

Gerhard Bäcker, Angelika Koch, Astrid Vornmoor

## **Chancengleichheitsorientierte Arbeitszeitpolitik in der betrieblichen Praxis**

Eine Wirkungsanalyse des Bundeserziehungsgeldgesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes

Abschlussbericht

---

### **Auf einen Blick...**

- Nach den Ergebnissen bestehen in geringem Maße Barrieren bei der Teilzeitumsetzung für Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation.
- Als problematisch erweist sich die Umsetzung der Teilzeitrechte bei hochqualifizierten Beschäftigten. Dies bezieht sich insbesondere auf das Segment der Leitungspositionen wie auf den beruflichen Aufstieg von hochqualifizierten Beschäftigten mit reduzierten Arbeitszeiten. Darüber hinaus lassen sich bei dieser Beschäftigtengruppe in hohem Maße Verschlechterungen der Arbeitsqualität und der Arbeitsbedingungen feststellen.
- Wird die Ablehnung reduzierter Arbeitszeiten weitgehend über die Notwendigkeit der Arbeitsorganisation begründet, zeigen vertiefte Fallanalysen der befragten Personalverantwortlichen und Betriebsräte, dass der eigene Arbeits- und Lebensentwurf die Ablehnung der Teilzeitrechte entscheidend prägt.
- Veränderungsbedarf besteht im Hinblick auf die Beseitigung gesetzlicher Defizite zur Stärkung der Teilzeitrechte.

Fachbereich Gesellschaftswissenschaften  
Institut für Soziologie

**Gerhard Bäcker/ Angelika Koch/  
Astrid Vornmoor**

**Projektbericht zum Forschungsprojekt**

Chancengleichheitsorientierte Arbeitszeitpolitik  
in der betrieblichen Praxis:  
Eine Wirkungsanalyse des Bundeserziehungsgeldgesetzes  
und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes

Duisburg, im Juni 2007

## **Inhalt**

*Angelika Koch*

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Problemstellung.....</b>	<b>12</b>
2.1	Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen mit Kindern: Empirische Befunde.....	12
2.1.1	Umfang und Ausmaß der Erwerbsbeteiligung.....	13
2.1.2	Erziehungsurlaub und Elternzeit als Teil der Erwerbsbiographie.....	15
2.2	Sozialstaatliche Steuerung der Frauenerwerbstätigkeit in der Bundesrepublik: Das Politikregime der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie in Deutschland.....	17
2.3	Neujustierung von Erwerbs- und Familienarbeit durch Arbeitszeitpolitik: Gesetzliche Neuregelungen.....	21
<b>3</b>	<b>Zielsetzungen und Fragestellungen des Forschungsprojekts.....</b>	<b>26</b>
3.1	Exkurs: Gestaltungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung.....	30
<b>4</b>	<b>Forschungsbedarf und Stand der Forschung.....</b>	<b>36</b>
4.1	Wohlfahrtstaatforschung als Forschungskontext.....	36
4.2	Ergebnisse der Arbeitszeitforschung.....	38
4.3	Befunde über familienorientierte Arbeitszeitregelungen in der betrieblichen Praxis.....	42
<b>5</b>	<b>Methodisches Verfahren.....</b>	<b>48</b>
5.1	Qualitativer Forschungszugang und Erhebung.....	48
5.2.	Struktur des Untersuchungssamples.....	52
5.2.1	Auswahl und Charakteristika der Befragtengruppen.....	52
5.2.2	Auswahl und Charakteristika der Unternehmen.....	55
5.3	Auswertungsverfahren.....	58
5.4.	Geltungsbereich.....	64
5.5	Zur Präsentation der Forschungsergebnisse.....	65
<b>6</b>	<b>Ergebnisse der Befragung von Personalverantwortlichen und Betriebsräten.....</b>	<b>67</b>
6.1	Akteurshandeln im Rahmen der Implementation der Teilzeitansprüche.....	67
6.2	Fallauswertungen.....	76

6.2.1	Vorbemerkung zu den Fallauswertungen.....	76
<b>6.2.2</b>	<b>Franz-Xaver Schmidt: "Wir Leiter von operativen Einheiten, im Kampf- getümmel des Marktes, begrüßen eine familienfreundliche Politik, auf der anderen Seite schneiden wir uns damit unsere eigene Kehle durch.".....</b>	<b>77</b>
6.2.2.1	Teilzeitumsetzung im Betrieb: "Es ist wie ein intellektuelles Abmagern des Systems" .....	77
6.2.2.2	Das eigene Arbeits- und Lebensmodell: "Wenn man sozusagen seine Seele dem Teufel verschreibt, dann blendet man das einfach aus." .....	91
6.2.2.3.	Zusammenfassung.....	101
<b>6.2.3</b>	<b>Julia Bassi: "Mache es ihnen vor, und dann sehen sie auch: Ist ja sozu- sagen eine Selbstverständlichkeit".....</b>	<b>103</b>
6.2.3.1	Die eigene Erfahrung als berufstätige Mutter: "Also, ich habe nicht das Gefühl, dass es irgendwo etwas war, was einer besonderen Thematisierung bedurfte." .....	104
6.2.3.2	Teilzeitumsetzung im Betrieb: "Wir (lassen) in diesem Bereich hier den Frauen, würde ich sagen, absolute Freiheit." .....	108
6.2.3.2.1	Mitarbeiterinnen.....	110
6.2.3.2.2	Teilzeit in Führungspositionen: "Also dass man auf Hauptabteilungsleiter- Ebene jemandem eine Vier-Tage-Woche zuspricht, das hat mich eigentlich überrascht." .....	115
6.2.3.3	Das eigene Arbeits- und Lebensmodell: "Und das würde dann so, dass man halt seine Kinder selber zur Schule bringen kann" .....	121
6.2.3.4	Zusammenfassung.....	132
<b>6.2.4</b>	<b>Bernd Naumann: „Ich trau‘ mich manchmal als Betriebsrat (...) gar nicht zu erzählen, was wir, auf welcher Insel wir hier eigentlich leben.“.....</b>	<b>135</b>
6.2.4.1	Bernd Naumanns Perspektive: Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie.....	135
6.2.4.2	Teilzeitumsetzung im Betrieb.....	144
6.2.4.2.1	Teilzeitumsetzung, Qualifikation und Hierarchisierung: „Wir haben hier nicht nur Führungskräfte, wir müssen auch Indianer haben, nicht nur Häuptlinge“.....	153
6.2.4.3	Das eigene Arbeits- und Lebensmodell: „Ich bin vom Staate Nimm sagen manche ja, aber das funktioniert nicht“ .....	160
6.2.4.4	Zusammenfassung.....	172

<b>6.2.5</b>	<b>Caroline Stein: „Also, man soll ja nie aufhören zu träumen. Ich wäre ja froh, wenn wir überhaupt mal einen weiblichen Vorstand hätten.“.....</b>	<b>176</b>
6.2.5.1	Teilzeitumsetzung im Betrieb.....	177
6.2.5.1.1	Die eigene gesellschaftskritische Perspektive: „ <u>Prinzipiell</u> gibt es nichts, wo ich mir das <u>nicht</u> vorstellen könnte.“ .....	177
6.2.5.1.2	Unternehmenshandeln und die Rolle des Betriebrats: „Und es haben sich alle im Unternehmen irgendwie arrangiert.“ .....	181
6.2.5.1.3	Teilzeitausschreibung im Unternehmen: „Also wir achten schon sehr deutlich darauf, wie Stellen ausgeschrieben werden.“.....	192
6.2.5.2	Zwischenfazit.....	194
6.2.5.3	Das eigene Arbeits- und Lebensmodell: „Ich habe auch den unglaublichen Vorteil, dass ich einen Mann zu Hause habe, der auch zu Hause arbeitet.“.....	196
6.2.5.4	Zusammenfassung.....	209
6.3	Zusammenfassung der Ergebnisse der Fallauswertungen.....	212

*Astrid Vornmoor*

<b>7</b>	<b>Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung.....</b>	<b>221</b>
7.1	Einleitung.....	221
7.2	Erwerbs- und Karriereorientierungen bei Beschäftigten mit mittlerer und höherer Qualifikation als Handlungsmotiv zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit durch Teilzeitmodelle.....	223
7.2.1	Starke Erwerbsorientierung bei Beschäftigten mit mittlerer und höherer Qualifikation.....	224
7.2.2	Die Beeinflussung der Erwerbs- und Karriereorientierung durch soziokulturelle Faktoren.....	227
7.3	<b>Betriebsstrukturen und Betriebskulturen als bedeutsame Rahmenbedingungen der Teilzeitumsetzung - Erfahrungen weiblicher und männlicher Beschäftigter im Implementationsprozess der Teilzeitansprüche in der und nach der Elternzeit.....</b>	<b>233</b>
7.3.1	Die Verschlechterung der Arbeitsqualität bei Reduzierung auf Teilzeit.....	234
7.3.1.1	Die Verschlechterung der Arbeitsqualität bei höher qualifizierten Beschäftigten: Personalverantwortung abgeben und Meetings koordinieren.....	236
7.3.1.2	Gleichbleibende Qualität und starke Dequalifizierung bei Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation bis hin zum Arbeiten auf Aushilfsbasis.....	240
7.3.2	Verschlechterte Arbeitsbedingungen: Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung	

	verstärkt bei Teilzeitbeschäftigen mit höherer Qualifikation.....	245
7.3.3	„Und dann muss man sich wieder hinten in der Reihe anstellen“: Beschäftigungschancen bei Teilzeitbeschäftigungen.....	250
7.3.4	Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten bei der Inanspruchnahme von Teilzeitregelungen.....	256
7.3.5	Die Bedeutung betrieblicher Akteure bei der Umsetzung der Teilzeit- ansprüche.....	263
7.3.5.1	Top oder Hop! Die machtvolle Rolle der Vorgesetzten und ihre Einbettung in die Betriebskultur.....	264
7.3.5.2	Die marginale Rolle des Betriebsrates bei der Durchsetzung von Teilzeitansprüchen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	271
<b>7.4</b>	<b>Geschlechterspezifische Konstruktionen im Kontext vereinbarkeits- orientierter Teilzeitimplementationen bei weiblichen Beschäftigten mit mittlerer und höherer Qualifikation.....</b>	<b>281</b>
7.4.1	„Wir haben ja keine Probleme, auch wenn alle (lachend) das jetzt nicht so gerne sehen, dass eine Mutter da ist“ – Mütterfeindliche Betriebskulturen und ihre betriebsstrukturellen Ausprägungen.....	281
7.4.2	Teilzeit nur als „Ansinnen“ bei Sekretärinnen? – Betriebskulturelle Konstruktionen weiblichen Arbeitsvermögens bei der Umsetzung von Teilzeitansprüchen.....	285
<b>7.5</b>	<b>„Wir sind hier doch nicht bei `ich wünsch` mir was?“ – Gegenmodelle der Beschäftigten zur Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit im betrieblichen Kontext.....</b>	<b>289</b>
7.5.1	Akzeptanz und Wertschätzung von Teilzeitbeschäftigung und Familienarbeit als Teil der Betriebskultur.....	290
7.5.2	Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte als Rahmen für Teilzeit- oder Vollzeitarbeitszeitmodelle.....	294
7.5.3	Führung ist teilbar: Verknüpfung von Teilzeitmodellen mit befristeten oder unbefristeten Stellvertreterregelungen für Beschäftigte mit Leitungsfunktion.....	300
<b>7.6</b>	<b>Soziokulturelle Orientierungen zu Elternschaft und ihre Einbettung in paarbezogene Geschlechtermodelle bei der Implementation von Teilzeitansprüchen.....</b>	<b>304</b>
7.6.1	Die teilzeitbeschäftigen Eltern mit egalitarem Paarrangement – Spielräume durch Teilzeit und die Veränderung geschlechterspezifischer Routinen auf der Paarebene.....	305

7.6.2	Die teilzeitberufstätige Mutter mit traditionellem Paararrangement – Wenig veränderte geschlechterspezifische Arbeitsteilung, Mehrfach-Belastung und gesundheitliche Probleme.....	313
<b>7.7</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung.....</b>	<b>321</b>

*Angelika Koch*

<b>8</b>	<b>Zusammenfassung der Gesamtergebnisse: Die gesetzlichen Neuregelungen als Chance zur Verwirklichung einer chancengleichheitsorientierten Arbeitszeitpolitik?.....</b>	<b>330</b>
8.1	Die wichtigsten Ergebnisse.....	330
8.2	Reformbedarf und Reformoptionen.....	334
8.2.1	Kulturelle und gesetzliche Ansätze gleichstellungsorientierter Arbeitszeitpolitik	
8.2.2	Arbeitszeitpolitik mit Chancengleichheitspolitik verknüpfen	337
	Literaturverzeichnis.....	340

## **Anhang**

Transkriptionszeichen.....	349
Übersichtstabellen.....	350
Interviewleitfäden.....	352

## **1      Einleitung**

Die Arbeitswelt ist seit Jahrzehnten von einem tiefgreifenden und vielschichtigen Wandel geprägt. Als eines der zentralen Charakteristika, die diesen Wandel kennzeichnen, kann die seit den 1970er Jahren steigende Frauenerwerbstätigkeit in Westdeutschland angesehen werden. Projektionen zur langfristigen Entwicklung des weiblichen Erwerbspersonenpotenzials weisen aus, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahren und Jahrzehnten fortsetzen wird (Thon/ Fuchs 2002, 2006). Von herausragender Bedeutung für den Anstieg der Frauenerwerbstätigkeit ist die Veränderung im Erwerbsverhalten von Frauen mit Kindern.

Die Entscheidungen von Frauen, sich am Arbeitsmarkt zu beteiligen, beruhen hierbei auf einer Vielzahl von Faktoren, die über individuelle Präferenzen und sozio-kulturelle Normen hinaus insbesondere die institutionellen Rahmenbedingungen einschließen. Wie die europäische Wohlfahrtstaatforschung gezeigt hat, sind diese vor allem in die komplexe Gestaltung des Verhältnisses von Staat, Markt und Familie eingebettet, d.h. in die Art und Weise, wie Ressourcen und Leistungsansprüche in einer Gesellschaft verteilt und wie die Zuständigkeiten zwischen den Geschlechtern geregelt sind (siehe u.a. Sainsbury 1994, Ostner 1995, Lewis 1998). Im internationalen Vergleich repräsentiert die Bundesrepublik Deutschland hierbei ein Modell familienorientierter Sozialpolitik, das die Diskontinuität des Erwerbsverlaufs fördert und dazu tendiert, eine Betreuung der Kinder durch die Mutter zu privilegieren (Klammer/ Daly 2003, 203). Als Konsequenz für die Arbeitsmarktpartizipation der Frauen lassen sich nach wie vor unterschiedliche Beschäftigungschancen, Erwerbsmuster und Berufsverläufe von Frauen und Männern feststellen, die zu Segregationsprozessen und geschlechterspezifischen Ungleichheiten am Arbeitsmarkt führen.

Im Zusammenspiel mit der Gestaltung des Angebots an öffentlicher Infrastruktur im Bereich der Kinderbetreuung sowie der sozialen Sicherung in Phasen der Kindererziehung ist die Arbeitszeitpolitik die dritte wesentliche Komponente, mit der die Entwicklung des weiblichen Arbeitsangebots institutionell beeinflusst wird. Zum 1. Januar 2001 führte der Gesetzgeber eine Reihe wesentlicher Neuregelungen ein, mit denen sich erweiterte Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten hinsichtlich der gleichzeitigen Kombination von Erwerbstätigkeit und Betreuung ergeben. Kernstück der institutionellen Reformen ist die Schaffung neuer Arbeitszeitrechte: Um die Erwerbsintegration der Frauen während der Elternzeit zu verstärken und deren gleichberechtigte Inanspruchnahme durch beide Eltern zu fördern, wurde mit dem Bundeserziehungsgeldgesetz ein Anspruch auf Arbeitszeitreduzierung für beide Eltern *innerhalb* der maximal dreijährigen Elternzeit nor-

miert. Im Teilzeit- und Befristungsgesetz wurde darüber hinaus erstmals ein - nicht auf bestimmte Lebensphasen bezogener - Anspruch auf Arbeitszeitreduzierung verankert, dessen erhebliche Bedeutung für die Gleichstellung von Frauen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im parlamentarischen Verfahren formuliert wurde. So nennt der Gesetzentwurf selbst in seinen Zielsetzungen die nichtdiskriminierende Teilzeitarbeit als wesentliche Voraussetzung für die tatsächliche Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern (BT-14/4374,1). Mit diesen neuen gesetzlichen Normierungen wurden unter der rot-grünen Bundesregierung im Kern arbeitszeitpolitische Forderungen durchgesetzt, die seit Jahrzehnten in der politischen und wissenschaftlichen Debatte um Chancengleichheitspolitik, geschlechterparitätische Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit und die Modelle der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit eine zentrale Rolle spielten. Bereits in den 80er Jahren gehörte die Forderung nach Rechtsansprüchen auf Arbeitszeitreduzierung für Beschäftigte mit Kindern im Rahmen einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitpolitik zur politischen Programmatik der Grünen, die Eingang in entsprechende Gesetzesvorschläge fand. In den 90er Jahren wurden die Rechtsansprüche auch zu einem zentralen Element der familienpolitischen Programmatik der SPD-Fraktion.<sup>1</sup>

Die Reformen des Bundeserziehungsgeldgesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes im Jahr 2001 unter der rot-grünen Bundesregierung - und damit die Veränderungen wohlfahrtstaatlicher Regulierung - blieben jedoch auf die Komponente der Arbeitszeitpolitik beschränkt.<sup>2</sup> Gleichwohl sind die neuen arbeitszeitpolitischen Normierungen in ihrer Bedeutung kaum zu unterschätzen. Sie brechen durch die Statuierung eines arbeitnehmerseitigen Anspruchs auf Arbeitszeitreduzierung erstmals grundlegend mit der bisher umfassenden Vorgabe des Normarbeitszeitstandards. Bis dato waren die Möglichkeiten der Arbeitszeitreduzierung und des Wechsels zwischen unterschiedlichen Arbeitszeiten in die Dispositionsfreiheit der Unternehmen gestellt, die diese vornehmlich auf den unteren Ebenen der betrieblichen Hierarchie im Rahmen betrieblicher Flexibilisierung nutzten. Erwartbar begegneten die Neuregelungen vor ihrer Verabschiedung einer starken Ablehnung durch die Arbeitgeberverbände, die insbesondere beim Teilzeit- und

---

<sup>1</sup> Zur politischen Programmatik der Grünen siehe den Fraktionsgesetzentwurf aus dem Jahr 1987 zum Arbeitszeitgesetz (BT-Drs. 11/ 1188), in dem ein Anspruch von Beschäftigten mit Kindern unter 16 Jahren auf Reduzierung der täglichen und der wöchentlichen Arbeitszeit verankert war. Zur Entwicklung in der SPD-Fraktion siehe Bothfeld (2005, 181). Bothfeld weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass beschäftigungspolitische Initiativen in der SPD-Fraktion bis in die 90er Jahre nicht mit familienpolitischen Aspekten verbunden wurden (ebd., 169).

<sup>2</sup> Erst unter der nachfolgenden konservativen Regierung wurde die soziale Sicherung der Kinderbetreuung zum 1. Januar 2007 wesentlich verändert.

Befristungsgesetz mit dem erwarteten Mehraufwand an Organisation und Koordination, der mangelnden Verfügbarkeit der Beschäftigten sowie erhöhten Personalnebenkosten begründet wurde.

Ziel der hier vorgestellten empirischen Untersuchung war es, die Wirkungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes in Verbindung mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz auf der betrieblichen Ebene unter dem Gesichtspunkt einer familien- und gleichstellungsorientierten Arbeitszeitpolitik zu analysieren. Das Forschungsinteresse richtete sich dabei auf die Gestaltungsstrategien und Einflussmöglichkeiten der betrieblichen Akteure, die in personalpolitische Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Eine Untersuchung, die beide Gesetzesgrundlagen nicht isoliert von einander betrachtet, sondern deren Wirkungen simultan, bezogen auf die zentrale gesellschaftliche Problemlage der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit, analysiert und Ergebnisse zu Potentialen und Problemen des betrieblichen Umsetzungsprozesses der Neuregelungen aus der Sicht von Personalverantwortlichen, betrieblicher Interessenvertretung und Beschäftigten liefert, stand bisher noch aus.

Zentrale Forschungsfragen der Untersuchung waren,  
ob und in welcher Form die zur Verfügung stehenden rechtlichen Instrumente von den weiblichen und männlichen Beschäftigten mit Kindern genutzt werden,  
welche Rolle den Personalverantwortlichen und Arbeitnehmervertretungen bei der betrieblichen Implementation zukommt und welche Bedingungen und Faktoren sich in der betrieblichen Praxis auf die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben fördernd oder hindernd auswirken,  
welche Konsequenzen sich aus der Umsetzung der gesetzlichen Normen für die Beschäftigten ergeben, insbesondere in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und die Qualität des Arbeitsplatzes,  
ob sich aufgrund der erweiterten Rechtsgrundlagen des Elternzeit- und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes und der damit verbundenen Erfahrungen neue Wahrnehmungsweisen von erwerbsbezogenen Problemen in der Kombination von Erwerbs- und Kinderbetreuungsarbeit ergeben, die neue Handlungsimpulse und betriebliche Umsetzungsmaßnahmen zur Folge haben.

Das Forschungsvorhaben wurde als exploratives Projekt angelegt und zielte darauf, anhand von Betriebsstudien vertiefte Befunde zur Implementation der Gesetze und zu den Handlungsstrategien der betrieblichen Akteure sowie zu typischen Problemkonstellationen zu liefern. Daher wurden Leitfadeninterviews als methodisches Erhebungsinstrument verwendet. Befragt wurden weibliche und männli-

che Beschäftigte mit Kindern, Mitglieder der Arbeitnehmervertretungen sowie Personalverantwortliche des mittleren und oberen Managements. In das Untersuchungssample wurden Betriebe drei verschiedener Branchen und Beschäftigte mit unterschiedlicher Qualifikation einbezogen.<sup>3</sup> Im Hinblick auf die Befragung der Beschäftigten konzentrierte sich die Untersuchung auf die Gruppe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit mittlerer und höherer Qualifikation. Für den Bereich der Höherqualifizierten wurde aufgrund der nach wie vor vorhandenen vertikalen Arbeitsmarktsegregation und der Dominanz der Vollzeitarbeitszeitstandards in höheren Positionen der betrieblichen Hierarchie von der These ausgegangen, dass die Umsetzung der Teilzeitansprüche für Beschäftigte mit Kindern dort den stärksten Widerständen begegnen würde.

Die Ergebnisse dienen der Erforschung der neuen Vereinbarkeitsmöglichkeiten von Erwerbsarbeit und Familie und deren geschlechtstypischen Auswirkungen. Sie sollen ebenfalls empirisch fundierte Erkenntnisse im Hinblick auf die lebhafte und kontrovers geführte Diskussion in der Frauen- und Geschlechterforschung zu der Frage bieten, ob sich aufgrund der vielfältigen Veränderungen im Bereich der Erwerbsarbeit eine Entwicklung zu einer Erosion hierarchisierter Geschlechterverhältnisse verzeichnen lässt und Geschlecht somit als zentrale gesellschaftliche Strukturkategorie seine Relevanz verliert.

#### Zum Aufbau des Forschungsberichts:

Im ersten Kapitel wird der gesellschaftliche Problemkontext näher dargelegt, um die Grundlagen der Untersuchung zu verdeutlichen. Es erfolgt eine Darstellung aktueller empirischer Befunde zur Arbeitsmarktpartizipation von Frauen mit Kindern sowie zu Forschungsergebnissen im Hinblick auf geschlechterspezifische Erwerbsverläufe, die sich aus den bisherigen Erziehungsurlaubsregelungen in ihren Wirkungen für die Erwerbsbiographie ergeben.

Dem folgt eine Darstellung der sozialstaatlichen Steuerung durch die Gestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen als zentralem Einflussfaktor für das Erwerbsverhalten von Frauen mit Kindern. Hier soll gezeigt werden, welche Effekte sich aus der Regelungsstruktur des Erziehungsgeldgesetzes in Kombination mit weiteren gesetzlichen Regelungen für den Erwerbsverlauf ergeben. Skizziert werden zunächst die arbeits- und sozialrechtliche Regulierung durch die Normierungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes vor dem Inkrafttreten der gesetzlichen Reformen im Jahr 2001 und die neuen Maßnahmen ab 2007 sowie die arbeitszeit-

---

<sup>3</sup> Aus Gründen des Projektumfangs konnte eine Untersuchung zur Umsetzung der Rechtsansprüche bei Beschäftigten im niedrigen Qualifikationssegment nicht vorgenommen werden.

politischen Neuregelungen durch die Reformen des Bundeserziehungsgeldgesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (**Kap. 2**).

Im Anschluss daran wird die Forschungskonzeption mit den Zielsetzungen sowie zentralen Fragestellungen vorgestellt. Erläutert wird, inwiefern die Forschungskonzeption die Forschungslinien der 'Industrial Relations Forschung' und der Frauen- und Geschlechterforschung miteinander verbindet. (**Kap. 3**).

Der Formulierung der Forschungsfragestellung folgt eine Analyse zum Stand der aktuellen Forschung (**Kap. 4**). Zunächst wird die Fragestellung in den Forschungskontext der geschlechterbezogenen internationalen Wohlfahrtstaatforschung eingebettet und der analytische Rahmen dargelegt, innerhalb dessen eine empirische Forschung zur Umsetzung von Teilzeitrechten für Beschäftigte mit Kindern sich als fruchtbar erweisen kann.

Die Analyse des Forschungsstands zu aktuellen Ergebnissen der Arbeitszeitforschung zeigt daran anknüpfend, welche unterschiedlichen – und gegenläufigen – Tendenzen in der Entwicklung von Arbeitszeiten sowie von Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten zu verzeichnen sind. Damit werden wichtige Rahmenbedingungen für die Umsetzung neuer arbeitszeitpolitischer Regelungen beschrieben.

Die Analyse der Befunde zu familienorientierten Arbeitszeitregelungen in der betrieblichen Praxis verdeutlicht anschließend den geringen Regelungscharakter in diesem Politikbereich auf der betrieblichen wie auch tarifvertraglichen Ebene, die Widersprüchlichkeit der Ergebnisse vorliegender Studien und die Defizite des aktuellen Forschungsstands zur Umsetzung der gesetzlichen Arbeitszeitrechte.

Wie die Studie methodisch angelegt ist, welche Gründe für das gewählte Untersuchungs- und das Auswertungsverfahren, die Auswahl der Befragten und der untersuchten Unternehmen sprechen, wird im folgenden Kapitel entwickelt (**Kap. 5**). Die Ausführungen zum methodischen Zuschnitt der Untersuchung beinhalten zunächst eine Begründung zur Wahl des qualitativen Zugangs. Dem folgen Überlegungen zur Interviewkonzeption, in denen die unterschiedlichen Möglichkeiten qualitativer Erhebung des Datenmaterials diskutiert werden und, darauf aufbauend, die Interviewkonzeption entwickelt wird. In den anschließenden Ausführungen wird das Verfahren für die Auswertung des Interviewmaterials vorgestellt. Einbezogen wird hierbei der wichtige Erfahrungsgewinn im Forschungsprozess selbst, der die Grundlage für die Wahl der beiden verwendeten Auswertungsverfahren bildet und sich für die Gestaltung zukünftiger arbeitspolitischer und arbeitssoziologischer Forschung als anregend erweisen kann. So zeigte sich bei der Auswertung des Datenmaterials für die Gruppe der Personalverantwortlichen und der Betriebsräte, dass, um über Argumentationsmuster im Betrieb hinaus auch Handlungsmuster und Handlungsmotive der betrieblichen Akteure tatsächlich

angemessen analysieren zu können, ein vertiefendes Analyseverfahren vorteilhaft für die Auswertung sein würde. Daher konzentrierte sich die Auswertung zu diesen beiden Gruppen auf tiefergehende Fallanalysen. Bei der Auswertung der Beschäftigteninterviews wurde demgegenüber ein Verfahren gewählt, das einen breiteren Überblick zu den Erfahrungen der Beschäftigten in der Umsetzung ihrer Teilzeitansprüche ermöglichte.

Das Zentrum der Studie ist die Analyse der Interviews zu den drei befragten betrieblichen Gruppen (**Kap. 6 und 7**). Zunächst werden die Forschungsergebnisse zu den Personalverantwortlichen und den Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen mit Blick auf zentrale Argumentationsmuster, betriebliche Handlungsmuster und die damit verbundenen Handlungsmotive präsentiert. Wichtigstes Ergebnis ist hier, dass sich zeigen lässt, wie eng die jeweiligen betrieblichen Handlungsmuster mit den individuellen Erfahrungen der Befragten in Verbindung stehen. (**Kap. 6**). Die Forschungsergebnisse der Beschäftigtenbefragung zeigen als zentralen Trend eine unterschiedliche Teilzeitumsetzung nach Qualifikationsebenen und die Problematik in der Implementation der Teilzeitansprüche im Bereich der höher qualifizierten Beschäftigten mit Kindern, insbesondere der Beschäftigten mit Personalverantwortung (**Kap. 7**). Damit spiegeln die Ergebnisse aus der Beschäftigtenbefragung die Resultate, die sich in der Auswertung der Befragung der Personalverantwortlichen und der Betriebsräte zeigen. Den Auswertungen zur Gruppe der Personalverantwortlichen und der Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen folgen jeweils Zusammenfassungen der wichtigsten Ergebnisse.

Das Schlusskapitel enthält eine Bilanzierung der Gesamtergebnisse der Untersuchung. Dargelegt werden darüber hinaus Reformbedarf und Reformoptionen für die zukünftige Gestaltung optionaler Arbeitszeiten (**Kap. 8**).

Autorin der Kapitel 1 bis 6 und 8 ist Angelika Koch, Autorin von Kapitel 7 ist Astrid Vornmoor. Gerhard Bäcker trug die Gesamtverantwortung des Projekts.

Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung, die dieses Forschungsprojekt förderte, Gudrun Linne und Sebastian Brandl von der Stiftung für ihre kompetente Betreuung sowie den Experten und Expertinnen des Projektbeirats, die uns wichtige Anregungen während der Forschungsarbeit vermittelten. Gedankt sei auch den beteiligten Unternehmensleitungen und Betriebsräten für den Betriebszugang und die Unterstützung bei der Durchführung der Erhebung sowie insbesondere allen Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen.

## **2 Problemstellung**

### **2.1 Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen mit Kindern: Empirische Befunde**

#### **2.1.1 Umfang und Ausmaß der Erwerbsbeteiligung**

Im Kontext der institutionellen Regulierung der Erwerbstätigkeit bei Elternschaft sind die empirischen Befunde zur Arbeitsmarktpartizipation von erheblicher Bedeutung, da die jeweilige Bindung an den Arbeitsmarkt entscheidend ist für die Arbeitsmarktposition im Zeitverlauf wie auch die daraus resultierende soziale Sicherung. Da sich die Veränderungen in der Entwicklung der Arbeitsmarktpartizipation vor allem auf die Frauenerwerbstätigkeit beziehen, steht ihre Betrachtung hier im Vordergrund.

Die Analyse der empirischen Befunde, bezogen auf die Erwerbsbeteiligung von Frauen mit Kleinkindern, gibt hierbei ein genaueres Bild darüber, in welchem Ausmaß die Integration in den Arbeitsmarkt erfolgt und welche geschlechtertypischen Erwerbsmuster zu verzeichnen sind. Die empirischen Befunde zur Arbeitsmarktpartizipation der Frauen lassen folgendes Bild erkennen: Die Erwerbstäti genquote der Frauen mit Kindern hat sich in den letzten Jahrzehnten zwar kontinuierlich erhöht. Sie stieg im früheren Bundesgebiet zwischen 1974 und 2004 um rund 20 Prozentpunkte von 41,2 auf 62% (Statistisches Bundesamt 2004).<sup>4</sup> Gleichwohl verändert sich mit der Geburt eines Kindes nach wie vor fast ausschließlich die weibliche Erwerbsbiographie.

Differenziert man die Erwerbsbeteiligung von Frauen nach dem Alter der Kinder, so zeigen die Daten des Mikrozensus (Statistisches Bundesamt 2006), dass sich die Erwerbsbiographien in hohem Maße diskontinuierlich gestalten: Für das Jahr 2005 lag die Quote der aktiv erwerbstätigen Frauen in Westdeutschland mit Kindern unter drei Jahren mit 30,6% bei weniger als einem Drittel. Mit Kindern im Kindergartenalter lag sie zwar höher, in den Arbeitsmarkt integriert waren jedoch mit 53,7% lediglich etwas mehr als die Hälfte der erwerbsfähigen Frauen mit Kindern zwischen drei und sechs Jahren, mit Kindern im Grundschulalter (6 -10 Jahre) waren es knapp zwei Drittel.<sup>5</sup> Für Ostdeutschland zeigt sich nach wie vor

---

<sup>4</sup> Auf Ostdeutschland trifft dies weder im Niveau noch in der Entwicklungstendenz zu: Hier sank die vormals im Ost-West-Vergleich höhere Erwerbstäti genquote der Frauen mit Kindern seit Beginn der 1990er Jahre (Engstler/ Menning 2003, 106).

<sup>5</sup> Der Mikrozensus weist seit dem Jahr 2002 die Quote der aktiv Erwerbstätigen aus. Bis dahin wurden auch diejenigen - nach gängiger Praxis der deutschen und europäischen Statistik – zu den Erwerbstätigen gezählt, die zwar in einem Beschäftigungsverhältnis stehen, jedoch diese

ein anderes Vereinbarkeitsmodell: In allen drei Altersstufen der Kinder ist die Erwerbsbeteiligung der Frauen in Ostdeutschland höher. Am deutlichsten unterscheidet sich die Quote der aktiv erwerbstätigen Frauen von der entsprechenden westdeutschen Erwerbstätigenquote bei Frauen mit Kindern unter drei Jahren (West 30,2%, Ost 64,7%).<sup>6</sup>

Verändert sich mit der Geburt eines Kindes der Erwerbsverlauf von Frauen grundlegend, so ist dies für das Erwerbsverhalten der Männer mit Kindern nicht von Bedeutung. Die Erwerbstätigenquoten der Männer mit Kindern lagen im Jahr 2005 in Deutschland in allen drei Altersstufen der Kinder bei rund 87% (Statistisches Bundesamt 2006).

Die Erwerbstätigenquoten geben für sich genommen allerdings keine Anhaltspunkte dafür, welche Struktur die Arbeitsmarktintegration aufweist. Sind Frauen mit Kindern erwerbstätig, so zeigen sich für Westdeutschland die geschlechtertypischen Erwerbsmuster auch im Umfang der Erwerbsbeteiligung: Knapp vier Fünftel (79,3%) der berufstätigen Frauen mit Kindern zwischen drei und sechs Jahren waren 2005 teilzeitbeschäftigt.<sup>7</sup> Dieses Muster setzt sich in der weiteren Erwerbsbiographie fort. Der Teilzeitanteil lag bei Frauen mit Kindern von 6 bis unter 10 Jahren ebenfalls bei rund vier Fünfteln und sank auch bei älteren Kindern (10 bis 15 Jahre) nur wenig ab (73,8%). In Ostdeutschland zeigt sich ein diametral entgegengesetztes Muster der Erwerbstätigkeit. Hier waren im Jahr 2005 54 % der erwerbstätigen Frauen mit Kindern zwischen drei und sechs Jahren vollzeiterwerbstätig, mit Kindern von 6 bis unter 10 Jahren 56,6%.

