflich Angestellte	Beamte	Tariflich Angestellte	Arbeiter	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	0%	0%	2%	2%	0%	
	0%	0%	50%	50%	0%	100%
Instrumentenmix	0%	0%	28%	20%	0%	
	0%	0%	63%	38%	0%	100%
Zeit und teils Ort	0%	0%	2%	2%	0%	
	0%	0%	50%	50%	0%	100%
nur AZ-Reduzierung	0%	0%	11%	20%	0%	
	0%	0%	40%	60%	0%	100%
keine Maßnahmen genutzt	100%	0%	57%	55%	100%	
	5%	0%	52%	40%	3%	100%
Summe	100%	0%	100%	100%		
Verteilung Ausbildungsabschluss	3%	0%	52%	43%	2%	100%

* die Kategorie Leitende Angestellte ist nach Rückfrage in den befragten Bereichen nicht vorhanden, sodass diese Befragten den Beamten oder Tariflich Angestellten zugeordnet werden können.

Tabelle A.0.119 Nutzungsgruppen nach Status (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Gesamtsample)

	Gesamtsample (N=159)				
	Leitende Angestellte	Außertariflich Angestellte	Beamte	Tariflich Angestellte	Arbeiter
nur Home Office/ Telearbeit	13%	33%	6%	14%	0%
Instrumentenmix	73%	44%	60%	46%	0%
Zeit und teils Ort	13%	22%	10%	18%	0%
nur AZ-Reduzierung	0%	0%	24%	22%	0%
Summe	100%	100%	100%	100%	0%
Verteilung Ausbildungsabschluss	9%	6%	31%	53%	0%

Tabelle A.0.120 Nutzungsgruppen nach Status (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Universität)

	Universität (N=77)				
	Leitende* Angestellte	Außertariflich* Angestellte	Beamte	Tariflich Angestellte	Arbeiter
nur Home Office/ Telearbeit	0%	0%	7%	17%	0%
Instrumentenmix	67%	0%	56%	41%	0%
Zeit und teils Ort	33%	100%	15%	26%	0%
nur AZ-Reduzierung	0%	0%	22%	15%	0%
Summe	100%	100%	100%	100%	0%
<i>Verteilung Ausbildungsabschluss</i>	<i>4%</i>	<i>1%</i>	<i>35%</i>	<i>60%</i>	<i>0%</i>

* die Kategorien Leitende und Außertarifliche Angestellte sind nach Rückfrage in den befragten Bereichen nicht vertreten, sodass diese Befragten vermutlich den Tariflichen Angestellten zuzuordnen sind.

Tabelle A.0.121 Nutzungsgruppen nach Status (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Wirtschaftsunternehmen)

	Wirtschaftsunternehmen (N=39)			
	Leitende Angestellte	Außertariflich Angestellte	Tariflich Angestellte	Arbeiter
nur Home Office/ Telearbeit	17%	38%	16%	0,0%
Instrumentenmix	75%	50%	58%	0,0%
Zeit und teils Ort	8%	13%	11%	0,0%
nur AZ-Reduzierung	0%	0%	16%	0,0%
Summe	100%	100%	100%	0,0%
<i>Verteilung Ausbildungsabschluss</i>	<i>30,8%</i>	<i>20,5%</i>	<i>48,7%</i>	<i>0,0%</i>

Tabelle A.0.122 Nutzungsgruppen nach Status (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Stadtverwaltung)

	Stadtverwaltung (N=43)	
	Beamte	Tarifliche Angestellte
nur Home Office/ Telearbeit	4%	5%
Instrumentenmix	65%	45%
Zeit und teils Ort	4%	5%
nur AZ-Reduzierung	26%	45%
Summe	100%	100%
<i>Verteilung Ausbildungsabschluss</i>	53%	47%

Tabelle A.0.123: Nutzungsgruppen nach Familienstand (alle Befragten)

	Gesamtsample (N=259)						Summe
	Verheiratet, zusammen lebend	Verheiratet, getrennt lebend	Single	Geschieden	Verwitwet		
nur Home Office/ Telearbeit	8%	0%	9%	0%	0%		
	63%	0%	37%	0%	0%		100%
Instrumentenmix	39%	25%	17%	32%	100%		
	73%	1%	15%	8%	2%		100%
Zeit und teils Ort	5%	25%	13%	18%	0%		
	35%	4%	43%	17%	0%		100%
nur AZ-Reduzierung	15%	0%	7%	9%	0%		
	77%	0%	16%	6%	0%		100%
keine Maßnahmen genutzt	33%	50%	53%	41%	0%		
	50%	2%	39%	9%	0%		100%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%		
<i>Verteilung Familienstand</i>	60%	2%	29%	8%	1%		100%

Tabelle A.0.124 Nutzungsgruppen nach Familienstand (alle Befragten, Universität)

	Universität (N=94)						Summe
	Verheiratet, zusammen lebend	Verheiratet, getrennt lebend	Single	Geschieden	Verwitwet		
nur Home Office/ Telearbeit	11%	0%	11%	0%	0%	0%	
	56%	0%	44%	0%	0%	0%	100%
Instrumentenmix	47%	0%	28%	30%	100%		
	61%	0%	28%	8%	3%		100%
Zeit und teils Ort	9%	0%	25%	40%	0%		
	24%	0%	53%	24%	0%		100%
nur AZ-Reduzierung	21%	0%	8%	0%	0%		
	77%	0%	23%	0%	0%		100%
keine Maßnahmen genutzt	13%	0%	28%	30%	0%		
	32%	0%	53%	16%	0%		100%
Summe	100%	0%	100%	100%	100%		
<i>Verteilung Familienstand</i>	50%	0%	38%	11%	1%		100%

Tabelle A.0.125 Nutzungsgruppen nach Familienstand (alle Befragten, Wirtschaftsunternehmen)

Wirtschaftsunternehmen (N=63)						
	Verheiratet, zusammen lebend	Verheiratet, getrennt lebend	Single	Geschieden	Verwitwet	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	13%	0%	14%	0%	0%	
	75%	0%	25%	0%	0%	100%
Instrumentenmix	46%	0%	14%	50%	0%	
	88%	0%	8%	4%	0%	100%
Zeit und teils Ort	4%	100%	7%	0%	0%	
	50%	25%	25%	0%	0%	100%
nur AZ-Reduzierung	7%	0%	0%	0%	0%	
	100%	0%	0%	0%	0%	100%
keine Maßnahmen genutzt	30%	0%	64%	50%	0%	
	58%	0%	38%	4%	0%	100%
Summe	100%	100%	100%	100%	0%	
<i>Verteilung Familienstand</i>	73%	2%	22%	3%	0%	100%

Tabelle A.0.126 Nutzungsgruppen nach Familienstand (alle Befragten, Stadtverwaltung)

	Stadtverwaltung (N=102)					
	Verheiratet, zusammen lebend	Verheiratet, getrennt lebend	Single	Geschie- den	Verwit- wet	Summe
nur Home Office/ Tele- arbeit	2%	0%	4%	0%	0%	
	50%	0%	50%	0%	0%	100%
Instrumentenmix	29%	33%	4%	30%	100%	
	75%	4%	4%	13%	4%	100%
Zeit und teils Ort	3%	0%	0%	0%	0%	
	100%	0%	0%	0%	0%	100%
nur AZ-Reduzierung	17%	0%	8%	20%	0%	
	73%	0%	13%	13%	0%	100%
keine Maßnahmen ge- nutzt	49%	67%	84%	50%	0%	
	53%	3%	36%	8%	0%	100%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%	
<i>Verteilung Familienstand</i>	62%	3%	25%	10%	1%	100%

Tabelle A.0.127: Nutzungsgruppen nach Familienstand (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Gesamtprobe)