Daten darüber, in welchem Verhältnis Arbeitszeitumfang und betriebliche Position von Frauen mit Kindern stehen, liegen nicht vor. Repräsentative Daten der Arbeitszeitberichterstattung zum Arbeitszeitumfang nach Geschlecht zeigen jedoch, dass die Arbeitszeiten in Abhängigkeit von der betrieblichen Position steigen. So waren die durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeiten von Frauen mit

---

Erwerbstätigkeit zum Stichtag nicht aktiv ausübten - wie dies beim Erziehungsurlaub bzw. der Elternzeit der Fall ist. Damit wurde bis zum Jahr 2002 insbesondere die tatsächliche Erwerbstätigkeit von Müttern mit Kleinkindern (Kinder unter drei Jahren) systematisch zu hoch angegeben .

<sup>6</sup> Eine differenzierte Analyse zur Entwicklung der Erwerbstätigkeit von Frauen mit Kindern unter drei Jahren, gestaffelt nach dem Alter der Kinder, bietet auch die im Auftrag des BMFSFJ durchgeführte Sonderauswertung des Mikrozensus (Bothfeld u.a. 2005). Sie gibt anhand von Querschnittsdaten einen Überblick darüber, wie sich die Erwerbsintegration von Frauen mit Kindern unter drei Jahren seit 1985 gestaltete.

<sup>7</sup> Eigene Berechnungen dieser und der folgenden Daten auf der Basis von Ergebnissen des Statistischen Bundesamtes (2006).

hohem betrieblichen Status im Jahr 2003 mit 39,5 Stunden um 12,5 Stunden länger als die der Frauen mit niedrigem betrieblichen Status (Bauer u.a. 2004, 63).<sup>8</sup>

Daten des Mikrozensus weisen ferner aus, dass der größte Anteil der Teilzeitbeschäftigen einen niedrigen beruflichen Status aufweist (Statistisches Bundesamt 2004a).<sup>9</sup>

Reduzierte Arbeitszeiten in hohen Positionen sind vergleichsweise selten. So waren im Jahr 2005 nach Berechnungen auf der Basis des SOEP lediglich 24,5% der weiblichen Fach- und Führungskräfte im Öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft teilzeitbeschäftigt, bei den Männern lag der Anteil bei 3,4% (Holst 2005, 55). Die Dominanz des Vollzeitarbeitszeitmusters in hohen betrieblichen Positionen zeigt sich noch einmal verstärkt, betrachtet man ausschließlich den Bereich der Privatwirtschaft: Von den abhängig beschäftigten Frauen in Führungspositionen arbeiteten im Jahr 2004 lediglich 14% zeitreduziert, bei den Männern waren es 2% (Kleinert 2006, 3).<sup>10</sup> Dass die in hohen betrieblichen Positionen vergleichsweise langen tatsächlichen Arbeitszeiten nicht den gewünschten entsprechen, kommt darin zum Ausdruck, dass die Reduktionswünsche bei Frauen wie bei Männern mit hohem betrieblichen Status am umfangreichsten sind. So wünschten sich im Jahr 2003 westdeutsche hochqualifizierte Frauen eine Reduktion ihrer tatsächlichen Arbeitszeit um 6,7 Stunden, ostdeutsche um 5,8 Stunden, bei den Männer in Westdeutschland waren es 4,5 Stunden, in Ostdeutschland 6,1 Stunden.<sup>11</sup> Während die durchschnittlichen gewünschten Arbeitszeiten bei den Männern in Ost- wie in Westdeutschland hierbei um die 40 Stunden lagen, präferierten die Frauen in beiden Teilen Deutschlands kürzere Arbeitszeiten (West: 32,4 Stunden, Ost: 35,9 Stunden).

Dass die Frage der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie eine erhebliche Rolle für den Wunsch nach verkürzten Arbeitszeiten spielt, lassen weitere Daten erkennen: Als wichtigsten Grund für ihren Verkürzungswunsch nannten

---

<sup>8</sup> Zu den Beschäftigten mit hohem betrieblichen Status wurden Beamte im höheren und gehobenen Dienst, hochqualifizierte Angestellte sowie Meister und Vorarbeiter gezählt. Dem mittleren betrieblichen Status wurden Beamte im mittleren und einfachen Dienst, Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit und Facharbeiter, dem niedrigen beruflichen Status einfache Angestellte sowie un- und angelernte Arbeiter zugeordnet (ebd., 50).

<sup>9</sup> Neuere Daten des Mikrozensus liegen nicht vor, da diese Erhebung lediglich im Vier-Jahres-Rhythmus erscheint.

<sup>10</sup> Daten des Mikrozensus. Der Begriff der Führungspositionen umfasst hier Erwerbstätige, die als ausgeübte Tätigkeit Management-, Leitungs- und Führungsaufgaben angegeben haben, Angestellte mit umfassenden Führungsaufgaben, Geschäftsbereichsleiter und Geschäftsführer sowie Meister und Poliere im Angestelltenverhältnis (siehe hierzu Kleinert 2006, 4).

<sup>11</sup> Siehe hierzu und zum Folgenden Bauer (2004, 62f.).

72% der Frauen, die ihre Arbeitszeit verkürzen wollten, außerberufliche Verpflichtungen, bei den Männern waren es 34%.

### ***2.1.2 Erziehungsurlaub als Teil der Erwerbsbiographie***

Betrachtet man die Arbeitsmarktpartizipation von Beschäftigten mit Kindern, so sind ebenfalls Erkenntnisse von Belang, die sich auf die Erwerbsbeteiligung in der ersten Phase der Kinderbetreuung, der Elternzeit, beziehen. Die aktuellsten Ergebnisse zur Inanspruchnahme der Elternzeit bietet eine Repräsentativbefragung aus dem Jahr 2003 im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Bericht der Bundesregierung 2005). Danach nahmen seit dem 1. Januar 2001 rd. 85% der anspruchsberechtigten Haushalte die Elternzeit in Anspruch. Auch nach der Novellierung des Bundeserziehungsgeldgesetzes wird die Elternzeit mit rd. 95% fast ausschließlich von Frauen wahrgenommen. Der Anteil der Väter bei den Elternzeit nehmenden Haushalten bleibt mit 4,9% sehr gering (ebd., 20). Die Studie weist darüber hinaus aus, dass 35% der Eltern während der ersten beiden Lebensjahre des Kindes in Teilzeit arbeiteten.<sup>12</sup>

Von diesen Querschnittsanalysen sind Längsschnittuntersuchungen zu unterscheiden, die präzisere Kenntnisse zum Erwerbsverlauf während und nach der Elternzeit und damit zu deren Auswirkungen auf die Erwerbsbiographie ermöglichen. Sie unterscheiden sich auch insofern von den Querschnittsdaten, als sie diejenige Gruppe der Frauen betrachten, die vor der Geburt eines Kindes in einem Beschäftigungsverhältnis standen, dementsprechend unter die gesetzlichen Regelungen fielen und die Erziehungszeit abgeschlossen hatten. Nach Ergebnissen einer repräsentativen Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zu den Auswirkungen des Erziehungsurlaubs auf die weibliche Erwerbsbeteiligung zwischen 1992 und 2000 unterbrachen rund drei Viertel (72%) der vormals erwerbstätigen Frauen ihre Berufstätigkeit und nahmen den Erziehungsurlaub in Anspruch (Beckmann/ Kurtz 2001, 4).<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Der hohen Inanspruchnahmehäufigkeit der Teilzeitregelungen, die die Studie ausweist, ist jedoch insofern mit Vorsicht zu begegnen, da sich die Befragung nicht nur auf die faktisch bereits erfolgte Teilzeitinanspruchnahme, sondern auch vielfach lediglich auf die Planungen der Befragten bezieht bzw. beziehen konnte. Dies ergab sich aus dem Zeitpunkt der Befragung. Wie die faktische Inanspruchnahme tatsächlich aussieht, ist somit offen.

<sup>13</sup> Daten zur Inanspruchnahme des Erziehungsurlaubs liefert auch eine Auswertung des Sozio-ökonomischen Panels durch John und Schmidt (2001). Bezogen auf den Zeitraum 1992 - 1997 ergibt sich für die alten Bundesländer insgesamt eine Inanspruchnahmehäufigkeit von 76,6% beim ersten Kind (76,8% zweites Kind), in den neuen Bundesländern liegt sie für die-

Schwierigkeiten der Arbeitsmarktintegration nach dem Erziehungsurlaub weisen die Daten hierbei in mehrfacher Hinsicht aus: Insgesamt kehrt in Westdeutschland lediglich etwas mehr als die Hälfte (53%) der Frauen aus dem Erziehungsurlaub in den Arbeitsmarkt zurück, in Ostdeutschland liegt ihr Anteil bei 70% (Beckmann/ Kurtz 2001, 3). Trotz gesetzlicher Wiederbeschäftigungsgarantie wurden nach dem Erziehungsurlaub 6% der westdeutschen und 16% der ostdeutschen Frauen arbeitslos (ebd.)<sup>14</sup>. Bezogen auf die Gruppe derjenigen, die ihre Erwerbstätigkeit wieder aufnahmen, ergeben sich nach den IAB-Ergebnissen Hinweise auf Dequalifizierungsprozesse: 14% der westdeutschen und 8% der ostdeutschen Frauen gaben an, nach dem Erziehungsurlaub ihre Erwerbstätigkeit auf einer schlechteren Stelle auszuüben. Wurde in diesem Zusammenhang das Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten als "Schlüsselressource" für eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienleben deutlich, so zeigt sich nach einer Sonderauswertung der IAB-Daten, dass auch ein bedarfsorientiertes Arbeitszeitangebot seitens der Betriebe nicht gewährleistet ist. Insgesamt bereitete die Arbeitszeit jeder siebten "Erziehungsurlauberin" bereits beim ersten Kind Schwierigkeiten (Eigenkündigung nach Beendigung des Erziehungsurlaubs, da die angebotene Stelle nicht den Wünschen und Möglichkeiten zur Arbeitsaufnahme entsprach; Betriebswechsel aus demselben Grund), wobei die Autorin davon ausgeht, dass die "Problemfälle" mit der Kinderzahl zunehmen (Beckmann 2002, 9).

Daten zur Veränderung des Erwerbsumfangs und der Arbeitszeitstruktur der wieder erwerbstätigen Frauen nach der Phase des Erziehungsurlaubs belegen ebenfalls die gravierenden Verschiebungen in der weiblichen Erwerbsbiographie, die vor allem für Westdeutschland kennzeichnend sind: Während in Ostdeutschland ein hoher Anteil der Frauen wiederum in eine Vollzeitbeschäftigung zurückkehrt, sinkt der Anteil der Frauen in Westdeutschland, die vor dem Erziehungsurlaub vollzeitbeschäftigt waren, von 79% auf 19% nach der Erziehungsphase, während der Anteil der Teilzeitbeschäftigte von 21% auf 81% steigt, hierunter fast ein Fünftel (18%) geringfügig Beschäftigte mit Arbeitsverhältnissen unter 15 Stunden. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigte hat sich somit vervierfacht (Beckmann 2002, 10).<sup>15</sup>

---

sen Zeitraum bei 92% beim ersten Kind (zweites Kind 84,6%). Siehe hierzu John/Schmidt (2001, 154).

<sup>14</sup> Der Anteil der arbeitslosen Frauen erhöht sich, wenn man auf den Zeitpunkt drei Jahre nach der Geburt des Kindes blickt: Im Westen Deutschlands waren zu diesem Zeitpunkt 16%, im Osten 21% der Frauen arbeitslos (Engelbrech/ Jungkunst 2001, 2).

<sup>15</sup> Zu der Frage, wie sich der Erwerbsverlauf nach der Geburt des Kindes in der Elternzeit und nach ihrem Abschluss gestaltet, welche Ergebnisse sich zur beruflichen Position im Zeitver-

Betrachtet man nun die Daten zu den Erwerbs- und Arbeitszeitwünschen von Frauen mit Kindern, so zeigt sich eine auffällige Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Ein erheblicher Anteil wünscht sich sowohl eine andere Arbeitszeitgestaltung als auch ein anderes Arbeitszeitmodell mit dem Partner. Selbst in der Phase der Kleinkindbetreuung entspricht das traditionelle westliche Alleinverdiener-Modell in hohem Maße nicht den Erwerbswünschen der Frauen mit Kindern, obwohl es von der überwiegenden Mehrheit gelebt wird. So will sich nur ein geringer Anteil der Mütter ausschließlich der Kinderbetreuung widmen. Von den im Jahr 2000 befragten Frauen mit Kindern mit einem nach 1991 geborenen Kind präferierten lediglich 14% der westdeutschen und 4% der ostdeutschen Mütter ein Arbeitszeitmodell, wonach nur ein Partner berufstätig ist. Tatsächlich waren aber in Ost und West rd. drei Viertel aller Frauen mit Kindern unter drei Jahren nicht erwerbstätig (Beckmann/ Engelbrech 2002, 274). Ähnliche Ergebnisse zeigen Daten zu tatsächlichen und gewünschten Arbeitszeitmustern bei Paaren mit Kindern unter sechs Jahren im europäischen Vergleich. Bezogen auf die Variante 'Alleinverdiener-Modell' (Arbeitszeitmuster Mann Vollzeit/ Frau nicht erwerbstätig) ist der Unterschied zwischen dem tatsächlich gelebten Arbeitszeitmuster mit 52,3% und dem gewünschten Zeitmuster (5,7%) in Deutschland unter den EU-Ländern am größten (OECD 2001).

## ***2.2 Sozialstaatliche Steuerung der Frauenerwerbstätigkeit in der Bundesrepublik: Das Politikregime der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie***

Im europäischen Vergleich war für die Bundesrepublik über Jahrzehnte eine sozialstaatliche Steuerung kennzeichnend, die auf eine weitgehende Privatisierung der Kinderbetreuung in der Kleinkindphase ausgerichtet war, korrespondierend mit einem marginalen Ausbau der öffentlichen Infrastruktur im Bereich der Kinderbetreuung und einer abgeleiteten finanziellen Sicherung. 1986 trat unter konservativ-liberaler Regierung das Bundeserziehungsgeldgesetz in Kraft, mit dem Erzie-

---

lauf ergeben, ob sich Unterschiede nach der jeweiligen Qualifikation der Beschäftigten resp. ihrer betrieblichen Stellung zeigen und welche Arbeitszeitwünsche bestehen, liegen keine Forschungsbefunde vor.

hungsgeld und Erziehungsurlaub eingeführt wurden.<sup>16</sup> Zwar nährte die CDU/CSU/FDP-Bundesregierung mit dem Gesetz die Vorstellung der „Wahlfreiheit“ in bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sozialrechtlich wurde jedoch ein Familienmodell mit asymmetrischer Arbeitsteilung normiert, das auf den klassischen Familiennährer mit kinderversorgender Ehefrau zielte. Strukturprinzip war hierbei, Kinderbetreuung sozialstaatlich als weitgehend unentgeltliche Leistung zu betrachten - mit einem Erziehungsgeld lediglich als unterstützende Maßnahme für geringere Einkommen. Mütter (Väter) waren in diesem Modell von ehelichen Unterhalttransfers abhängige Personen, Elternschaft wurde als weitgehend unvereinbar mit Erwerbstätigkeit konzipiert. Damit zielten die gesetzlichen Normierungen durch die sukzessive zeitlich ausgedehnten Freistellungsregelungen des Erziehungsurlaubs auf eine längere Unterbrechung der Erwerbsbiographie<sup>17</sup> und somit auf ein zeitliches Nacheinander von Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit.

Gesetzlich ausgestaltet wurde dies im Einzelnen durch folgende Regelungen: Erziehungsgeld wurde in den ersten beiden Lebensjahren des Kindes abhängig vom Familieneinkommen gezahlt, falls der erziehende Elternteil nicht erwerbstätig war oder eine Teilzeitarbeit von höchstens 19 Wochenstunden ausübte; der Erziehungsurlaub konnte sich bis zum vollendeten dritten Lebensjahr eines Kindes erstrecken und nur jeweils von einem Elternteil in Anspruch genommen werden (mit dreimaliger Wechselmöglichkeit). Verbunden wurde der Erziehungsurlaub mit einem Kündigungsschutz, nach seiner Beendigung wurde die Rückkehr auf den gleichen oder einen gleichwertigen Arbeitsplatz ermöglicht.

Zentraler Kritikpunkt an diesem Regelungsmodell war dessen starker Anreiz zu einem phasenweisen Ausstieg von Frauen aus dem Arbeitsmarkt mit negativen Konsequenzen für die weitere Erwerbsbiographie. Dieser ergab sich aus dem komplexen Wirkungszusammenhang von ausgedehnten Freistellungsmöglichkeiten, fehlender Kinderbetreuungsinfrastruktur und verschiedenen sozialpolitischen Regelungen: Im Hinblick auf die sozialpolitischen Regelungen komensierte erstens die äußerst geringe Leistung von max. 600 DM Erziehungsgeld (ab 1.1.2001 304 Euro), die eher ein „besonderes, einkommensabhängiges Kindergeld“ dar-

---

<sup>16</sup> Zum folgenden siehe Koch (2001, 50f.). Auf die zum 1. Januar 2007 in Kraft getretenen Änderungen für den Bereich der sozialen Sicherung in Phasen der Kinderbetreuung wird weiter unten eingegangen.

<sup>17</sup> Seit 1986 wurde der Erziehungsurlaub in mehreren Schritten von 10 Monaten auf die Dauer von drei Jahren ab 1992 verlängert. Zur Kritik an der Erziehungsurlaubsregelung siehe Pfarr (1994), Bäcker/ Stoltz-Willig (1994a), Bäcker/ Ebert (1996), Kirner/ Kirner (1998) sowie Koch (2000).

stellte (Bäcker/ Ebert 1996, 420), nicht annähernd den Einkommensausfall für die Unterbrechung der Erwerbsarbeit, so dass es ökonomisch völlig unattraktiv für Männer mit den i.d.R. höheren Einkommen war, Erziehungsarbeit zu übernehmen. Zweitens wurde eine mehr als geringfügige Beschäftigung implizit sanktionierte, da dem durch die Erwerbstätigkeit erzielten Einkommenszuwachs Minde rungen des Einkommens gegenüberstanden, wie z.B. Steuer- und Beitragsbelastungen, Kürzungen des Erziehungsgelds und Ausgaben für Kinderbetreuung.<sup>18</sup> Als eindeutiger Rechtsfortschritt der Gestaltung des Erziehungsurlaubs war dem gegenüber die Rückkehroption auf den gleichen oder einen gleichwertigen Arbeitsplatz zu bewerten.

Entgegen den im Vergleich mit anderen europäischen Ländern stark ausgedehnten Freistellungsregelungen<sup>19</sup> waren die Zeitrechte *während* des Erziehungsurlaubs, die eine Parallelität von Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung und damit die Kontinuität der Erwerbsbeteiligung gewährleisten sollten, schwach ausgestaltet. Sie waren von der Zustimmung des Arbeitgebers abhängig und sahen darüber hinaus eine Erwerbsbeteiligung nach dem Muster eines Zuverdienstes innerhalb der Versorger-Ehe vor, da gesetzlich lediglich eine Arbeitszeit von 19 Stunden mit dem Erziehungsurlaub kompatibel war.<sup>20</sup> Auch eine gleichzeitige Beteiligung beider Eltern an der Kinderbetreuung war nicht normiert. Ebenso fehlten Zeitrechte nach dem Ende des Erziehungsurlaubs, die eine optionale Gestaltung der Arbeitszeit erlaubten. Kinderbetreuungsangebote im Anschluss an den Erziehungsurlaub waren nur in geringstem Maße vorhanden. Hier hat erst die Umsetzung des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz für Kinder ab drei Jahren zu einer hohen Versorgungsquote geführt. Vergleichsweise selten werden Kindergartenplätze auch heute noch in Form einer Ganztagsbetreuung angeboten.

Mit der Reform des Elterngeldes zum 1. Januar 2007 wurde die Gestaltung der sozialen Sicherung in einer ersten Phase der Kinderbetreuung grundlegend verändert. Als zentrale Ziele des Gesetzes zur Einführung des Elterngeldes nennt die Bundesregierung die Eröffnung von Wahlfreiheit zwischen Beruf und Familie sowie die bessere Sicherung der wirtschaftlichen Existenz beider Elternteile (BT-Drs. 16/ 2454, 2). Elterngeld wird für Geburten ab 01.01.2007 nun nicht mehr als

<sup>18</sup> Auch mit der Neuregelung zu den geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen wurde hieran nichts geändert. Im Gegenteil: Der Anreiz verstärkte sich, da die Geringfügigkeitsgrenze zum 1.4.2003 angehoben wurde. Zu den damaligen Neuregelungen Koch/ Bäcker (2003).

<sup>19</sup> Siehe hierzu Bruning/ Plantenga (1999), BMFSFJ (1998).

<sup>20</sup> Eine andere Regelung hätte, so die damalige Einschätzung des Gesetzgebers "einen zu starken Eingriff in die Dispositionsfreiheit des Arbeitgebers" dargestellt, "zumal nicht jeder Arbeitsplatz für eine Teilzeittätigkeit geeignet ist" (BT-Drs. 10/ 3792, 19).

einkommensgeprüfte Sozialleistung in Abhängigkeit vom Haushaltseinkommen gezahlt, sondern als individuelle Einkommensersatzleistung (67% des vorherigen Nettoeinkommens). Dies gilt für erwerbstätige Eltern, im Fall von Nichterwerbstätigkeit wird ein Sockelbetrag von 300 Euro gezahlt.<sup>21</sup> Die Bezugsphase der Elterngeldes wird dabei grundsätzlich auf zwölf Monate verkürzt - im Fall der Inanspruchnahme des Elterngeldes von zwei Monaten durch den erwerbstätigen Vater erhöht sich der Gesamtzeitraum auf 14 Monate. Für diesen Zeitraum ist auch eine den Einkommensausfall kompensierende Regelung für den Fall getroffen, dass Teilzeitarbeit geleistet wird. Sie sieht in Analogie zur Regelung der Vollfreistellung vor, dass der Anteil des vorherigen Einkommens, der nun durch reduzierte Arbeitszeiten wegfällt, im Rahmen der Elterngeldregelung zu 67% kompensiert wird. Für die Gruppe der Beschäftigten mit Niedrigeinkommen wurde ein am jeweiligen Einkommen orientiertes erhöhtes Elterngeld eingeführt.

Mit diesen Neuregelungen kommt es grundsätzlich zu einer Verbesserung der Existenzsicherung in der ersten Phase der Kinderbetreuung durch die im Vergleich zur Vorgängerregelung individualisierte Einkommenssicherung sowie durch deren Orientierung am Lohnersatz. Gleichwohl bestehen Sicherungsdefizite für die Zeit nach Beendigung dieser Phase in der insgesamt auf drei Jahre angelegten Elternzeit, da ab dem zweiten Lebensjahr bzw. nach den ersten 14 Monaten des Kindes keine Einkommenskompensation mehr geleistet wird. Ferner werden aufgrund der geringen Versorgungsquote im Bereich der Kleinkindbetreuung die Chancen der Erwerbsintegration wiederum stark beeinträchtigt.<sup>22</sup> Betrachtet man die Regelungen unter dem Gesichtspunkt der geschlechterparitätischen Aufteilung von Betreuungsarbeit, so bietet die Neugestaltung des Elterngeldes erstmals eine gesetzliche Regelung, die einen verstärkten Anreiz setzt, dass Väter sich mehr an der Betreuungsarbeit beteiligen. Zum einen bezieht sich dies auf die Höhe der Einkommenskompensation, zum anderen auf die Bindung von zwei Monaten der Zahlung an die Inanspruchnahme des Elterngeldes durch den Vater. Die Höhe des Einkommensersatzes lässt jedoch erwarten, dass wiederum die Inanspruchnahme durch den Vater eher gering bleiben wird.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Siehe hierzu und zum Folgenden: Eltern- und Elternzeitgesetz (2006).

<sup>22</sup> Siehe weitere Ausführungen zum Wechselspiel zwischen sozialer Sicherung, Kinderbetreuungsinfrastruktur und der Gestaltung der arbeitszeitpolitischen Regelungen in Phasen der Kinderbetreuung Kap. 2.3.

<sup>23</sup> Zur weiteren Kritik der Neugestaltung des Elterngeldes, bezogen auf die Gestaltung des Elterngeldes bei Arbeitslosigkeit, siehe Bothfeld (2006, 2) und hinsichtlich problematischer Aspekte der gleichzeitigen Inanspruchnahme beider Elternteile aufgrund geringerer Gesamtleistungen des Elterngeldes siehe Wersig (2007, i.E.).

## **2.3 Neujustierung des Verhältnisses von Erwerbs- und Familienarbeit durch Arbeitszeitpolitik: Gesetzliche Neuregelungen**

Im Zusammenspiel mit der Gestaltung des Angebots an öffentlicher Infrastruktur im Bereich der Kinderbetreuung sowie der sozialen Sicherung in Phasen der Kindererziehung ist die Arbeitszeitpolitik die dritte wesentliche Komponente, mit der die Entwicklung des weiblichen Arbeitsangebots institutionell beeinflusst wird. Ab Januar 2001 führte die rot-grüne Bundesregierung eine Reihe wesentlicher Neuregelungen ein, mit denen sich erweiterte Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten hinsichtlich der gleichzeitigen Kombination von Erwerbstätigkeit und Betreuung ergaben (siehe hierzu auch die Übersicht am Ende des Kapitels).<sup>24</sup>

Mit dem Bundeserziehungsgeldgesetz<sup>25</sup> folgte die Bundesregierung einem familienpolitischen Leitbild, das zum einen auf die Förderung der kontinuierlichen Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen durch eine verbesserte Kombination von Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung setzt, zum anderen auf eine verstärkte Beteiligung der Väter an den Erziehungsaufgaben. Als wesentlichste Neuregelung im Rahmen der Flexibilisierung der Elternzeit wurde in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten ein Anspruch auf Arbeitszeitreduzierung für beide Eltern *innerhalb* der maximal dreijährigen Elternzeit normiert. Personen, die mindestens sechs Monate in einem Beschäftigungsverhältnis stehen, haben nunmehr unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit in einem Korridor zwischen 15 und 30 Stunden pro Woche zu verringern, verbunden mit einem Rückkehrrecht auf die vorherige Arbeitszeit. Neu eingeführt wurde ferner ein sog. Zeitkonto, mit dem ein Jahr der Elternzeit nunmehr bis zum 8. Lebensjahr des Kindes genommen werden kann. Die Inanspruchnahme des Zeitkontos ist ebenfalls in Teilzeit möglich, ein Rechtsanspruch besteht jedoch nicht. Auch eine Option zur gleichzeitigen Nutzung der Elternzeit durch beide Eltern, sowohl als Vollfreistellung als auch als Teilstellung, wurde geschaffen. Nehmen beide Eltern das Recht auf Arbeitszeitreduzierung in Anspruch, können sie jeweils bis zu 30 Stunden wöchentlich arbeiten.

Eine weitere Regulierung der Beschäftigungsverhältnisse erfolgte durch das ebenfalls ab 1. Januar 2001 geltende Teilzeit- und Befristungsgesetz (Teilzeit- und Befristungsgesetz 2001). Ausgerichtet in seiner beschäftigungspolitischen Zielset-

---

<sup>24</sup> Die Regelungen zur Elternzeit wurden bei der Einführung des Elterngeldes ab 2007 aus dem vorherigen Bundeserziehungsgeldgesetz im Wesentlichen übernommen.

<sup>25</sup> Gesetz zum Erziehungsgeld und zur Elternzeit (Bundeserziehungsgeldgesetz - BerzGG 2001).

zung auf die Förderung der Teilzeitbeschäftigung<sup>26</sup>, wurde erstmals ein - nicht auf bestimmte Lebensphasen bezogener - Anspruch auf Arbeitszeitreduzierung gegenüber dem Arbeitgeber verankert. Voraussetzung für den Anspruch ist ein mindestens sechs Monate bestehendes Arbeitsverhältnis und eine Beschäftigtenzahl von mehr als 15 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Betrieb oder Unternehmen.<sup>27</sup> Im Gegensatz zum Rechtsanspruch auf Elternteilzeit wurden die Voraussetzungen jedoch enger gefasst: Der Rechtsanspruch wird dadurch begrenzt, dass der Arbeitgeber betriebliche Gründe vorbringen kann, die dem Anspruch der Beschäftigten entgegenstehen. Hierzu gehören eine wesentliche Beeinträchtigung der Organisation, des Arbeitsablaufs oder der Sicherheit im Betrieb sowie unverhältnismäßige Kosten. Es wurden somit bei den Ansprüchen auf Arbeitszeitreduzierung, was den Zeitraum in der Elternzeit und den nach der Elternzeit betrifft, gesetzlich unterschiedliche Anspruchsgrundlagen gestaltet.

Vergleicht man die Regelung des Teilzeitanspruchs in der Elternzeit mit dem Anspruch auf Reduzierung der Arbeitszeit nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz, so sind auch die Rückkehroptionen zur bisherigen Arbeitszeit unterschiedlich ausgestaltet. Der Anspruch auf Arbeitszeitreduzierung nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz ist nicht mit einer Rückkehroption auf die vorherige vertraglich vereinbarte Arbeitszeit verbunden. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die ihre Arbeitszeit wieder ausweiten wollen, haben seit dem 1. Januar 2001 allerdings das Recht, bei der Besetzung von Arbeitsplätzen gegenüber Neueinstellungen vorrangig berücksichtigt zu werden.

Hinzu kommt im Rahmen der Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes noch eine weitere Norm, die in enger Verbindung mit der Teilzeitförderung durch den Rechtsanspruch auf Arbeitszeitreduzierung zu sehen ist. Nach dieser Vorschrift hat der Arbeitgeber Stellen bei öffentlicher oder innerbetrieblicher Ausschreibung auch als Teilzeitarbeitsplätze auszuschreiben, wenn sich diese dazu eignen. Der neuen gesetzlichen Vorgabe zur Stellenausschreibung kommt deshalb erhebliche Bedeutung zu, weil sie im Rahmen der Stellenbesetzungsverfahren die Möglichkeit bietet, innerbetriebliche Segregationsmuster, die zu geschlechtsspezifisch strukturierten innerbetrieblichen Arbeitsmärkten führen, durch eine andere Rekrutierungspolitik zu verändern. Bezogen auf die Umsetzung der Vorgaben zur

---

<sup>26</sup> Mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz wurden neben der Förderung der Teilzeitbeschäftigung auch die gesetzlichen Vorgaben zur Befristung von Arbeitsverträgen neu gefasst. Das Gesetz löste das zuvor geltende sog. Beschäftigungsförderungsgesetz aus dem Jahr 1985 ab. Siehe zur Entwicklung detailliert Buschmann/ Dieball/ Stevens-Bartol (2001, 321ff.).

<sup>27</sup> Die Beschäftigtenzahl wird ohne Auszubildende errechnet; Teilzeitbeschäftigte zählen pro Kopf.

Stellenausschreibung wurden auch die Möglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretungen erweitert. Nach § 93 BetrVG kann der Betriebsrat nun *verlangen*, dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden. Da der Arbeitgeber Arbeitsplätze auch als Teilzeitarbeitsplätze auszuschreiben hat, wenn sie sich dazu eignen, kann der Betriebsrat in diesem Sinne eine rechtmäßige Ausschreibung und ggf. im Wege des Beschlussverfahrens ihre Durchsetzung verlangen (Buschmann/ Dieball/Stevens-Bartol 2001, 358; Däubler 2000, 1962).

Die neuen Zeitrechte in und nach der Elternzeit nehmen im Grundsatz Argumente auf, die in der wissenschaftlichen und politischen Debatte unter dem Aspekt der Chancengleichheitspolitik resp. der stärkeren Erwerbsintegration von Frauen mit Kindern und der geschlechterparitätischen Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit intensiv diskutiert wurden (Pfarr 1994, Bäcker/ Stolz-Willig 1994a, Kirner/ Kirner 1998, Koch 2000, DGB 2000). Sie sind insofern als eine arbeits- und gleichstellungspolitische Innovation zu betrachten, als sie einen wichtigen Schritt zu einer Optionalität der Arbeitszeiten für Eltern darstellen (vgl. auch Klenner 2002, 260) und von ihrer Struktur her wesentliche Auswirkungen auf das in der Bundesrepublik normierte Modell der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung haben. Die gesetzlichen Normierungen zu einer Flexibilisierung der Arbeitszeit verändern das Modell, indem sie erstens in wesentlich stärkerem Maße als bisher die Kontinuität in der Erwerbsbeteiligung erlauben. Zweitens werden durch die 30-Stunden-Grenze im Bundeserziehungsgeldgesetz eine Abkehr von der Zuverdienst-Variante und eine geschlechterparitätische Aufteilung der Betreuungsarbeit grundsätzlich ermöglicht.

Zu beachten ist jedoch hinsichtlich einer Einschätzung der gesetzlichen Grundstruktur der Regelungen zum Zeitpunkt der Neuregelungen 2001, dass das Erziehungsgeld aufgrund seiner Höhe und der restriktiven Einkommensanrechnung eine äußerst geringe Einkommenskompensation darstellte, so dass die Inanspruchnahme der neuen arbeitszeitpolitischen Regelungen durch die geringen sozialstaatlichen Transfers grundsätzlich begrenzt wurde (vgl. Koch 2001, 54). Auch die steuerrechtlichen Regelungen in Kombination mit unzureichenden Rahmenbedingungen hinsichtlich des Angebots an Kinderbetreuung leisteten einer Unterbrechung der Arbeitsmarktbeteiligung noch immer Vorschub. Betrachtet man nun das Wechselspiel zwischen sozialer Sicherung, Kinderbetreuungsinfrastruktur und den arbeitszeitpolitischen Regelungen nach der Einführung des Elterngeldes ab 2007, so begrenzt auch hier grundlegend der fehlende Ausbau der

Kinderbetreuung im Kleinkindalter die Inanspruchnahme der arbeitszeitpolitischen Optionen. Eine solche Begrenzung ergibt sich hierbei zunächst für die Phase der Zahlung des Elterngeldes in den ersten 14 Monaten des Kindes: Zwar verbessert sich die Einkommenssicherung durch die am Lohnersatz orientierte Leistung, eine Inanspruchnahme privater Kinderbetreuung wird jedoch in der Regel lediglich höheren Einkommensgruppen möglich sein. Dies gilt in noch stärkerem Maße für die Zeit nach dem ersten Lebensjahr des Kindes, da nunmehr die finanziellen Mehrbelastungen durch Ausgaben für Kinderbetreuung aus dem verminderten aktuellen Einkommen bestritten werden müssen.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Zur Diskussion darüber, wie das deutsche Modell der Vereinbarkeitspolitik im Kontext wohlfahrtstaatlicher Regulierung einzuordnen ist, siehe Kap. 4.1. Grundsätzlich gilt im Hinblick auf die Einschätzung reduzierter Arbeitszeiten, dass lange Teilzeitphasen, insbesondere mit niedrigem Arbeitszeitumfang, zu unzureichenden Alterseinkommen aus den öffentlichen Alterssicherungssystemen führen. Dies trifft verschärft zu vor dem Hintergrund problematischer Arbeitsmarktentwicklungen. So erreichten in den alten Bundesländern Ende 2004 Frauen im Durchschnitt lediglich 26,2 und Männer 40,6 Versicherungsjahre (VDR 2004). Um eine Nettorente auf Grundsicherungsniveau (einschließlich Warmmiete) zu erhalten, sind bei einer Entgeltposition von 75% schon 36,6 Jahre und bei einer Entgeltposition von nur 60% bereits 45,4 Jahre erforderlich (Bäcker u.a. 2007).