	Gesamtprobe (N=157)				
	Verheiratet, zusammen lebend	Verheiratet, getrennt lebend	Single	Geschieden	Verwitwet
nur Home Office/ Telearbeit	11%	0%	20%	0%	0%
Instrumentenmix	58%	50%	37%	54%	100%
Zeit und teils Ort	8%	50%	29%	31%	0%
nur AZ-Reduzierung	23%	0%	14%	15%	0%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Verteilung Familienstand</i>	<i>67%</i>	<i>1%</i>	<i>22%</i>	<i>8%</i>	<i>1%</i>

Tabelle A.0.128 Nutzungsgruppen nach Familienstand (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Universität)

	Universität (N=75)				
	Verheiratet, zusammen lebend	Verheiratet, getrennt lebend	Single	Geschieden	Verwitwet
nur Home Office/ Telearbeit	12%	0%	15%	0%	0%
Instrumentenmix	54%	0%	38%	43%	100%
Zeit und teils Ort	10%	0%	35%	57%	0%
nur AZ-Reduzierung	24%	0%	12%	0%	0%
Summe	100%	0%	100%	100%	100%
<i>Verteilung Familienstand</i>	<i>55%</i>	<i>0%</i>	<i>35%</i>	<i>9%</i>	<i>1%</i>

Tabelle A.0.129 Nutzungsgruppen nach Familienstand (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Wirtschaftsunternehmen)

Wirtschaftsunternehmen (N=39)					
	Verheiratet, zusammen lebend	Verheiratet, getrennt lebend	Single	Geschieden	Verwitwet
nur Home Office/ Telearbeit	19%	0%	40%	0%	0%
Instrumentenmix	66%	0%	40%	100%	0%
Zeit und teils Ort	6%	100%	20%	0%	0%
nur AZ-Reduzierung	9%	0%	0%	0%	0%
Summe	100%	100%	100%	100%	0%
<i>Verteilung Familienstand</i>	<i>82%</i>	<i>3%</i>	<i>13%</i>	<i>3%</i>	<i>0%</i>

Tabelle A.0.130 Nutzungsgruppen nach Familienstand (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Stadtverwaltung)

Stadtverwaltung (N=43)					
	Verheiratet, zusammen lebend	Verheiratet, getrennt lebend	Single	Geschieden	Verwitwet
nur Home Office/ Telearbeit	3%	0%	25%	0%	0%
Instrumentenmix	56%	100%	25%	60%	100%
Zeit und teils Ort	6%	0%	0%	0%	0%
nur AZ-Reduzierung	34%	0%	50%	40%	0%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Verteilung Familienstand</i>	<i>74%</i>	<i>2%</i>	<i>9%</i>	<i>12%</i>	<i>2%</i>

Tabelle A.0.131: Nutzungsgruppen nach Lebenssituation (alle Befragten, Gesamtsample)

	Gesamtsample (N=259)					Summe
	mit Ehepartner	mit Lebenspartner	Alleinstehend	Alleinerziehend		
nur Home Office/ Telearbeit	8%	10%	6%	0%		
	63%	26%	11%	0%		100%
Instrumentenmix	39%	12%	19%	52%		
	73%	7%	7%	13%		100%
Zeit und teils Ort	5%	12%	22%	10%		
	35%	26%	30%	9%		100%
nur AZ-Reduzierung	15%	6%	0%	19%		
	77%	10%	0%	13%		100%
keine Maßnahmen genutzt	33%	60%	53%	19%		
	50%	29%	17%	4%		100%
Summe	100%	100%	100%	100%		
<i>Verteilung Lebensstatus</i>	60%	19%	12%	8%		100%

Tabelle A.0.132 Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (alle Befragten, Universität)

	Universität (N=94)					Summe
	mit Ehepartner	mit Lebenspartner	Alleinstehend	Alleinerziehend		
nur Home Office/ Telearbeit	11%	13%	7%	0%		
	56%	33%	11%	0%		100%
Instrumentenmix	47%	26%	20%	56%		
	61%	17%	8%	14%		100%
Zeit und teils Ort	9%	22%	40%	22%		
	24%	29%	35%	12%		100%
nur AZ-Reduzierung	21%	9%	0%	11%		
	77%	15%	0%	8%		100%
keine Maßnahmen genutzt	13%	30%	33%	11%		
	32%	37%	26%	5%		100%
Summe	100%	100%	100%	100%		
<i>Verteilung Lebensstatus</i>	50%	24%	16%	10%		100%

Tabelle A.0.133 Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (alle Befragten, Wirtschaftsunternehmen)

Wirtschaftsunternehmen (N=63)						
	mit Ehepartner	mit Lebenspartner	Alleinstehend	Alleinerziehend	Summe	
nur Home Office/ Telearbeit	13%	20%	0%	0%		
	75%	25%	0%	0%		100%
Instrumentenmix	46%	0%	33%	100%		
	88%	0%	8%	4%		100%
Zeit und teils Ort	4%	10%	17%	0%		
	50%	25%	25%	0%		100%
nur AZ-Reduzierung	7%	0%	0%	0%		
	100%	0%	0%	0%		100%
keine Maßnahmen genutzt	30%	70%	50%	0%		
	58%	29%	13%	0%		100%
Summe	100%	100%	100%	100%		
<i>Verteilung Lebensstatus</i>	73%	16%	10%	2%		100%

Tabelle A.0.134 Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (alle Befragten, Stadtverwaltung)

Stadtverwaltung (N=102)						
	mit Ehepartner	mit Lebenspartner	Alleinstehend	Alleinerziehend	Summe	
nur Home Office/ Telearbeit	2%	0%	9%	0%		
	50%	0%	50%	0%		100%
Instrumentenmix	29%	0%	9%	45%		
	75%	0%	4%	21%		100%
Zeit und teils Ort	3%	0%	0%	0%		
	100%	0%	0%	0%		100%
nur AZ-Reduzierung	17%	6%	0%	27%		
	73%	7%	0%	20%		100%
keine Maßnahmen genutzt	49%	94%	82%	27%		
	53%	27%	15%	5%		100%
Summe	100%	100%	100%	100%		
<i>Verteilung Lebensstatus</i>	100%	100%	100%	100%		

Tabelle A.0.135: Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Gesamtsample)

	Gesamtsample (N=157)			
	mit Ehepartner	mit Lebenspartner	Alleinstehend	Alleinerziehend
nur Home Office/ Telearbeit	11%	25%	13%	0%
Instrumentenmix	58%	30%	40%	65%
Zeit und teils Ort	8%	30%	47%	12%
nur AZ-Reduzierung	23%	15%	0%	24%
Summe	100%	100%	100%	100%
<i>Verteilung Lebensstatus</i>	<i>67%</i>	<i>13%</i>	<i>10%</i>	<i>11%</i>

Tabelle A.0.136 Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Universität)

	Universität (N=75)			
	mit Ehepartner	mit Lebenspartner	Alleinstehend	Alleinerziehend
nur Home Office/ Telearbeit	12%	19%	10%	0%
Instrumentenmix	54%	38%	30%	63%
Zeit und teils Ort	10%	31%	60%	25%
nur AZ-Reduzierung	24%	13%	0%	12%
Summe	100%	100%	100%	100%
<i>Verteilung Lebensstatus</i>	<i>55%</i>	<i>21%</i>	<i>13%</i>	<i>11%</i>

Tabelle A.0.137 Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Wirtschaftsunternehmen)

	Wirtschaftsunternehmen (N=39)			
	mit Ehepartner	mit Lebenspartner	Alleinstehend	Alleinerziehend
nur Home Office/ Telearbeit	19%	67%	0%	0%
Instrumentenmix	66%	0%	67%	100%
Zeit und teils Ort	6%	33%	33%	0%
nur AZ-Reduzierung	9%	0%	0%	0%
Summe	100%	100%	100%	100%
<i>Verteilung Lebensstatus</i>	<i>82%</i>	<i>8%</i>	<i>8%</i>	<i>3%</i>