**Übersicht: Teilzeitregelungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes (BErzGG)\* und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG)**

	<b>Teilzeit nach dem BErzGG</b>	<b>Teilzeit nach dem TzBfG</b>
Personenkreis	Erziehungsberechtigte	Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte
Beschäftigungsdauer/ Betriebsgröße	6 Monate, mehr als 15 AN, ohne Azubis, im Unternehmen	6 Monate, mehr als 15 AN, ohne Azubis, im Unternehmen
Stundenzahl/ Dauer der Teilzeit	Zwischen 15 und 30 Wochenstd. für mind. 3 Monate (ab 1.1.07 2 Monate)	keine Stundenvorgabe
Anmeldefristen	6 Wochen vor Beginn der Tätigkeit (ab 1.1.07 7 Wochen)	3 Monate vor Beginn
Verhandlungsoption	nach Antrag Einigung zwischen AG und AN; schriftliche Ablehnung durch den AG spätestens 4 Wochen nach Antragstellung	AG hat mit AN einvernehmliche Regelung zu erörtern, 4 Wochen vor Beginn muss AG schriftlich ablehnen, sonst gilt die Zustimmung als erteilt
Ablehnungsgründe des AG	dringende betriebliche Gründe	betriebliche Gründe, insb. wenn AZ-Verringerung die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigen oder unverhältnismäßige Kosten verursachen
Rückkehroption	Rückkehranspruch zur vorherigen Arbeitszeit nach dem Ende der Elternzeit/ Elternteilzeit Anspruch auf AZ-Verringerung auf Basis des TzBfG nach dem Ende der Elternzeit/ Elternteilzeit	kein Anspruch auf Wiederaufstockung der Arbeitszeit, jedoch auf bevorzugte Berücksichtigung bei der Besetzung eines freien Arbeitsplatzes bei gleicher Eignung
Teilzeitausschreibung	Regelung zur Teilzeitausschreibung gilt generell (siehe TzBfG)	Verpflichtung des AG einen Arbeitsplatz auch als Teilzeitarbeitsplatz auszuschreiben, wenn sich der Arbeitsplatz hierfür eignet

\* Am 1.1.2007 trat das neue Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (BEEG) in Kraft. Die Regelungen zur Elternzeit wurden weitestgehend übernommen. Abweichungen zu den Vorgängerregelungen sind in der Übersicht ausgewiesen.

### **3 Zielsetzungen und Fragestellungen des Forschungsprojekts**

Da sich die Strukturen der Organisation von Arbeit im komplexen Zusammenspiel zwischen sozialstaatlicher Gestaltung, betrieblichem Handeln und soziokulturellen Mustern ergeben, ist zu klären, wie sich die gesetzlichen Reformen im Hinblick auf die Förderung einer familien- und gleichstellungsorientierten Arbeitszeitpolitik in der betrieblichen Praxis auswirken.<sup>29</sup> Forschungsbefunde zu den Wirkungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes in Verbindung mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz auf der betrieblichen Ebene liegen bisher weder in quantitativer noch in qualitativer Hinsicht vor. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz wurde bisher lediglich unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten, nicht aber in seiner familien- und gleichstellungsorientierten Bedeutung untersucht (siehe zum Forschungsbedarf genauer 4.3)

Eine Untersuchung, die beide Gesetzesgrundlagen nicht isoliert voneinander betrachtet, sondern deren Wirkungen simultan, bezogen auf die zentrale gesellschaftliche Problemlage der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit, analysiert und Forschungsergebnisse zu den Potentialen sowie den Barrieren und Problemen des bisherigen betrieblichen Umsetzungsprozesses der gesetzlichen Neuregelungen aus der Sicht der drei zentralen betrieblichen Akteure (Personalverantwortliche, betriebliche Interessenvertretung, Beschäftigte) liefert, steht bisher noch aus. Eine solche Erhebung ist im Rahmen von quantitativen, repräsentativen Studien nicht zu leisten. Daher wurde die empirische Untersuchung als Studie mit explorativem Charakter angelegt, in deren Mittelpunkt folgende Forschungsfragen stehen:

1. Wie gehen die betrieblichen Akteure der *Arbeitgeberseite und der betrieblichen Arbeitnehmervertretung*, die in personalpolitische Entscheidungsprozesse eingebunden sind, mit den neuen arbeitszeit- und gleichstellungsorientierten Anforderungen um?

---

<sup>29</sup> Wenn im Folgenden von "familienorientierter und chancengleichheits- oder gleichstellungsorientierter Arbeitszeitpolitik" gesprochen wird, so ist dies darin begründet, dass es bei der Frage der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienaufgaben zwar grundsätzlich um eine Familienorientierung geht, diese jedoch, analytisch gesehen, eindeutig Aspekte von Chancengleichheit für Frauen mit Kindern hat, da durch die gesetzlichen Rechtsansprüche ein erweiterter Zugang zum Arbeitsmarkt normiert wird, der auf eine verbesserte Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt zielt (so auch die Intentionen des Gesetzgebers). Dies ist der Fall, obwohl damit noch keineswegs eine grundsätzliche Veränderung in der Verteilung von Erwerbs- und Erziehungsarbeit erzielt wird.

2. Durch welche Merkmale ist ihr jeweiliges Verhalten bei der Implementation der gleichstellungsorientierten Arbeitszeitpolitik charakterisiert? Welche Handlungsmotive lassen sich für die Arbeitgeberseite, welche für die betriebliche Arbeitnehmervertretung feststellen? Wie sehen die Mechanismen personalpolitischer Umsetzung aus?
3. Wie gehen die *weiblichen und männlichen Beschäftigten* mit Familienaufgaben mit den neuen Anforderungen und Möglichkeiten um? Welche Handlungsmotive lassen sich erkennen?
4. Werden die zur Verfügung stehenden rechtlichen Instrumente genutzt und wenn, in welcher Form? Gibt es Hindernisse aus der Sicht der Beschäftigten?

Welche Konsequenzen ergeben sich für die Beschäftigten aus der Umsetzung der gesetzlichen Normen in bezug auf die Beschäftigungschancen, die Arbeitsbedingungen und die Qualität des Arbeitsplatzes? Wie sehen die Erfahrungen der Beschäftigten aus?

Welche Konsequenzen ergeben sich für die Gestaltung des sozialen Umfelds?

5. Welche Barrieren und Probleme lassen sich ggf. bei der Implementation der gesetzlichen Regelungen auf der betrieblichen Ebene feststellen und wie sind sie zu erklären? Gibt es Beharrungsmuster, die die adäquate Umsetzung der Gesetzesziele verhindern?  
Welche Ressourcen bringen die Beschäftigten, welche Ressourcen die Arbeitnehmervertretungen in die Verhandlungen mit ein?
6. Werden die Impulse, die sich durch die gesetzlichen Neuregelungen ergeben, von Arbeitgebern oder Arbeitnehmervertretungen zu einer familien- und gleichstellungsorientierten Arbeitszeitpolitik genutzt und ggf. konzeptionell weiterentwickelt?
7. Lässt sich auf der Basis der empirischen Ergebnisse für die Gestaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen weiterer Regelungsbedarf erkennen?

Die Forschungskonzeption bezieht Arbeitnehmervertretungen als betriebliche Akteure explizit mit in die Untersuchung ein, da diesen im betrieblichen Alltag

aufgrund ihrer Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte eine wichtige Rolle für die Interessenvertretung der Beschäftigten zukommt, die sich auch auf die Gestaltung der Arbeitszeit bezieht. Mit der Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 (Betriebsverfassungsgesetz 2001) wurden ferner die Interventionsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretungen erweitert, die auch im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit genutzt werden können.<sup>30</sup> Daher ist der Beitrag der Arbeitnehmervertretungen zur Umsetzung der neuen Regelungen im Hinblick auf die Förderung einer familien- und gleichstellungsorientierten Arbeitszeitpolitik von erheblichem Belang. Forschungsergebnisse aus der WSI-Betriebsräte-befragung deuten darauf hin, dass das Politikfeld der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie im Betrieb kein zentrales Handlungsfeld der betrieblichen Interessenvertretung darstellt (Klenner 2004, 281).<sup>31</sup> So erscheint es notwendig, hier genauer zu analysieren, wie der Einfluss der betrieblichen Interessenvertretung auf den Umsetzungsprozess dieser für die familienorientierte Arbeitszeitpolitik so zentralen Neuregelungen aussieht und welche Gründe sich für das Handeln der betrieblichen Interessenvertretungen feststellen lassen. Interessant ist in diesem Kontext auch, welcher Handlungsrahmen durch die Arbeitgeberseite vorstrukturiert wird und welche Spielräume in der Gestaltung einer familien- und gleichstellungsorientierten Personalpolitik von den Betriebsräten und Betriebsrättinnen gesehen werden.

Mit den oben skizzierten grundlegenden Fragestellungen des empirischen Forschungsprojekts richtet sich das Forschungsinteresse zentral auf die Regulierung der Arbeitsbeziehungen unter familien- und gleichstellungsorientierter Perspektive. Die Forschungskonzeption kombiniert hierbei zwei Forschungslinien miteinander, indem Fragestellungen der 'Industrial Relations Forschung' bzw. der 'Labour Relations Forschung' und Forschungsansätze der Frauen- und Geschlechterforschung aufeinander bezogen werden.<sup>32</sup> Der Ansatz der Industrial Relations Forschung ist für das Forschungsinteresse insofern fruchtbar zu nutzen, als für die Untersuchung mikropolitischer Prozesse die verschiedenen Strukturebenen der Mikro-, Meso- und Makropolitik in die Analyse einbezogen werden und gefragt

---

<sup>30</sup> Siehe detailliert zu den Interventionsrechten der Arbeitnehmervertretungen Kap. 3.1.

<sup>31</sup> Konkret nach den Gründen befragt, warum die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den letzten Jahren kein Thema gewesen sei, geben zwei Drittel der befragten Betriebsräte an, dass von niemandem Handlungsbedarf geäußert wurde (ebd., 280). Hier ist genauer zu analysieren, ob dieser von den Betroffenen nicht formuliert oder von den betrieblichen Interessenvertretungen nicht als genügend handlungsrelevant wahrgenommen wurde.

<sup>32</sup> Zur theoretischen Zusammenführung der beiden Ansätze siehe Bednarz-Braun (2000, 185ff.).

wird, in welcher Weise betriebliche Prozesse und Handlungsstrategien betrieblicher Akteure von außerhalb der Organisation liegenden makropolitischen Regelungen beeinflusst werden (Bednarz-Braun 2000, 188).<sup>33</sup>

Mit dem konzeptionellen Ansatz der Frauen- und Geschlechterforschung wird die geschlechterpolitische Dimension in die Analyse von Prozessen und Strukturen der Arbeits- und Austauschbeziehungen zwischen den betrieblichen Akteuren eingeführt. Ausgehend von der grundlegenden Annahme der genderorientierten Organisationsforschung, dass Geschlecht noch immer als Strukturierungsprinzip betrieblicher und sozialer Organisationen wirkt und Strukturen und Positionen in Unternehmen nicht nur sachlich arbeitsteilig und hierarchisch differenziert, sondern entlang von Geschlecht konstruiert werden (Nickel 1999; Müller 1999), ist unter dem Gesichtspunkt des geschlechterpolitischen Wandels von Organisationen danach zu fragen, in welcher Weise die Verhaltensweisen der betrieblichen Akteure und von ihnen geschaffene Organisationsregeln zur Konstituierung von Geschlecht bzw. hierarchischen Geschlechterverhältnissen oder deren Abbau auf der mikropolitischen Ebene beitragen (siehe auch Bednarz-Braun ebd.). Da die Regulierung der Arbeitszeit eine, wenn nicht *die* zentrale Komponente der betrieblichen Strukturierung des Geschlechterverhältnisses darstellt, ist die Untersuchung der Implementation der neuen gesetzlichen Grundlagen des Elternzeit- und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes mit ihren erweiterten Optionen der Arbeitszeitgestaltung in den Kontext einer geschlechterpolitischen Analyse der Strukturierung interner Arbeitsmärkte resp. der Organisation von Arbeit zu stellen.

Zu den oben formulierten Fragestellungen kommen somit Forschungsfragen für die Analyse hinzu, die sich darauf richten, ob und wie Geschlechterungleichheiten in den Grundhaltungen, Prioritätensetzungen und Entscheidungsprozessen sichtbar, umdefiniert oder auch verdrängt werden. Anders gefragt: Wie beeinflusst die alltägliche Wahrnehmung (i.S. von Vorwissen, Alltagswissen) von Geschlecht das betriebliche Geschlechterverhältnis resp. die Regulierung von Arbeit(szeit) im personalpolitischen Kontext und damit die Optionen von Frauen und Männern im betrieblichen Alltag? Strukturieren die Personalverantwortlichen den betriebsinternen Arbeitsmarkt nach dem Klassifikationsschema weiblich/ männlich? Ist eine chancengleichheitsorientierte Personalpolitik auf den jeweiligen betrieblichen Hierarchiestufen gewollt und wie wird sie umgesetzt?

Zeigen die Beschäftigteninterviews, dass die Aushandlung der Arbeitszeitmodelle entlang dem Muster weiblich/männlich verläuft oder werden die traditionellen

---

<sup>33</sup> Zu den handlungstheoretischen Ansätzen der Industrial Relations Forschung siehe auch Müller-Jentsch (1997, 68 - 82).

Geschlechterasymmetrien in Frage gestellt oder neu formuliert? Verschieben sich die Routinen in der Konstruktion des Geschlechterverhältnisses auf der individuellen Handlungsebene?

Die empirische und theoretische Bearbeitung solcher mikropolitischen und akteurszentrierten Fragestellungen ist in der deutschen Frauen- und Geschlechterforschung jüngeren Datums. Den oben genannten Fragestellungen liegen konzeptuell die grundlegenden theoretischen Annahmen zugrunde, dass die Herstellung von Geschlecht bzw. "Geschlechtergrenzen" zum einen als interaktive Konstruktionsprozesse zu verstehen, diese aber zum anderen gleichzeitig auch in (Organisations-)Strukturen verfestigt sind (siehe Nickel 1999, Knapp 2001).

### **3.1 Exkurs: Gestaltungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung**

Als betrieblichen Akteuren kommt den Arbeitnehmervertretungen im betrieblichen Alltag aufgrund ihrer Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte eine wichtige Rolle bei der Interessenvertretung der Beschäftigten zu. Hinsichtlich der Umsetzung der Teilzeitansprüche im Rahmen einer familien- und chancengleichheitsorientierten Arbeitszeitpolitik ergibt sich eine Vielzahl von Aufgaben und Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretungen, die im Folgenden näher erläutert werden sollen.

#### **a) Informationsanspruch über Teilzeitarbeit im Betrieb**

Nach § 7 Abs. 3 TzBfG hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über Teilzeitarbeit in Betrieb und Unternehmen zu informieren. Der Informationsanspruch bezieht sich hierbei sowohl auf die vorhandenen als auch auf die geplanten Teilzeitarbeitsplätze sowie auf die Umwandlung von Teilzeitarbeitsplätzen in Vollzeitarbeitsplätze und umgekehrt. Will die Arbeitnehmervertretung die Bedingungen für Teilzeit im Betrieb regeln, so sind zum einen Informationen zu den im Betrieb bestehenden Teilzeitarbeitsplätzen wie auch zu den Möglichkeiten der Erweiterung des Angebots an Teilzeitarbeitsplätzen notwendig. Zum anderen ist es erforderlich, das Interesse bzw. den Bedarf an Teilzeitarbeitsplätzen zu ermitteln. Hierzu ist der Informationsanspruch der Arbeitnehmervertretung zu nutzen. Auf Verlangen sind dem Betriebsrat die erforderlichen Unterlagen zur

Verfügung zu stellen.<sup>34</sup> Der Betriebsrat hat somit den Anspruch, über die Entwicklung der Teilzeitverhältnisse informiert zu werden, d.h. er kann Angaben über die Anzahl der Vollzeit- und Teilzeitarbeitsverhältnisse, die Veränderung in den letzten Jahren und über die Art der Teilzeitarbeitsverhältnisse verlangen. Eine solche Verfahrensweise ist insbesondere geboten, wenn die Arbeitnehmervertretung beabsichtigt, die Bedingungen für Teilzeitarbeit im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zu regeln. Sollte sich der Arbeitgeber nicht dazu bereit erklären, die Informationen weiterzugeben, besteht für den Betriebsrat die Möglichkeit, den Arbeitgeber ggf. über das Beschlussverfahren zur Erteilung der Informationen zu zwingen. Darüber hinaus ist der Arbeitgeber auch gegenüber der Arbeitnehmerin/ dem Arbeitnehmer verpflichtet, sie/ ihn über neu zu besetzende Teilzeitarbeitsplätze zu informieren. Hier kann bei Verhandlungen mit dem Arbeitgeber ein Mitglied der Interessenvertretung hinzugezogen werden (§ 82 Abs. 2 Satz 2 BetrVG).

### **b) Ausschreibung von Teilzeitarbeitsplätzen**

Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretungen bestehen auch im Hinblick auf den Bereich der Ausschreibung von Arbeitsplätzen. Nach den Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (§ 7 Abs. 1) ist der Arbeitgeber verpflichtet, jeden Arbeitsplatz auch als Teilzeitarbeitsplatz auszuschreiben, es sei denn, dieser eignet sich hierfür nicht. Dies ist im Rahmen der Umsetzung der Rechtsansprüche insofern von Belang, als sich hieraus Vorgaben für den beruflichen Aufstieg von Beschäftigten mit Arbeitszeitreduzierungen in der Elternzeit oder nach der Elternzeit ergeben. Bereits im Vorfeld des Stellenbesetzungsverfahrens bestehen somit Interventionsmöglichkeiten, mit denen stark segregierte innerbetriebliche Teilarbeitsmärkte verändert werden können. Aufgrund der betriebsverfassungsrechtlichen Vorschrift nach § 93 BetrVG hat die Arbeitnehmervertretung das Recht zu verlangen, dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden.<sup>35</sup> Unterlässt der

---

<sup>34</sup> Die Beschäftigungsstruktur im Betrieb im Hinblick auf die praktizierten Arbeitszeiten lässt sich z.B. über einen Fragebogen an den Arbeitgeber ermitteln. Nach der Ermittlung von Informationen zur Beschäftigungsstruktur sind Informationen zu den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten von Interesse. Die Diskussion der Regelungsnotwendigkeiten und der Vorschläge des Betriebsrats in der betrieblichen Öffentlichkeit kann über Betriebs- und Teilbetriebsversammlungen erfolgen.

<sup>35</sup> Eine unternehmensbezogene oder konzernbezogene Ausschreibung ist durch den Betriebsrat in der Regel allerdings nicht erzwingbar. Sind die Voraussetzungen für die Zuständigkeit des Gesamtbetriebsrats (oder KBR) gegeben, können auch diese Organe eine Ausschreibung in allen, auch betriebsratslosen Betrieben oder Unternehmen verlangen (Fitting u.a.2000, 1378).

Arbeitgeber die Ausschreibung oder schreibt er nicht gesetzeskonform aus, so besteht für die Arbeitnehmervertretung die Möglichkeit, von ihrem Zustimmungsverweigerungsrecht Gebrauch zu machen und einer Einstellung oder Versetzung, durch die der Arbeitsplatz besetzt werden soll, nach § 99 Abs. 5 BetrVG zu widersprechen (siehe Buschmann/ Dieball/ Stevens-Bartol 2001, 358; Fitting u.a. 2002, 1380f., Däubler 2001, 218, Schmidt 2002, 252). Als weitere Interventionsmöglichkeit für den Fall einer nicht rechtmäßigen, den gesetzlichen Vorschriften nicht entsprechenden Ausschreibung oder einer fehlenden Ausschreibung ergibt sich, dass der Betriebsrat eine neue gesetzeskonforme Ausschreibung verlangen und ggf. im Wege des Beschlussverfahrens durchsetzen kann (Buschmann/ Dieball/ Stevens-Bartol 2001, 358; Däubler 2000, 1962).

### c) Rechtsanspruch auf Arbeitszeitverringerung

Von Bedeutung ist beim Rechtsanspruch auf Arbeitszeitreduzierung das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmervertretung bei der Lage und Verteilung der Arbeitszeit nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG. Danach hat der Betriebsrat mitzubestimmen über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie über die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage.<sup>36</sup> Bezogen auf Lage und Verteilung werden zwei Fälle unterschieden: Besteht eine Betriebsvereinbarung, so kann der vom Arbeitnehmer bzw. der Arbeitnehmerin gewünschten Verteilung der Arbeitszeit nur zugestimmt werden, wenn diese der Betriebsvereinbarung entspricht. Besteht jedoch keine Betriebsvereinbarung, so hat der Arbeitgeber die Mitbestimmung ebenfalls zu beachten. Es handelt sich nicht um einen der Mitbestimmung entzogenen Einzelfall, da die Arbeitszeitlage eines/ einer Beschäftigten Auswirkungen auf die Arbeitszeiten der anderen Beschäftigten hat und mit ihnen in Zusammenhang steht.

Auch im Rahmen der Vorschrift des § 75 BetrVG, nach welcher der Betriebsrat die Aufgabe hat darüber zu wachen, dass jede unterschiedliche Behandlung wegen des Geschlechts unterbleibt, ist das Zustimmungsverweigerungsrecht im Rahmen der Umsetzung der Rechtsansprüche von Bedeutung. Stellt der Betriebsrat bspw. fest, dass bestimmte Beschäftigtengruppen von der Gewährung des

---

<sup>36</sup> Siehe hierzu Buschmann/ Dieball/ Stevens-Bartol 2001, 243/377; Richardi/ Annuß 2000, 2203; Rieble/ Gutzeit 2002, 11/13). Bei der Festlegung der Dauer der vereinbarten wöchentlichen oder tariflich festgelegten wöchentlichen Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigte besteht demgegenüber kein unmittelbares Mitbestimmungsrecht.

Teilzeitanspruchs ausgeschlossen werden, kann er im Fall von deren Versetzung auf andere, ggf. niedriger qualifizierte Arbeitsplätze widersprechen.

Lehnt der Arbeitgeber den Anspruch auf Arbeitszeitverkürzung aus dringenden betrieblichen oder betrieblichen Gründen ab, so kann der Betriebsrat darüber hinaus bei an ihn herangetragenen Beschwerden der Beschäftigten ggf. durch Verhandlungen beim Arbeitgeber auf Abhilfe hinwirken (§ 85 Abs. 1 BetrVG).<sup>37</sup>

Ferner hat der Betriebsrat die Möglichkeit, die Beschäftigten im Fall einer Ablehnung der Arbeitszeitreduzierung durch den Arbeitgeber zu unterstützen, da er grundsätzlich übersehen kann, ob der Arbeitgeber z.B. durch eine Ausgestaltung der Arbeitszeit, wie Schichtarbeit oder aber Arbeitszeiten nur in den frühen Morgen- oder späten Abendstunden versucht, den Teilzeitwunsch zu boykottieren (Böttcher 2001, 64). Eine ähnliche Situation besteht, wenn der Arbeitgeber bspw. höherqualifizierte Positionen lediglich mit Vollzeitarbeitskräften besetzt. Hier besteht überdies eine Handlungsnotwendigkeit aufgrund des Benachteiligungsverbots.

#### **d) Arbeitszeitverlängerung**

Wie bereits skizziert, handelt es sich bei dieser Arbeitszeitoption nach dem TzBfG um einen Anspruch des/ der Teilzeitbeschäftigte auf bevorzugte Berücksichtigung gegenüber anderen Bewerbern für den Fall gleicher Eignung. Interventionsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung bestehen in diesem Zusammenhang durch das Zustimmungsverweigerungsrecht bei personellen Einzelmaßnahmen nach § 99 Abs.2 Nr. 1 BetrVG. Danach kann der Betriebsrat seine Zustimmung zu einer personellen Maßnahme verweigern, wenn diese gegen gesetzliche Vorschriften verstößt. Berücksichtigt der Arbeitgeber bei einer Einstellung oder Versetzung den Vorrang der/ des Teilzeitbeschäftigte nicht, indem er den freien Arbeitsplatz mit einem anderen Arbeitnehmer besetzen will, so kann der Betriebsrat von seinem Zustimmungsverweigerungsrecht Gebrauch machen (BT-Drs, 14/ 4625, 20; Buschmann/ Dieball/ Stevens-Bartol. 2001, 388).

---

<sup>37</sup> Barbara Degen gibt darüber hinaus den Hinweis, dass der Betriebsrat bei Streitigkeiten über die Berechtigung der Beschwerde gemäß § 85 Abs. 2 BetrVG ggf. die Einigungsstelle mit Verweis auf die Verletzung des Benachteiligungsverbots anrufen könne. Diese Möglichkeit bestehe, da der Gegenstand der Beschwerde nunmehr kein individueller Rechtsanspruch sei. Ferner weist sie auf die Interventionsmöglichkeit hin, dass der Betriebsrat bei Einstellungen von Beschäftigten, die die Stelle der Beschäftigten übernehmen, die in Vollfreistellung in der Elternzeit sind, auf die befristete Einstellung zu achten habe bzw. darauf, ob für die nach der Vollfreistellung zurückkehrende Beschäftigte ein gleichwertiger Arbeitsplatz zur Verfügung stehen werde. Ansonsten bestehe auch in diesem Fall die Möglichkeit, das Zustimmungsverweigerungsrecht bei personellen Einzelmaßnahmen zu nutzen. Nachrichtlich Degen.

Darüber hinaus besteht auch hier die Notwendigkeit, darüber zu wachen, dass bei einem solchen Wiedereinstellungsverfahren eine mittelbare Diskriminierung der ehemals teilzeitbeschäftigen Bewerberinnen und Bewerber unterbleibt.

#### **e) Abschluss von Betriebsvereinbarungen über Teilzeitarbeit**

Schließlich hat der Betriebsrat über die Mitbestimmung im Einzelfall hinaus ein Initiativrecht zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung, in der die Arbeitsbedingungen der Teilzeitbeschäftigten umfassend geregelt werden können. Hierin können z.B. die betrieblichen oder dringenden betrieblichen Gründe spezifiziert, die grundsätzliche Ausschreibung in Teilzeit und die Zustimmung des Betriebsrats bei Ablehnung aufgrund entgegenstehender Gründe institutionalisiert werden. Auch ein Klärungsverfahren bei Streitigkeiten in Verbindung mit einer abschließenden Entscheidung der Einigungsstelle kann hier geregelt werden<sup>38</sup>, ebenso wie Vorgaben zum diskriminierungsfreien Auswahlverfahren<sup>39</sup> und Zielvereinbarungen zur Förderung von Arbeitsplätzen mit reduzierten Arbeitszeiten für Väter sowie in höheren Positionen der betrieblichen Hierarchie.

#### **e) Weitere betriebsverfassungsrechtliche Normen**

Mit der Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 wurde eine Ergänzung im Aufgabenkatalog der betrieblichen Interessenvertretung vorgenommen, die nun ausdrücklich dazu verpflichtet wird, die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern. Entsprechende Aktivitäten sollen es den Beschäftigten mit familiären Pflichten erleichtern, einer Erwerbsarbeit nachzugehen (BT-Drs. 14/5741, 46). In Betracht kommen u.a. eine familienfreundliche Gestaltung der Arbeitszeit, Job-Sharing, die Einrichtung von Telearbeitsplätzen sowie die Qualifizierung während der Elternzeit (Fitting u.a. 2002, 1152). Ferner wurden mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes die konkreten Interventionsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretungen erweitert, die auch im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit genutzt werden können. Bei diesen Interventionsrechten handelt

---

<sup>38</sup> Siehe zur grundlegenden Ausschreibung in Teilzeit, den Vorschlägen zur Zustimmung des Betriebsrats, den institutionalisierten Klärungsverfahren in Kombination mit der Entscheidung der Einigungsstelle, die Mustervereinbarung zur Teilzeit (IG-Metall 2001, 70 ff.)

<sup>39</sup> In Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten hat der Betriebsrat nach § 95 BetrVG ein durchsetzbares Initiativrecht bei der Aufstellung von Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen.

es sich im Wesentlichen um Mitwirkungsrechte in den Bereichen Personalplanung, Förderung der beruflichen Bildung sowie im Bereich von Qualifizierungsmaßnahmen und der Beschäftigungssicherung.

Bezogen auf den Bereich der Personalplanung hat der Betriebsrat ein Initiativrecht für die Einführung und die Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit und der Gleichstellung von Frauen und Männern.<sup>40</sup> Der Arbeitgeber hat die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern und der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit bei der Personalplanung zu berücksichtigen und seine Vorstellungen, insbesondere die damit verbundenen Maßnahmen, mit dem Betriebsrat zu beraten. Bei der Planung von Maßnahmen hat der Arbeitgeber den Betriebsrat umfassend und rechtzeitig zu unterrichten und entsprechende Unterlagen vorzulegen.<sup>41</sup>

Für den Bereich der Förderung der Berufsbildung ergeben sich Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretungen, die für eine qualifizierte Teilzeitförderung von wesentlicher Bedeutung sind und damit den Handlungsrahmen der Interessenvertretung umreißen. So hat der Betriebsrat bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen (§ 97 Abs. 2 BetrVG), wenn der Arbeitgeber Maßnahmen geplant oder durchgeführt hat, die dazu führen, dass sich die berufliche Tätigkeit der betroffenen Beschäftigten ändert und ihre beruflichen Kenntnisse zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen. Mit dem neuen Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen lassen sich auch spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen resp. für Frauen mit Kindern durchsetzen.

Der Betriebsrat kann ferner vom Arbeitgeber die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs verlangen (§ 96 Abs. 1 BetrVG). Hier können geschlechtspezifische Aspekte berücksichtigt werden.

Bei Maßnahmen der beruflichen Bildung (Aus- und Weiterbildung) haben Arbeitgeber und Betriebsrat die Belange von Teilzeitbeschäftigen und Beschäftigten mit Familienpflichten zu berücksichtigen. Hierüber lassen sich Bildungsmaßnahmen mit geringerem zeitlichen Umfang oder Tagesveranstaltungen mit Kinderbetreuung begründen (§ 96 Abs. 2 BetrVG).

---

<sup>40</sup> Neu eingeführt mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes wurde der Passus zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit.

<sup>41</sup> Rechtsfolge bei Verletzung der Informationsrechte des Betriebsrats kann ein Ordnungsstrafverfahren nach § 121 BetrVG sein (Geldbuße bis 10.000 Euro). Auch kann der BR im Beschlussverfahren seine Rechte feststellen lassen.

## **4      *Forschungsbedarf und Stand der Forschung***

Bei der Darstellung des Forschungsstands müssen mehrere Ebenen bzw. Forschungslinien differenziert werden. Zunächst wird der Forschungskontext des Untersuchungsfelds skizziert, um das Forschungsvorhaben in die entsprechende wissenschaftliche Debatte unter Berücksichtigung internationaler Forschungsergebnisse einzubinden. Anschließend erfolgt eine Analyse der aktuellen empirischen Ergebnisse zu den Fragestellungen des Forschungsprojekts.

### ***4.1    Wohlfahrtstaatforschung als Forschungskontext***

Das Forschungsvorhaben lässt sich in den Forschungskontext der international vergleichenden Wohlfahrtstaatforschung einbetten. Analytischer Ausgangspunkt dieses Forschungsansatzes ist der Blick auf die komplexe Gestaltung des Verhältnisses von Markt, Staat und Familie und die Typisierung der jeweiligen politischen Regulierung je nach den länderspezifischen wohlfahrtstaatlichen Rahmenbedingungen und Leistungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern. Hierbei wurden unter dem Gesichtspunkt der Chancengleichheit bzw. der Geschlechtergleichheit die drei Dimensionen der Gestaltung des Verhältnisses zum Arbeitsmarkt, der sozialen Sicherung und der Kinderbetreuung untersucht (siehe hierzu für viele Bruning/ Plantenga 1999, Ostner 1995, Sainsbury 1994, Lewis 1998).<sup>42</sup> In diesem Rahmen wurde die Bundesrepublik als "starkes Ernährermodell" typisiert. Zentrales Ergebnis ist hierbei, dass - wie Stolz-Willig die Kritik der geschlechterbezogenen Wohlfahrtstaatforschung am deutschen Arbeitsmarkt- und Sozialmodell zusammenfasst - der Ausschluss der Frauen vom Markt mit der Einschränkung sozialer und politischer Rechte korrespondiert, denn ohne existenzsicherndes Einkommen sind Personen nur begrenzt vertragsfähig und in ihrem Status auf das Funktionieren persönlicher Beziehungen angewiesen (Stolz-Willig 2001, 53).

---

<sup>42</sup> In neueren Forschungsarbeiten wurde darüber hinaus der Stellenwert der kulturellen Dimension, mithin die Ebene der kulturellen Leitbilder und Normen, die die beruflichen Entscheidungen der Frauen beeinflussen, betont (Pfau-Effinger 2000). Andere Autorinnen fokussieren in diesem Forschungskontext stärker den Aspekt einer geschlechtshierarchischen Spaltung des Arbeitsmarktes und der Organisation von Arbeit sowie die stabilisierende Funktion des Normarbeitsverhältnisses für die grundlegende Geschlechterasymmetrie (Stolz-Willig 2001, Kurz-Scherf u.a. 2003, Wagner 2000, Fraser 2001). Stärker akzentuiert wird in diesem Zusammenhang die Frage nach den politischen Gestaltungsalternativen zur "Zukunft der Arbeit", um auf normativer Ebene die Notwendigkeit einer Neubestimmung des Normarbeitsverhältnisses unter der Perspektive der Geschlechtergleichheit zu diskutieren.

Von der Ebene der politischen Regulierung zu unterscheiden sind demgegenüber die stark gegenläufigen gesellschaftlichen Entwicklungen, die sich in der steigenden Frauen- und Müttererwerbstätigkeit, der wachsenden Beteiligung der Frauen am Bildungssystem und den weitreichenden Veränderungen der Familienstrukturen manifestieren. Festgestellt wird hierbei im Hinblick auf die Arbeitsmarktintegration der Frauen für die Bundesrepublik, dass diese im Wesentlichen über eine Flexibilisierung der Erwerbsformen im Rahmen von Teilzeitarbeitsverhältnissen und geringfügiger Beschäftigung erfolgte (Holst/ Maier 1998, 511). In der Konsequenz, so Stolz-Willig, ist die Pluralisierung und Prekarisierung der Beschäftigungsformen als Folge eines widersprüchlichen Modernisierungsprozesses zu deuten, indem sich Erwerbs- und Geschlechterrollen verändern, zugleich aber steuerliche, sozialpolitische und tarifliche Regelungen das traditionelle Familienmodell weiter fördern und zur Persistenz der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung beitragen (Stolz-Willig 2001, 56). Auch Geissler knüpft im weiteren Sinne an diesen Befund an, indem sie die These vertritt, dass zwar eine Enthierarchisierung des Geschlechterverhältnisses im öffentlichen Bereich zu beobachten sei, die Segmentierung des Arbeitsmarktes jedoch gleichzeitig stabilisierend auf die Geschlechterhierarchie wirke (Geissler 2000, 150).