Tabelle A.0.138 Nutzungsgruppen nach Lebensstatus (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Stadtverwaltung)

	Stadtverwaltung (N=43)			
	mit Ehepartner	mit Lebenspartner	Alleinstehend	Alleinerziehend
nur Home Office/ Telearbeit	3%	0%	50%	0%
Instrumentenmix	56%	0%	50%	63%
Zeit und teils Ort	6%	0%	0%	0%
nur AZ-Reduzierung	34%	100%	0%	38%
Summe	100%	100%	100%	100%
<i>Verteilung Lebensstatus</i>	<i>74%</i>	<i>2%</i>	<i>5%</i>	<i>19%</i>

Tabelle A.0.139: Nutzungsgruppen nach Kindern im Haushalt (alle Befragten)

	Gesamtsample (N=262)			Universität (N=96)			Wirtschaftsunternehmen (N=63)			Stadtverwaltung (N=103)		
	ohne Kind	mit Kind	Summe	ohne Kind	mit Kind	Summe	ohne Kind	mit Kind	Summe	ohne Kind	mit Kind	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	9%	6%		10%	11%		16%	8%		3%	0%	
Instrumentenmix	65%	35%	100%	50%	50%	100%	75%	25%	100%	100%	0%	100%
Zeit und teils Ort	19%	50%		22%	56%		27%	54%		11%	41%	
nur AZ-Reduzierung	33%	67%	100%	31%	69%	100%	42%	58%	100%	29%	71%	100%
keine Maßnahmen genutzt	11%	6%		25%	11%		8%	4%		2%	2%	
Summe	71%	29%	100%	72%	28%	100%	75%	25%	100%	50%	50%	100%
	9%	16%		12%	16%		0%	12%		11%	20%	
	42%	58%	100%	46%	54%	100%	0%	100%	100%	47%	53%	100%
	53%	21%		31%	7%		49%	23%		73%	37%	
	77%	23%	100%	84%	16%	100%	75%	25%	100%	75%	25%	100%
Verteilung Kinder im Haushalt	100%	100%		100%	100%		100%	100%		100%	100%	
	57%	43%	100%	53%	47%	100%	59%	41%	100%	60%	40%	100%

Tabelle A.0.140: Nutzungsgruppen nach Kindern im Haushalt (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben)

	Gesamtsample (N=159)		Universität (N=77)		Wirtschaftsunternehmen (N=39)		Stadtverwaltung (N=43)	
	ohne Kind	mit Kind	ohne Kind	mit Kind	ohne Kind	mit Kind	ohne Kind	mit Kind
nur Home Office/ Telearbeit	18%	8%	14%	12%	32%	10%	12%	0%
Instrumentenmix	39%	64%	31%	60%	53%	70%	41%	65%
Zeit und teils Ort	24%	8%	37%	12%	16%	5%	6%	4%
nur AZ-Reduzierung	18%	20%	17%	17%	0%	15%	41%	31%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Verteilung Kinder im Haushalt	45%	55%	45%	55%	49%	51%	40%	60%

Tabelle A.0.141: Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (alle Befragten, Gesamtsample)

	Gesamtsample (N=110)				Summe
	unter 6	6 bis 10	11 bis 16	über 16	
nur Home Office/ Telearbeit	14%	0%	9%	0%	
	57%	0%	43%	0%	100%
Instrumentenmix	52%	55%	53%	40%	
	27%	22%	33%	18%	100%
Zeit und teils Ort	7%	18%	3%	0%	
	29%	57%	14%	0%	100%
nur AZ-Reduzierung	3%	18%	21%	20%	
	6%	24%	41%	29%	100%
keine Maßnahmen genutzt	24%	9%	15%	40%	
	29%	8%	21%	42%	100%
Summe	100%	100%	100%	100%	
<i>Verteilung Altersgruppe des jüngsten Kindes</i>	26%	20%	31%	23%	100%

Tabelle A.0.142 Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (alle Befragten, Universität)

	Universität (N=43)				Summe
	unter 6	6 bis 10	11 bis 16	über 16	
nur Home Office/ Telearbeit	25%	0%	13%	0%	
	60%	0%	40%	0%	100%
Instrumentenmix	50%	57%	60%	56%	
	25%	17%	38%	21%	100%
Zeit und teils Ort	17%	29%	7%	0%	
	40%	40%	20%	0%	100%
nur AZ-Reduzierung	0%	14%	13%	33%	
	0%	17%	33%	50%	100%
keine Maßnahmen genutzt	8%	0%	7%	11%	
	33%	0%	33%	33%	100%
Summe	100%	100%	100%	100%	
<i>Verteilung Altersgruppe des jüngsten Kindes</i>	28%	16%	35%	21%	100%

Tabelle A.0.143 Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (alle Befragten, Wirtschaftsunternehmen)

	Wirtschaftsunternehmen (N=26)				Summe
	unter 6	6 bis 10	11 bis 16	über 16	
nur Home Office/ Telearbeit	11%	0%	14%	0%	
	50%	0%	50%	0%	100%
Instrumentenmix	56%	67%	57%	25%	
	36%	29%	29%	7%	100%
Zeit und teils Ort	0%	17%	0%	0%	
	0%	100%	0%	0%	100%
nur AZ-Reduzierung	0%	17%	29%	0%	
	0%	33%	67%	0%	100%
keine Maßnahmen genutzt	33%	0%	0%	75%	
	50%	0%	0%	50%	100%
Summe	100%	100%	100%	100%	
<i>Verteilung Altersgruppe des jüngsten Kindes</i>	35%	23%	27%	15%	100%

Tabelle A.0.144 Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (alle Befragten, Stadtverwaltung)

	Stadtverwaltung (N=41)				Summe
	unter 6	6 bis 10	11 bis 16	über 16	
nur Home Office/ Telearbeit	11%	0%	14%	0%	
	50%	0%	50%	0%	100%
Instrumentenmix	56%	67%	57%	25%	
	36%	29%	29%	7%	100%
Zeit und teils Ort	0%	17%	0%	0%	
	0%	100%	0%	0%	100%
nur AZ-Reduzierung	0%	17%	29%	0%	
	0%	33%	67%	0%	100%
keine Maßnahmen genutzt	33%	0%	0%	75%	
	50%	0%	0%	50%	100%
Summe	100%	100%	100%	100%	
<i>Verteilung Altersgruppe des jüngsten Kindes</i>	35%	23%	27%	15%	100%

Tabelle A.0.145: Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Gesamtsample)

	Gesamtsample (N=86)			
	unter 6	6 bis 10	11 bis 16	über 16
nur Home Office/ Telearbeit	18%	0%	10%	0%
Instrumentenmix	68%	60%	62%	67%
Zeit und teils Ort	9%	20%	3%	0%
nur AZ-Reduzierung	5%	20%	24%	33%
Summe	100%	100%	100%	100%
<i>Verteilung Altersgruppe des jüngsten Kindes</i>	<i>26%</i>	<i>23%</i>	<i>34%</i>	<i>17%</i>

Tabelle A.0.146 Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Universität)

	Universität (N=40)			
	unter 6	6 bis 10	11 bis 16	über 16
nur Home Office/ Telearbeit	27%	0%	14%	0%
Instrumentenmix	55%	57%	64%	63%
Zeit und teils Ort	18%	29%	7%	0%
nur AZ-Reduzierung	0%	14%	14%	37%
Summe	100%	100%	100%	100%
<i>Verteilung Altersgruppe des jüngsten Kindes</i>	<i>28%</i>	<i>18%</i>	<i>35%</i>	<i>20%</i>

Tabelle A.0.147 Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Wirtschaftsunternehmen)