Im Regulierungsdreieck von Staat, Markt und Familie markieren die arbeitszeitpolitischen Regelungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes von 2001 eine Veränderung der institutionellen Struktur des "deutschen Modells", indem im Rahmen der Elternteilzeit stärker die Kontinuität der Erwerbsbeteiligung gefördert wird, diese sich nicht mehr auf die Zuverdienst Variante beschränkt und spezifische Optionen der flexiblen Kombination von Erwerbs- und Familienarbeit auch nach der Elternzeit geschaffen werden (vgl. 2.3.). Der Blick auf den institutionellen Kontext zeigt, dass zu diesem Zeitpunkt grundlegende Veränderungen des deutschen Modells durch steuerrechtliche und sozialpolitische Vorgaben sowie durch fehlende und nicht den Bedarfen entsprechende Infrastruktur im Bereich der Kinderbetreuung nicht vorgenommen wurden. Betrachtet man das Zusammenspiel von sozialer Sicherung, Kinderbetreuungsinfrastruktur und arbeitszeitpolitischen Regelungen nach der Einführung des Elterngeldes ab 2007, so lässt sich die Vereinbarkeitspolitik aufgrund der Individualisierung der sozialen Sicherung nicht mehr als "starkes Ernährermodell" typisieren. Ob es zu einem tatsächlichen Modellwechsel hin zu einem idealtypisch benannten "schwachen Ernährermodell" skandinavischen Vorbildes kommt, wird insbesondere für Westdeutschland gleichwohl davon abhängen, inwieweit tatsächlich ein Ausbau der Infrastruktur im Bereich der öffentlichen Kinderbetreuung für

den Bereich der Kleinkindbetreuung wie auch eine Umstrukturierung des Angebots für Kinder im Kindergarten- und Schulalter erfolgt.<sup>43</sup>

## 4.2 *Ergebnisse der Arbeitszeitforschung*

Die von der Mehrzahl der Frauen angestrebte weitgehend parallele Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Kindererziehung erweist sich vor allem als eine Aufgabe der Gestaltung der Arbeitszeit. Ob und unter welchen Bedingungen sich Mütter/ Väter entscheiden, nach der Geburt ihres Kindes ihre Berufstätigkeit fortzusetzen, in welchen Formen dies geschieht und welche Probleme damit verbunden sind, hängt neben den infrastrukturellen Rahmenbedingungen, der Arbeitsteilung zwischen den Eltern und deren Erziehungskonzepten, der Unterstützung durch familiäre und soziale Netzwerke und den gesetzlichen Optionen entscheidend von den produktions- und personalpolitischen Konzepten der Betriebe und hierbei insbesondere vom betrieblichen Arbeitszeitregime ab. Das Arbeitszeitregime bezieht sich dabei nicht nur auf die Dauer der täglichen und wöchentlichen Normarbeitszeit sowie die Verbreitung individuell verkürzter Arbeitszeiten (Teilzeitarbeit), sondern auch auf die Modi von Lage und Verteilung der Arbeitszeiten. Diese prägen als zentrale Determinanten bestehender Arbeitszeitregimes auch den Gestaltungshorizont neuer Arbeitszeitoptionen mit. Das Forschungsprojekt ist damit einzubetten in Fragestellungen und Analysen der Arbeitszeitforschung, die sich auf diese Einflussfaktoren betrieblicher Arbeitszeitmuster beziehen.

Ausgangspunkt der Analyse der Vereinbarkeitsproblematik ist hierbei die Tatsache, dass Erwerbsarbeit einerseits und Familien-/Erziehungsarbeit andererseits aufgrund unterschiedlicher Zeitbedarfe und -rhythmen einem Spannungsverhältnis unterworfen sind: Die empirischen Forschungsergebnisse hierzu zeigen, dass unter den gegebenen infrastrukturellen und betrieblichen Rahmenbedingungen (nach wie vor) ein erheblicher Synchronisationsaufwand zwischen zeitlichen Anforderungen der Lebensführung mit Kindern und den Anforderungen der Erwerbsarbeit besteht (Klenner/ Pfahl/ Reuß 2002, Hochschild 2002, Garhammer 1994).

Bezogen auf die *Dauer* der Arbeitszeit zeigt sich der Entwicklungstrend, dass die ohnehin mit einer Kinderbetreuung kaum zu kombinierende Normarbeitszeit in den letzten Jahren einem Prozess der Ausdehnung unterliegt. So weisen empiri-

---

43 Bisher ist ein Ausbau der Kleinkindbetreuung mit einer Versorgungsquote von 20% für das Jahr 2010 vorgesehen. Die jetzige Familienministerin betrachtet diese Quote jedoch als nicht ausreichend. Debattiert wird aktuell über einen Ausbau auf 30% im Jahr 2013.

sche Ergebnisse aus, dass nach den tarifvertraglichen Arbeitszeitverkürzungen der 80er Jahre die tatsächlichen Arbeitszeiten in Vollzeit in der zweiten Hälfte des zurückliegenden Jahrzehnts wieder länger geworden sind, so dass die faktische Normalarbeitszeit abhängig beschäftigter Vollzeitkräfte in beiden Teilen Deutschlands im Schnitt einer 40-Stunden-Woche entspricht (Bauer 2005, Schief 2003, Lehndorff 2003). Diese Durchschnittswerte variieren zwischen den Beschäftigtengruppen (hier insbesondere im Hinblick auf das Qualifikationsniveau und Tätigkeitsprofil) und den Branchen. Besonders lange effektive Arbeitszeiten finden sich bei höher qualifizierten Beschäftigten. Mehr als die Hälfte der Hochqualifizierten (52%) arbeitet länger als 40 Stunden, bei einem Fünftel (21%) liegt die Arbeitszeit über 48 Stunden (Bauer u.a. 2004, 58). Besonders in der IT-Branche wurden überlange Arbeitszeiten nachgewiesen (Gerlmaier/ Kastner 2003, Haipeter/ Voss-Dahm 2002).<sup>44</sup>

Der quantitativen Arbeitszeitforschung ist darüber hinaus zu entnehmen, dass – wie vorne bereits skizziert – Zahl und Anteil der Teilzeitbeschäftigen an der Gesamtzahl der Beschäftigten (darunter in der überwiegenden Mehrzahl Frauen) deutlich zugenommen haben, diese sich allerdings nach wie vor auf eine Dauer der Hälfte der Vollzeitarbeit konzentriert, während individuell verkürzte Arbeitszeiten mit einem Volumen nur wenig unterhalb der Vollzeitarbeit immer noch eher selten sind (Breiholz 2003).<sup>45</sup> Wesentlich für das Forschungsvorhaben ist, dass somit, bezogen auf die neuen Möglichkeiten der Arbeitszeitverkürzung bis zur Schwelle von 30 Wochenstunden nach dem Bundeserziehungsgeld- und dem Teilzeit- und Befristungsgesetz, auf der betrieblichen Ebene nicht von einer etablierten Praxis der Arbeitszeitgestaltung ausgegangen werden kann.

Gleichzeitig zeigen jedoch die Ergebnisse der Arbeitszeitforschung zu den Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten deutlich, dass ein erheblicher Teil die bestehenden Arbeitszeiten als nicht optimal bewertet und die Dauer der individuellen Arbeitszeit zu ändern wünscht. So weisen verschiedene repräsentative Befragungen von Beschäftigten zu ihren Arbeitszeitpräferenzen übereinstimmend aus, dass für einen relevanten Teil der Beschäftigten trotz der realisierten Verkürzungen der tariflichen Arbeitszeit und der Ausweitung der Teilzeitarbeit eine Diskre-

---

<sup>44</sup> Lehndorff weist mit Bezug auf Untersuchungen von Sauer (2005), Boes (2005) und Schumann (2002) darauf hin, dass die erhebliche Ausdehnung der Arbeitszeit, verbunden mit hohen Anforderungen der Arbeit, inzwischen zu großen gesundheitlichen Problemen in dieser Gruppe der Beschäftigten geführt hat (Lehndorff 2006, 9).

<sup>45</sup> Auffällig ist aber auch, dass dem Segment der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse im unteren Einkommens- und Stundensegment wachsende Bedeutung zukommt. (Bäcker/Koch 2004)

panz zwischen den faktischen und den erwünschten Arbeitszeiten besteht (Bauer u.a. 2004, Holst/ Schupp 2002, Bielenski 2002).

Bezogen auf die Vollzeitbeschäftigte mit einer Arbeitszeitdauer von 35 bis 40 Stunden entsprach im Jahr 2003 die Arbeitszeit bei lediglich 44% der Beschäftigten den eigenen Wünschen, 38% wünschten sich eine Verkürzung der Arbeitszeit. Sowohl west- als auch ostdeutsche Frauen dieser Gruppe wünschten häufiger eine Arbeitszeitverkürzung (47% West und 43% Ost) als Männer (32% West und 30% Ost). Der Anteil derer, die mit ihrer Arbeitszeit tatsächlich zufrieden sind, ist bei den Beschäftigten mit einem Arbeitszeitvolumen von mehr als 40 Stunden am geringsten. Die überwiegende Mehrheit (81%) wünscht hier eine Verkürzung der Arbeitszeit (Bauer u.a. 2004, 64).

Beschäftigte mit einem tatsächlichen Stundenvolumen auf Teilzeintniveau (weniger als 35 Stunden) waren lediglich zu 44% mit ihrer Arbeitszeit zufrieden, 38% wollten ihre Arbeitszeit ausweiten. In dieser Beschäftigtengruppe zeigen sich hierbei deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern und im Ost-West-Vergleich. So wollten 31% der westdeutschen Frauen mit einer Arbeitszeit von weniger als 35 Stunden ihre Arbeitszeit verlängern. Nur 29% der ostdeutschen Frauen mit einer Arbeitszeit unter 35 Stunden waren im Jahr 2003 damit zufrieden, 62% wünschten sich eine Verlängerung (Bauer u.a. 2004, 64). Hinsichtlich des Stundenvolumens unterscheiden sich die Präferenzen der Vollzeitbeschäftigten und der Teilzeitbeschäftigten. Vollzeitbeschäftigte Männern wollten 2003 rd. 39 Stunden, Frauen in Vollzeit rund 36 Stunden arbeiten. Bei den teilzeitbeschäftigten Frauen lag demgegenüber die durchschnittliche Wunscharbeitszeit bei 24 Stunden (ebd., 62).<sup>46</sup>

Für abhängig Beschäftigte mit Kindern und/ oder regelmäßigen Pflegeaufgaben zeigt sich folgende Verteilung: In Westdeutschland liegt der Schwerpunkt der präferierten Arbeitszeiten in der Gruppe der Frauen im Jahr 2003 bei 20 bis 25 Stunden, in Ostdeutschland wollten nur rd. 10% unter 30 Stunden arbeiten (Klenner 2005, 215f.). Was die Wünsche der Frauen für die Arbeitszeitgestaltung im Paarkontext angeht, entspricht - wie bereits oben genauer beschrieben - selbst in der Phase der Kleinkindbetreuung das traditionelle westliche Alleinverdiener-Modell in hohem Maße nicht den Erwerbswünschen der Frauen mit Kindern, ob-

---

<sup>46</sup> Auch hier sind deutliche Ost-West-Unterschiede zu verzeichnen. Während sich die teilzeitbeschäftigte Frauen in Westdeutschland eine Ausweitung ihrer vertraglichen Arbeitszeit um durchschnittlich rd. drei auf 23 Stunden wünschten, präferierten in Ostdeutschland Frauen der gleichen Gruppe eine Verlängerung von rd. 8 Stunden auf etwa 32 Stunden. (ebd.)

wohl es von der überwiegenden Mehrheit gelebt wird (Beckmann/ Engelbrech 2002).

Neben der Dauer sind darüber hinaus *Lage und Verteilung* der Arbeitszeit für die realisierte (Un-)Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie und die Wünsche nach optionalen Arbeitszeiten zentral. Wesentlicher Entwicklungstrend ist hierbei ein in den 90er Jahren deutlicher Flexibilisierungsschub bei den betrieblichen Arbeitszeiten sowohl bei der Lage als auch bei der Verteilung der Arbeitszeiten: Bezogen auf die Lage weichen die täglichen und wöchentlichen individuellen Arbeitszeiten vermehrt vom traditionellen Muster einer Tätigkeit mit Beginn am Morgen und Beendigung am Nachmittag ab in Kombination mit einer Ausweitung von Schichtarbeit, Abend- und Nachtarbeit und Wochenendarbeit (Bauer u.a. 2004, 69-80).

Die Verteilung der vereinbarten Arbeitszeiten auf der Zeitachse ist ferner immer häufiger durch unterschiedliche Formen einer ungleichmäßigen Verteilung (z.B. Überstunden, Zeitkontenregelungen, Gleitzeitarbeit) - nach Maßgabe von konjunkturellen, saisonalen und branchentypischen Produktions- und Nachfrageschwankungen variierend - bestimmt (Bauer u.a. 2004, 84 - 143). Bezogen auf den Aspekt der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie zeigen die Ergebnisse von Klenner u.a., dass die betrieblichen Flexibilisierungsstrategien sich allerdings nicht per se negativ auf die Balance von beruflichen und familiären Anforderungen auswirken müssen, sondern sich auch zeitliche Gestaltungsspielräume in Abhängigkeit von der jeweiligen Lebenssituation eröffnen (Klenner u.a. 2002, Pfahl/ Reuyß 2002).

Standen in jüngerer Zeit in der qualitativ orientierten Arbeitszeitforschung stärker Untersuchungen im Vordergrund, die die Auswirkungen der arbeitgeberseitigen Flexibilisierung der Arbeitszeiten für die Beschäftigten unter verschiedenen Gesichtspunkten analysierten (auch Hielscher/ Hildebrandt 1999; Hildebrandt 2000, Jürgens 2000), so bezieht sich das Forschungsprojekt mit seinen Fragestellungen zur betrieblichen Umsetzung der neuen Gesetzesgrundlagen auf aktuelle Forschungsdefizite im Hinblick auf die erweiterten Arbeitszeitoptionen der Beschäftigten auf der betrieblichen Ebene an.

#### **4.3 Befunde über familienorientierte Arbeitszeitregelungen in der betrieblichen Praxis**

Festzustellen ist, dass nur wenige *repräsentative* Forschungsergebnisse vorliegen, die die Neuregelungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes in Kombination mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz evaluieren.<sup>47</sup> Auch vertiefende, *qualitative* und geschlechterdifferenzierende Betriebsstudien unter dem Gesichtspunkt der Förderung einer familien- und gleichstellungsorientierten Arbeitszeitpolitik liegen bisher kaum vor.

Wie bereits oben kurz erläutert, stehen erste Ergebnisse zu der Frage, wie das Bundeserziehungsgeld- und das Teilzeit- und Befristungsgesetz umgesetzt wurden und welche Effekte sich für eine Kombination von Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung ergeben, durch eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zur Verfügung (BMFSFJ 2004). Erhoben wurden im Rahmen einer repräsentativen Erhebung geschlechtsdifferenzierte Daten zu Umfang und Struktur der Inanspruchnahme der Neuregelungen der Elternzeit ab 1. Januar 2001.<sup>48</sup> Zur Inanspruchnahme der Teilzeit in der Elternzeit wurde angegeben, dass insgesamt während der Elternzeit ca. 35% der Eltern in Teilzeit arbeiteten (ebd. 17, vgl. Kap.1 des Projektberichts). Differenziert nach sog. Elternzeittypen (Inanspruchnahme im Haushaltkontext) kam die Studie zu dem Ergebnis, dass die traditionelle Arbeitsteilung zwischen den Paaren, bei der die Mutter nicht erwerbstätig und der Vater Vollzeit arbeitet, bezogen auf die ersten beiden Lebensjahre des Kindes, mit einem Anteil von 60,1% überwog. Erwerbstätige Mütter in Elternzeit befinden sich in 32,2% der Haushalte. Die Haushalte, in denen beide Eltern zeitversetzt oder gleichzeitig einer Erwerbsarbeit nachgingen, lagen bei einem Anteil von 4,7% (ebd., 15/16). Darüber hinaus wurden auch Daten zum jeweiligen Stundenumfang der teilzeitbeschäftigen Frauen und Männer während der Elternzeit dargelegt, die eine geschlechtsspezifische Strukturierung der Arbeitszeiten während der Elternzeit ausweisen. Die Ergebnisse der Studie sind hinsichtlich der Nutzung der Elternzeit allerdings von eingeschränkter Aussagekraft:

---

<sup>47</sup> Auch die nach dem Bundeserziehungsgeldgesetz vorgeschriebene statistische Erhebung, die neben Daten zur Bewilligung von Erziehungsgeld auch Informationen zu Elternzeit und Elternteilzeit liefern sollte, erfasste lediglich diejenigen Personen in der Elternzeit, die während dessen auch Erziehungsgeld bezogen. Zu weiteren Einschränkungen hinsichtlich der Datenerhebung zur Elternteilzeit nach der Erziehungsgeldstatistik siehe BMFSFJ (2003).

<sup>48</sup> Befragt wurden auf der Basis einer Zufallsstichprobe 3.300 Erziehungsgeldberechtigte, die nach dem 1. Januar 2001 ein Kind bekommen hatten. Die Rücklaufquote betrug knapp 22% (BMFSFJ 2004, 68).

Zu beachten ist, dass aufgrund des Erhebungszeitraums zweieinhalb Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes die Nutzung der Elternzeit von insgesamt drei Jahren noch nicht ausgeschöpft war.<sup>49</sup> So konnten lediglich Eltern in die Befragung einbezogen werden, deren Kind max. zweieinhalb Jahre alt war; die meisten Befragten in Elternzeit hatten ein Kind zwischen einem bis anderthalb Jahren. Dies bedeutet auch, dass sich die Angaben zur Inanspruchnahme der Elternteilzeit in diesem Zeitraum in vielen Fällen *auf Planungen* der Eltern beziehen.<sup>50</sup> Eine Wirkung des ab 2001 geltenden Rechtsanspruchs auf Arbeitszeitreduzierung ist daher strenggenommen nicht nachweisbar, da unklar ist, ob die beabsichtigte Arbeitszeitreduzierung auch tatsächlich durchgeführt wurde. Daten zur Dauer der jeweiligen Erwerbstätigkeit in der Elternzeit liegen dementsprechend im Rahmen der Studie auch nicht vor.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den 35% der Eltern, die in Teilzeit arbeiteten, um sämtliche teilzeitbeschäftigte Personen in Elternzeit handeln muss, d.h. auch um diejenigen, die aufgrund des begrenzten Geltungsbereichs des Rechtsanspruchs auf Arbeitszeitreduzierung, bezogen auf die Betriebsgröße, *nicht* anspruchsberechtigt sind.

Aufmerksamkeit unter methodischen Gesichtspunkten verdienen schließlich auch die Daten, die sich auf den Arbeitszeitumfang beziehen. Hier wurden die Daten der Repräsentativbefragung aufgrund nicht ausreichender Fallzahlen mit Daten aus der ebenfalls durchgeführten nicht repräsentativen Online-Befragung kombiniert.<sup>51</sup>

Zusätzlich wurde im Rahmen der Studie eine qualitative Erhebung zur Umsetzung der Elternzeitregelungen aus Unternehmenssicht durchgeführt, die sich auch auf die Umsetzung der Elternteilzeit in Unternehmen bezog.<sup>52</sup> Zentrales Ergebnis ist hierbei, dass sich die Unternehmensseite mit dem Rechtsanspruch auf Teilzeit

<sup>49</sup> Siehe hierzu den Überblick über das Untersuchungsdesign und den zeitlichen Ablauf der Untersuchung (ebd., 67).

<sup>50</sup> Siehe hierzu die Darstellung der Ergebnisse S. 18/19. Die Altersstruktur der Kinder wurde in der Untersuchung nicht abgebildet; Informationen hierzu wurden vom Institut, das die Befragung durchführte, auf Nachfrage weitergegeben.

<sup>51</sup> Online-Befragungen haben den Nachteil, dass sich zum einen aufgrund des selektiven Zugangs (Internetnutzer und -nutzerinnen) Verzerrungen hinsichtlich der befragten Personengruppe ergeben. Zum anderen handelt es sich naturgemäß nicht um geschichtete Zufallsstichproben, da die Antwortenden wiederum selbst den Zugang bestimmen.

<sup>52</sup> Befragt wurden 50 Personalverantwortliche und Arbeitnehmervertreter in 50 Unternehmen, die beschäftigungs- und branchenproportional ausgewählt wurden. Angaben dazu, wie viele von den Befragten Unternehmensvertreter waren und wie viele den Arbeitnehmervertretungen angehörten, wurden nicht gemacht. Eine Transkription der Interviews erfolgte nicht.

während der Elternzeit arrangiert habe. Problematisch sei aus Unternehmenssicht eher die Gestaltung einer Teilzeitbeschäftigung während der Elternzeit (ebd., 68). Für das Ergebnis, dass der Rechtsanspruch auf eine Teilzeitbeschäftigung von den Unternehmen nicht in Frage gestellt werde, wird jedoch kein Beleg angegeben. Die Aussage, dass sich lediglich ein Personalverantwortlicher "explizit" (ebd., 45) gegen Teilzeitbeschäftigung und damit auch gegen den Rechtsanspruch auf Teilzeitbeschäftigung ausgesprochen habe, legt zudem die Vermutung nahe, dass andere Befragte möglicherweise implizit eine ablehnende Haltung zur Teilzeiterwerbstätigkeit erkennen ließen. Es stellt sich die Frage, aus welchen Gründen hierzu keine Auswertung erfolgte. Bezogen auf die Frage einer Differenzierung nach Qualifikation in der Umsetzung der Teilzeitansprüche wird formuliert, dass Positionen mit weiterreichenden Qualifikationsanforderungen laut Einschätzung der Unternehmen nicht mehr in Teilzeit zu bewältigen und daher nicht für Frauen geeignet seien (ebd., 45). Für dieses Ergebnis wird kein Beleg angeführt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Resultate der qualitativen Studie im Hinblick auf die Umsetzung der neuen Elternteilzeitregelungen nicht genügen können. Die referierten Ergebnisse erweisen sich aus methodischen Gründen als problematisch. Die Haltungen der Personalverantwortlichen zur Frage der Arbeitszeitreduzierung in höheren Positionen und in Leitungsfunktionen und ihr Verhalten nach den Neuregelungen des Erziehungsgeldgesetzes wurden in der Untersuchung nicht systematisch erfasst.

Daten zu den Wirkungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes liegen im Rahmen einer repräsentativen IAB-Betriebsbefragung aus dem Jahr 2003 vor (Wanger 2004). Insgesamt wurden in diesem Jahr rd. 128.000 Anträge gestellt (2001: 84.000). Drei Viertel der Antragsteller waren Frauen. In 93% aller Fälle im Westen Deutschlands wurde dem Antrag entsprochen, lediglich 4% wurden abgelehnt. In Ostdeutschland war demgegenüber der Anteil der Ablehnungen mit 11% wesentlich höher (Wanger 2004, 4). Für Westdeutschland kommt Wanger zu dem Ergebnis einer einvernehmlichen Umsetzung der Anträge auf Arbeitszeitverkürzung, schließt jedoch nicht aus, dass die geringe Ablehnungsquote auch als Indiz für Vorabklärung des Antrags auf Erfolg gewertet werden könne (ebd.).<sup>53</sup> Vertiefte empirische Befunde zur Umsetzung der Teilzeitansprüche für Beschäftigte mit Kindern liegen nicht vor.

---

<sup>53</sup> Anträge auf Verlängerungen stellten im Jahr 2003 nach Aussagen der Betriebe lediglich 56.000 Beschäftigte, über 80% davon wurden von Frauen gestellt. In Westdeutschland wurde

Betrachtet man aufgrund der unzureichenden Datenlage die jüngsten vorliegenden empirischen Ergebnisse im Forschungsfeld der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie auf der betrieblichen Ebene hinsichtlich der Frage, in welchem Ausmaß, mit welchen Maßnahmen und mit welchen Effekten die Kombination von Erwerbstätigkeit und Familie gefördert wird, so zeichnen die vorliegenden Studien ein uneinheitliches, wenn nicht widersprüchliches Bild, das zwischen den Polen einer unproblematischen Förderung der Kombination von Erwerbstätigkeit und Familie und ihrem Gegenteil liegt.

So deuten Ergebnisse einer von der Hertie-Stiftung in Auftrag gegebenen Unternehmensbefragung zu familienfreundlichen Maßnahmen zunächst darauf hin, dass Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen Deutschlands vielfach praktiziert werden, da mehr als vier Fünftel (85%) der befragten Unternehmen angeben, solche Modelle anzubieten (Hertie-Stiftung 2003, 11). Differenziert nach Maßnahmetypen kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass auch der Anteil der Unternehmen, die die gesetzlich vorgegebene Teilzeitarbeit während der Elternzeit anbieten, mit knapp drei Viertel (72,8%) erstaunlich hoch sei (ebd., 12). Ein Blick auf die Anlage und die Durchführung der Studie zeigt jedoch, dass deren Ergebnisse keine Repräsentativität beanspruchen können und von den in die Stichprobe einbezogenen 2100 Unternehmen rd. 80% keine Auskunft gaben (ebd.,3).

Ein ähnlich positives Bild zeichnet auch der Ende 2003 erschienene "Monitor Familienfreundlichkeit" (Flüter-Hoffmann/ Solbrig 2003)<sup>54</sup>, der repräsentative Ergebnisse zur Familienfreundlichkeit in Unternehmen liefern sollte. So geben für den Bereich "Arbeitszeitflexibilisierung/ Telearbeit" rund drei Viertel (76, 8%) der befragten Unternehmen an, diese zu praktizieren. Die Kategorie "Arbeitszeitflexibilisierung/ Telearbeit" ist jedoch so allgemein gehalten, dass darunter sämtliche Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit subsumiert werden können, also auch diejenigen, die nicht unter dem Gesichtspunkt der Familienfreundlichkeit angeboten werden. Zu Interpretationen Anlass gibt auch das in diesem Zusammenhang auffällige Ergebnis der Studie, dass in 40,4% der Unternehmen „vorübergehende Teilzeit“ als Flexibilisierungsform angeboten wurde (ebd., 7). Bezieht man mit ein, dass dieses Ergebnis zeitlich bereits unter den seit 2001 gelten-

---

fast allen Anträgen entsprochen, in Ostdeutschland wurden sie überwiegend abgelehnt (61%, ebd., 5).

<sup>54</sup> Hierbei handelt es sich um eine Unternehmensbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft im Auftrag des BMFSFJ in Kooperation mit den vier Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft.

den gesetzlichen Regelungen zu den Rechtsansprüchen auf Arbeitszeitreduzierung zustande kommt, ist dies kaum als Hinweis auf eine große Umsetzungsbereitschaft der Unternehmen zu werten. Schließlich gibt die geringe Rücklaufquote der Erhebung von 9% Anlass, auf eine äußerst selektive Antwortbereitschaft der Unternehmen und damit auch auf eine eingeschränkte Aussagekraft der Ergebnisse in Bezug auf das untersuchte Themenfeld zu schließen. In einer wiederholten Erhebung des „Monitors Familienfreundlichkeit“ aus dem Jahr 2006 (BMFSFJ 2006), die ähnlich positive Ergebnisse verzeichnet wie die Vorgänger-Erhebung, wurde die Kategorie „vorübergehende Teilzeit“ nicht mehr aufgenommen. Auch eine Rücklaufquote wird nicht mehr angegeben.

Diesen Forschungsergebnissen stehen andere gegenüber, die stärker Hinweise auf eine weniger große Bereitschaft der Unternehmen zu Maßnahmen im Bereich flexibler Arbeitszeiten geben. Hierzu ist die Auswertung des IAB-Betriebspanels (Allmendinger/ Möller 2003) insofern interessant, als mit ihr repräsentative Ergebnisse zu der Frage vorliegen, inwiefern in den Betrieben Vereinbarungen zur Chancengleichheit im Rahmen von Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen oder freiwilligen Vereinbarungen vorliegen. Diesbezüglich ist eine deutliche Abstinenz zu verzeichnen, da rd. 87% aller Betriebe mit mehr als 10 Beschäftigten keinerlei Regelungen getroffen haben.<sup>55</sup> In Betrieben, die überhaupt Vereinbarungen getroffen haben (13%), dominieren Maßnahmen zur Kombination von Erwerbstätigkeit und Familie (ebd., 4). Rund zwei Drittel der befragten Betriebe geben an, auf "Elternbedürfnisse bei der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung" Rücksicht zu nehmen. Differenzierte Aussagen darüber, welche Maßnahmetypen angeboten werden, lässt diese Antwortkategorie nicht zu, da hierunter sämtliche Maßnahmen wie Teilzeitarbeit, Gleitzeitmodelle, Telearbeit und Arbeitszeitkonten subsumiert wurden (ebd., 5). Auch über die Qualität der Maßnahmen, ihre Inanspruchnahme und ihre faktischen Wirkungen auf der betrieblichen Ebene liegen keine Erkenntnisse vor.

Fragt man sich nun noch, auf welchen Qualifikationsebenen der betrieblichen Hierarchie Teilzeit umgesetzt wird, so weisen die Ergebnisse von Ortlib und Krell (2003) darauf hin, dass eine Umsetzung nicht unbedingt in den höheren Positionen der betrieblichen Hierarchie erfolgt. Die Ergebnisse ihrer Unternehmensbefragung zur Umsetzung der „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung von Chancen-

---

55 Der Anteil der Beschäftigten dieser Betriebe an allen Beschäftigten lag bei 70,4% (Allmendinger/ Möller 2003,2).

gleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 2.7.2001" aus dem Jahr 2003 zeigen, dass im Jahr 2003 Maßnahmen zur Teilzeit im Management von knapp drei Viertel der Unternehmen weder durchgeführt wurden noch geplant waren (ebd., 17).

Dass die Wünsche der Arbeitnehmer/-innen und die betriebliche Realität in bezug auf die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie in der Elternzeit weit auseinander liegen, darauf weist wiederum eine im Mai 2004 erschienene Arbeitnehmer/-innenbefragung von Beschäftigten mit minderjährigen Kindern oder Pflegeaufgaben hin (BMFSFJ 2004). Während sich 78% der Befragten eine Kombination von Elternzeit mit Teilzeitarbeit wünschten, wurden nur einer Minderheit von 29% Angebote zu einer solchen Kombination gemacht (ebd. 35/36). Unter den befragten Arbeitnehmer/-innen mit Kindern waren allerdings in hohem Maße Beschäftigte, die Erfahrungen mit dem Erziehungsurlaub in den letzten zehn Jahren gemacht hatten (ebd. VII.), so dass die Ergebnisse es nicht erlauben, die Effekte der Neuregelungen zur Elternteilzeit einzuschätzen.

Betrachtet man die Ergebnisse verschiedener qualitativer Untersuchungen, so ergeben sich Hinweise, dass die Bereitschaft von Unternehmen, optionale Arbeitszeiten bei Führungskräften zu praktizieren, entweder nicht vorhanden oder gering ist. Faber und Borchers arbeiteten im Rahmen ihrer Betriebsfallstudien zu einer familienfreundlichen Personalpolitik heraus, dass Teilzeit oder Job-Sharing für Führungskräfte nicht als Modelle einer familienfreundlichen Personalpolitik betrachtet wurden (Faber/ Borchers 1999, 148). Im Fall eines Unternehmens, dessen personalpolitische Programmatik auch Teilzeitarbeit als Option in Führungspositionen enthielt, ergab sich für die Gruppe der weiblichen Führungskräfte, die sich hierfür entschieden, das Folgeproblem, dass zwar die formale Arbeitszeit anteilmäßig verringert, gleichwohl aber die 100%ige Erfüllung der Arbeitsaufgaben für eine Vollzeitstelle erwartet wurde (ebd., 160).<sup>56</sup> Vaskovics und Rost referieren im Rahmen ihrer Studie zum Thema "Väter im Erziehungsurlaub" folgendes Ergebnis: Kein einziges Unternehmen konnte sich für seine Führungskräfte eine Reduktion der Arbeitszeit vorstellen (Vaskovics/ Rost 1999, 127/137).

---

56 Entsprechende Ergebnisse auch bei Hochschild (2002).

## **5        Methodisches Verfahren**

### **5.1      Qualitativer Forschungszugang und Erhebung**

Wie in den Zielsetzungen dieser Studie skizziert, richtet sich das Forschungsinteresse auf die Analyse der betrieblichen Implementation der gesetzlichen arbeitszeitpolitischen Neuregelungen unter dem Gesichtspunkt der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienaufgaben aus der Sicht der drei zentralen betrieblichen Akteure (Personalverantwortliche, betriebliche Interessenvertretung, Beschäftigte). Ziel ist hierbei, betriebliche Problemkonstellationen und -zusammenhänge sowie Potenziale der gesetzlichen Regelungen zu untersuchen. Für die Herausarbeitung und differenzierte Analyse sozialen Handelns im Rahmen der Implementation der gesetzlichen Regelungen ist - wie bereits oben dargelegt - die Untersuchung von subjektiven Sichtweisen, Handlungsmustern und handlungsleitenden Orientierungen der Akteure auf der betrieblichen Ebene grundlegend. Sollen komplexe Deutungen und die ihnen zugrunde liegenden Handlungskontexte, Handlungsmuster und -motive untersucht werden, ist dem mit einem methodischen Zugang Rechnung zu tragen, der die notwendige Offenheit in der Datengewinnung ermöglicht, um den zu analysierenden Gegenstandsbereich angemessen zu erschließen.

Aufgrund dieser Anforderungen, die sich aus der Forschungsfragestellung ergeben, ist für die empirische Untersuchung auf methodischer Ebene ein qualitativer Forschungszugang geeignet. Die Vorteile des qualitativen Forschungsansatzes als analytischem Zugriff zur Beschreibung sozialen Handelns liegen hierbei in den zentralen theoretischen und methodologischen Grundannahmen des Ansatzes begründet, die wiederum zentrale Konsequenzen für die Art des Erhebungsverfahrens haben.<sup>57</sup> In Abgrenzung zu einem neopositivistischen Wissenschaftsverständnis und der daraus resultierenden Methodologie bildet die Grundlage des qualitativen Ansatzes eine Konzeption sozialer Realität, die nicht als objektiv gegeben, konstant abrufbar und kontextunabhängig interpretierbar betrachtet wird,

---

<sup>57</sup> Dem qualitativen Zugang liegen komplexe wissenschaftstheoretische und methodologische Grundpositionen zugrunde, die den Gegenstandsbereich sozialwissenschaftlicher Forschung anders fassen, als dies im Rahmen eines an den naturwissenschaftlichen Methoden orientierten Theorieverständnisses geschieht. Die Expansion qualitativer Vorgehensweisen war hierbei grundlegend von der Kritik an einer traditionellen, am neopositivistischen Wissenschaftsverständnis orientierten Forschungspraxis und der Rezeption hermeneutischer Positionen begleitet. Siehe zu den wissenschaftstheoretischen und methodologischen Positionen des qualitativen Forschungszugangs sowie zum Folgenden Hoffmann-Riem (1980), Hopf (1979), Flick (2002, 33ff.), Flick (2003, 106 ff.), Rosenthal (2005, 39ff.).

sondern als über Bedeutungszuschreibungen gesellschaftlich konstruiert. Zentrale Grundannahme ist somit, dass soziale Realität als eine bereits *interpretierte* Realität zu verstehen ist und demgemäß eine spezifische Art der 'Bedeutungsstrukturierung' in sich trägt, die es zu erfassen gilt. Daraus folgt, dass alltagsweltliche Konstruktionen, komplexe Deutungen sowie subjektive Relevanzsysteme erst dann untersucht werden können, wenn dies in der Welt der Datenproduktion auch zugelassen wird, mithin deutlich werden kann, welche Bedeutung die Befragten den eigenen Einschätzungen beimessen, aufgrund welcher Erfahrungen sie zustande kommen und wie sich die jeweils spezifischen Erfahrungen auf das Handeln der Individuen auswirken. Folglich kann die `subjektive` Bedeutung auch nur dann erschlossen werden, wenn von einer vollständigen theoretischen Vorstrukturierung des Forschungsgegenstands abgesehen wird und die befragten Personen die Möglichkeit erhalten, die Strukturierung von Bedeutung selbst vorzunehmen.