	Wirtschaftsunternehmen (N=20)			
	unter 6	6 bis 10	11 bis 16	über 16
nur Home Office/ Telearbeit	17%	0%	14%	0%
Instrumentenmix	83%	67%	57%	100%
Zeit und teils Ort	0%	17%	0%	0%
nur AZ-Reduzierung	0%	17%	29%	0%
Summe	100%	100%	100%	100%
<i>Verteilung Altersgruppe des jüngsten Kindes</i>	<i>30%</i>	<i>30%</i>	<i>35%</i>	<i>5%</i>

Tabelle A.0.148 Nutzungsgruppen nach Alter des jüngsten Kindes (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben, Stadtverwaltung)

	Stadtverwaltung (N=26)			
	unter 6	6 bis 10	11 bis 16	über 16
nur Home Office/ Telearbeit	17%	0%	14%	0%
Instrumentenmix	83%	67%	57%	100%
Zeit und teils Ort	0%	17%	0%	0%
nur AZ-Reduzierung	0%	17%	29%	0%
Summe	100%	100%	100%	100%
<i>Verteilung Altersgruppe des jüngsten Kindes</i>	<i>30%</i>	<i>30%</i>	<i>35%</i>	<i>5%</i>

Tabelle A.0.149: Nutzungsgruppen nach Bewertung der Familienfreundlichkeit im Unternehmen (alle Befragten)

	Alle Gesamtsample (N=229)			Universität (N=86)			Wirtschaftsunternehmen (N=57)			Stadtverwaltung (N=86)		
	gar nicht/ gering	hoch/ absolut	Summe	gar nicht/ gering	hoch/ absolut	Summe	gar nicht/ gering	hoch/ absolut	Summe	gar nicht/ gering	hoch/ absolut	Summe
nur Home Office/ Telearbeit	12%	4%		20%	4%		17%	9%		2%	0%	
	72%	28%	100%	80%	20%	100%	57%	43%	100%	100%	0%	100%
Instrumentenmix	31%	38%		29%	47%		46%	36%		26%	31%	
	44%	56%	100%	36%	64%	100%	48%	52%	100%	50%	50%	100%
Zeit und teils Ort	8%	9%		20%	16%		4%	6%		0%	5%	
	45%	55%	100%	53%	47%	100%	33%	67%	100%	0%	100%	100%
nur AZ-Reduzierung	11%	15%		17%	11%		0%	9%		11%	23%	
	41%	59%	100%	58%	42%	100%	0%	100%	100%	36%	64%	100%
keine Maßnahmen genutzt	38%	33%		15%	22%		33%	39%		62%	41%	
	52%	48%	100%	38%	63%	100%	38%	62%	100%	64%	36%	100%
Summe	100%	100%		100%	100%		100%	100%		100%	100%	
<i>Verteilung Verwirkli- chung</i>	49%	51%	100%	48%	52%	100%	42%	58%	100%	55%	45%	100%

Tabelle A.0.150: Nutzungsgruppen nach Bewertung der Familienfreundlichkeit im Unternehmen (Befragte die mindestens ein Instrument genutzt haben)

	Gesamtsample (N=147)		Universität (N=70)		Wirtschaftsunternehmen (N=36)		Stadtverwaltung (N=41)	
	gar nicht/ gering	hoch/ absolut	gar nicht/ gering	hoch/ absolut	gar nicht/ gering	hoch/ absolut	gar nicht/ gering	hoch/ absolut
nur Home Office/ Telearbeit	18,8%	6,4%	22,9%	5,7%	25,0%	15,0%	5,6%	0,0%
Instrumentenmix	50,7%	57,7%	34,3%	60,0%	68,7%	60,0%	66,7%	52,2%
Zeit und teils Ort	13,0%	14,1%	22,9%	20,0%	6,3%	10,0%	0,0%	8,7%
nur AZ-Reduzierung	17,4%	21,8%	20,0%	14,3%	0,0%	15,0%	27,8%	39,1%
Summe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<i>Verteilung Verwirklichung</i>	46,9%	53,1%	50,0%	50,0%	44,5%	55,5%	43,9%	56,1%

Tabellen zur Faktorenanalyse

Tabelle A.0.151 Faktorladungsmatrix

Items der Fragen 5-10 (PCA, Varimax Rotation; Kaiserkriterium) N=115, Varianzerhalt 68,62%		Familienfreundliche Personalpolitik	Konfliktpotenzial Kollegen/ Vorgesetz- te	Planungsspielraum/ Sicherheit	Wirksamkeit von Regelun- gen	Transparenz des Verfahrens	Komplexität des Verfahrens	Verfügbarkeit des Vorgesetzten für das Unterneh- men
F5 Verfahren	eindeutig zuständige Instanzen					0,8312		
F5 Verfahren	viele unterschiedliche Stellen eingebunden						0,7785	
F5 Verfahren	ich weiß, wer am Ende entscheidet					0,8074		
F5 Verfahren	Zuständigkeiten sind verschieden						0,8211	
F6 Familienfreundliches Verhalten des Vorgesetzten	ist persönliche Überzeugung	0,9034						
F6 Familienfreundliches Verhalten des Vorgesetzten	ist personalpolitisch wichtiges Thema	0,8772						
F6 Familienfreundliches Verhalten des Vorgesetzten	ist eine Verpflichtung durch das Management	0,7116						
F6 Familienfreundliches Verhalten des Vorgesetzten	ist ein problematisches Thema		0,4947					
F7 Arbeitshaltung des Vorgesetzten	verständnisvoll für familiäre Belange	0,8158						
F7 Arbeitshaltung des Vorgesetzten	bemüht sich um eigene Zeit für Familie							-0,5059
F7 Arbeitshaltung des Vorgesetzten	ist oft verfügbar für das Unternehmen							0,8545
F8 Haltung der Kollegen bei eigener Inanspruchnahme der Angebote	Vertretungsbedarf von abwesenden Mitarbeiter/innen führt zu Konflikten		0,6606					

F8 Haltung der Kollegen bei eigener Inanspruchnahme der Angebote	Teilzeitkräfte werden weniger in das kollegiale Miteinander eingebunden	0,8012						
F8 Haltung der Kollegen bei eigener Inanspruchnahme der Angebote	Konkurrenzdenken führt zu weniger kollegialer Rücksichtnahme	0,814						
F8 Haltung der Kollegen bei eigener Inanspruchnahme der Angebote	die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird im Team aktiv unterstützt	0,4864						
F9 Wirksamkeit von Regelungen für die eigene Vereinbarkeit	formale Regelungen, wie Teilzeit				0,5319			
F9 Wirksamkeit von Regelungen für die eigene Vereinbarkeit	informelle Absprachen mit Vorgesetzten				0,6926			
F9 Wirksamkeit von Regelungen für die eigene Vereinbarkeit	informelle Absprachen im Team				0,8635			
F10 Planungsmöglichkeiten durch selbstgewählte Arbeitszeitreduzierung	nach eigenem Bedarf befristbar			0,7132				
F10 Planungsmöglichkeiten durch selbstgewählte Arbeitszeitreduzierung	ist <u>KEINE</u> endgültige Entscheidung			0,6629				
F10 Planungsmöglichkeiten durch selbstgewählte Arbeitszeitreduzierung	bedeutet <u>KEINE</u> Unsicherheit für meine Arbeitsstelle			0,7456				
F10 Planungsmöglichkeiten durch selbstgewählte Arbeitszeitreduzierung	kann ich mir finanziell <u>LEISTEN</u>			0,5123				
SUMME		3,7944	2,7705	2,634	2,088	1,6386	1,5996	1,3604
MAXIMALER WERT (Summe * 3)		11,3832	8,3115	7,902	6,264	4,9158	4,7988	4,0812

* Die gebildeten Faktoren bestehen jeweils aus dem prozentualen Verhältnis aus der Summe der Einzelitems (Ladung mindestens 0.45) zum Maximalwert. Die Faktorladungen sind die Korrelationskoeffizienten zwischen der betreffenden Variablen (linke Spalte) und dem Faktor, der sich aus den miteinander korrelierenden Faktoren ergibt. Die Faktorladung gibt die Stärke und Richtung des Zusammenhangs der den Variablen zum Faktor an, der umso stärker ist, je näher er an 1 ist.