Mit dieser Konzeption sozialer Realität ist eine weitere zentrale Annahme zur Konstitution von sozialer Bedeutung und zur sprachlichen Vermitteltheit sozialen Handelns verbunden, die Annahme der Interaktionsbedingtheit individueller Bedeutungszuschreibungen. Jeder Forschungsprozess, so die grundlegende Position, ist in einen Kommunikationsprozess eingebunden, da man nur über diesen Zugang zu Daten aus der Perspektive der Handelnden sowie der Bedeutung, die sie ihren Handlungen und Erfahrungen geben, erhält. Die Forschenden werden nicht als Störfaktor im Kommunikationsprozess der Datengewinnung betrachtet, sondern die Kommunikationsbeziehung wird erst als Voraussetzung für die Datengewinnung gesehen, die wiederum auch erst die diskursive Verständigung über Interpretationen ermöglicht.

Die systematische Berücksichtigung dieses Prinzips subjektiver Interpretation als theoretischem und methodologischem Postulat hat zur Folge, dass im Rahmen qualitativer Forschung die Annäherung an den Untersuchungsgegenstand mittels offener Verfahren realisiert wird und nicht vorwiegend mit Hilfe standardisierter Erhebungsinstrumente wie beispielsweise vorgegebenen Skalen zur Messung von Einstellungen oder mit standardisierten Fragebögen mit vorgegebenen Antwortkategorien, die die Interviewkommunikation stark begrenzen.

Als Erhebungsinstrument wurde in dieser Studie das qualitative leitfadengestützte Interview verwendet. Die Entscheidung für diese Form des Interviews ist dem Ziel geschuldet, das Forschungsthema möglichst umfassend aus der Perspektive der Interviewten zu erfassen und darüber hinaus verstehen und erklären zu können, weshalb eine bestimmte Perspektive eingenommen wird und auch wie sich

diese entwickelt hat.<sup>58</sup> Im Gegensatz zum standardisierten Interview werden im qualitativen Interview grundsätzlich Deutungs- und Artikulationsspielräume zugelassen, so dass die Interviewten die Möglichkeit haben, in gewissen Grenzen die Kommunikation selbst zu steuern, d.h. Akzente zu setzen und die für sie relevanten Themen deutlich werden zu lassen. Das leitfadengestützte themenzentrierte Interview, wie es hier verwendet wurde, hat den Vorteil, dass es als offenes, durch den Gesprächsleitfaden gleichwohl teilstandardisiertes Interview zum einen stärker auf die Orientierung an bestimmten Themenbereichen zielt, zum anderen jedoch auch Spielräume in den Frageformulierungen, Nachfragestrategien und in der Abfolge der Fragen eröffnet (Hopf 2000, 351). Das bedeutet auch, sich in den Fragen an den Sprachcodes der Interviewten und am Gesprächsverlauf zu orientieren. Der Gesprächsleitfaden wurde entsprechend flexibel eingesetzt.

Als konzeptionelles Pendant der Themenzentrierung wurde auf der methodischen Ebene die Interviewführung systematisch an den Prinzipien einer erzählgenerierenden Interviewführung ausgerichtet (Rosenthal 2005, Loch/Rosenthal 2002). Damit sollte ein Wissen für die Implementationsforschung genutzt werden, das bisher vornehmlich in anderen Forschungskontexten als der Organisationsanalyse angewendet wird, das jedoch wegen der grundlegenden methodologischen Fundierung zur Erhebung des Datenmaterials und der sich daraus ergebenden methodischen Umsetzung gewinnbringend erschien.<sup>59</sup>

Als Eingangsfrage wurde für die Interviews in dieser Studie zunächst eine leicht strukturierende Frage gewählt, in welcher der Forschungskontext genannt und mit dem thematischen Schwerpunkt der Erhebung verbunden wurde. Die Erzählaufforderung lautete für das Interview mit den Personalverantwortlichen folgendermaßen:

*"Es geht in unserem Projekt schwerpunktmäßig um Teilzeitarbeit im Betrieb als Möglichkeit, Erwerbstätigkeit und Familie miteinander zu vereinbaren. Sie sind als Per-*

---

<sup>58</sup> Hopf (2000, 350) sieht in offenen und teilstandardisierten Interviews wichtige Chancen einer empirischen Umsetzung handlungstheoretischer Konzeptionen in der Soziologie, da sie die Möglichkeit bieten, „Situationsdeutungen oder Handlungsmotive in offener Form zu erfragen, Alltagstheorien und Selbstinterpretationen differenziert und offen zu erheben, sowie zu einer diskursiven Verständigung über Interpretationen“.

<sup>59</sup> Bei den Forschungskontexten handelt es sich um Bereiche wie die Migrationsforschung, die Transformationsforschung sowie die Extremismusforschung. Implementationsstudien wie auch arbeitspolitische bzw. betriebssoziologische Studien arbeiten demgegenüber bisher stärker mit methodischen Vorgaben ohne Erzählgenerierung (siehe hierzu die Arbeiten von Bednarz-Braun 1997, Pongratz/ Voß 2003).

*sonalverantwortliche(r) hier im Unternehmen tätig, deshalb sind uns Ihre Erfahrungen wichtig.*

*Es wird heute viel über die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie gesprochen. Können Sie sich noch an die Situation erinnern, in der Sie dem Thema zum ersten Mal hier im Betrieb begegnet sind - und wie ging es dann weiter bis heute?“<sup>60</sup>*

Die Erzählaufrufung mit dem Bezug auf die eigene Erfahrung im Interaktionsfeld wurde gewählt, um eine an den Relevanzstrukturen der Befragten orientierte erzählgenerierende Gesprächsführung entsprechend dem oben dargelegten methodologischen Prinzip der Offenheit umzusetzen und auf die individuelle Perspektive der Befragten auf den uns interessierenden Gegenstand zu fokussieren. Das Forschungsinteresse wurde hierbei offen gelegt, jedoch nicht direkt mit den zu untersuchenden Gesetzen in Verbindung gesetzt, implizit sind diese jedoch durch den Zeithorizont in der Frage nach den eigenen Erfahrungen mit einbezogen.

Zu den weiteren Fragekomplexen des Interviewleitfadens wurden entsprechend den Prinzipien der erzählgenerierenden Gesprächsführung Nachfragen entlang des Relevanzsystems der Befragten gestellt, verbunden mit Erzählaufrufungen, die immer wieder zur Erzählung selbst erlebter Ereignisse einluden. Auch Vertiefungsfragen sind für die Interviewgestaltung in diesem Zusammenhang von erheblicher Bedeutung, da sie zum einen Interesse signalisieren und den Interviewprozess unterstützen, genauso wichtig ist jedoch zum anderen, dass sie zu einer vertiefenden Erhebung des Materials beitragen, indem Vagheiten, Inkonsistenzen und Lücken, die beim Zuhören deutlich werden, noch einmal durch entsprechende Fragen zum Thema gemacht werden können.<sup>61</sup> Erzählgenerierende Fragen wie auch Vertiefungsfragen ermöglichen, dass Verstehen im Interviewprozess immer wieder überprüft werden kann und zielen darauf, nicht nur den manifesten Gehalt von Aussagen, sondern auch die latenten Bedeutungen zu erfassen. Vor dem Abschluss des Interviews erhielten die Befragten die Möglichkeit, gegebenenfalls das, was bisher noch nicht zur Sprache gekommen war, zu thematisieren. Den

---

<sup>60</sup> Für die Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen lautete sie ähnlich. Bei den Interviews mit den Beschäftigten wurde folgende offene Erzählaufrufung gewählt:

*„Es wird heute viel über die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie gesprochen. Können Sie sich noch an Ihre ersten Überlegungen erinnern, Kind(er) und Beruf zu vereinbaren und wie ging das dann weiter bis heute?“*

<sup>61</sup> Hier wurde ebenfalls methodisches Wissen genutzt, das im Rahmen der narrativen Gesprächsführung resp. des narrativen Interviews entwickelt wurde. Rosenthal formuliert die dargelegten Anforderungen, bezogen auf das narrative Interview (Rosenthal 2005, 154). Sie haben meines Erachtens jedoch ebenfalls Geltung bei dem hier vorgestellten methodischen Forschungsdesign, da die Argumentation auch hier gilt, dass mit Vertiefungsfragen eine breite und gleichwohl detaillierte Erzeugung des Datenmaterials erreicht werden kann.

Abschluss des Interviews bildeten Fragen nach den für die Untersuchung relevanten sozio-strukturellen Merkmalen wie Ausbildung, berufliche Stationen, derzeitiger beruflicher Status, Dauer der Eltern(teil)zeit, Anzahl der Beschäftigten in der Abteilung (Personalverantwortliche) etc..

Konzeptionell basiert der Leitfaden auf zwei zentralen Komplexen, dem Komplex `Betrieb` sowie dem Komplex `Gestaltung des eigenen Privatlebens/ individuelle Vereinbarkeit`. Diese Konzeption erklärt sich daraus, dass davon ausgegangen wurde – wie oben bereits allgemeiner in Bezug auf den qualitativen Zugang für diese Untersuchung skizziert - , dass die Perspektiven der Befragten über das zu untersuchende Feld ebenso wie ihre Handlungsmuster in diesem Bereich auf ihren individuellen Erfahrungen innerhalb und außerhalb des Interaktionsfeldes, das den Untersuchungsgegenstand bildet, beruhen. Anders formuliert: Es sollte der den jeweiligen Handlungsmustern zugrunde liegende Erfahrungskontext der Befragten erfasst werden, um die Handlungsmuster in ihrer Bedeutung überhaupt erst untersuchen zu können. Innerhalb der beiden genannten thematischen Komplexe wurde bei der Interviewgestaltung konzeptionell differenziert, entsprechend der betrieblichen Position der Befragten (Personalverantwortliche/ betriebliche Interessenvertretung). So wurde in den Interviewleitfaden mit den Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen auch der Themenbereich der eigenen Erfahrungen in der Arbeit des Betriebsrates zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie aufgenommen.

## **5.2 Struktur der Untersuchungssamples**

### **5.2.1 Auswahl und Charakteristika der Befragtengruppen**

Wie eingangs in den Zielsetzungen des Projektes ausgeführt, sollten die drei zentralen betrieblichen Akteure Beschäftigte, Personalverantwortliche und Mitglieder der Arbeitnehmervertretungen im Zentrum der Untersuchung stehen.

Für die Beschäftigtenseite wurden entsprechend der Forschungsfragestellung sowohl Frauen als auch Männer mit Kindern befragt, die zum Zeitpunkt der Erhebung erwerbstätig waren, gleichzeitig Familienaufgaben hatten und unter den Geltungsbereich der gesetzlichen Regelungen zur Teilzeit in der Elternzeit oder unter den des Teilzeit- und Befristungsgesetzes fielen. Darüber hinaus erschien es unter methodischen Aspekten sinnvoll, ebenfalls Beschäftigte mit Kindern *ohne* Ar-

beitszeitreduzierung in die Befragung mit einzubeziehen, da nicht grundsätzlich von einer friktionslosen Umsetzung der gesetzlichen Ansprüche ausgegangen werden sollte. Bei einer Konzentration auf die Gruppe der Beschäftigten mit reduzierten Arbeitszeiten würden die "gescheiterten Fälle" bereits vorher aus der Analyse aussortiert.

Zur Eingrenzung des Untersuchungssamples wurden ferner Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit Kindern jüngeren Alters befragt. Für den Bereich der Elternzeit ergibt sich dies schon aufgrund des Geltungsbereichs des Gesetzes (Kinder im Alter zwischen 0 - 3 Jahren, ggf. über das gesetzlich gewährte Zeitkonto für Elternzeit und Elternteilzeit bis zum 8. Lebensjahr des Kindes). Bei den Beschäftigten, die aufgrund von Familienaufgaben nach der Elternzeit ihre Arbeitszeit verändern wollten oder diese verändert hatten, erschien eine Altersgrenze des Kindes/ der Kinder bis zum 10. Lebensjahr angemessen, da der Betreuungsbedarf für jüngere Kinder in der Regel höher ist als für ältere Kinder und somit hinsichtlich der Struktur der Untersuchungsgruppe eine starke Homogenität in der Problemlage "Vereinbarkeit" vorausgesetzt werden konnte.

Ein weiteres für die Fragestellung der Untersuchung interessantes und daher für die Bestimmung des Untersuchungssamples wichtiges Kriterium stellte das der Qualifikation der Beschäftigten dar, da mit den gesetzlichen Neuregelungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes erstmals die grundsätzliche Option der Arbeitszeitreduzierung für *alle* Hierarchieebenen geschaffen wurde. Dies reflektiert die Problematik, dass gerade in höheren Ebenen der Betriebshierarchie bisher besondere Schwierigkeiten für die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen bestehen, eine Kombination von Erwerbstätigkeit und Familienaufgaben im Rahmen qualifizierter Teilzeit zu realisieren und sich dadurch wiederum real auch erhebliche Zugangsbarrieren zu betrieblichen Teilarbeitsmärkten im Bereich der hochqualifizierten Beschäftigten ergeben. Im Beschäftigtensample wurden daher Beschäftigte unterschiedlicher Qualifikation berücksichtigt, da davon ausgegangen wurde, dass die Position in der betrieblichen Hierarchie ein wichtiger Einflussfaktor für die Umsetzung der Neuregelungen zur optionalen Arbeitszeitgestaltung darstellt. Aus Gründen des Projektumfangs konzentriert sich die Zusammensetzung der Befragtengruppe der Beschäftigten auf solche höherer und mittlerer Bildungsqualifikation. Als höher qualifiziert wurden Beschäftigte mit Universitäts- oder Fachhochschulabschluss und entsprechender betrieblicher Position eingestuft. Der Gruppe der Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation wurden Beschäftigte mit Realschulabschluss und dreijähriger Ausbildung oder Abitur mit entsprechender betrieblicher Position zugeordnet. Beschäf-

tigte mit mittlerer Bildungsqualifikation, die einen spezifischen innerbetrieblichen Aufstieg realisiert hatten, wurden im Sample ebenfalls der Gruppe der höher qualifizierten Beschäftigten zugeordnet.<sup>62</sup>

Für die Gewinnung von Interviewpartner/-innen ist man zum einen auf die Kooperation der Personalleitungen in den Unternehmen, zum anderen auf die der betrieblichen Interessenvertretungen angewiesen. Die Kontaktaufnahme zur in Frage kommenden Zielgruppe (Personen in Elternzeit oder Personen mit betreuungsbedürftigen Kindern nach der Elternzeit) erfolgte in Abstimmung mit den jeweiligen Personalleitungen über ein Schreiben, in dem über das Forschungsprojekt und seine Zielsetzungen informiert wurde.<sup>63</sup> Die Auswahl derjenigen, die sich für die Studie als Gesprächspartner/-innen zur Verfügung stellten, wurde dann anhand der für das Sample festgelegten sozial-strukturellen Kriterien und des Umfangs der Arbeitszeit getroffen. Die Struktur des Untersuchungssamples ist damit als Ergebnis eines selektiven Samplings zu verstehen, bei dem inhaltliche Überlegungen das Auswahlverfahren schon vorab bestimmten.<sup>64</sup>

Für die Arbeitgeberseite wurden Personalverantwortliche des mittleren und oberen Managements befragt. Damit sollte der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die konkrete Gestaltung und Umsetzung von neuen Arbeitszeitmodellen und „familienfreundlichen“ Regelungen oft dem operativen Management, also den unmittelbaren Vorgesetzten obliegt und von der Unternehmensphilosophie der ranghöheren Personalverantwortlichen abweichen kann.<sup>65</sup> Bei den Mitgliedern der

---

<sup>62</sup> Zur Zusammensetzung des Beschäftigtensamples sowie zum Qualifikationskriterium siehe die Übersicht 2 im Anhang.

<sup>63</sup> Die Komplexität in der Kontaktaufnahme mit der Zielgruppe unserer Befragung auf der betrieblichen Ebene ist nicht zu unterschätzen. Dies stellte wesentliche Anforderungen an die Kooperation der Betriebe, die für die Untersuchung gewonnen werden konnten, da in den untersuchten Betrieben keine systematisch aufbereiteten Daten, bezogen auf die Gruppe der Beschäftigten mit Kindern, vorlagen, so dass die in Frage kommenden Beschäftigten erst über die Personaldatenbanken ermittelt werden mussten, um dann angeschrieben werden zu können. Dies konnte realisiert werden für den Bereich der Elternzeit, im Fall der Beschäftigten mit Kindern nach der Elternzeit wurde die Gewinnung von Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen in den Betrieben über Informationsflyer zum Projekt durchgeführt. Lediglich ein Unternehmen konnte auch diese Beschäftigtengruppe über die entsprechenden Personaldatenbanken ermitteln.

<sup>64</sup> Die Bildung dieser Stichprobe ist damit nicht, wie dies im Rahmen quantitativer Forschung der Fall ist, als verkleinertes Abbild aller empirisch vorfindbaren Fälle zu verstehen. Schlüsse auf die Verteilung von Merkmalen in einer Grundgesamtheit lassen sich somit grundsätzlich nicht ziehen. Dies erklärt sich aus dem qualitativen Forschungszugang. Zu Fragen des Geltungsbereichs aufgrund des qualitativen Zugangs im Rahmen dieser Studie, siehe Kap. 5.4.

<sup>65</sup> Ein eindrucksvolles Beispiel bieten hierfür die Ergebnisse der Studie von Arlie Russell Hochschild in einem US-amerikanischen Unternehmen, die zeigen, dass es erhebliche Diskrepan-

betrieblichen Interessenvertretung wurden jeweils die für diesen Bereich thematisch Verantwortlichen sowie Betriebsratsvorsitzende und stellvertretende Vorsitzende als wichtige Funktionsträger und –trägerinnen für die Gestaltung der Politik der betrieblichen Interessenvertretungen befragt. Insgesamt wurden 77 mehrstündige Interviews durchgeführt, darunter 20 Interviews mit Personalverantwortlichen, 17 Interviews mit Betriebsräten und Betriebsrätinnen sowie 40 Interviews mit Beschäftigten.<sup>66</sup> Die Dauer der Interviews lag zwischen zwei und drei Stunden. Die Interviews wurden in der Regel in den Betrieben mit Zustimmung der Personalverwaltung während der Arbeitszeit im eigenen Büro oder in für die Interviews zur Verfügung gestellten Räumen durchgeführt, um eine ungestörte Kommunikation zu ermöglichen. Auf Wunsch fanden in einigen Fällen die Interviews auch zuhause bei den Interviewpartnerinnen statt. In einem der Betriebe konnten die Interviews zwar am Arbeitsort durchgeführt werden, wurden jedoch nicht als Arbeitszeit bewertet. Nach dem Abschluss eines Interviews wurde ein Interviewmemo erstellt, das sowohl wichtige thematische Aspekte des Interviews enthält wie auch Daten zum Verlauf des Interviews, Informationen zum institutionellen Kontext sowie biographische Daten. Die Interviewmemos dienten einer ersten Strukturierung des Datenmaterials und wurden in der weiteren Auswertung für die Auswahl der vertieft zu analysierenden Fälle herangezogen (siehe hierzu detaillierter unten). Die Interviews wurden jeweils vollständig transkribiert.<sup>67</sup>

### **5.2.2 Auswahl und Charakteristika der Unternehmen**

Das Sample der untersuchten Betriebe setzt sich aus fünf Großbetrieben aus drei unterschiedlichen Branchen zusammen. Hierbei handelt es sich um jeweils zwei Betriebe aus dem Dienstleistungssektor, zum einen aus dem Bereich der produktionsnahen Dienstleistungen, zum anderen aus dem Bereich Finanzdienstleistungen, sowie um einen Betrieb aus dem Bereich der verarbeitenden Industrie. Der Auswahl der Betriebe lagen folgende Überlegungen und Kriterien zugrunde:

---

zen zwischen der propagierten Unternehmensphilosophie und den Handlungsstrategien der direkten Vorgesetzten gibt (Hochschild 2002, 101 ff.)

<sup>66</sup> Siehe eine detaillierte Aufschlüsselung des Untersuchungssamples mit weiteren Merkmalen wie Geschlecht, Arbeitszeitumfang und Qualifikation in den tabellarischen Übersichten 1 und 2 im Anhang.

<sup>67</sup> Insgesamt wurden 62 Interviews transkribiert.

Die Studie konzentrierte sich in der Auswahl auf Großbetriebe ab einer Beschäftigtenzahl von 1000 Beschäftigten mit eigener betrieblicher Interessenvertretung am Standort sowie eigener Geschäftsführung. Die Betriebsgröße war deshalb grundlegend, da die in Frage kommende Untersuchungsgruppe entsprechend den oben formulierten Kriterien hinsichtlich der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten (Beschäftigte mittlerer und höherer Qualifikation) in ausreichendem Maße für die Befragung vertreten sein musste.<sup>68</sup> Darüber hinaus sprach für eine solche Vorgabe bei der Betriebsgröße die Tatsache, dass hier von etablierten und stärker formalisierten Arbeitsbeziehungen zwischen Personalleitung und betrieblicher Interessenvertretung ausgegangen werden konnte.<sup>69</sup>

Die Betriebe sollten sich ferner in einer stabilen ökonomischen Situation befinden, da davon ausgegangen wurde, dass die Rahmenbedingungen und Schwerpunkte betrieblicher Personalpolitik in Betrieben mit ökonomischen Krisen andere sind als diejenigen in einer ökonomisch stabilen Situation.

Inhaltliches Kriterium für die Auswahl der Betriebe war darüber hinaus, dass Betriebe untersucht werden sollten, in denen bisher noch kein familienpolitisches Engagement zu verzeichnen war. Hintergrund war hierbei die Überlegung, dass - wie oben in der Auswertung der aktuellen Forschungsliteratur dargelegt - nur in einem vergleichsweise sehr geringen Anteil von Betrieben in Deutschland eine familien- und chancengleichheitsorientierte Personalpolitik nachzuweisen ist. In diesem Punkt musste der Forschungsplan jedoch modifiziert werden, da trotz breiter Anfragen über das gesamte Bundesgebiet kein solcher Betrieb bereit war, sich der Untersuchung zu öffnen. Lediglich Betriebe, die in mindestens einem der unterschiedlichen familien- und chancengleichheitsorientierten Handlungsfelder der Personalpolitik (Kinderbetreuung, Arbeitszeit, Chancengleichheit) bereits aktiv gewesen waren, erklärten sich bereit, an der Untersuchung teilzunehmen.<sup>70</sup> Das Sample wurde daher so konzipiert, dass es vier Betriebe enthält, die bereits in einem familienpolitischen oder chancengleichheitsorientierten Handlungsfeld der

---

<sup>68</sup> Ein eigener Betriebsrat sowie eine eigene Geschäftsführung des Betriebsstandorts wurden postuliert, um sicherzustellen, dass die betrieblichen Akteure auch tatsächlich die jeweiligen Handlungsspielräume für eine eigenständige betriebliche Personalpolitik besitzen.

<sup>69</sup> Da beide neuen Gesetzesgrundlagen erst für Betriebe mit einer Betriebsgröße ab 15 Beschäftigten gelten, bleibt eine Untersuchung von Kleinbetrieben bis zu dieser Größenordnung von vorneherein ausgeschlossen. In Kleinbetrieben ist darüber hinaus von einer spezifischen personalpolitischen Situation auszugehen, die durch eine geringere personalpolitische Flexibilität gekennzeichnet sein dürfte.

<sup>70</sup> Vgl. hierzu ähnliche Erfahrungen im Feldzugang bei der Gewinnung von Betrieben für ein Forschungsprojekt im Themenbereich Arbeitszeit Klenner 2002. Siehe zu den Charakteristika der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen Übersicht 3 im Anhang.

Personalpolitik aktiv sind oder waren sowie einen Betrieb mit einer höheren Aktivität im Sinne von Maßnahmen oder Regelungen in mehreren der oben genannten Handlungsfelder. Mit dieser Konzeptualisierung des Samples besteht die Möglichkeit, gegebenenfalls unterschiedliche Rahmenbedingungen, bezogen auf den Forschungsgegenstand, zu untersuchen. Kriterium für die Auswahl war es schließlich, die Geschlechterstruktur in den Betrieben zu berücksichtigen und somit Betriebe mit unterschiedlicher Geschlechterstruktur, d.h. Betriebe mit einer gemischten Geschlechterstruktur, mit einem überproportionalen Frauenanteil oder einem überproportionalen Männeranteil, zu untersuchen. Dies gründete auf der Überlegung, eventuell unterschiedlichen betrieblichen Gegebenheiten aufgrund der Geschlechterstruktur Rechnung zu tragen. So wurde für einen Betrieb mit gemischter Geschlechterstruktur sowie mit überproportionalem Frauenanteil davon ausgegangen, dass Elternzeit und Berufsunterbrechungen wegen Kindererziehung aufgrund der Struktur der Belegschaft als "normal" gelten.

Das Verfahren der Gewinnung von Betrieben für die Untersuchung wurde über systematische schriftliche und telefonische Anfragen in Betrieben, die den oben genannten Kriterien entsprachen, durchgeführt. Für die systematische Auswahl wurden zum einen Recherchen bei den Arbeitgeberverbänden wie auch über Betriebsdatenbanken der Gewerkschaften mit entsprechenden Informationen zu Betriebsgröße, Beschäftigtenzahl und Geschlechterstruktur vorgenommen. Zum anderen wurden Internetrecherchen durchgeführt.

## Übersicht: Charakteristika der untersuchten Unternehmen

	<b>Branche/ Beschäftigte am Standort Frauenanteil</b>	<b>Familienpolitische Maßnahmen u.ä..</b>	<b>Arbeitszeitmodell</b>
<b>Betrieb A</b>	<b>produktionsnahe Dienstleistungen/ rd. 4000 Beschäftigte, rd. ein Drittel</b>	<b>BV Vereinbarkeit 1990</b>	<b>sehr flexibel</b>
<b>Betrieb B</b>	<b>produktionsnahe Dienstleistungen rd. 1500 Beschäftigte, 30%</b>	<b>Kinderbetreuung: unter 20 Plätze (Kinder ab 1 Jahr ganztags)</b>	<b>sehr flexibel</b>
<b>Betrieb C</b>	<b>Finanzdienstleistungen rd. 6000 Beschäftigte, rd. zwei Drittel</b>	<b>Telearbeit mit wenigen Plätzen</b>	<b>sehr flexibel</b>
<b>Betrieb D</b>	<b>Finanzdienstleistungen rd. 1400 Beschäftigte, 50%</b>	<b>Telearbeit mit wenigen Plätzen</b>	<b>sehr flexibel</b>
<b>Betrieb E</b>	<b>verarbeitende Industrie/ rd. 6000 Beschäftigte, 40%</b>	<b>BV Vereinbarkeit, zuletzt 2002; Kinderbetreuungsplätze</b>	<b>sehr flexibel</b>

### 5.3 Auswertungsverfahren

Im Folgenden sollen die in der Untersuchung verwendeten Auswertungsverfahren, die ihnen zugrunde liegenden theoretischen Grundannahmen sowie die damit verbundenen textanalytischen Techniken erläutert werden. Es geht somit darum darzulegen, was das Auswertungsverfahren beinhaltet, aus welchen Annahmen

zur Analyse sozialer Strukturen es sich ableitet und wie konkret sich die Auswertung als systematisches Verfahren gestaltet.

Mit der Beschreibung der verwendeten Auswertungsverfahren ist hier die Reflexion des Forschungsprozesses verknüpft, in dessen Verlauf sich erst zeigte, welches der für die Analyse des Datenmaterials in Frage kommenden Auswertungsverfahren sich für den Untersuchungsgegenstand als das adäquateste erwies. Um diese Entwicklung auf methodischer Ebene transparent zu machen, sollen die wichtigsten Reflexionen und Erfahrungen des Forschungsprozesses mit in die folgende Darstellung einbezogen werden, weil damit auch gezeigt werden kann, in welchem Maße das verwendete Auswertungsverfahren für die späteren Ergebnisse relevant ist.

War – wie im Weiteren noch konkret erläutert werden soll - zunächst ein ausschließlich inhaltsanalytisches Auswertungsverfahren für die Untersuchung vorgesehen, so zeigte der Forschungsprozess, dass für die Auswertung auch ein am Prinzip der hermeneutischen Rekonstruktion ausgerichtetes Verfahren gewinnbringend sein sollte. Die Ergebnisse dieses Forschungsberichts reflektieren somit diese methodischen Erkenntnisse in der Entwicklung unseres Forschungsprozesses. Während die Auswertung der Beschäftigteninterviews einem inhaltsanalytischen Auswertungsverfahren folgt, ist die Auswertung der Ergebnisse zu den Personalverantwortlichen wie auch zu den Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen vornehmlich an einem rekonstruktiven Auswertungsverfahren ausgerichtet.

Grundlegende Vorgehensweise bei einem inhaltsanalytischen Auswertungsverfahrens ist es, das Datenmaterial themenspezifisch auf der Basis der Analyse von Kategorien zu analysieren, die dem Material zugeordnet werden. Kennzeichnend für die Zuordnung von Kategorien zu spezifischen Textstellen im Interview ist hierbei, dass diese aus dem Sinnzusammenhang des Gesamttextes themenspezifisch herausgelöst werden (siehe genauer zum inhaltsanalytischen Verfahren Mayring 2000 und 2003). Als eine Variante eines im weiteren Sinne inhaltsanalytischen Verfahrens ist auch das weiter unten skizzierte Auswertungsverfahren nach Strauss und Corbin anzusehen.

Ausgangspunkt für die Wahl des Auswertungsverfahrens war zu Beginn der Untersuchung der Gedanke, dass dem methodologisch begründeten Prinzip der Offenheit nicht nur bei der Gestaltung der Interviewführung systematisch Rechnung getragen werden sollte, sondern auch bei der interpretativen Textanalyse. Daher fiel die Entscheidung auf ein inhaltsanalytisches Auswertungsverfahren, bei dem

die Analyse komplexer Argumentationen und Deutungen auch induktiv, also auch aus der Analyse des Datenmaterials heraus, erfolgen sollte. Dies begründete sich darin, dass die Auswertungskategorien nicht zu Beginn der Untersuchung bereits festgelegt werden sollten, sondern es entsprechend dem Prinzip der Offenheit auch während des Auswertungsprozesses Chancen geben sollte, bisher unerwartete, für den Gegenstandsbereich der Untersuchung gleichwohl wichtige neue Aspekte aufnehmen zu können. Für das textanalytische Auswertungsverfahren erschien es daher sinnvoll, die Interpretation des Datenmaterials methodisch entsprechend dem Analyseverfahren der `gegenstandsbegründeten Theoriebildung` (Strauss 1998, Corbin 2002, Strauss/ Corbin 1996, Flick 2002, 259.ff) vorzunehmen. Die Auswertung der Interviewtexte sollte sich somit an einem Verfahren orientieren, bei dem die aus dem empirischen Material entwickelten Kategorien („Codes“) zur Herausarbeitung sozialer Muster führen sollte.<sup>71</sup>

Aufschlussreich und wichtig für den weiteren Forschungsprozess war dann die Erfahrung mit den ersten Auswertungsergebnissen insofern, als sich zeigte, dass sich für die Gruppe der Personalverantwortlichen und der Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen zwar komplexe Deutungen sowie manifeste Handlungsmuster, bezogen auf die Forschungsfragestellung, herausarbeiten ließen. Das Verfahren zeigte jedoch seine Grenzen darin, dass wichtige vertiefende Analysen zu den latenten handlungsleitenden Orientierungen hiermit nicht vorgenommen werden konnten. Was meint das konkret?

Ein zentrales Ergebnis der Interviews mit den Befragten aus dem Bereich der Personalverantwortlichen war es, dass die Deutung sozialer Ungleichheit durch die Geschlechterdifferenz im Bereich der hoch qualifizierten Beschäftigten auf im weiteren Sinne ökonomisch begründeten Handlungsweisen aufbaute. Es ließ sich herausarbeiten, dass – obgleich in den Interviews sehr unterschiedlich benannt – dies ein Gemeinsames verschiedener Interviews war.

War beispielsweise das manifeste Handlungsmuster eines Personalverantwortlichen in seiner Perspektive mit der Notwendigkeit einer Rund-um-Flexibilität begründet, zeigte sich in einem anderen Interview, dass ein ähnliches Handlungsmuster hier wiederum über die Perspektive einer spezifischen Leistungsorientierung von Führungskräften hergestellt wurde. Es blieben somit immer Fragen danach offen, welche *Funktion* die herausgearbeiteten Deutungen für das Gesamtin-

---

<sup>71</sup> Die Kategorienbildung erfolgt hierbei im Analyseprozess des Datenmaterials auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen bis hin zur Formulierung theoretischer Einsichten über den untersuchten Gegenstandsbereich. Zu den einzelnen Schritten dieser Vorgehensweise siehe Strauss (1998), Strauss/ Corbin (1996, 75); Corbin (2002), Flick (2002), Böhm (2003).

terview respektive in der Präsentation der Interviewten hatten. Anders formuliert: Es konnten inhaltliche Dimensionen des Datenmaterials näher bestimmt werden, ein Bezug der manifesten Handlungsmuster auf die tatsächlichen Handlungsorientierungen konnte jedoch nicht hergestellt werden. Es blieb somit die spannende Frage offen, inwiefern in diesem Fall die Personalverantwortlichen als Handelnde an der Konstruktion ihres spezifischen Interaktionsfeldes und damit auch an der sozialen Konstruktion des betrieblichen Geschlechterverhältnisses beteiligt sind und welche Einflussfaktoren sich für ihr Handeln, mithin für die Implementation der neuen gesetzlichen Vorgaben zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie und zur Erwerbsintegration von Frauen, feststellen lassen. Ein weiteres wichtiges Beispiel sei angeführt, das die Fragen, die auf die methodische Ebene des Auswertungsprozesses verweisen, veranschaulichen soll: So zeigte die inhaltsanalytische Auswertung Geschlechterstereotypisierungen bei den befragten Personalverantwortlichen und den Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen als ein wichtiges Wahrnehmungsmuster, bezogen auf die Erwerbsorientierungen von Frauen. Offen bleiben musste jedoch die Frage, ob und wenn ja, welche funktionale Bedeutung diese wiederum für die jeweiligen Handlungsmuster der Befragten im Rahmen ihrer Teilzeitumsetzung hatten.