Einzelitems: 0 (gar nicht), 1 (geringes Maß), 2 (hohes Maß), 3 (absolut). (Quasi-metrisches Messniveau wird unterstellt)

Hinweise für die folgenden Tabellen.

Die **Faktorenmittelwerte** vermitteln, wie die einzelnen Gruppierungen im Mittel die jeweiligen Faktoren bewerten. Interpretation der Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut). So zeigt sich ob unterschiedliche Merkmale der Befragten, wie z. B. Geschlecht, Alter oder Familienstand zu verschiedenen Bewertungen der Faktoren führen.

Die **Standardabweichung** vermittelt einen Eindruck über die Streuung der Werte

N gibt die jeweiligen Fallzahlen (Antworten) an

Das **Signifikanzniveau (S)** gilt als Prüfverfahren, um zu ermitteln, ob die gefundenen Unterschiede zwischen den Gruppen durch Zufall so zustande kommen würden oder von einem tatsächlichen Unterschied zwischen den Gruppen auszugehen ist. Als hoch signifikant werden hier Werte $<0,001$ definiert. Signifikanzniveaus: ***($<0,001$) **($<0,01$) *($<0,05$) ($<0,1$)

Tabelle A.0.152 Faktorenbewertungen nach Unternehmen

		Gesamtsample	Universität	Wirtschaftsunternehmen	Stadtverwaltung	Signifikanz* = S
Familienfreundliche Personalpolitik	Mittelwert	54,4	59,5	52,7	49,6	*
	Standardabweichung	23,9	22,5	21,4	26,0	
	N	191	80	42	69	
Konfliktpotenzial Kollegen/ Vorgesetzte	Mittelwert	34,3	31,7	35,5	36,3	
	Standardabweichung	22,9	25,3	19,3	22,2	
	N	195	79	45	71	
Planungsspielraum/ Sicherheit	Mittelwert	61,2	68,8	47,2	62,6	***
	Standardabweichung	23,6	20,5	20,1	24,9	
	N	191	73	47	71	
Wirksamkeit von Regelungen	Mittelwert	53,0	58,0	45,4	52,3	*
	Standardabweichung	25,9	24,9	24,4	26,9	
	N	199	78	43	78	
Transparenz des Verfahrens	Mittelwert	55,9	55,1	57,1	55,7	
	Standardabweichung	29,1	29,3	27,4	30,7	
	N	166	62	45	59	
Komplexität des Verfahrens	Mittelwert	48,6	48,1	49,5	48,5	
	Standardabweichung	24,7	24,0	23,1	26,9	
	N	147	56	37	54	
Verfügbarkeit des Vorgesetzten f. d. Unternehmen	Mittelwert	63,5	58,2	69,6	64,5	**
	Standardabweichung	19,2	19,9	17,5	18,4	
	N	218	82	56	80	

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)

Signifikanzniveaus: ***(<0,001) **(<0,01) *(<0,05) (<0,1)

Tabelle A.0.153 Faktorenbewertung nach Geschlecht

	Gesamtsample			Universität			Wirtschaftsunternehmen			Stadtverwaltung		
	Frauen	Männer	S	Frauen	Männer	S	Frauen	Männer	S	Frauen	Männer	s
Familienfreundliche Personalpolitik	53,4	57,2		57,4	74,1	*	55,2	49,4		46,7	55,8	
	24,7	21,5		22,3	18,8		21,4	21,7		28,4	18,9	
	141	50		70	10		24	18		47	22	
Konfliktpotenzial Kollegen/ Vorgesetzte	36,2	29,1	.	33,5	19,1	.	38,4	31,6		38,9	31,3	
	23,9	19,4		26,0	14,9		19,2	19,3		22,9	20,3	
	142	53		69	10		26	19		47	24	
Planungsspielraum/ Sicherheit	65,0	50,9	***	69,2	66,4		47,9	46,2		69,2	48,0	***
	23,3	21,4		20,6	21,1		20,2	20,6		24,2	19,8	
	140	51		63	10		28	19		49	22	
Wirksamkeit von Regelungen	54,4	49,4		57,3	62,3		47,8	41,8		53,9	48,9	
	25,7	26,4		24,4	28,8		24,3	24,9		27,7	25,3	
	145	54		67	11		26	17		52	26	
Transparenz des Verfahrens	53,7	61,8		52,9	68,6		55,8	58,8		53,5	61,6	
	28,6	30,2		29,5	25,5		24,4	31,6		30,3	31,9	
	122	44		53	9		26	19		43	16	
Komplexität des Verfahrens	49,9	45,1		47,7	50,4		57,5	40,2	*	48,7	47,7	
	25,6	22,2		25,5	12,6		20,7	22,9		27,8	25,3	
	107	40		48	8		20	17		39	15	
Verfügbarkeit des Vorgesetzten für das Unternehmen	62,9	64,8		58,6	55,8		68,7	70,9		65,3	63,2	
	20,4	16,2		20,9	11,4		17,8	17,3		20,1	15,0	
	154	64		71	11		32	24		51	29	

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)

Signifikanzniveaus: ***(<0,001) **(<0,01) *(<0,05) (<0,1)

Tabelle A.0.154 Faktorenbewertung nach Altersgruppen

	Gesamtsample					Universität					Wirtschaftsunternehmen					Stadtverwaltung				
	<= 34 Jahre	35-44 Jahre	45-53 Jahre	>= 54 Jahre	S	<= 34 Jahre	35-44 Jahre	45-53 Jahre	>= 54 Jahre	S	<= 34 Jahre	35-44 Jahre	45-53 Jahre	>= 54 Jahre	S	<= 34 Jahre	35-44 Jahre	45-53 Jahre	>= 54 Jahre	S
Familienfreundliche Personalpolitik	51,0	47,1	59,4	55,9	*	60,4	51,1	61,6	69,9		48,7	45,3	57,7	63,2		32,2	43,6	58,0	45,1	*
	23,4	23,8	22,3	26,6		22,7	24,1	20,1	25,2		9,3	21,7	24,2	7,0		21,9	26,1	24,0	27,6	
	27	52	87	25		15	21	36	8		5	15	18	4		7	16	33	13	
Konfliktpotenzial Kolle- gen/ Vorgesetzte	34,2	38,3	31,1	37,6		31,1	38,0	28,6	29,0		30,8	47,2	27,9	34,4	*	42,0	30,2	35,6	43,7	
	25,5	21,4	22,6	24,4		25,7	23,2	25,1	33,3		14,5	18,7	15,0	29,0		29,6	19,1	23,7	16,3	
	24	55	93	23		14	22	36	7		3	16	22	4		7	17	35	12	
Planungsspielraum/ Sicherheit	61,0	59,6	63,5	56,9		60,0	69,0	70,6	82,1		47,9	45,1	48,5	50,0		71,4	65,5	64,6	50,3	
	18,7	24,1	25,5	21,3		17,6	19,3	21,4	21,2		16,5	18,2	23,9	20,5		17,5	27,4	27,7	15,6	
	30	52	85	24		15	17	36	5		6	18	19	4		9	17	30	15	
Wirksamkeit von Rege- lungen	58,7	53,8	52,1	47,9		66,8	52,0	56,5	62,0		41,6	47,3	44,8	43,6		50,8	61,1	51,9	41,6	
	29,1	29,0	22,8	26,0		27,8	28,2	21,2	25,4		14,4	28,5	24,4	18,5		31,9	30,0	23,0	26,9	
	29	54	92	24		16	19	36	7		3	16	20	4		10	19	36	13	
Transparenz des Ver- fahrens	49,5	56,5	56,6	60,5		47,5	50,1	58,4	76,5		54,9	59,8	56,9	50,1		47,8	60,7	54,8	56,7	
	26,7	29,0	29,2	33,4		28,7	30,8	28,4	25,2		20,9	25,7	31,2	36,1		31,0	31,0	29,6	36,2	
	27	49	71	19		13	18	26	5		7	17	17	4		7	14	28	10	
Komplexität des Ver- fahrens	57,1	49,7	46,8	41,3		53,9	50,2	45,6	33,8		50,0	53,9	45,2	50,0		73,7	44,4	48,7	40,9	
	27,4	21,6	23,6	29,6		29,0	17,7	24,2	30,8		25,8	20,6	23,1	33,3		22,2	27,8	24,2	30,2	
	24	42	62	19		13	17	22	4		6	13	14	4		5	12	26	11	
Verfügbarkeit des Vor- gesetzten für das Unternehmen	59,8	67,3	65,8	58,8		54,5	59,4	60,7	52,4		68,6	78,0	64,1	60,5	*	63,8	63,3	66,7	61,2	
	19,3	20,8	17,9	19,2		19,1	21,3	18,4	26,5		10,4	18,5	16,9	7,2		22,4	18,1	18,1	17,9	
	36	58	97	27		19	20	36	7		7	21	24	4		10	17	37	16	

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)

Signifikanzniveaus: ***(<0,001)**(<0,01)*(<0,05)(<0,1)

Tabelle A.0.155 Faktorenbewertung nach Befristung des Arbeitsvertrages

Im Wirtschaftsunternehmen gibt es keine befristeten Arbeitsverträge und in der Stadtverwaltung gibt keiner Befragten einen befristeten Vertrag an.	Universität		S
	Befristet	Unbefristet	
Familienfreundliche Personalpolitik	51,5	61,5	
	21,4	22,4	
	16	64	
Konfliktpotenzial Kollegen/ Vorgesetzte	34,5	31,1	
	28,01	24,84	
	14	65	
Planungsspielraum/ Sicherheit	51,4	73,3	***
	19,6	18,3	
	15	58	
Wirksamkeit von Regelungen	58,6	57,9	
	29,6	23,9	
	15	63	
Transparenz des Verfahrens	41,1	58,9	.
	30,1	28,2	
	13	49	
Komplexität des Verfahrens	47,4	48,3	
	23,4	24,5	
	12	44	
Verfügbarkeit des Vorgesetzten für das Unternehmen	59,6	57,9	
	23,5	18,9	
	18	64	

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)
 Signifikanzniveaus: ***(<0,001) **(<0,01) *(<0,05) (<0,1)

Tabelle A.0.156 Faktorenbewertung nach Stellenumfang

	Gesamtsample			Universität			Wirtschaftsunternehmen			Stadtverwaltung		
	Vollzeit	Teilzeit	S	Vollzeit	Teilzeit	S	Vollzeit	Teilzeit	S	Vollzeit	Teilzeit	S
Familienfreundliche Personalpolitik	52,6	57,4		59,0	60,1		53,2	51,6		45,8	56,2	
	24,7	22,4		23,9	20,9		22,4	19,8		25,8	25,6	
	118	73		44	36		30	12		44	25	
Konfliktpotenzial Kollegen/ Vorgesetzte	32,5	37,1		28,9	35,0		32,5	42,9	(.)	35,9	37,0	
	21,6	24,7		21,9	28,8		18,7	19,6		23,2	21,0	
	120	75		43	36		32	13		45	26	
Planungsspielraum/ Sicherheit	52,0	75,1	***	58,7	78,7	***	41,8	59,9	**	54,2	78,3	***
	21,2	20,1		19,8	15,9		20,1	14,0		20,7	24,7	
	115	76		36	37		33	14		46	25	
Wirksamkeit von Regelungen	48,0	61,1	***	57,6	58,4		36,9	65,0	***	46,9	62,9	*
	27,1	21,8		24,8	25,3		22,1	17,7		29,0	17,9	
	122	77		40	38		30	13		52	26	
Transparenz des Verfahrens	53,7	59,4		52,1	58,4		55,0	63,7		53,8	58,7	
	30,4	26,8		30,4	28,2		28,9	22,1		32,6	27,8	
	102	64		32	30		34	11		36	23	
Komplexität des Verfahrens	50,6	45,4		53,0	42,8		50,0	47,9		49,0	47,7	
	25,7	22,9		23,2	24,2		24,8	16,6		29,1	23,9	
	90	57		29	27		29	8		32	22	
Verfügbarkeit des Vorgesetzten für das Unternehmen	62,5	65,31		59,1	57,3		69,3	70,9		60,0	75,6	***
	18,5	20,6		19,6	20,5		17,4	18,7		17,3	16,5	
	145	73		44	38		44	12		57	23	

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)

Signifikanzniveaus: ***(<0,001) **(<0,01) *(<0,05) (<0,1)

Tabelle A.0.157 Faktorenbewertung nach Kind im eigenen Haushalt

	Gesamtsample			Universität			Wirtschaftsunternehmen			Stadtverwaltung		
	ohne Kind	mit Kind	S	ohne Kind	mit Kind	S	ohne Kind	mit Kind	S	ohne Kind	mit Kind	S
Familienfreundliche Personalpolitik	54,2	54,6		63,1	56,0		51,2	55,0		47,3	52,6	
	24,1	23,8		19,3	24,8		23,0	19,4		26,7	25,2	
	103	88		39	41		25	17		39	30	
Konfliktpotenzial Kollegen/ Vorgesetzte	31,4	37,3	.	29,8	33,3		32,1	40,6		32,5	41,0	
	20,8	24,8		22,0	27,9		18,6	19,8		21,5	22,6	
	102	93		36	43		27	18		39	32	
Planungsspielraum/ Sicherheit	57,9	64,9	*	65,7	71,4		44,8	50,0		59,6	67,4	
	21,9	25,0		19,6	21,1		17,6	22,8		22,7	27,6	
	101	90		33	40		25	22		43	28	
Wirksamkeit von Regelungen	51,4	54,8		62,7	53,7		40,9	51,1		47,5	58,1	.
	27,6	23,9		25,3	24,0		22,9	25,7		29,0	23,0	
	104	95		37	41		24	19		43	35	
Transparenz des Verfahrens	57,0	54,4		57,1	53,5		56,6	57,9		57,3	53,1	
	29,2	29,2		30,5	28,6		27,0	28,9		30,5	31,5	
	93	73		28	34		28	17		37	22	
Komplexität des Verfahrens	50,3	46,5		49,4	47,1		47,9	52,5		52,6	42,0	
	25,3	24,1		22,8	25,2		24,8	20,3		27,8	24,6	
	81	66		24	32		24	13		33	21	
Verfügbarkeit des Vorgesetzten für das Unternehmen	63,0	64,0		58,8	57,6		68,4	71,5		63,0	66,5	
	18,4	20,3		18,8	21,3		15,5	20,5		19,2	17,2	
	123	95		43	39		34	22		46	34	

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)

Signifikanzniveaus: ***(<0,001) **(<0,01) *(<0,05) (<0,1)

Tabelle A.0.158 Faktorenbewertung nach Kindern unter 6 Jahren im eigenen Haushalt