Dies ließ erkennen, dass es somit gewinnbringend für die Forschungsfragestellung sein musste, sich nicht nur der Herausarbeitung der manifesten, d.h. auf der ersten Ebene analysierbaren Muster zu widmen, sondern sich ebenfalls der Herausforderung zu stellen, die jeweiligen Muster in ihrer Funktion für den Gesamttext zu analysieren. Daher wurde für die Analyse der Interviews mit den Personalverantwortlichen wie den Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen im zweiten Schritt ein Auswertungsverfahren gewählt, das dem Prinzip der Offenheit in der interpretativen Textanalyse in anderer Weise Rechnung trägt und sich am Prinzip der Rekonstruktion orientiert. Grundgedanke der hermeneutischen Rekonstruktion ist hierbei, dass die Bedeutung einzelner Textsegmente erst im Gesamtzusammenhang analysiert werden kann, während eine Herauslösung von Textsegmenten aus dem Sinnzusammenhang dazu führt, dass sie in ihrer Bedeutung für die Sprechenden nicht erfasst werden können. Dem Verfahren der hermeneutischen Rekonstruktion liegt - wie Rosenthal (2005, 56) in ihren Ausführungen des rekonstruktiven Ansatzes skizziert - als zentrale Annahme über sozialwissenschaftliche Begriffsbildung zugrunde, dass soziale Gebilde einheitliche Gebilde

sind, die durch ein zugrunde liegendes Regelsystem erzeugt werden.<sup>72</sup> Erkenntnistheoretisch begründet wird dies mit Bezug auf gestalttheoretische Grundannahmen in der Form, dass Teile einer Gestalt nur in ihrer Bedeutung anhand jener Strukturierungsregeln bestimmt werden können, die dieser Gestalt zugrunde liegen (ebd. 57). Sie besitzen in dieser Konzeption, so die Argumentation, keine Eigenschaften unabhängig von ihrer Bedeutung im Gesamtzusammenhang. Daraus ergeben sich zwei zentrale Konsequenzen für die Auswertung sozialwissenschaftlichen Datenmaterials, die auch für die vorgelegte Untersuchung von Bedeutung sind. Erstens hat dies forschungslogisch zur Folge, dass der Text in diesem Auswertungsverfahren nicht mit einem vorab festgelegten Klassifikations- und Variablen system analysiert wird. Zweitens folgt daraus, dass der jeweilige Fall und die Analyse der ihm zugrunde liegenden Struktur sowie die Regeln, auf denen diese Struktur basiert, in den Mittelpunkt der Untersuchung rücken. Anders gesagt: Es geht somit um die Herausarbeitung auch latent wirkender Handlungsmuster und der darin wirkenden Regeln, d.h. um die Analyse der Fallstruktur.<sup>73</sup>

Wie gestaltet sich dies konkret als systematisches Verfahren und wie wurde dieses Verfahren in dieser Untersuchung angewandt? Im Folgenden soll kurz vorgestellt werden, in welcher Weise sich die konkrete Umsetzung in ein systematisches Verfahren gestaltet und wie die einzelnen Analyseschritte des Interpretationsverfahrens aussehen. Zum einen erfolgte die Auswertung des Datenmaterials im Rahmen eines abduktiven Verfahrens, zum anderen entsprechend dem Prinzip der sequentiellen Analyse. In der rekonstruktiven Analyse wird grundsätzlich auf das Prinzip der sog. Abduktion und das der Sequentialität rekurriert.<sup>74</sup> Zunächst zum Prinzip der Abduktion: Auf der Ebene der Textauswertung meint Abduktion ein komplexes Interpretationsverfahren, bei dem - zusammengefasst gesagt - für die jeweiligen Sinneinheiten (Interpretations-)Hypothesen am Text gebildet werden, die dann durch die Hypothesen über die folgenden Sinneinheiten bestätigt oder

---

<sup>72</sup> Das rekonstruktive Verfahren wurde seit Ende der 70er Jahre in verschiedenen sozialwissenschaftlichen Forschungskontexten entwickelt. Zu den folgenden Ausführungen des rekonstruktiven Forschungsansatzes siehe Rosenthal (2005, 55 ff.).

<sup>73</sup> Oevermann (2000, 61) verweist in diesem Kontext auf einen zentralen Unterschied zwischen dem Auswertungsverfahren der *Fallrekonstruktion* und dem der *Fallbeschreibung*. Geht es bei der Fallrekonstruktion darum, die den Fall erzeugende Struktur und die Regeln seiner Strukturbildung zu erfassen, werden bei der Fallbeschreibung die Merkmalskriterien eines Falls summarisch erfasst unter vorab festgelegten klassifizierenden Kategorien. Fallbeschreibungen, so vermerkt Oevermann kritisch dazu, seien daher nur in der Lage zu illustrieren oder Beispiele zu geben. Sie seien methodologisch wie theoretisch „unaufschlussreich“ (ebd., 62).

<sup>74</sup> Siehe zum Folgenden Rosenthal (2005, 56 ff.).

falsifiziert werden.<sup>75</sup> Im Analyseverfahren bedeutet dies konkret, dass zur Bildung einer Hypothese zunächst alle zum Zeitpunkt der Interpretation möglichen Hypothesen bzw. Lesarten gebildet werden, um dann im zweiten Schritt von allen formulierten Hypothesen auf Folgehypothesen zu schließen, die dann im Anschluss mit dem konkreten Fortgang des Textes konfrontiert werden. Im dritten Auswertungsschritt werden die Folgehypothesen wiederum mit der nächsten Textsequenz kontrastiert und gewinnen entweder an Plausibilität, werden modifiziert oder verworfen. Mit dem abduktiven Verfahren der Interviewanalyse ist dabei notwendigerweise die Vorgehensweise verknüpft, dass die Analyse in der Struktur des Interviews erfolgt (Prinzip der Sequentialität), da ansonsten die innere Logik des Präsentierten nicht erschlossen werden könnte. In der vorliegenden Untersuchung wurde daher die Analyse innerhalb der einzelnen Interviewkomplexe zur Elternzeit/ Teilzeit sequentiell vorgenommen. Feinanalysen, d.h. detaillierte Analysen kleinstter Sinneinheiten, wurden bei der Eingangspräsentation der Befragten, an theoretisch interessanten Textsequenzen sowie an zunächst unverständlichen Textstellen vorgenommen.

Für die Auswertung der vertieft zu analysierenden Fälle der Fallrekonstruktionen wurde aus der ersten Stichprobe der Befragten ein zweites Sample gebildet.

Wie wurden die Fälle für die Analysen ausgewählt? Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, die Fallauswahl nach den Kriterien des maximalen oder des minimalen Vergleichs zu gestalten. Beim maximalen Vergleich geht es für die Fallauswahl darum, einen Fall auszuwählen, der sich auf der Oberfläche als völlig anderer Fall hinsichtlich der Forschungsfragestellung erweist. Beim minimalen Vergleich wird ein Fall gesucht, der auf der ersten Ebene als ähnlicher Fall erscheint (siehe hierzu auch Flick 2002, 338).

---

<sup>75</sup> Mit dem Prinzip der Abduktion ist, wie Rosenthal (Rosenthal 2005, 59f.) mit Bezug auf die Arbeiten von Peirce darlegt, auch ein methodologischer Zugang einer systematisch kontrollierten Hypothesenbildung verbunden, der sich von deduktiven wie induktiven Formen der Hypothesenbildung abgrenzt. Während bei der Deduktion als Verfahren auf methodologischer Ebene die Hypothesenbildung aus der Theorie erfolgt und bei der Induktion von einer auf empirischen Indizien beruhenden Hypothese ausgegangen wird, beginnt die Abduktion mit der Betrachtung des empirischen Phänomens. Sebeok/ Sebeok-Umiker (1985) verdeutlichen dieses abstrakt nicht so leicht verständliche Prinzip anschaulich an einem Beispiel aus der belletristischen Literatur, nämlich mit der Detektivarbeit von Sherlock Holmes als einem abduktiven erkenntnistheoretischen Zugang. So würde Holmes bei der Frage, wer der Mörder ist, von den beobachtbaren Fakten ausgehen und alle möglichen Lesarten des Falles heranziehen, während demgegenüber die Polizei, ausgehend von einem empirischen Indiz, eine Hypothese aufstellt und im Anschluss nach weiteren Indizien suchte, die diese Hypothese bestätigten.

### *Dokumentenanalysen*

Im Rahmen der Auswertung des Datenmaterials wurden darüber hinaus Dokumentenanalysen vorgenommen. Dies bezog sich, sofern vorhanden, insbesondere auf die Analyse von Regelungsstrukturen in Form betrieblicher Vereinbarungen wie Betriebsvereinbarungen zu den Themenbereichen Arbeitszeit, Telearbeit, Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie oder zu Unternehmensleitlinien dazu. Auch wurden Angaben der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zu den Regelungsstrukturen im Betrieb ebenfalls durch die Analyse der vorhandenen Dokumente wie auch durch weitere Recherchen zu den betrieblichen Gegebenheiten nachvollzogen und überprüft. Dies war vor allem dann der Fall, wenn sich in den Interviews unterschiedliche Angaben zu einem Sachverhalt ergaben.

### **5.4 Geltungsbereich**

Nun soll die Frage des Geltungsbereichs und damit die Frage der Verallgemeinerung behandelt werden. Mit dem verwendeten interpretativen Forschungsansatz für sozialwissenschaftliche Forschung stellen sich auch Fragen der Verallgemeinerung und des Geltungsbereichs der Ergebnisse neu.<sup>76</sup> Sie werden entsprechend den grundlagentheoretischen Positionen und den daraus resultierenden methodischen Vorgehensweisen in der Erhebung und Auswertung des Datenmaterials anders beantwortet, als dies bei der Verwendung der quantitativen Methoden der Fall ist. Ein häufig aus der Sicht der quantitativen Forschung geäußerter Einwand gegenüber rekonstruktiven hermeneutischen Fallanalysen besteht darin, dass es sich um einzelne Fälle handele, die nicht verallgemeinerbar seien und daher keine allgemeine Gültigkeit beanspruchen könnten. Grundlage dieser Position ist es, die Generalisierbarkeit eines Ergebnisses aus der numerischen Häufigkeit seines Auftretens abzuleiten.

Demgegenüber wird bei dem beschriebenen Forschungsansatz mit einem Konzept der Verallgemeinerung operiert, das sich aus der anders gelagerten Forschungsfragestellung ergibt. Richtet sich das Forschungsinteresse auf die Aufdeckung von Wirkungszusammenhängen und die Analyse der Ursachen sozialer Phänomene, so liegen die Stärken des interpretativen Ansatzes darin, komplexe Strukturzusammenhänge dort aufzeigen zu können, wo andere Methoden mit ihren jeweili-

---

<sup>76</sup> Diese Ausführungen erfolgen, da das rekonstruktive Auswertungsverfahren bisher noch nicht so weit verbreitet ist wie das inhaltsanalytische.

gen Verfahren an die Grenzen ihrer Analysemöglichkeiten kommen. Die Verwendung des Begriffs Einzelfall führt leicht zu dem Missverständnis, dass sich das Forschungsinteresse auf die individuellen, situationsspezifischen Besonderheiten eines Falls richtet, im Zentrum steht stattdessen die Herausarbeitung von Handlungsmustern im Sinne von *Handlungsstrukturen* am Einzelfall. Anders formuliert und auf die Frage des Geltungsbereichs bezogen: Es geht somit bei der Verallgemeinerung im Rahmen des interpretativen Ansatzes um die Rekonstruktion der konstituierenden Momente eines sozialen Phänomens in Abgrenzung von seinen situationsspezifischen Besonderheiten, wobei sich gesellschaftliche Regeln und Bedingungen und der Aspekt, wie diese zur Anwendung kommen – so die Argumentation – in der Analyse einzelner Fälle zeigen können (Rosenthal 2005, 74 f.). Grundlegend ist hierfür eine dialektische Konzeption von Individuellem und Allgemeinem (d.h. Verallgemeinerbarem), innerhalb der davon ausgegangen wird, dass sich auch im gesellschaftlich Individuellen Allgemeinen im Sinne gesellschaftlicher Regeln und Bedingungen zeigt.<sup>77</sup> Handelt es sich somit um die Strukturgesetzlichkeit eines Falls, so ist diese als Strukturgesetzlichkeit verallgemeinerbar. Geschlossen wird, so Rosenthal in Anlehnung an Lewin, nicht von einem Fall auf alle Fälle bzw. von vielen auf alle Fälle, sondern von einem konkreten Fall auf alle gleichartigen Fälle (ebd.).

## 5.5 *Zur Präsentation der Forschungsergebnisse*

Im Folgenden sollen noch einige wesentliche Aspekte zur Präsentation der Forschungsergebnisse aus den Fallanalysen dargelegt werden. Die Form der Präsentation kann je nach Kontext und Umfang variieren. Unterschieden wird, wie Rosenthal ausführt, grundsätzlich zwischen einer ergebnisorientierten Darstellung und einer Darstellung, die den komplexen Auswertungsprozess stärker nachzeichnet (Rosenthal 2005, 98f.).<sup>78</sup> Während bei der ersten Variante die Interpretationsergebnisse dargeboten und an zentralen Textstellen belegt werden, wird bei der zweiten Variante der Auswertungsprozess mit der Bildung von Hypothesen, deren Falsifikation oder zunehmender Plausibilisierung in wesentlich höheren Maße mit

---

<sup>77</sup> Zur Frage des Geltungsbereichs von Fallanalysen siehe auch Oevermann (2000, 116 ff.), Wohlrab-Sahr (1994, 272f.).

dokumentiert. Für die Präsentation der Fallergebnisse, wie sie hier vorgestellt werden, wurde die ergebnisorientierte Darstellung gewählt. Grundsätzlich erfordert die Präsentation der Ergebnisse eine Orientierung am Kriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit und der Überprüfbarkeit und der Konsistenz der Gesamtinterpretation.<sup>79</sup> Daher werden die jeweiligen Interpretationen anhand von entsprechenden Textstellen aus der vollständigen Transkription der jeweiligen Interviews belegt.

Darüber hinaus wurde bei der Präsentation der Ergebnisse darauf geachtet, dass der Personenschutz gewahrt ist, indem die biographischen Angaben zu den Personen so weit wie möglich maskiert wurden. Das heißt, dass nicht nur Namen oder weitere biographische Angaben verändert wurden, sondern ggf. auch relevante Daten wie z.B. die Unternehmensbranche, in der die Befragten tätig sind, nähere Angaben zum Unternehmen, direkte Angaben zur Tätigkeit, nicht in die Darstellung einfließen, da ansonsten die Anonymisierung nicht gewahrt werden könnte. Die Anonymisierung wurde dabei nach der abgeschlossenen Fallrekonstruktion vorgenommen, da in der Fallanalyse erst geklärt werden muss, welche Daten für die Erschließung und den Nachweis der Fallstruktur von Bedeutung sind.

---

<sup>78</sup> Eine vollständige Präsentation des Forschungsprozesses der Fallauswertung in seiner Komplexität und in seinem Gesamtumfang würde jede Lesbarkeit der Ergebnisse zunichte machen.

<sup>79</sup> Vgl. zum Kriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit als Gütekriterium qualitativer Forschung auch Steinke (2002).

## **6 Ergebnisse der Befragung von Personalverantwortlichen und Betriebsräten**

### ***6.1 Akteurshandeln im Rahmen der Implementation der Teilzeitansprüche***

Welche Optionen bieten die neuen Zeitrechte für Beschäftigte mit Kindern? Welche Sichtweisen und dominanten Argumentationsmuster zeigen sich in den Interviews mit den Personalverantwortlichen und den Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen? Zunächst sollen hierzu im Folgenden zentrale Trends in der Umsetzung der Teilzeitansprüche vorgestellt werden. Eines der zentralen Ergebnisse in der Befragung der Personalverantwortlichen sowie der betrieblichen Interessenvertretungen ist es, dass sich eine starke Differenzierung in der Umsetzung der Teilzeitansprüche, bezogen auf das jeweilige Qualifikationsniveau, ergibt. Während die Umsetzung der Rechtsanspruchs auf Arbeitszeitreduzierung für die Gruppe der Beschäftigten mit Kindern mit mittlerer Qualifikation in den Interviews beider Gruppen betrieblicher Akteure als wenig problematisch beschrieben wird, konzentriert sich die Problematik auf die Gruppe der höher qualifizierten Beschäftigten und innerhalb dieser Gruppe noch einmal auf die Beschäftigten mit Führungsverantwortung. Zunächst werden die Ergebnisse aus der Befragung der Personalverantwortlichen, im Anschluss daran die der Betriebsräte und Betriebsrätinnen vorgestellt.

In den weiteren vertiefenden Auswertungen im Rahmen der vier Fallanalysen liegt der Schwerpunkt auf der Untersuchung der spezifischen Handlungsmuster im Hinblick auf die Teilzeitumsetzung wie auch in der Analyse der Handlungsmotive, wobei in die Analyse auch der individuelle biographische Hintergrund der Befragten einbezogen wird. Auch hier zeigt sich deutlich, dass sich die Problematik in der Umsetzung der gesetzlichen Regelungen auf den Bereich der höheren Qualifikation bezieht.<sup>80</sup>

#### ***Sichtweisen der Personalverantwortlichen***

---

<sup>80</sup> Siehe zu den Begründungen für dieses „abgestufte“ Auswertungsverfahren die Ausführungen zur methodischen Anlage der Studie und den verwendeten inhaltsanalytischen und rekonstruktiven Auswertungsverfahren (Kap. 4). Kurz zusammengefasst ist hier das zentrale Argument, dass sich die Handlungsmuster und –motive der Befragten erst über den Gesamtzusammenhang des Interviews erschließen lassen. Anders gesagt: Argumentationsmuster müssen nicht mit Handlungsmustern übereinstimmen, Handlungsmuster können in ihrer Komplexität erst durch die Analyse des Gesamtzusammenhangs zu erschließen sein, und Handlungsmotive müssen nicht mit dem übereinstimmen, was die Befragten selbst als ihre Handlungsmotive deuten oder zu verstehen geben wollen. Die Ergebnisse zu den Argumentationsmustern der Befragten werden hier überblicksartig dargestellt.

1. Zentrales Untersuchungsergebnis, bezogen auf die Umsetzung der Rechtsansprüche auf Arbeitszeitreduzierung für die Gruppe der höher qualifizierten Beschäftigten in leitenden Positionen, ist, dass die Ansprüche nur eingeschränkt umgesetzt werden, da die Arbeitszeitreduzierung zwar gewährt wird, allerdings bei gleichzeitigem Verlust des betrieblichen Status. Der Verlust des betrieblichen Status ergibt sich sowohl bei Beschäftigten mit Führungsverantwortung, die ihre Arbeitszeit *in* der Elternzeit reduziert haben, als auch bei denjenigen, die ihren Arbeitszeitumfang *nach* der Elternzeit verringert haben. Hierbei zeigen sich keine Differenzierungen bei den in den jeweiligen Gesetzen unterschiedlich gestalteten Gründen für eine Ablehnung des Teilzeitverlangens. Bezogen auf die Frage, ob Beschäftigte mit Kindern bei reduzierten Arbeitszeiten in eine Leitungsfunktion gelangen können oder gar innerhalb von Leitungsfunktionen beruflich aufsteigen können, zeigen die Ergebnisse aus der Befragung der Personalverantwortlichen, dass keiner der befragten Personalverantwortlichen höhere Positionen sowie Positionen mit Leitungsfunktionen mit reduzierter Arbeitszeit hat ausschreiben lassen oder dies täte. Wie sehen die dominanten Argumentationsmuster aus, mit welchen normativen Haltungen sind sie verbunden?
2. Die generell ablehnende Haltung der überwiegenden Mehrheit der Personalverantwortlichen hat einen gemeinsamen Bezugspunkt, den vorausgesetzten Arbeitszeitstandard in Vollzeit bzw. einen Arbeitszeitstandard, der weit über den Vollzeitstandard hinausgeht. Voraussetzung für die Übernahme von hochqualifizierten Positionen wie von Führungspositionen ist eine entgrenzte Arbeitszeit, die einen mit Fürsorgearbeit verbundenen Arbeits- und Lebensentwurf ausschließt: Gemäß der Anforderung der uneingeschränkten Verfügbarkeit werden hochqualifizierte Berufsarbeit und Sorgearbeit als unvereinbar konstruiert. Der folgende Interviewausschnitt lässt die Konstruktion der Ausschließlichkeit der Bindung an die Berufsarbeit besonders deutlich hervortreten.

"Also, in der Natur der Sache unserer Abteilung liegt es einfach, dass wir mit Wissen angereichert sein müssen, um dieses Wissen kontinuierlich, twentyfour-seven, wie das heißt, also, 24 Stunden am Tag, in sieben Tagen der Woche abzugeben und in den Vermarktungsprozess einzuspeisen. (...) Also ich kann keine Person in einer Führungsfunktion haben, von der ich nicht sicher bin, dass mir diese Person fünf Tage in der Woche je zwölf Stunden da ist." (4, PV1, m, Pos. 16, 12-15/ Pos.42, 4-17)

Die Bereitschaft, unbegrenzt zur Verfügung zu stehen, wird u.a. auch als höhere Leistungsorientierung gedeutet; Verfügbarkeit gilt auch im Rahmen eines Wettbewerbs als Konkurrenzmaßstab.

"Da ich natürlich in der Woche Open-End arbeiten kann, ohne dass jemand wartet, ohne dass man jemanden zu kurz kommen lässt, ist es natürlich anders bei Müttern, die ihre Kinder zu Hause haben. (...) Wenn man wirklich gezwungen ist, nach acht Stunden Arbeit das Gebäude zu verlassen, dann arbeitet man vielleicht effizienter und konzentrierter (...) Aber ich glaube trotzdem nicht, dass sie insgesamt das gleiche Pensum schaffen können wie jemand, der halt jetzt die Möglichkeit hat, auch mal abends um neun oder zehn hier zu sein." (2, PV1, w, Pos. 166, 3-12)

3. Ein dominantes Argumentationsmuster für die Unmöglichkeit, Positionen mit Personalverantwortung in Verbindung mit reduzierten Arbeitszeiten auszuüben, bezieht sich auch auf das Führungsverständnis, das die Personalverantwortlichen haben. Es zeigen sich hierbei zwei zentrale Komplexe in der Argumentation. Zum einen wird eine immerwährende Ansprechbarkeit für die Mitarbeiter als notwendige Bedingung erfolgreicher Führung postuliert, verbunden mit der Vorbildfunktion des Vorgesetzten (Führung findet immer statt). Zum anderen werden geteilte Leitungspositionen aufgrund von Kosten oder unterschiedlicher Führungsstile als ineffizient beurteilt. Aufgrund dieser Argumentationsmuster erscheint die Unvereinbarkeit der Ausübung von Führungspositionen mit reduzierten Arbeitszeiten als sachliche betriebliche Entscheidung, die sich daraus ergebende betriebliche Geschlechterhierarchie als ökonomische Notwendigkeit. Betrachtet man die Ausführungen der Personalverantwortlichen genauer, so werden in den jeweiligen Argumentationen in diesem Zusammenhang weitere Motive und Konnotationen deutlich. In der folgenden Interviewsequenz wird in der Argumentation gegen die Ausübung von hochqualifizierter Berufsarbeit mit Personalverantwortung in Teilzeit die Vorbildfunktion der Führungskraft thematisiert. Gleichzeitig wird sichtbar, dass der Vollzeitstandard als immerwährende Kontrollmöglichkeit interpretiert wird, reduzierte Arbeitszeiten mit einer laxen Arbeitsmoral gleichgesetzt und somit in hohem Maße negativ beurteilt werden.

"Wenn ich hier um vier Uhr meinen Feierabend machen würde, und sagen würde, so Jungs,... Mädels, haut rein, ich bin jetzt weg, ich will noch ein bisschen spielen und das jeden Tag machen würde, ich würde nicht die Vorbildfunktion ausüben, die ich denke, ausüben zu müssen ... als Führungskraft. ... Meine Leute würden ... dementsprechend auch vielleicht, wenn mein Chef das so macht, dann mache ich das auch

so. Sprich, ... das Arbeitsergebnis der Mannschaft wäre geringer, ich würde meine Ziele nicht schaffen, ich wäre weniger erfolgreich, das wäre die Konsequenz." (1, PV 2, m, Pos. 198, 2-9)

Thema der folgenden Ausführungen ist implizit der Bedeutungs- und Machtverlust, der mit einer Teilung der Verantwortung für die Abteilungsleitung in Verbindung gebracht wird:

"Also zumindest diese Abteilung, das sind .. fast 20 Personen .. mit der Budgetverantwortung, mit der inhaltlichen Verantwortung, das kann ich mir eigentlich nicht vorstellen. Und Sie können's eigentlich auch nicht unterteilen. Weil T. (die eigene Abteilung, A.K.) ist schon ein .. Block, den sollten wir zusammen halten." (4, PV2, m, Pos. 156, 1-4)

Auffällig ist in diesem Kontext, dass personalpolitische Möglichkeiten bei der Reduzierung von Arbeitszeiten in Führungspositionen, wie die Delegation von Fach- oder Führungsaufgaben durch Stellvertreterregelungen, die zeitliche oder inhaltliche Teilung von Arbeitsplätzen sowie arbeitsorganisatorische Möglichkeiten der Erreichbarkeit in dringenden Fällen, nicht erwogen werden. Damit erscheint der Vollzeitstandard als unveränderbares Muss. Dies wird beispielhaft in der folgenden Stellungnahme einer Abteilungsleiterin erkennbar, in der reduzierte Arbeitszeiten mit der Hälfte der Arbeitszeit schon auf der untersten Führungsebene als nicht vereinbar mit einer Führungsposition angesehen werden.

„Ich weiß nicht, wie das gehen soll, (...) die Gruppenleiter sind Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter, wenn Probleme auftreten, Rückfragen und, und, und, und wenn die Mitarbeiter jetzt sitzen und arbeiten und die Gruppenleiterin ist um 12.00 Uhr nach Hause gegangen, wen sollen die denn fragen, es ist keiner mehr da zu fragen, das kann es nicht sein. (...) Die Gruppenleiter sitzen ja auch immer sehr, sehr lange. Gut, meistens bin ich die Letzte, die geht.“ (3, PV3, w, Pos. 88, 5-11)

4. Vollzeitarbeit - mehr noch: entgrenzte Arbeitszeit - gilt für die Ausübung von Führungspositionen als Standard und bildet, wie oben bereits deutlich wurde, den Maßstab für die Bewertung der entsprechend negativ konnotierten Teilzeitarbeit. Arbeitszeitreduzierung wird vor diesem Hintergrund mit geringerem beruflichen und betrieblichen Engagement gleichgesetzt. Diese sozialen Konstruktionen führen dazu, dass auch der berufliche Aufstieg unter Bedingungen reduzierter Arbeitszeit grundsätzlich nicht befürwortet wird. Für den beruflichen Aufstieg ist in dieser Perspektive also nicht in erster Linie die Qualität der Arbeit, sondern das Arbeitszeitmodell entscheidend.

„Auf der anderen Seite ist es ja so, ist ja die Frage, ob diese Teilzeit etwas auf Dauer ist, oder ob es eben etwas Vorübergehendes ist. Für eine gewisse Lebensphase. Und wo man sagt, da muss ich eben gewisse Kompromisse eingehen, aber ich kann meinen Status im Beruf halten. Und die Karriere ist mal für eine Zeit in der zweiten Reihe und sobald ich, sagen wir mal, wieder mehr geben kann, gewinnt es wieder an Bedeutung.“ (4, PV3, m, Pos. 122, 22-28)

Die gleiche Konstruktion zeigt auch der nachfolgende Textausschnitt, bei dem deutlich wird, dass implizit der Vollzeitarbeitszeitstandard für den beruflichen Aufstieg vorausgesetzt wird:

“Ich habe auch zwei Mitarbeiterinnen, bei denen ich also durchaus .. auch Abteilungsleiterinnenqualität sehe. (...) Da könnte man natürlich schon ’ne gewisse .. Schwierigkeit jetzt auch sehen, in einer bestimmten Lebensphase möchten die natürlich für ihre Kinder da sein. Und insofern glaube ich, dass man diese Aufstiegschancen trotzdem auch noch reservieren sollte für spätere Zeiten, wenn jemand gut ist, ja.“ (4, PV2, m, Pos. 140, 10-15)

5. In Verbindung mit reduzierten Arbeitszeiten werden dabei auch Geschlechterkonstruktionen deutlich, deren Basis wiederum die Unvereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie bildet. Dominantes Wahrnehmungsmuster ist - wie es sich bereits in den beiden letzten Textsequenzen zeigt - , dass als Voraussetzung für den weiteren Aufstieg in eine höhere Führungsposition die Entscheidung gegen „die Familie“ gesehen wird. Dies lassen auch die anschließenden Ausführungen eines Bereichsleiters erkennen. Hier wird die Geschlechterkonstruktion direkt mit dem biologischen Geschlecht verbunden.

„Natürlich hätte es im Laufe der Jahre mindestens drei Kolleginnen gegeben, die auf dem gleichen intellektuellen Ausstattungslevel mit den gleichen Managementqualifikationen und so weiter und so weiter diese Jobs auch hätten bekleiden können. Und wären wir sozusagen biologisch äquivalent, dann wären drei dieser Directors heute Frauen. (...) Ich habe eigentlich jetzt nur eine Kollegin im Nachwuchsbereich, die sicherlich auch in absehbarer Zeit einen dieser Direktorenjobs bekleiden wird, die sich aber ganz klar gegen die Familie und für den Beruf entschieden hat.“ (4, PV1, m, Pos. 41, 6-12)

Wie die Befragung der Personalverantwortlichen zeigt, wird die gesetzliche Vorgabe der Arbeitszeitreduzierung auf dem gleichen Arbeitsplatz aufgrund einer weiten Interpretation betrieblicher Ablehnungsgründe nicht erfüllt. Ganz charakteristisch ist hierbei, dass bei sämtlichen Personalverantwortlichen die Teilzeitmöglichkeiten nicht als individuelles Recht der Kombination von Erwerbstätigkeit und

Familie betrachtet werden. Die "weite" Interpretation der Ablehnungsgründe, bezogen auf die Arbeitszeitreduzierung bei höher qualifizierten Beschäftigten mit Führungsverantwortung, wirkt – wie die Ergebnisse zeigen - als generelle Beschäftigungssperre auf dem erreichten Qualifikationsniveau.

Auch in Bezug auf die vom Gesetzgeber formulierte Intention, Teilzeit in Leitungspositionen zu fördern, liegt für den Bereich der Stellenausschreibungspraxis als Teil der betrieblichen Rekrutierungspolitik ein Widerspruch insofern vor, als der berufliche Aufstieg mit reduzierter Arbeitszeit in Leitungspositionen von Seiten der befragten Personalverantwortlichen generell ausgeschlossen wird. Entsprechend den Argumentationsmustern, die für die Ablehnung eines beruflichen Aufstiegs mit reduzierter Arbeitszeit dominant sind, wird dabei von einer objektiven, nicht auf den Einzelfall bezogenen Ungeeignetheit eines Arbeitsplatzes in einer Führungsposition mit Personalverantwortung bei Arbeitszeitreduzierung ausgegangen. In der Konsequenz führt dies ebenso zu einer Beschäftigungssperre, die in diesem Fall den beruflichen Aufstieg betrifft.

### ***Sichtweisen der Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen***

Betrachtet man die Ausführungen der Betriebsräte und Betriebsrättinnen, so zeigen sich starke Ähnlichkeiten in den Argumentationsmustern im Vergleich zu den Sichtweisen der Personalverantwortlichen. Während bei den Personalverantwortlichen jedoch ein Argumentationsmuster vorherrscht, zeigen sich bei den Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen insgesamt drei Wahrnehmungs- respektive Argumentationsmuster. Sie reichen in der dominanten Gruppe von einer grundlegenden Ablehnung der Umsetzung von Teilzeitansprüchen in Tätigkeiten mit höherem Qualifikationsniveau, indem reduzierte Arbeitszeiten lediglich solchen mit einem mittleren oder niedrigen Qualifikationsniveau zugeordnet werden, bis zu einer Ablehnung ab der mittleren Führungsebene. Davon unterscheidet sich die Gruppe derjenigen, die eine ambivalente Haltung einnehmen. Eine weitere Gruppe von Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen beurteilt reduzierte Arbeitszeiten auch in höheren Ebenen der betrieblichen Hierarchie positiv. Letzteres Muster zeigte sich bei zwei Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen. Gleichzeitig kommt jedoch in allen drei Gruppen zum Ausdruck, dass die Befragten der betrieblichen Interessenvertretungen es nicht als Teil ihres kollektiven betrieblichen Handelns begreifen, zur betrieblichen Umsetzung der Teilzeitansprüche beizutragen. Eine Perspektive, die den Anspruch auf Arbeitszeitreduzierung als

individuelles Recht der Beschäftigten ansieht, wird nicht deutlich. Dies stimmt mit den Ergebnissen zu den Sichtweisen der Personalverantwortlichen überein. Insgesamt zeigt der Überblick zu den Argumentationsmuster der Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen ein sehr heterogenes Bild.

Für die erste Gruppe seien Ausführungen eines Betriebsratsvorsitzenden angeführt, in denen der Arbeitsbegriff in engster Verbindung mit dem Vollzeitarbeitszeitstandard steht. Zwar wird zunächst der Vollzeitarbeitszeitstandard lediglich dem Arbeitgeber zugeschrieben. In den anschließenden Ausführungen wird erkennbar, dass auch der Betriebsratsvorsitzende diesen Arbeitsbegriff teilt.

"Ja, wir haben immer wieder .. ich sag mal, den Konflikt sozusagen, dass manche Arbeitsplätze, also zumindest die Unternehmenseinstellung oder die Abteilungsleiter, also je nachdem, wo die so nur Vollzeit auszufüllen sind. Also, hm ... das ist eben, ich sag mal, im Unterschied zur Fließbandarbeit, wo man sagen kann, ich teile jetzt sogar stundenweise ein, haben wir hier eben viele Jobs, die, ja, den ganzen Menschen sozusagen fordern. Und alles, was ich in meinem Kopf drin habe, das kann ich sehr schlecht teilen mit dem anderen *einfach*." (1, BR1, m, Pos. 6, 1-7)

Verbunden wird dies mit einer Konstruktion der Perspektive der Führungskräfte, die die entgrenzte Arbeitszeit leben. Die Notwendigkeit einer Veränderung der Situation bleibt somit aufgrund der gewählten Perspektive bereits ausgeschlossen.

"(...) Meine Theorie ist wirklich: Wenn ich größer als 40 Stunden, und unsere Führungskräfte, ich sag mal, die sind mit Sicherheit, - ja, wollen wir mal im Arbeitszeitgesetz bleiben - also 48 Stunden (Lachen) offiziell hier tätig. Die gehen nicht nach Hause und hören auf zu arbeiten, sondern die sind Fulltime in diesem Job. Fulltime heißt 24 Stunden am Tag, außer wenn sie mal schlafen oder mit ihrer Familie zusammen essen, sonst sind die in diesem Job." (1, BR1, m, Pos. 10, 4-10)

Ein weiterer stellvertretender Betriebsratsvorsitzender hat eine ähnliche Einschätzung, bezogen auf die Umsetzung von reduzierten Arbeitszeiten auf den unterschiedlichen Ebenen der betrieblichen Hierarchie.

„....Für schwierig halte ich es wirklich bei Führungsstellen, da halte ich es für ... äußerst schwierig. (...) Und der zweite Bereich ist dann eben, wo - was ich vorhin auch schon mal sagte - Projekte, die starken Schwankungen unterlaufen, da wird es dann auch sehr schwierig. Also, da kann ich die Überlegung nachvollziehen, dass das nicht in Teilzeit möglich ist. Aber wie gesagt, alle Sachbearbeitungs- und alle Stellen mit ehm... ablaufender Struktur, wo noch strukturierte Wege vorgegeben sind, halte ich, wie gesagt, im Umkehrschluss auch für teilzeitfähig.“ (1, BR2, m, Pos. 67, 1-7)

Der folgende Ausschnitt macht deutlich, wie sehr die Frage der Teilzeitumsetzung lediglich zum Vorstellungsbereich des befragten stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden gehört. Auffällig ist auch, wie dies bereits in den vorherigen Ausführungen der Befragten zum Ausdruck kam, dass die Teilzeitförderung bzw. die Mitgestaltung der Teilzeitumsetzung nicht als Aufgabe der betrieblichen Arbeitnehmervertretung betrachtet wird.

"Es könnte mit Sicherheit noch mehr Teilzeitbeschäftigung hier bei Teldax stattfinden. Weitau mehr als jetzt zur Zeit, also aus meiner Sicht, weitau mehr als jetzt zur Zeit vom Arbeitgeber angeboten wird.