	Gesamtsample			Universität			Wirtschaftsunternehmen			Stadtverwaltung		
	Kind unter 6	Kind über 6	S	Kind unter 6	Kind über 6	S	Kind unter 6	Kind über 6	S	Kind unter 6	Kind über 6	S
Familienfreundliche Personalpolitik	46,6	57,8	.	39,8	64,7	**	44,0	57,3		63,4	50,4	
	24,2	23,0		24,0	20,8		18,2	25,3		19,6	26,0	
	19	67		11	28		3	14		5	25	
Konfliktpotenzial Kollegen/ Vorgesetzte	45,1	34,1	.	45,7	26,3	*	49,0	38,2		40,7	41,0	
	21,9	24,4		24,2	25,8		17,0	20,4		24,2	22,8	
	19	72		10	31		4	14		5	27	
Planungsspielraum/ Sicherheit	63,0	65,6		62,4	74,6		49,9	50,1		87,4	64,0	
	22,3	26,1		21,2	21,0		17,9	25,4		10,1	28,3	
	19	69		8	30		7	15		4	24	
Wirksamkeit von Regelungen	51,1	56,3		49,1	56,1		38,4	55,6		62,7	57,0	
	22,8	24,4		21,9	25,2		28,7	24,1		15,5	24,6	
	21	72		9	30		5	14		7	28	
Transparenz des Verfahrens	43,6	57,9	.	46,4	56,1		46,8	62,5		33,3	57,4	
	30,3	28,2		28,5	28,7		32,1	27,6		38,5	29,2	
	18	55		9	25		5	12		4	18	
Komplexität des Verfahrens	41,2	47,8		48,0	46,8		50,0	53,0		25,0	46,0	
	27,0	23,4		24,5	25,9		23,6	20,9		31,9	21,9	
	13	53		7	25		2	11		4	17	
Verfügbarkeit des Vorgesetzten für das Unternehmen	67,7	62,6		58,3	56,4		78,7	67,3		66,8	66,5	
	22,6	19,5		29,8	18,1		13,5	23,0		12,5	18,1	
	22	72		9	29		8	14		5	29	

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)

Signifikanzniveaus: ***(<0,001) **(<0,01) *(<0,05) (<0,1)

Tabelle A.0.159 Faktorenbewertung nach Altersgruppen der Kinder

	Gesamtsample					Universität					Wirtschaftsunternehmen					Stadtverwaltung				
	unter 6	6 bis 10	11 bis 16	über 16	S	unter 6	6 bis 10	11 bis 16	über 16	S	unter 6	6 bis 10	11 bis 16	über 16	S	unter 6	6 bis 10	11 bis 16	über 16	S
Familienfreundliche Personalpolitik	46,6	47,8	60,4	62,6	.	39,8	57,4	64,1	70,4	*	44,0	55,2	60,8	53,1		63,4	32,4	55,2	57,3	
	24,2	23,5	22,9	21,0		24,0	23,0	22,4	17,1		25,3	19,9	20,9	0,6		19,6	22,3	25,6	25,5	
	19	17	32	18		11	5	15	8		3	6	6	2		5	6	11	8	
Konfliktpotenzial Kollegen/Vorgesetzte	45,1	35,2	34,5	32,2		45,7	25,3	27,0	25,9		49,0	44,7	27,1	52,0		40,7	36,8	48,9	34,4	
	21,9	20,5	24,1	29,5		24,2	25,7	22,2	33,7		17,0	15,3	20,8	26,4		24,2	17,2	23,5	26,0	
	19	21	32	19		10	7	15	9		4	6	6	2		5	8	11	8	
Planungsspielraum/ Sicherheit	63,0	69,6	61,4	68,6		62,4	82,5	67,4	81,4		49,9	48,5	55,6	39,8		87,4	71,7	55,8	66,6	
	22,3	24,4	27,4	254,9		21,2	15,2	21,3	22,1		17,9	21,2	28,5	30,2		10,1	26,2	35,8	20,7	
	19	19	31	19		8	7	15	8		7	5	7	3		4	7	9	8	
Wirksamkeit von Regelungen	51,1	61,3	58,9	47,3		49,1	59,3	58,3	50,2		38,4	64,5	58,8	34,2		62,7	60,8	59,6	49,0	
	22,8	24,2	20,4	28,9		21,9	34,1	20,3	28,1		28,7	24,7	17,4	29,7		15,5	18,8	23,8	32,0	
	21	20	32	20		9	6	15	9		5	5	6	3		7	9	11	8	
Transparenz des Verfahrens	43,6	56,7	55,4	63,4		46,4	50,1	47,3	76,3		46,8	63,4	66,7	50,0		33,3	58,3	60,4	52,8	
	30,4	24,9	28,7	31,5		28,5	31,5	26,4	23,1		32,1	13,7	23,6	70,7		38,5	28,7	34,4	26,5	
	18	15	25	15		9	6	12	7		5	5	5	2		4	4	8	6	
Komplexität des Verfahrens	41,2	52,4	43,8	50,0		48,0	50,1	50,1	38,2		50,0	62,6	43,1	58,6		25,0	45,7	33,3	61,0	.
	27,0	23,5	18,4	30,3		24,5	25,9	15,7	39,4		23,6	28,4	15,0	11,5		31,9	15,9	21,9	17,7	
	13	14	24	15		7	6	12	7		2	4	5	2		4	4	7	6	
Verfügbarkeit des Vorgesetzten für das Unternehmen	67,7	65,9	63,4	58,4		58,3	47,9	59,3	57,5		78,7	80,9	68,9	41,6	*	66,8	69,9	65,3	65,0	
	22,6	21,7	18,3	19,5		29,8	11,4	18,1	21,5		13,5	21,3	15,3	22,1		12,5	20,1	20,3	14,6	
	22	19	32	21		9	6	14	9		8	5	6	3		5	8	12	9	

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)

Signifikanzniveaus: ***(<0,001)**(<0,01)*(<0,05)(<0,1)

Tabelle A.0.160 Faktorenbewertung nach Nutzungsgruppen (Gesamtsample)

	Nur Home-Office / Telearbeit	Instrumentenmix	Teils Zeit/ teils Ort	Nur Arbeitszeit -reduzierung	Keine Maßnahme genutzt	S*
Familienfreundliche Personalpolitik	44,5	58,0	61,0	54,3	50,9	
	22,5	25,3	19,9	16,2	25,7	
	15	70	18	27	61	
Konfliktpotenzial Kollegen/ Vorgesetzte	27,0	36,2	19,2	42,3	34,3	*
	18,5	23,6	14,3	23,8	22,8	
	16	72	16	27	64	
Planungsspielraum/ Sicherheit	41,3	68,5	59,6	74,6	52,8	***
	21,0	21,9	24,6	22,0	20,1	
	16	67	16	29	63	
Wirksamkeit von Regelungen	43,2	56,9	62,3	58,9	45,2	**
	26,8	25,0	22,2	23,6	26,8	
	15	73	18	31	62	
Transparenz des Verfahrens	47,8	56,5	57,9	63,2	53,4	
	37,2	29,0	28,7	25,4	28,7	
	15	62	15	24	50	
Komplexität des Verfahrens	36,3	48,3	47,6	43,0	55,5	
	25,6	23,1	20,2	26,2	26,0	
	12	58	13	21	43	
Verfügbarkeit des Vorgesetzten für das Unternehmen	68,1	65,1	56,6	61,5	63,3	
	19,2	21,4	14,5	18,2	18,2	
	18	77	21	26	76	

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)

Signifikanzniveaus: ***(<0,001) **(<0,01) *(<0,05) (<0,1)

Tabelle A.0.161 Faktorenbewertung nach Nutzungsgruppen (Universität)

	Nur Home-Office / Telearbeit	Instrumentenmix	Teils Zeit/ teils Ort	Nur Arbeitszeit -reduzierung	Keine Maßnahme genutzt	S
Familienfreundliche Personalpolitik	49,6	60,1	62,4	57,2	62,9	
	24,6	24,7	20,6	17,5	22,4	
	9	30	15	11	15	
Konfliktpotenzial Kollegen/ Vorgesetzte	28,3	33,3	19,7	44,3	31,6	
	21,9	25,4	14,4	31,1	27,7	
	9	32	12	10	16	
Planungsspielraum/ Sicherheit	42,2	75,7	65,7	78,5	65,3	***
	18,5	16,6	21,0	17,9	15,4	
	9	29	12	12	11	
Wirksamkeit von Regelungen	57,4	56,5	64,9	54,0	59,3	
	23,9	25,8	23,7	26,4	25,5	
	8	32	13	13	12	
Transparenz des Verfahrens	38,2	53,2	57,0	63,0	64,6	
	34,3	28,2	30,5	30,8	24,2	
	7	26	12	9	8	
Komplexität des Verfahrens	44,7	48,8	48,6	33,7	64,2	
	22,9	25,9	14,5	25,4	22,6	
	6	25	10	8	7	
Verfügbarkeit des Vorgesetzten für das Unternehmen	65,3	57,3	53,7	56,1	61,8	
	24,7	21,7	12,2	19,0	20,6	
	9	31	15	11	16	

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)

Signifikanzniveaus: ***(<0,001) **(<0,01) *(<0,05) (<0,1)

Tabelle A.0.162 Faktorenbewertung nach Nutzungsgruppen (Wirtschaftsunternehmen)

	Nur Home-Office / Telearbeit	Instrumentenmix	Teils Zeit/ teils Ort	Nur Arbeitszeit -reduzierung	Keine Maßnahme genutzt	S
Familienfreundliche Personalpolitik	36,3	53,2	54,1	61,6	56,3	
	20,4	20,9	18,1	12,7	24,4	
	5	19	3	3	12	
Konfliktpotenzial Kollegen/ Vorgesetzte	26,6	39,2	17,7	33,3	38,7	
	15,2	21,8	19,9	15,6	16,1	
	6	20	3	3	13	
Planungsspielraum/ Sicherheit	32,2	52,0	44,2	63,2	43,7	
	16,0	20,4	34,7	3,6	17,1	
	6	21	3	3	14	
Wirksamkeit von Regelungen	31,3	51,7	52,8	76,9	31,0	**
	18,7	22,2	19,7	16,2	23,3	
	6	19	4	3	11	
Transparenz des Verfahrens	61,1	65,8	61,2	58,5	43,4	
	37,5	25,1	25,6	11,6	25,1	
	6	19	3	2	15	
Komplexität des Verfahrens	30,1	51,0	44,4	50,0	57,6	
	29,8	18,8	38,5	23,6	20,4	
	5	16	3	2	11	
Verfügbarkeit des Vorgesetzten für das Unternehmen	68,8	70,2	68,5	58,5	70,7	
	11,6	20,2	21,6	6,0	17,0	
	8	23	4	2	19	

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)

Signifikanzniveaus: ***(<0,001) **(<0,01) *(<0,05) (<0,1)

Tabelle A.0.163 Faktorenbewertung nach Nutzungsgruppen (Stadtverwaltung)

	Nur Home-Office / Telearbeit	Instrumentenmix	Teils Zeit/ teils Ort	Nur Arbeitszeit -reduzierung	Keine Maßnahme genutzt	S
Familienfreundliche Personalpolitik	40,0	59,3		50,2	43,6	
	0,0	30,0		15,8	25,6	
Konfliktpotenzial Kollegen/ Vorgesetzte	17,6	37,8	17,6	42,9	33,9	
	0,0	22,9	0,0	20,0	22,9	
Planungsspielraum/ Sicherheit	87,0	76,5	33,3	73,8	52,5	**
	0,0	21,6	0,0	27,0	20,8	
Wirksamkeit von Regelungen	0,0	62,0	66,7	59,6	44,9	*
	0,0	26,2	0,0	21,8	26,4	
Transparenz des Verfahrens	41,5	51,1		64,1	55,7	
	58,8	33,0		24,3	31,0	
Komplexität des Verfahrens	16,2	45,0		48,5	52,1	
	0,0	23,5		27,5	29,1	
Verfügbarkeit des Vorgesetzten für das Unternehmen	87,6	70,4	54,3	66,4	60,5	
	0,0	19,6	0,0	18,3	17,3	
	1	23	1	13	41	

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)

Signifikanzniveaus: ***(<0,001) **(<0,01) *(<0,05) (<0,1)

Tabelle A.0.164 Faktorenanalyse – Faktorenbewertung nach der realisierten Familienfreundlichkeit im Unternehmen

	Gesamtsample			Universität			Wirtschaftsunternehmen			Stadtverwaltung		
	gar nicht/ gering	hoch/ absolut	S	gar nicht/ gering	hoch/ absolut	S	gar nicht/ gering	hoch/ absolut	S	gar nicht/ gering	hoch/ absolut	S
Familienfreundliche Personalpolitik	42,4	65,4	***	47,6	69,0	***	41,5	59,9	**	37,8	64,3	***
	22,0	20,4		20,0	20,1		19,2	18,8		24,4	21,8	
	91	93		36	42		18	23		37	28	
Konfliktpotenzial Kollegen/ Vorgesetzte	42,1	28,1	***	42,7	23,8	**	40,0	34,2		42,4	28,5	*
	24,2	20,3		27,4	20,8		23,2	16,7		22,0	21,6	
	87	99		34	42		16	27		37	30	
Planungsspielraum/ Sicherheit	54,7	67,4	***	58,1	77,6	***	40,0	51,0	.	59,4	69,6	.
	21,5	23,9		18,4	18,4		20,2	18,4		21,9	26,8	
	88	95		33	37		19	27		36	31	
Wirksamkeit von Regelungen	46,5	58,4	**	51,2	62,5	.	35,8	51,1	.	47,0	58,4	.
	25,7	25,6		24,0	25,0		23,7	24,6		27,3	26,7	
	91	97		34	40		17	23		40	34	
Transparenz des Verfahrens	45,3	65,9	***	41,5	66,7	***	55,6	58,7		42,6	72,0	***
	32,1	22,4		27,1	26,5		37,0	19,3		32,9	17,1	
	74	84		27	34		18	25		29	25	
Komplexität des Verfahrens	46,7	50,2		48,3	47,2		49,0	50,8		43,6	53,5	
	24,9	25,2		22,4	26,0		25,4	22,6		27,6	26,6	
	68	72		26	29		16	19		26	24	
Verfügbarkeit des Vorgesetzten für das Unternehmen	62,6	64,0		56,4	58,5		70,3	70,2		63,4	65,3	
	22,5	16,0		24,3	15,3		20,7	15,5		21,1	15,5	
	101	104		35	42		23	30		43	32	

Interpretationshinweis: z. B. Je höher die familienfreundliche Personalpolitik bewertet wird, desto höher fällt auch die Bewertung der Familienfreundlichkeit allgemein aus.

Faktorenmittelwerte: 0-25 (gar nicht-gering), 25-50 (gering-mittel), 50-75 (mittel-hohes), 75-100 (hoch-absolut)

Signifikanzniveaus: ***(<0,001) **(<0,01) *(<0,05) (<0,1)

Ehrenwörtliche Erklärungen

1. Hiermit erkläre ich, dass die eingereichte Dissertation aus **keinem** Projekt entstanden ist, an dem mehrere Personen mitgewirkt haben.
2. Hiermit erkläre ich, dass ich die eingereichte Dissertation zum Thema „Betriebliche Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Spannungsverhältnis von Geschlecht und Qualifikation - *Fallstudien zur Umsetzung, Nutzung und Wirkung der Instrumente betrieblicher Familienpolitik in Organisationen der privaten Wirtschaft und des öffentlichen Sektors*“ selbstständig verfasst habe.
3. Hiermit erkläre ich, dass diesem Promotionsverfahren keine endgültig gescheiterten Promotionsversuche in diesem Fach oder in einem anderen Fach vorausgegangen sind.
4. Hiermit erkläre ich, dass ich die eingereichte Dissertation selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder inhaltlich übernommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.
5. Hiermit erkläre ich, dass ich die eingereichte Dissertation nur in diesem Promotionsverfahren eingereicht habe.

Wegberg, den 04. Juli 2013