Nehmen wir einfach mal unsere kompletten Sekretariatsposten. Also ich kann mir schon vorstellen, dass gerade im Sekretariatsbereich, wo jetzt acht Stunden abgedeckt werden müssen, dass die mit Sicherheit mit zwei mal vier Stunden am Tag auch abgedeckt werden könnten. (...) Auch im Sachbearbeiterbereich. Wie gesagt, man muss immer die beiden zusammenpassenden dann finden, aber in diesen einzelnen Bereichen wäre das mit Sicherheit möglich... Vielleicht wären mit Sicherheit auch noch andere Teilzeitmöglichkeiten hier bei Teldax gegeben. Man müsste sie halt vielleicht nur offensiv mal angehen oder auch mal suchen." (2, BR2, m, Pos. 45, 1-14)

Befragt zu Modellen der Arbeitszeitreduzierung in höheren Positionen, wird dies noch einmal deutlich:

P: "Bei einem Gruppenleiter ja. Bei einem Projektleiter, bei einem Projektmitarbeiter oder Teilprojektleiter auch. Bei einem direkten Projektleiter, der im Grunde genommen das komplette Projekt steuern muss, wo sehr viele, das hängt vielleicht auch von der Größe des Projektes ab. Wenn halt das ein Projekt ist, was eine entsprechende Größe hat, wo sehr viele Kolleginnen und Kollegen dann am Tag acht Stunden dran arbeiten... Wo wirklich auch aus einer Hand heraus koordiniert werden muss, könnte ich es mir vielleicht an der Stelle recht schwierig vorstellen.

I: "Und haben Sie selbst Erfahrungen damit?

P: "Nein. Muss ich sagen nein." (2, BR2, m, Pos. 55-57)

Exemplarisch für die Gruppe derjenigen, die eine stärker ambivalente Haltung erkennen lassen, sei ein Textausschnitt aus einem Interview mit einem stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden vorgestellt.

"(...) für mich ist eigentlich nur schwierig, dann, wenn wirklich da dieser Platz eigentlich besetzt sein muss aus irgendwelchen Gründen, ansonsten denk' ich mal müsste das überall möglich sein. Also ich kann es mir nicht vorstellen, dass es Jobs gibt, wo es gar nicht gehen sollte. Gut, man, wir haben schon mal diskutiert, auch intern, wenn ich jetzt, gut ne Führungsposition habe. Das könnte unter Umständen schwierig sein. Andererseits, sag ich mal, haben wir, zumindest was diese großen

Bereiche anbelangt, ein funktionierendes Stellvertretersystem. Das heißt, wir haben Gruppenleiter und ich habe einen Stellvertreter, der dann bei Abwesenheit des Gruppenleiters immer irgendwo dran ist. (...) Also, ich sag, das ist eine Sache, die ich mir auch durchaus vorstellen könnte, also zumindest bei diesen Gruppenleitern und ihren Stellvertretern. Da könnte ich wirklich sagen, warum nicht auch in Teilzeit. So, gut, ich meine die Geschäftsleitung kann ich natürlich verstehen, die würden dann ja plötzlich ihre Führungsmannschaft dann verdoppeln, mit denen sie sich gegebenenfalls absprechen müssen." (3, BR3, m, Pos. 52, 3-21)

Ein ganz anderes Argumentationsmuster zeigt sich bei einem weiblichen Betriebsratsmitglied. Die grundsätzliche Unteilbarkeit von Aufgaben in leitenden Positionen, wie sie für die exemplarisch dargestellten Argumentationsmuster der ersten Gruppe charakteristisch waren, wird hier gänzlich in Frage gestellt.

"Also ich halte das auf fast allen Ebenen für möglich. *Weil ich halte es sogar desto höher die Hierarchieebene ist, für desto einfacher es zu machen. Weil ich ab einer bestimmten Hierarchieebene sage, ehm, da habe ich unterschiedliche Aufgabenbereiche, die ich parallel betreue.* Und für mich ist nicht nachvollziehbar, warum ich das nicht auch teilen können soll.

(...) *Jetzt sage ich entweder: Das kann ich auch .. die kann ich auch ausüben, wenn ich nur halbe Tage zum Beispiel da bin*, weil ich eben nicht von morgens bis abends meine Zeit mit Führungsproblemen verbringen (muss), sondern ich habe daneben noch andere Aufgaben. Und solche Aufgaben kann ich mir entweder mit jemand anderem teilen, der in einer anderen Abteilung vielleicht auch halbtags eine Führungsverantwortung hat. Oder aber ich kann vielleicht bestimmte Aufgaben auch anders organisieren, wo ich zwar noch Entscheidungen treffe, aber wo ich vielleicht mehr vorarbeite und Zulieferer bekomme, als es heute die Führungskraft bekommt. Wäre für mich eine Frage der Organisation." (3, BR2, w, Pos. 121, 1-19)

## **6.2 Fallauswertungen**

### **6.2.1 Vorbemerkungen zu den Fallauswertungen**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der vertiefenden Fallanalysen vorgestellt, innerhalb derer Handlungsmuster und Handlungsmotive von befragten Personalverantwortlichen und Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen detailliert untersucht werden. In diesem Kapitel werden daher die insgesamt vier Falldarstellungen vorgestellt. Es handelt sich dabei um zwei vertiefende Fallanalysen zu den Personalverantwortlichen sowie um zwei Auswertungen der Befragungen von Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen. Die Interviews für die vertiefenden Fallanalysen wurden jeweils - wie im Folgenden kurz erläutert wird - nach dem Prinzip des maximalen Kontrasts ausgewählt.<sup>81</sup>

Zunächst werden die Falldarstellungen zu den Personalverantwortlichen vorgestellt. Die Perspektive Franz-Xaver Schmidts, einem Personalverantwortlichen des oberen Managements aus dem Unternehmen Sonier, ist von der Problematik hochqualifizierter Berufssarbeit in Verbindung mit Sorgearbeit geprägt. Demgegenüber steht im Interview mit Julia Bassi, Personalverantwortlicher im mittleren Management im Unternehmen Teldax, die Perspektive im Vordergrund, einen Lebensentwurf mit Kindern auch im Rahmen hochqualifizierter Berufssarbeit realisierbar zu machen.

Im Anschluss daran folgen die Falldarstellungen zu den Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen. Bernd Naumanns Sicht, Betriebsratsvorsitzender des Unternehmens Merkur, ist davon bestimmt, dass es im Unternehmen keine grundlegende Problematik gibt. Caroline Steins Perspektive, Betriebsräatin im Unternehmen Helvetica, kennzeichnet, dass hochqualifizierte Berufssarbeit und Sorgearbeit nicht zu vereinbaren sind.

---

<sup>81</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kap. 5.3. sowie zur Form der Präsentation der Fallergebnisse Kap. 5.5.

### **6.2.2 Franz-Xaver Schmidt: "Wir Leiter von operativen Einheiten, im Kampfgetümmel des Marktes, begrüßen eine familienfreundliche Politik, (...) auf der anderen Seite schneiden wir uns damit unsere eigene Kehle durch."**

Franz-Xaver Schmidt, 54, verheiratet, zwei erwachsene Töchter, ist Personalverantwortlicher im oberen Management eines großen, international operierenden Unternehmens und leitet eine Abteilung von 70 Personen, 25 davon am deutschen Standort. Das Unternehmen Sonier gilt als familienfreundliches Unternehmen. Es verfügt über familienfreundliche Richtlinien, die die Ablehnung des Anspruchs auf eine Teilzeitbeschäftigung stärker erschweren.<sup>82</sup> Da die Abteilung Franz-Xaver Schmidts eine wichtige unternehmensinterne Dienstleistungsfunktion wahrnimmt, arbeiten in ihr fast ausschließlich hochqualifizierte Fachkräfte, rund die Hälfte davon sind weibliche Beschäftigte. Der Personalreferent, der Franz-Xaver Schmidt als Gesprächspartner vermittelt, stellt dessen Abteilung im Vorfeld als "*Musterabteilung*" des Unternehmens vor, in der viele Teilzeitkräfte arbeiten.

Wie werden die Teilzeitregelungen in dieser "*Musterabteilung*" umgesetzt?

Folgen wir Franz-Xaver Schmidt in die Welt seiner Abteilung, gewinnt folgendes Leitmotiv immer stärker an Kontur: "*Wir Leiter von operativen Einheiten, im Kampfgetümmel des Marktes, begrüßen eine familienfreundliche Politik. (...) Will heißen, ja, wir würden gern auf der einen Seite versuchen, diesem System sozusagen das Wasser zu tragen, auf der anderen Seite schneiden wir uns damit unsere eigene Kehle durch.*" (Pos. 80, 6-7; 15-17) Es ist die Unmöglichkeit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie, die hier thematisiert wird und die offenbar nur um den Preis der Selbstvernichtung zu realisieren ist. Wie kommt es zu dieser in einer Kriegsmetaphorik vorgetragenen Position, die die Umsetzung familienfreundlicher Regelungen als Vernichtung beschreibt?

#### **6.2.2.1 Teilzeitumsetzung im Betrieb: "Es ist wie ein intellektuelles Abmagern des Systems."**

Wie wird das Thema der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie als Thema konstruiert und in welchen Bedeutungskontext wird es eingebunden? Welches Organisationsverständnis wird im Interview deutlich und welche Bedeutung kommt diesem für die Sichtweise der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Fa-

---

<sup>82</sup> Aus Gründen der Anonymisierung wurde der Name des Unternehmens geändert wie auch auf eine genauere Darstellung des Unternehmensprofils verzichtet.

milie zu? Welches Geschlechtermodell ist der Orientierungsmaßstab für das eigene Handeln?

Betrachten wir hierzu den Beginn des Interviews, die Eingangsequenz, in der Franz-Xaver Schmidt auf die Frage eingeht, ob er sich an seine erste Begegnung mit dem Thema Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie erinnern könne:

"Also, ich bin hier 1987 bei Sonier eingestiegen, und da gab's das Thema überhaupt nicht, ja, das müssen Sie sich so vorstellen, dass Frauen in Führungspositionen ja heute noch, selbst bei familienfreundlichsten Unternehmen der Welt, ein Riesenproblem sind. Ich glaube, wir haben auf der Ebene der Ressortleiter jetzt mal grade eine Frau, und das war damals natürlich überhaupt nicht diskutabel, ehrlich gesagt. Es gab in dem Sinne auch keine Teilzeitbeschäftigung, das war Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre.

Gut, wir reden jetzt über fünfzehn Jahre zurück, und das hat es einfach nicht gegeben, und das Thema wurde auch nicht diskutiert. Es hat sich auch in der direkten Form, wie es mir heute entgegenschlägt, ja gar nicht so gestellt, weil die Präsenz von Frauen in Führungsfunktionen (...) eh marginal war, ja? Und die, die da waren, die hatten diese Frage schon für sich entschieden, nämlich für den Beruf und nicht für die Familie, und damit war die Welt in Ordnung." (Pos. 9, 5-19)

Welche Sicht auf die Vereinbarkeit und Erwerbstätigkeit und Familie zeigt sich hier? Schaut man genauer, so klingt bereits das Motiv an, das im weiteren Verlauf des Interviews immer wiederkehrt, das Motiv, dass die Organisation in Schwierigkeiten gerät, wenn ein bestimmtes Arbeits- und damit auch Lebensmodell nicht mehr aufrechterhalten wird.

Deutlich werden in dieser Interviewsequenz zwei Pole benannt, die Frauen und das Unternehmen, wobei sich zeigt, dass erstere es sind, die für die heutigen Probleme des Unternehmens verantwortlich sind (*"Frauen in Führungspositionen ja heute noch, selbst bei familienfreundlichsten Unternehmen der Welt, ein Riesenproblem"*). Es wird als Problem beschrieben, dass Frauen in Führungspositionen heute eine Familie gründen, während sie dem Unternehmen dieses Problem früher abgenommen haben (*"und die, die da waren, die hatten diese Frage schon für sich entschieden, nämlich für den Beruf und nicht für die Familie",* Hervorhebungen A.K.). Mit diesem Verhalten der Frauen und dem der Organisation (*"damals war das überhaupt nicht diskutabel"*) war die *"Welt in Ordnung"*.

In seiner Eingangssequenz greift Franz-Xaver Schmidt das Thema der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie somit so auf, dass er die Ursachen der Organisationsprobleme den Frauen zuschreibt, indem er deren veränderte Erwerbsorientierung respektive deren verändertes Lebensmodell als Grund für die Organisationsprobleme ansieht. Seiner Darstellung unterliegt hierbei eine Sicht auf die

Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie als getrennten, nicht miteinander zu verbindenden Lebenswelten, sofern es sich um Führungspositionen handelt. Die Ausübung der Führungspositionen setzt in dieser Darstellung somit implizit eine Abspaltung der Lebenswelt Familie voraus ("*für den Beruf und nicht für die Familie*"). Erst diese Trennung der beiden Bereiche erlaubt es der Organisation, reibungslos zu funktionieren ("*damit war die Welt in Ordnung*"). In dieser Betrachtungsweise zeigt sich ein Verständnis von Erwerbstätigkeit und Familie, das dadurch charakterisiert ist, dass beide Bereiche als dichotome konstruiert werden. Anders formuliert: Es zeigt sich eine Sichtweise, die von einer Dysfunktionalität der Familie für den Beruf gekennzeichnet ist.

Im weiteren Verlauf thematisiert Franz-Xaver Schmidt die Funktionsweise der Organisation und die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie als Gegensätze mit unterschiedlichen Wertigkeiten: Das Unternehmen situiert er in der realen Welt der ökonomischen Bedingungen, die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit im Sinne einer Verbindung von beiden Lebenswelten als Teil einer irrealen Welt, als "*Paradies auf Erden*":

"Auf der anderen Seite, muss ich Ihnen sagen, knirscht es zunehmend im Gebälk, je mehr ein Unternehmen wie Sonier einem wachsenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist. (Pos. 12, 12-14). Damit sozusagen A ein kontinuierliches Reagieren erforderlich ist und natürlich B auch, je mehr auch auf der Kostenseite ein Druck in Richtung Personalkosten ausgeübt wird. Und das ist ja nicht nur für Sonier der Fall, ich meine natürlich, Sonier ist ja keine Enklave und kein Paradies auf Erden, sondern Sonier ist ein börsennotiertes Unternehmen. Und wir haben alle drei Monate unsere Bilanzpressekonferenz und da müssen Zahlen bekannt gegeben werden, und Sie wissen, wie diese Zahlen immer auszusehen haben, ja." (Pos. 13, 1-5)

Damit wird das Thema der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie in den Kontext eines Spannungsverhältnisses zwischen Ökonomie und Moral gesetzt. Franz-Xaver Schmidt beschreibt sich als in eine Situation gebracht, in der er bei den Zielen nicht gleichzeitig nachkommen kann, er sei "*between a rock and a hard place*"(Pos. 12, 12); er charakterisiert seine Position als Personalverantwortlicher damit als eine, in der er sich vor Handlungsalternativen gestellt sieht, die sich gegenseitig ausschließen.

Worin bestehen die Probleme, die für ihn durch Arbeitsmodelle in Teilzeit zu einer "enormen Belastung im operativen Funktionieren der Abteilung" (Pos. 12, 8-9) führen? Es ist erstens das temporäre Ausscheiden einer Mitarbeiterin und zweit-

tens die darauf folgende Teilzeitbeschäftigung, die aus seiner Sicht eine Gefährdung der Arbeitsweise und des Erfolgs seiner Abteilung darstellen.

"In dem Augenblick, wo Sie auf breiter Front ein Modell mit Elternzeit praktizieren, bedeutet jedes auch nur temporäre Ausscheiden für diese Organisation und damit auch für Sonier einen enormen Wissensverlust. Ja? Den die Person ja mitnimmt, sie lässt ja ihr Wissen nicht am Arbeitsplatz zurück, sondern nimmt es ja quasi aus der Firma. Es ist natürlich wie eine Kündigung. Ja? Die ich auch nicht kurzfristig im Grunde genommen durch die Bereitschaft anderer Personen ersetzen kann. (Pos. 14, 9-13). (...) Also, Wissensakquise und Wissensrezeption ist für eine Abteilung wie unsere Abteilung ein Imperativ, ... der durch dieses Modell teilweise enorm gefährdet ist. (Pos. 15, 1-2). (...) Zweitens: Eine Rückführung dieses Wissens nach einiger Zeit, verbunden mit einer Teilzeittätigkeit, unterliegt einem zweiten Problem, nämlich der nicht uneingeschränkten Verfügbarkeit der Person. (Pos. 17, 12-13).

"Also, in der Natur der Sache unserer Abteilung liegt es einfach, dass wir mit Wissen angereichert sein müssen, um dieses Wissen kontinuierlich, twentyfour-seven, wie das heißt, also 24 Stunden am Tag in sieben Tagen der Woche, abzugeben und in den Vermarktungsprozess einzuspeisen." (Pos. 16, 12-15)

Welches Organisationsverständnis kommt hier zum Ausdruck? In der gerade zitierten Textpassage fällt die Konstruktion auf, den „*Vermarktungsprozess*“, in den unablässig Wissen "*einzuspeisen*" ist, so zu verstehen, dass er quasi-natürlich die Rahmenbedingung für das Funktionieren und den Erfolg der Organisation bildet. „*Wir müssen dauernd am Puls des Konsumenten bleiben, das ist bei Sonier absolut überlebenswichtig*“, so Franz-Xaver Schmidt an anderer Stelle im Interview. Für ihn ist es der "*Puls des Konsumenten*", der als immerwährender Taktgeber eine solche Reaktionsweise und damit auch eine bestimmte Organisationsstruktur erfordert. Gerade die Körpermetaphorik ist es hier, die die Natürlichkeit dieses Vorgangs konnotiert. Das zentrale Bestimmungsmoment, das erst den Erfolg des Unternehmens und damit auch seiner Abteilung garantiert, ist aus seiner Perspektive – wie die zitierte Textstelle zeigt – die Reaktion auf den Markt rund um die Uhr, der "twentyfour-seven-Rhythmus", für die er die uneingeschränkte Verfügbarkeit der Beschäftigten als unverzichtbare Voraussetzung betrachtet. Das erforderliche Arbeitsorganisationsmodell ist hierbei eine Vollzeittätigkeit, die mit einer Rund-um-Verfügbarkeit gleichgesetzt wird. Im Text wird über die Figur der uneingeschränkten Verfügbarkeit somit eine Dichotomie deutlich zwischen der quasi-natürlichen Funktionsweise der Organisation und allem, was außerhalb der Organisation ist. Die Organisation erscheint als System, dessen Funktionsweise bei Führungskräften nur dann gewährleistet ist, wenn sie nicht durch ein anderes Le-

bensmodell "gestört" wird. Hier wird somit das Motiv der Eingangssequenz wieder aufgenommen.

Auch in der folgenden Textstelle wählt Franz-Xaver Schmidt das Bild eines natürlichen Organismus für die Organisation, wenn er vom "*permanenten Aderlass eines Organismus*" spricht, der Zeit braucht, "*bis der Sauerstofftransport wieder vollständig gewährleistet ist und alles zum rechten Zeitpunkt an die rechte Stelle kommt.*" (Pos. 40, 5-7) Damit erscheint die Organisation wiederum als einer natürlichen Funktionsweise unterworfenes und damit unabänderliches System, das von außen bedroht wird. Die Bedrohung von außen wird im Folgenden wieder als gewalttägliches Moment über eine Kriegsmetaphorik vorgetragen. Bezogen auf die Schwangerschaft von drei seiner Mitarbeiterinnen in relativ kurzer Zeit nacheinander formuliert er: "*diese drei Einschläge hintereinander haben uns an den Rand unserer Leistungsfähigkeit gebracht.*" (Pos. 31, 3-4)

Was transportiert diese Sichtweise auf die Organisation? Die eigenen Handlungsoptionen werden hier als Systemerfordernisse konstruiert. Franz-Xaver Schmidt beschreibt sich als jemanden zwischen zwei Zwangsläufigkeiten: Er präsentiert zum einen eine Funktionsweise des Systems, das nur über eine Rund-um-Verfügbarkeit mit Vollzeitkräften aufrechterhalten werden kann, zum anderen das Hereinbrechen außerbetrieblicher Faktoren (Schwangerschaften/ Teilzeitarbeit). Durch die Beschreibung dieser Situation als einer, auf die er keinen Einfluss ausüben kann, konstruiert er sich als Reagierender ohne Handlungsoption.

Die Schwangerschaften der drei Mitarbeiterinnen seiner Abteilung und deren nachfolgende Teilzeittätigkeit bezeichnet er auch als "*Supergau*" (Pos. 33, 1) und schildert seine Konsequenz aus dieser Situation:

"Ich muss Ihnen auch sagen, dass ich in der Folge dieses Ereignisses dazu übergegangen bin, meine vier Top-Führungspositionen hier (...) nur mit Männern zu besetzen.

Aus zwei Gründen: Zunächst mal ... brauche ich in diesen Führungsfunktionen Personen, die hier das 24-Stunden-Sieben-Tage-Prinzip mit mir tragen können. Das ist ganz, es geht auch nicht anders, ja? Und es ist schon ein gesundes Missverhältnis zwischen meinem gesamten Personalbestand und der Führungsebene. Wir haben vier Directors<sup>83</sup>, die an mich berichten müssen, alle vier sind Männer." (Pos. 41, 1-6)

---

<sup>83</sup> Wie in vielen Unternehmen werden englische Begriffe für die Positionsbezeichnungen in der betrieblichen Hierarchie verwendet. Bei den „Directors“ handelt es sich um Abteilungsleiter.

Die Überlebensfähigkeit des Systems ist somit an Männer gebunden, oder über den Umkehrschluss lässt es sich auch so formulieren: Die Organisation, verstanden als Organismus, ist mit Frauen nicht aufrechtzuerhalten. Hier zeigt sich wiederum das dichotome Vereinbarkeitsverständnis, das dadurch charakterisiert ist, dass eine Erwerbstätigkeit, soweit es Führungsfunktionen angeht, aufgrund der uneingeschränkten Verfügbarkeit nicht mit der Übernahme von Sorgearbeiten vereinbar ist. Das Geschlechtermodell, das in dieser Textpassage zum Ausdruck kommt, offenbart zudem eine klassische Geschlechterkonstruktion, nämlich jenes, dass Männer Sorgearbeiten per Definition nicht übernehmen, verbunden mit der Normierung, dass sie diese auch nicht zu übernehmen haben, da ihnen die Verantwortung für die Lebensfähigkeit der Organisation zukommt. Ihre "Sorgefähigkeit" wird in dieser Figur auf die Organisation begrenzt.

Welches Arbeits- und Lebensmodell erfordert eine solche Organisation? Die Frage drängt sich auf, was es für den Familienbereich, Verantwortungsübernahme und für die Gestaltung sozialer Beziehungen heißt, wenn ein solches Organisationsmodell postuliert wird. Mit der Figur des 24-Stunden-Sieben-Tage-Prinzips wird implizit ein Arbeits- und Lebensmodell zugrunde gelegt, das in der Konsequenz die jederzeitige, unumschränkte Verfügbarkeit eines sozial bindungslösen Menschen erfordert, denn nur dieser kann das Funktionieren und damit das Überleben der Organisation sichern. Gleichzeitig wird damit auf der Darstellungsebene durch die Beschreibung des quasi-natürlichen Funktionierens der Organisation ausgeblendet, dass Schmidt Teil einer Machtbeziehung ist, in der ihm der Part zufällt, einen umfassenden und in diesem Sinne totalen Machtanspruch umzusetzen.

"Natürlich hätte es im Laufe der Jahre mindestens drei Kolleginnen gegeben, die auf dem gleichen intellektuellen Ausstattungslevel mit den gleichen Managementqualifikationen und so weiter und so weiter diese Jobs auch hätten bekleiden können. Und wären wir sozusagen biologisch äquivalent, dann wären drei dieser Directors heute Frauen, ja?" (Pos. 41, 6-9)

Ist die Überlebensfähigkeit der Organisation an Männer gebunden, so reüssieren Frauen in ihr nur, wenn sie wie Männer sind. "*Wären wir sozusagen biologisch äquivalent*" heißt es in der gerade angeführten Textpassage - und das heißt in diesem Kontext, biologisch gleich den Männern zu sein -, dann erhielten Frauen auch die Chancen eines beruflichen Aufstiegs in hochqualifizierte Führungspositionen. Beachtenswert ist hier noch einmal die Zuschreibung von Mutterschaft qua Biolo-

gie. Vaterschaft wird in dieser Konstruktion mit dem Rekurs auf biologische Gegebenheiten im Umkehrschluss implizit ausgeschlossen.

Gleichwohl hat Franz-Xaver Schmidt den Anspruch, Frauen zu fördern. Diese Förderung gelingt so lange, wie Frauen sein dichotomes Modell übernehmen: Sie erhalten die Chance eines beruflichen Aufstiegs in hohe Führungspositionen dann, wenn sie signalisieren, dass sie entsprechend dem oben skizzierten Bedeutungskontext wie Männer funktionieren.

"Ich habe eigentlich jetzt nur eine Kollegin im Nachwuchsbereich, die sicherlich auch in absehbarer Zeit einen dieser Direktorenjobs bekleiden wird, die sich aber ganz klar gegen die Familie und für den Beruf entschieden hat." (Pos. 41, 11-13)

In dieser Sequenz deutet sich ein weiterer wichtiger Aspekt an, und zwar die Beurteilung der Qualifikation.

"So, und damit bin ich schon, auch für mich, in einer kafkaesken Situation, weil ich ja schon die Schere im Kopf verspüre, auf der einen Seite sehe ich ja auch die überlegene Qualifikation meiner weiblichen Mitarbeiter, ja, aber im Grunde genommen, aus operativen Gründen, um diesen Karren wirklich am Laufen zu halten, bin ich konsequent auf der Führungsebene auf eine reine Männerwirtschaft umgestiegen. (Pos. 41, 13-16).

"Und damit bin ich schon bei dem Punkt, ehm, tja, dass ich einfach mal ne ganz persönliche Stellungnahme dazu abgebe, ob ich das für vereinbar halte, Beruf und Privatleben. Ja, im Prinzip schon, aber ich bin total der Überzeugung, dass Personen in Teilzeittätigkeiten sich bei Sonier nur bis zu einem bestimmten Managementzirkel entwickeln können, nicht darüber hinaus. Also, ich persönlich muss Ihnen sagen, trotz eines großen Kontingentes an Teilzeit, ich würde nie eine Person, also eine Frau in dem Fall, gegebenenfalls auch einen Mann mit einer Teilzeittätigkeit in den Managementzirkel Zwo A<sup>84</sup> befördern." (Pos. 49, 6-11)

Es geht somit aus dieser Perspektive bei der Rekrutierung für Führungspositionen nicht um die individuelle Bestenauslese, Qualifikation ist keineswegs entscheidend für die Rekrutierung in hohe Führungspositionen, sondern die Entscheidung für oder gegen Kinder.

Zum Konflikt in seiner Abteilung kommt es, als eine seiner hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen nicht in diesem dichotomen Modell arbeiten will, da sie den Anspruch hat, nicht auf Familie verzichten zu wollen. Dies erzählt Franz-Xaver Schmidt, als das Interview schon weiter fortgeschritten ist und er noch einmal die

---

<sup>84</sup> Der Managementzirkel Zwo A ist im Unternehmen die Abteilungsleiterebene.

Konsequenz benennt, die für ihn aus der Prämissee des 24-Stunden-Sieben-Tage-Prinzips resultiert:

"Ich kann keine Person in einer Führungsfunktion haben, von der ich nicht sicher bin, dass mir diese Person fünf Tage in der Woche je zwölf Stunden da ist. Das geht gar nicht. Es geht nicht. Es geht nicht. Wir haben es in einem Fall versucht und haben es nach drei Monaten in gegenseitigem Einvernehmen wieder gestoppt." (Pos. 42, 4-7)

Wenden wir uns der Erzählung genauer zu, da sie im Interview einen breiten Raum einnimmt und für die weiteren Entscheidungen Franz-Xaver Schmidts, bezogen auf Frauen in Führungspositionen, folgenreich ist. Judith<sup>85</sup>, die bereits in einer Führungsposition ist und einen Teilbereich seiner Abteilung leitet, wird schwanger, kommt nach einem Jahr mit einem Stundenumfang von 30% wieder in Teilzeit zurück, verliert ihre hochqualifizierte Leitungsposition und erhält eine Tätigkeit, die ihrer Qualifikation nicht mehr entspricht. Nach kurzer Zeit versetzt Franz-Xaver Schmidt sie noch einmal auf eine Position in ein "*teiloperatives Geschäft*", was er nach drei Monaten stoppt. Franz-Xaver Schmidt erzählt auf Nachfrage von dieser Situation. Wie konfliktbehaftet diese Erfahrung ist, lässt sich daraus schließen, dass die Schilderung dieses Beispiels im Interview nicht "an einem Stück" erfolgt, sondern in vier Teilsequenzen, die sich erst durch die mehrmaligen Nachfragen der Interviewerin ergeben.

"Ja ... , war eine Kollegin mit einem ganz steilen Entwicklungsgradienten, hervorragend, in jeder Beziehung. Eigentlich von ihren Anlagen dazu geradezu prädestiniert, auch durchaus als potentielle Nachfolgerin meiner Funktion angesehen zu werden, also noch mal zwei hierarchische Stufen<sup>86</sup> drüber ph ` und so weiter. (Pos. 49, 1-3). (...) Sie wurde relativ rasch Managementlevel Zwo B. Und ich kann mich gut dran erinnern, dass sie eines Tages zu mir gekommen ist und sie hat gesagt, hör` mal, ich muss dir was sagen, ich bin schwanger. Und ich habe total unprofessionell reagiert, ja, so nach dem Motto, das kannst du mir nicht antun und jahrelang hab` ich dich gefördert und was weiß ich, und hast du denn nicht mal drüber nachgedacht und alles. Also genau so, wie man sich eigentlich nicht verhalten sollte." (Pos. 56, 3-8)

Judith entsprach als herausragende Mitarbeiterin seinen Erwartungen, er förderte sie, und sie enttäuschte ihn menschlich wegen ihrer Schwangerschaft und ihrer Familienorientierung ("*das kannst Du mir nicht antun*"). Bereits die Tatsache der

---

<sup>85</sup> Da Franz-Xaver Schmidt seine Mitarbeiterin selbst mit dem Namen Judith einführt, wird er in der folgenden Darstellung beibehalten.

Schwangerschaft wird von Franz-Xaver Schmidt als Verlust einer hochqualifizierten Mitarbeiterin interpretiert. Warum dies in seiner Logik so ist, kommt in seinen weiteren Charakterisierungen von Judith zum Ausdruck.

"Sie war auch damals zwiegespalten, das hat man deutlich gesehen, sie ist eigentlich eine sehr leistungsorientierte und leistungsmotivierte Person gewesen.

Aber sie hat auf der anderen Seite auch sehr ausgeprägt von zu Hause, das Familiäre, familiäre Werte mitbekommen und so weiter und hat einfach so den, den Zwang ver-spürt, den Zwang, ich sage bewusst Zwang, halt nun beides zu realisieren. Also, das hat sie wirklich geglaubt, sie hat gesagt, ja komm, ich bin ja nach einem Jahr wieder da und so weiter und weiter." (Pos. 56, 8-12)

Wenn Franz-Xaver Schmidt sagt, dass sie "eigentlich eine sehr leistungsorientierte und leistungsmotivierte Person gewesen" sei, konstruiert er hiermit einen offenbar nicht auflösbaren Gegensatz zwischen Leistungsorientierung, Leistungsmotivation sowie Schwangerschaft und Familienorientierung. Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Konstruktion darüber hinaus implizit eine Geschlechterstereotypisierung beinhaltet, da es die Tatsache der Mutterschaft ist, die mit geringerer Erwerbs- und Karriereorientierung gleichgesetzt wird. Mit dieser Argumentationsfigur kommt somit ein neuer Aspekt hinzu, der die Konstruktion eines dichotomen Verhältnisses von Familienorientierung und hochqualifizierter Berufssarbeit kennzeichnet. Mit einher geht in dieser Perspektive auf die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie die Konstruktion, dass die Abkehr von einem Erwerbsmodell, das nicht einer Rund-um-Verfügbarkeit verpflichtet ist, gleichbedeutend ist mit einer geringeren Leistungsorientierung. Mit dieser Vorstellung eines quasi automatischen Verlusts an Leistungsorientierung durch eine Schwangerschaft wird wiederum vermittelt, dass es sich hierbei um ein von den Frauen verursachtes Problem handelt.

Es ist ein "Zwang, halt nun beides zu realisieren", interpretiert Franz-Xaver Schmidt den Wunsch seiner Mitarbeiterin, Kinder zu haben und konnotiert damit die Entscheidung für ein Lebensmodell, in dem hochqualifizierte Erwerbstätigkeit und Familie realisiert werden, als eine Entscheidung, der kein bewusstes Handeln zugrunde liegt; eine Formulierung also, in der noch einmal in anderer Weise deutlich wird, wie negativ der Anspruch, Familie und Erwerbstätigkeit miteinander in Einklang zu bringen, von ihm bewertet wird. Betrachtet man Leistungsorientierung als einen Bestandteil von Qualifikation, so zeigt sich weitergehend an diesem

---

<sup>86</sup> Es handelt sich hierbei um zwei Hierarchiestufen über der Abteilungsleiterebene, d.h. um eine Position, die auf der höchsten Managementebene im Unternehmen liegt. (A.K.)

Fall die Konstruktion des vorherrschenden Arbeitsbegriffs: Die Reduktion des Arbeitszeitumfangs ist mit einer Abwertung der Qualität von Arbeit verbunden, da diese nicht dem vorherrschenden Organisationsmodell entspricht.

Als Judith ihre Tätigkeit im Unternehmen wieder aufnimmt, kommt sie "*auf irgendein, ich will nicht sagen, Abstellgleis, aber Nebengleis*" (Pos. 56, 13-14), was Franz-Xaver Schmidt mit der Arbeitsorganisation in seiner Abteilung begründet:

"Es gibt hier auch sozusagen Tätigkeiten, die Sie nicht in diesem twentyfour-seven-Rhythmus vollbringen müssen, ja. Und das hat ihr, das hat ihr nicht gefallen. Das war auch nachvollziehbar und vorhersagbar, ja, weil sie einfach auch anders konstruiert und anders gestrickt (ist)." (Pos. 56, 14-16)<sup>87</sup>

Die Problematik löst er vermeintlich, indem er seiner Mitarbeiterin dann wieder eine Position zuweist, die aus seiner Sicht eine Rund-um-Verfügbarkeit voraussetzt, sie aber gleichzeitig mit Ressourcen ausstattet, die ungeeignet sind, diese Anforderung zu erfüllen, wobei er auch nicht eingreift, als ihn eine weitere Mitarbeiterin darauf hinweist.

"Sie hatte eine Assistentin, die Vollzeit gearbeitet hat und hat sicherlich auch viel von zu Hause gemacht, nur wenn ich ein Stundenkontingent habe von 30 Prozent und eigentlich sind 120 Prozent erforderlich, dann kompensieren Sie das nicht. Also wurde es zu Lasten der anderen Mitarbeiterin kompensiert, die dann immer da war, ans Telefon ging und so, die mir dann auch nach vier Monaten auf der Matte stand und sagte, ich bin ja zu allem bereit, nur das mach` ich nicht mehr." (Pos. 44, 5-9)

Die hochqualifizierte Mitarbeiterin Judith scheitert somit an einer Situation, in der sie dem mit der Position verbundenen Arbeitsumfang nicht gerecht werden kann, weil ihr nicht die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, während sie aus der Perspektive von Franz-Xaver Schmidt in der oben zitierten Textpassage daran scheitert, dass sie es ist, die nicht in der Lage ist, die Arbeitsanforderung von 120% zu "*kompensieren*". Seine eigene Beteiligung als Perso-

<sup>87</sup> Dass es sich bei der bewussten Dequalifizierung dieser vor ihrer Schwangerschaft noch als hervorragend beurteilten Mitarbeiterin um ein Handlungsmuster im Umgang mit hochqualifizierten Fachkräften handelt - hier wieder mit der nicht vorhandenen uneingeschränkten Verfügbarkeit gerechtfertigt und als notwendige Folge einer Erwerbsunterbrechung charakterisiert - zeigt auch eine weitere Einlassung Franz-Xaver Schmidts im Interview:

"Also, typisches Beispiel, eine Kollegin hört hier Management Level Zwo B auf, .. ist Manager (...) gewesen hier in Deutschland, kommt zurück (...) und steigt dort auf einem niedrigeren Management-Level wieder ein. Sie wird zwar nicht degradiert, aber ihre Tätigkeit ist entsprechend heruntergestuft. Das geht auch nicht anders." (Hervorhebung A.K., Pos. 62, 7-10)

nalverantwortlicher wird in dieser Perspektive dethematisiert. Demgegenüber wird über das "24-Stunden-Sieben-Tage-Prinzip" (s.o.) die Vorstellung vermittelt, dass jenes Prinzip als äußerer operativer Faktor auf quasi natürliche Weise die Auswahl des Personals steuert und die Frauen in der Konsequenz ihren eigenen Ausschluss aus den hochqualifizierten Führungspositionen über die Wahl ihres Arbeitszeitmodells verursachen.

Die Mitarbeiterin Judith wird erneut schwanger, was für Franz-Xaver Schmidt den Anlass bildet, ihr die Rückkehr ins Unternehmen ganz verweigern zu wollen, ein Handlungsmuster, das er – wie der Interviewausschnitt zeigt – nicht das erste Mal praktiziert:

"Gut, wir haben uns jetzt unterhalten, und ich hab mit ihr gesprochen, hab ich gesagt, Judith, ich muss dir ganz ehrlich sagen - sie wird jetzt für längere Zeit weg sein, weil sie hat jetzt einen Einjährigen und dann das Neugeborene - und ich muss dir ganz ehrlich sagen, ich, äh .. weiß nicht, was passiert, was deine Pläne sind, aber meine Neigung, dich wieder zu integrieren, ist dramatisch gesunken. (...) Gut, wir sind halt so verblieben, dass sie, dass wir jetzt erst mal abwarten, aber dass möglicherweise auch eine Art freie Tätigkeit (...) in Frage kommt und so weiter. Also, ich bemühe mich ja auch, sozusagen, wenn's dann nicht mehr geht, die Kollegin in entsprechende Tätigkeiten zu vermitteln, dann aber außerhalb von Sonier, die das in Grenzen noch ermöglichen. Das hab ich jetzt auch in einem Fall vor zwei Jahren gemacht." (Pos. 60, 7-17)

Das, was sich als Handlungsmuster für das betriebliche Handeln im Fall der Mitarbeiterin Judith zeigt, manifestiert sich als ein Muster, das auch in anderen Schilderungen zur Problematik von Teilzeitbeschäftigung in seiner Abteilung zum Ausdruck kommt. Konflikthaft sind für ihn Situationen, in denen betriebliche Anforderungen nicht durch die Teilzeitkräfte erfüllt werden können. Diese Situationen führt er an, um die Dysfunktionalität von Teilzeitkräften für den betrieblichen Ablauf zu begründen. In der Erzählung eines weiteren Falls zeigt sich, dass es in seiner Abteilung keine Flexibilitätsregelungen bei dringlichen Projekten gibt, so dass es notwendigerweise zu einer Kollision mit den an der Vollzeitarbeit orientierten Arbeitsrhythmen kommen muss. Franz-Xaver Schmidt erzählt dies auf die Frage hin, ob er sich an eine Situation erinnern könne, die ihm besonders prägnant in Erinnerung ist zum Problem der Verfügbarkeit:

"Nehmen wir mal einen kleinen Fall, der sich vor ein paar Monaten ereignet hat. Eine Kollegin arbeitet montags, dienstags, entwickelt einen Fragebogen (...), ein größeres Projekt, ja? Gestaltet den Fragebogenentwurf, schickt diesen Fragebogenentwurf

ans entsprechende Management und macht anschließend den Computer aus und geht nach Hause. (...) Die Leute gucken das nach, finden keinen Ansprechpartner. Ja? Ich kann da jetzt nicht eine Studie in der Pipeline lassen bis zum nächsten Montag. Dann gibt's Zusatzfragen, ja, tut mir leid, Frau Soundso ist jetzt nicht da, da müssen Sie eigentlich nächsten Montag noch mal anrufen, dann sagt mir die Person am anderen Ende der Leitung, sagen Sie mal, wollt ihr mich verarschen oder was? Ja? Bis nächsten Montag brauch` ich schon Ergebnisse." (Pos. 72, 1-14)

Auch hier zeigt die Analyse des gerade zitierten Falls, dass Franz-Xaver Schmidt seine Funktion als Personalverantwortlicher dethematisiert, indem er den Konflikt als eine Kollision zwischen den unrealistischen Arbeitszeitmodellen der Mitarbeiterinnen und den Organisationsimperativen/-erfordernissen darstellt. Darunter liegt jedoch seine eigene Beteiligung an diesen Situationen als Personalverantwortlicher, da er auch in diesem Beispiel die Mitarbeiterin mit Ressourcen ausstattet, die nicht dazu geeignet sind, die betrieblichen Anforderungen zu bewältigen (fehlende Flexibilitäts- und Stellvertreterregelungen), obwohl es Personalüberhang in seiner Abteilung gibt, wie noch gezeigt werden wird.<sup>88</sup>

Im Anschluss an die vorangehende Erzählung legt er seine Position so dar, dass er konkret ein Modell der Arbeitsorganisation, das außerhalb einer Vollzeittätigkeit liegt, für seine Abteilung "*im operativen Geschäft*" nun ausschließt:

"Also, Teilzeit ist mit einer Tätigkeit im operativen Geschäft nicht vereinbar. Und ich mach's auch nicht mehr. Ich mach's nicht mehr. Also, ich würde mich, ich mach's nicht mehr. Also, ganz klar, das haben wir heute morgen auch noch mal, die fünf Männer hier, also die vier Direktoren, wir haben's einfach noch mal gesagt." (Pos. 76, 5-8)

Franz-Xaver Schmidt thematisiert hier offen, dass er intern eine Vereinbarung mit den männlichen Führungskräften seiner Abteilung trifft, keine Teilzeitbeschäftigung mehr zu gewähren, was somit faktisch einer Beschäftigungssperre für Frauen gleichkommt, sofern sie ihre Arbeitszeit reduzieren wollen, um sich gleichzeitig um ihre Kinder kümmern zu können. Die Tatsache, dass er dies offen formuliert und abteilungsintern vereinbart, offenbart gleichzeitig, dass es eine Unter-

---

<sup>88</sup> Dieses Handlungsmuster zieht sich durch alle seine Falldarstellungen. In einem dritten Fall gestattet er ein Arbeitszeitmodell, ebenfalls ohne Flexibilitäts- und Stellvertreterregelungen, so dass er/ bzw. seine Abteilung zwangsläufig in eine Situation kommen muss, dass die betrieblichen Anforderungen nicht erfüllt werden können. Hier schildert er die Situation, in der ein Topmanager dringend Montagmorgen eine Information braucht, die Mitarbeiterin jedoch erst mittwochs wieder im Betrieb ist. (Pos. 16, 10-13)

nehmenskultur gibt, in der dies kein Tabu ist, obwohl das Unternehmen personalpolitisch in seiner Selbstdarstellung andere Zielsetzungen, bezogen auf die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie, verfolgt.

Unter welchen Rahmenbedingungen agiert er als Personalverantwortlicher? Sieht es in seinen Schilderungen zunächst so aus, als sei seine Abteilung mit immer weniger Personalkapazität ausgestattet, da ihm aufgrund des Kostendrucks durch die Teilzeitmodelle seiner Mitarbeiterinnen weniger Stellen zur Verfügung stehen, so wird im Verlauf des Interviews deutlich, dass Franz-Xaver Schmidt in den letzten zehn Jahren einen Personalüberhang in seiner Abteilung produziert hat: *"Ich bin in meiner Kopfzahl, in meinen Full Time Equivalence,<sup>89</sup> in der Zeit zwischen 95 und bis zum letzten Jahr deutlich gestiegen. Aber das ist völlig konträr zur derzeitigen Sonier-Personalpolitik, eigentlich sukzessive immer wieder Leute abbauen."* (Pos. 79, 7-14). Der Personalüberhang kommt dadurch zustande, dass er, wenn seine Mitarbeiterinnen in die Elternzeit gehen, keine Vertretungen, sondern Vollzeitkräfte mit unbefristetem Vertrag einstellt, so dass die rückkehrenden Mütter somit in seiner Abteilung als zusätzliches, über sein Personalbudget hinausgehendes Personal aufgenommen werden müssen. Diese personalpolitische Vorgehensweise evaluiert er, wie die folgende Interviewsequenz zeigt, als alternativlos. Andere Arbeitszeitmodelle, die zu einer Komplettierung seines Personalbestands führen könnten, bleiben außen vor.

"Nehmen wir noch mal an, da geht jetzt eine Mitarbeiterin in Elternteilzeit, für drei Jahre, in Elternzeit für drei Jahre. Sie können den Job ja nicht drei Jahre lang unbesetzt lassen, das ist ja eine Fiktion. So. Also stellen Sie jemanden ein. Das heißt aber, Sie haben damit de facto eine Kopfzahl mehr, oder ein Full Time Equivalent mehr, spätestens in drei Jahren, weil Sie haben ja Ihre Integrationspflicht.

Was machen Sie dann? Entlassen Sie die Leute wieder? Eigentlich ja. Aber doch nicht, wenn jemand in Teilzeit zurückkommt. Wenn Sie das einfach so weiter spinnen, dünnen Sie sozusagen Ihre Mannschaft kontinuierlich aus." (Pos. 79, 1-6)

Als Konstellation auf der Handlungsebene zeigt sich somit, dass er eine Situation schafft, in der er entweder Personal aufstocken muss und damit in Begründungszwang aufgrund der Überschreitung seines Personalbudgets kommt, oder er muss dieses zusätzliche Personal abbauen. Er gerät in seiner Position als Personalver-

---

<sup>89</sup> Full Time Equivalence bedeutet, dass die Personalkapazität einer Abteilung oder auch eines Betriebs in Form eines Vollzeitanteils angegeben wird, unabhängig davon, ob sich dies auf eine Person mit Vollzeittätigkeit bezieht oder mehrere Personen, die mit ihren Teilzeittätigkeiten auf einen Vollzeitanteil kommen.

antwortlicher offenbar unter Druck aufgrund der hohen Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in seiner Abteilung. Die Schaffung dieses Stellenüberhangs fällt, wie er an anderer Stelle formuliert, "*wie ein Bumerang*" (Pos. 102, 4) auf ihn zurück:

"Weil der Überhang an Personalbestand, der durch die zu integrierenden Teilzeitkräfte wieder rein kommt, wird den operativen Einheiten, also mir, ja, als personeller Makel angekreidet. Also als zuviel Leute, als zuviel Personalbestand, der abzubauen ist." (Pos. 110, 1-3)

Die Steigerung des Personalbestands sei jedoch "*völlig konträr zur derzeitigen Sonier-Personalpolitik, eigentlich sukzessive immer wieder Leute abzubauen*" (Pos. 79, 13-14). Und diese Situation ist es, die er als existentielles Dilemma präsentiert, in dem die Realisierung von Teilzeit die Vernichtung seiner eigenen Position zur Folge hat:

"Will heißen, ja, wir würden gern auf der einen Seite versuchen, diesem System sozusagen das Wasser zu tragen, auf der anderen Seite schneiden wir uns damit unsere eigene Kehle durch." (Pos. 80, 15-17)

Die Ursache für seine schwierige Situation als Personalverantwortlicher liegt aus dieser Perspektive in der Personalpolitik des Unternehmens. Sie wird auf der Darstellungsebene somit von Franz-Xaver Schmidt als Situation außerhalb seines Verantwortungsbereichs konstruiert. Außen vor bleibt durch diese Form der Darstellung in der Konsequenz, dass Franz-Xaver Schmidt durch die Prämissen seiner personalpolitischen Entscheidungen, Vollzeitkräfte unbefristet einzustellen und Teilzeitkräfte als zusätzliches Personal reintegrieren zu müssen, an der Schaffung dieser Situation entscheidend beteiligt ist.

In welchem Verhältnis stehen also zusammengefasst Rahmenbedingungen und eigene Handlungsoptionen? In welchen Begründungszusammenhang werden die ökonomischen Rahmenbedingungen gestellt und in welchem Verhältnis wiederum stehen sie zum Organisationsverständnis?

Die Analyse zeigt eine ganz spezifische Struktur der Thematisierung des Aspekts einer uneingeschränkten Verfügbarkeit. Betrachtet man diese Struktur, so wird deutlich, dass die Argumentationsfigur der Rund-um-Verfügbarkeit, des "*twenty-four-Seven-Rhythmus*", immer dann ins Spiel kommt, wenn Franz-Xaver Schmidts Kompetenz als Personalverantwortlicher und unternehmerische Res-

sourcen gefragt sind. Es ist zum einen die Konstruktion der Zwangsläufigkeit, bezogen auf die Funktionsweise der Organisation, die über das Bild eines natürlichen Organismus transportiert wird, zum anderen als Entsprechung auf der Organisationsseite die Konstruktion der Verfügbarkeit, die dazu dient, die Unabänderlichkeit der Situation zu legitimieren, die dadurch unabänderlich wird, dass die eigenen Handlungsmuster unbetrachtet bleiben. Damit werden auch die faktischen Verantwortungs- und Machtverhältnisse auf der Darstellungsebene ignoriert. Im Ergebnis zeigt die Analyse zur Position Franz-Xaver Schmidts, bezogen auf die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie, folgendes: Die im Vordergrund des Interviews stehende Argumentation, die Bezug nimmt auf die ökonomischen Rahmenbedingungen (Marktbeobachtung rund um die Uhr/ Rund-um-Verfügbarkeit als Effizienzkriterium der Organisation), wird verwendet, um eigene Vorstellungen eines dichotomen Modells von Erwerbstätigkeit und Familie zu transportieren und in Handlungen umzusetzen. Sein Verständnis eines dichotomen Verhältnisses von Familie und hochqualifizierter Berufssarbeit steuert sein Handeln stärker als die äußere Rahmenbedingung einer Rund-um-Verfügbarkeit und die personalpolitischen Vorgaben der Unternehmensführung.

#### ***6.2.2.2 Das eigene Arbeits- und Lebensmodell: "Wenn man sozusagen seine Seele dem Teufel verschreibt, dann blendet man das einfach aus."***

Hier könnte die Darstellung des Gesprächs mit Franz-Xaver Schmidt eigentlich enden, wenn wir uns im Interview nur auf die betriebliche Seite der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie konzentriert hätten.<sup>90</sup> Doch welches Arbeits- und Lebensmodell wählt Franz-Xaver Schmidt für sich? Welcher Arbeitsbegriff und welches Familienverständnis, welches Geschlechtermodell kommen in seiner individuellen Situation zum Tragen? Wie lebt ein Manager, der die Organisationserfordernisse so konstruiert, dass sie ein dichotomes Arbeits- und Lebensmodell, das die Abspaltung von Familie erfordert, als das einzige mögliche erscheinen lassen? Franz-Xaver Schmidt arbeitet zum Zeitpunkt des Interviews seit knapp zwanzig Jahren im Unternehmen, seit sieben Jahren in seiner jetzigen hohen Füh-

---

<sup>90</sup> Franz-Xaver Schmidt gibt im Interview, während er über die betriebliche Seite der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie spricht, selbst immer wieder Hinweise auf ein Wechselspiel zwischen seinem Beruf und seinem Familienarrangement. Die hier in der Darstellung vorgenommene Unterscheidung in den betrieblichen und den familiären Kontext dient der besseren Lesbarkeit, die Ergebnisse werden jedoch anschließend auch analytisch zusammengeführt.

rungsposition, seine Töchter sind zum Zeitpunkt des Interviews erwachsen und studieren im Ausland. Seine Frau, ebenfalls Akademikerin, die ihren Beruf mit der Geburt der Kinder aufgibt und nicht erwerbstätig ist, bis die Töchter erwachsen sind, ist heute wieder voll berufstätig mit einem eigenen Unternehmen.

Im Interview wird danach gefragt, ob er sich an eine Situation erinnern könne, in der er schon einmal daran gedacht hat, Elternzeit zu nehmen oder Teilzeit zu arbeiten, weil uns interessiert, ob andere Leitbilder in seinem Leben schon einmal wichtig waren und wie er deren Relevanz in Bezug auf sein eigenes Arbeits- und Lebensmodell thematisiert. Seine Antwort bezieht sich jedoch nicht auf die Vergangenheit, sondern auf die Gegenwart:

"Das Thema Teilzeit kann ich mir sehr gut vorstellen, ich trage mich auch tatsächlich mit dem Gedanken, Sonier zumindest partiell zu verlassen, nicht in diesem Jahr und nicht im nächsten Jahr, weil einfach meine akademischen Interessen jetzt wieder überhand nehmen. (...) Und ich habe ein Angebot (...), das würde ich eigentlich doch über kurz oder lang ganz gerne annehmen, ob das zu einem vollständigen Abtritt bei Sonier führt oder teilweise Abtritt. Ich geh mal davon aus (...), dass das so in der Form nicht zum Tragen kommen wird, also, da gilt das, *das kann ich mir schlecht vorstellen*. Aber wir werden sehen. Also, da bestehen schon Vorstellungsmöglichkeiten und, ja, das müssen wir halt sehen, das müssen wir halt besprechen." (Pos. 124, 1-8)

Verblüffenderweise greift Franz-Xaver Schmidt hier das Thema einer Neuorientierung in seiner Berufsbiographie auf und bringt sie mit dem Thema eines Teilzeitarbeitsmodells in seiner jetzigen Position in Verbindung. Damit führt er für sich selbst ein anderes Arbeitsmodell für die Ausübung seiner jetzigen Position ein, das ganz unverbunden ist mit jener Skizze des Anforderungsprofils an eine hohe Führungsposition, die er bisher im Interview gegeben hat.

Wie sieht sein Blick auf die Vergangenheit aus? In seiner Antwort auf die Frage, ob er sich an eine Situation erinnern könne in der Zeit, als seine Kinder klein waren, in der er einmal erwogen habe, Teilzeit zu arbeiten oder sich mehr um seine Kinder zu kümmern, kommt es zu einer Argumentation, die im Interview einen breiten Raum einnimmt, aus welchen Gründen dies nicht möglich war:

"Ja, sehen Sie, das ist ja immer, wenn man in der Situation drin steckt und so, Sie sind eine junge Familie, wir kommen beide aus einem sehr minder bemittelten Elternhaus, wir haben einfach, also ich habe einfach wie ein Bekloppter gearbeitet über einen Zeitraum von zehn bis fünfzehn Jahren, als sie also klein waren. Zunächst noch mal als Assistent, dann beim (...) Institut und dann hier. Und das, was einem

dann hinterher so zu Buche schlägt, wenn man plötzlich sieht, die Töchter sind zwanzig und man kennt sie eigentlich gar nicht, das ist furchtbar. Das ist total furchtbar."(Pos. 126, 1-5)

Franz-Xaver Schmidt spricht hier von einem Beziehungsverlust zu seinen Töchtern, und er spricht über den Schmerz dieses Verlusts. Schaut man sich den inhaltlichen Kontext näher an, in den er diese Beschreibung einbettet, so zeigt sich, dass er den Verlust als Konsequenz aus seiner beruflichen Entwicklung beschreibt ("ich habe einfach wie ein Bekloppter gearbeitet über einen Zeitraum von zehn bis fünfzehn Jahren"). In seinem Erklärungsmuster, wie es zu dieser Situation gekommen ist, sind die Konzentration auf die finanzielle Lage der Familie sowie auf seinen beruflichen Aufstieg und den damit verbundenen Zeiteinsatz das zentrale Thema. In seiner Darstellung präsentiert er Arbeit und Familie als zwei voneinander getrennte Welten, die von ihm so konstruiert werden, dass sie sich notwendigerweise ausschließen. Und es ist die Trennung der beiden Bereiche, respektive die Abspaltung der familiären Welt, aus der die Verlusterfahrung resultiert. Gleichzeitig wird auf der Darstellungsebene diese Entwicklung so vermittelt, dass man während des Arbeitens "wie ein Bekloppter" die Verlusterfahrung nicht spürt, die in seiner Darstellung erst "plötzlich" einsetzt, als seine Töchter erwachsen sind. Dem eigenen Verhalten und Erleben wird damit eine Zwangsläufigkeit zugeschrieben, die auch in der folgenden Sequenz deutlich zum Ausdruck kommt:

"Mittlerweile, in den letzten zwei, drei Jahren hat sich das Verhältnis enorm gebessert, aber ich muss sagen, dass ich mir im Grunde genommen damit enorm viel an Lebensqualität vermasselt habe, ja, im wahrsten Sinne des Wortes. Aber wie gesagt, ja, wenn man sozusagen seine Seele dem Teufel verschreibt, und wer a sagt, muss auch b sagen, dann blendet man das einfach aus. Das ist so." (Pos. 126, 6-10)

In welcher Form wird diese Reaktion in dieser Sequenz von ihm selbst beschrieben? "Dann blendet man das einfach aus": Wenn man sich der Arbeit verschiebt, lässt sich aus seinen Ausführungen implizit schlussfolgern, dann spürt man den Verlust an Lebensqualität (= Verlust von Familie, Aufwachsen der Töchter) nicht. Diese Spaltung wird in dieser Konstruktion somit wiederum als automatische Reaktion beschrieben. In der gerade zitierten Passage greift er die Figur der Trennung von Beruf und Familie aus der vorangehenden Sequenz noch einmal auf und begründet den Verlust von Lebensqualität über den beruflichen Aufstieg, wobei zugespitzt sein spezifisches Arbeitsverständnis deutlich wird: Es galt, für den beruflichen Aufstieg "sozusagen seine Seele dem Teufel" zu verschreiben;

man gibt die ganze Person, das eigene Leben. Auch hier präsentiert Franz-Xaver Schmidt sein Verhalten als Zwangsläufigkeit, indem er dem beruflichen Aufstieg eine Logik zuschreibt, der man sich nicht entziehen kann ("*wer a sagt, muss auch b sagen*"). Die völlige Hingabe an den Beruf, um das Höchste zu erreichen, beinhaltet in dieser Perspektive als notwendige Konsequenz eine Abspaltung der Familie, die einen Aufbau sozialer Bindungen zu seinen Kindern nicht erlaubt. Er präsentiert sich, bezogen auf seine fehlende Bindung an die Familie, als Reagierender ohne Handlungsoption.

Es lässt sich somit ein spezifisches Begründungsmuster zeigen: Franz-Xaver Schmidt thematisiert in beiden Sequenzen ein Spannungsverhältnis zwischen Berufsarbeit und Familie, das er selbst zugunsten der Berufsarbeit auflöst. Sein Verhalten beschreibt er hierbei als zwangsläufige Reaktion, welches damit implizit über berufliche Erfordernisse legitimiert wird; die Möglichkeit einer Handlungsalternative wird - auch in der Retrospektive noch - ausgeschlossen. Das dichotome Arbeits- und Lebensmodell, das er für sich skizziert, wird darüber legitimiert.

Dieses Erklärungsmuster kehrt in den folgenden Darstellungen immer wieder. Auch als es in der Familie zu Konflikten mit seinen heranwachsenden Töchtern kommt, bleibt er außen vor und erklärt dies im Interview aus seiner Berufsorientierung. Die fehlende Beziehung zu den Töchtern, die er heute als Verlust empfindet, begründet er über die fehlende Zeit und skizziert die Situation als eine, die ohne Handlungsalternative ist: "*Und da hab ich schon gemerkt, dass ich da plötzlich so Individuen gegenüberstehe, die ich gar nicht verstehe. Wo mir eigentlich jeder Zugang fehlt, weil ich gar keine Zeit hatte, mich an deren veränderte Vorstellungs- und Erlebniswelt anzudocken.*" (Hervorhebung A.K, Pos. 128, 4-6) Es ist somit wieder die Berufskonstruktion, die er als Erklärung für sein Handeln anführt, die die Lösung der familiären Konflikte unter seiner Beteiligung nicht zulässt und die er seiner Frau überlässt. In der folgenden Textpassage, die in der Retrospektive vorgetragen wird, kommt zum Ausdruck, dass Franz-Xaver Schmidt sein Arbeitsverständnis und damit auch das sich daraus ergebende dichotome Arbeits- und Lebensmodell für die frühere Situation auch heute nicht in Frage stellt. Er spielt zwar in einem Gedankenmodell eine potentielle Rollenänderung seiner Frau durch, nicht aber für sich selbst.

"Also, ich glaub, meine Frau war immer das große integrierende Element *in diesem ganzen Geschehen*. Ja. Und vor dem Hintergrund denke ich mir manchmal auch, wie

wäre das ausgegangen, hätte sie also jetzt, wäre sie auch noch berufstätig gewesen."  
(Pos. 128, 9-11)

Im Anschluss an die oben zitierte Textpassage stellt Franz-Xaver Schmidt sich indirekt in einem Gedankenmodell die Frage nach der Alternative. Hier erfolgt der Bezug auf sein eigenes Arbeits- und Lebensmodell in direkter Abgrenzung gegenüber einer Teilzeitbeschäftigung:

"Ich glaube auch, dass das zu diesem Zeitpunkt überhaupt nicht gut angesehen worden wäre. .. Also, wenn ich dahin gekommen wäre, sagen wir mal 1992, und hätte gesagt, ich möchte jetzt nur noch drei Tage arbeiten, weil ich möchte mich mehr um meine Kinder kümmern, dann hätten die alle gedacht, was ist denn mit dem los, *ist der völlig, der muss zum Werksarzt*, der ist nicht mehr normal. Das ist nicht opportun. *Ich glaub, das ist auch heute nicht opportun. Das zu tun.*" (Pos. 126, 10-15)

Die in dieser Konstruktion enthaltene Bewertung eines Arbeits- und Lebensmodells, in dem Teilzeitarbeit, Karriere und Sorgearbeit miteinander verbunden sind, lautet: Wenn man seine Arbeitszeit reduzieren und sich um mehr seine Kinder kümmern will, ist man krank, verrückt, es ist ein außerhalb jeder Norm liegendes Modell. In diesem Kontext präsentiert Franz-Xaver Schmidt die Abspaltung von Familie als Verhalten, das einem ungeschriebenen Gesetz folgt, dessen Nichteinhaltung mit dem Ausschluss aus der 'Community', mit der Vernichtung seiner Glaubwürdigkeit und Integrität sanktioniert worden wäre. Das antizipierte Verhalten der Community erhält die Funktion, die eigene Normalität zu legitimieren.

Im weiteren Verlauf seiner Erklärung kommt es zu einer Abgrenzung seines Arbeits- und Lebensmodells gegenüber einer Teilzeitbeschäftigung, in der seine Bewertung von Teilzeitarbeit noch einmal sehr deutlich wird:

"Aber ich muss Ihnen sagen, ganz ehrlich sagen, diese Frage einer Teilzeitbeschäftigung hat sich eigentlich für mich nie gestellt" (Pos. 129, 1-2).

Er sei begeistert in seinem Beruf (Pos. 129), fährt er fort, begründet gleich im Anschluss, warum sich ihm diese Frage nie gestellt habe, und erläutert,

"und, und, ja, lebe in diesem Beruf. Und das wäre schon eine Teilmputation gewesen, als solche hätte ich's empfunden, hätte ich mich sozusagen nicht voll diesem Thema widmen können." (Pos. 129, 3-4)

*"Ja, lebe in diesem Beruf"* lässt hier eine Konstruktion deutlich werden, in der Arbeit mit Leben gleichgesetzt, einer Verschmelzung von Leben und Beruf gleichkommend, und Lebensqualität über den Beruf definiert wird, nicht aber über die Gestaltung fürsorglicher Beziehungen. Franz-Xaver Schmidt konstruiert hier eine Dichotomie zwischen seinem Arbeitsverständnis und einer Teilzeitbeschäftigung (wenn man in seinem Beruf lebt, arbeitet man nicht Teilzeit), die somit negativ konnotiert wird und im Umkehrschluss jene kulturellen Zuschreibungen erhält (geringere Leistungsmotivation, geringere Berufsorientierung), die wir aus seinen Ausführungen zum Fall der hochqualifizierten Mitarbeiterin kennen. Sein Arbeitsbegriff kommt hier in der Abgrenzung noch einmal besonders präzise zum Ausdruck, indem implizit durch dieses beschriebene Gegensatzpaar die Arbeitsleistung (Identifikation, Einsatz, Motivation) über den *Arbeitszeitumfang* definiert (*"voll diesem Thema widmen können"*) und damit die Qualität von Arbeit über die Quantität, respektive das vorherrschende Organisationsmodell von Arbeit, definiert wird.

Die Teilzeitbeschäftigung wird hier von ihm als Verlust von Leistung und Verfügbarkeit für die Arbeit interpretiert, Teilzeitbeschäftigung mit einer "*Teilamputation*" gleichgesetzt; sie wird über dieses Bild als Verletzung eines vorher intakten Systems präsentiert. Die Abkehr von seinem Arbeitsmodell erscheint damit als Beeinträchtigung seiner grundlegenden Funktionsfähigkeit, ja als Behinderung. Es wird somit noch einmal eine spezifische Identitätskonstruktion deutlich, die eng an sein Arbeitsverständnis gekoppelt ist, das eigene Arbeits- und Lebensmodell wird legitimiert.

Es gleicht einer Kreisbewegung, wenn Franz-Xaver Schmidt resümierend noch einmal die Verlusterfahrung mit seinen Töchtern aufgreift, hier wiederum thematisch eingebettet in das Spannungsverhältnis zwischen Berufsarbeiten und Familie, und auch für die Gegenwart ein anderes Arbeitsmodell ausschließt.

"Aber später denkt man natürlich da grundsätzlich anders drüber, ein weit verbreitetes Phänomen übrigens, ja, wenn Sie die 50 überschritten haben und schauen zurück, das Verhältnis zu ihren Kindern, bin ich nicht der einzige, der das zu Ihnen sagen würde, was ich Ihnen gerade gesagt habe. Aber das ist, eine Teilzeitfunktion in diesem Job ist völlig undenkbar, es ist wirklich völlig undenkbar." (Hervorhebung A.K., Pos. 129, 4-8)

I: "Können Sie noch mehr sagen zu dieser Undenkarkeit?"

P: "Na ja, ... warum es auf diesem speziellen Job undenkbar ist?" (Pos. 131, 1)

In seinen folgenden Ausführungen greift Franz-Xaver Schmidt noch einmal das Erklärungsmuster auf, das bereits in seinen Schilderungen des betrieblichen Alltags zentral ist. Es ist "*die Natur des Jobs*" (Pos. 136,1), die "*Rund-um-Fühlnahme zu den Konsumenten, Themen*", die für die Organisation "*absolut überlebenswichtig*" sind (Pos. 133, 8-12), womit wieder das Bild der Organisation als System der Zwangsläufigkeit und Unabänderlichkeit, das "seinen Takt" von äußeren Rahmenbedingungen vorgegeben erhält, aufgenommen wird. Der Macht-erhalt seiner eigenen Position und der Position des Unternehmens ("*absolut überlebenswichtig*") wird hier mit der Figur der ständigen Kontrolle des Geschehens verbunden.

Basiert also die Funktionsweise des Unternehmens auf einem "quasi-natürlichen" Mechanismus, so passt dies ebenso quasi-natürlich mit dem Arbeitsverständnis seiner Mitglieder zusammen. Es gleicht einer Art prästabiler Harmonie, die in dem folgenden Abschnitt zugespitzt zum Ausdruck kommt.

"Und der andere Punkt ist, also, Natur des Jobs, und der andere Punkt ist einfach darin, dass ich das so gerne mache, ja, das muss man schon sagen, und dass ich da gerne auch sehr gut bin und professionell arbeite, und .. das kommt dazu. Und deshalb, ja, würde ich jetzt Teilzeit machen ... unabhängig von meinen akademischen Interessen, dann müsste ich mich ernsthaft fragen, warum.

Das haben Sie bei vielen Leuten auf dieser Ebene, die kennen dann auch nichts anderes mehr. ... Die können sich (das) auch nicht vorstellen. Dass Sie hier eine Etage tiefer gehen zum (...) internationalen Vertriebsleiter, und sagen, hör mal, (Name des Managers, A.K.), ab nächste Woche musst du in 30% Teilzeit gehen, der stürzt sich aus dem Fenster oder erschießt sich oder sonst irgendwas. Das ist ja schon ziemlich darwinistisch hier, was sich auch so rausmendelt an Leuten, die diese Jobs machen, oder? Ja, es ist so." (Pos. 136, 1-9)

Interessant erscheint uns an dieser Stelle noch einmal die Konstruktion des Arbeitsverständnisses in hohen Entscheidungspositionen, mit der Franz-Xaver Schmidt sein eigenes Arbeits- und Lebensmodell begründet.<sup>91</sup> Die negativen Konnotationen werden in diesem Beispiel verstärkt, indem Teilzeitarbeit in hohen Entscheidungspositionen einer Zerstörung des Lebenssinns gleichgesetzt wird ("*der erschießt sich oder stürzt sich aus dem Fenster*"). "*Das ist ja schon ziemlich darwinistisch* (Hervorhebung A.K.) *hier, was sich auch so rausmendelt an Leuten,*

---

73 Auch hier wird - wie bereits oben an einem anderen Beispiel in Abgrenzung zum eigenen Arbeitsverständnis gezeigt - die Teilzeitbeschäftigung negativ konnotiert, als mit hoher Arbeitsmotivation und Leistungsorientierung nicht vereinbar, was implizit deutlich wird, wenn Franz-Xaver Schmidt Professionalität und Qualität von *Arbeit* ("dass ich da gerne auch sehr gut bin und professionell arbeite") in Verbindung mit einer Teilzeitbeschäftigung ausschließt.

*die diese Jobs machen*", formuliert er im Anschluss und nimmt damit bezug auf ein evolutionäres Auslesemodell. Nur die Besten, vermittelt diese Argumentationsfigur, kommen in die Spitzenjobs, faktisch sind dies all diejenigen mit dem gleichen Arbeits- und Lebensmodell.

Zusammenfassend gefragt: Wie ist die Präsentation des eigenen Arbeitsverständnisses, respektive des Arbeits- und Lebensmodells nun thematisch eingebunden, wie die damit verbundene Erklärungsfigur der Zwangsläufigkeit des eigenen Handelns? Welche Funktion kommt ihr zu in der Argumentation von Franz-Xaver Schmidt?

Betrachten wir kurz noch einmal seine reale Situation. Zum einen wird er durch den Beziehungsverlust zu seinen Töchtern massiv mit einer Konsequenz seines bisherigen Arbeits- und Lebensmodells konfrontiert. Zum anderen macht er auch in seiner beruflichen Situation die Erfahrung, dass sein Arbeits- und Lebensmodell von Frauen in hochqualifizierten Führungspositionen nicht geteilt wird. In den vorangehend analysierten Sequenzen wird demgegenüber in immer wiederkehrenden Motiven die Argumentationsstruktur deutlich, dass das dichotome Arbeits- und Lebensmodell nicht anders möglich war und auch für die Gegenwart nicht anders möglich ist. Das eigene Arbeitsverständnis, die eigene Identitätskonstruktion werden in den oben analysierten Argumentationen verbunden mit einer massiven Abgrenzung zu einem anderen Arbeits- und Lebensmodell, in dem der Anspruch thematisiert wird, hochqualifizierte Berufsarbeit und Familie im Rahmen eines parallelen Vereinbarkeitsmodells miteinander zu kombinieren. Diese Abgrenzung erfolgt in den Argumentationen über die starke Abwertung des anderen Arbeits- und Lebensmodells, das all jene negativen Zuschreibungen erhält, so dass es konsequenterweise keine Handlungsoption sein kann.

Die Argumentationsstruktur zeigt somit im Ergebnis die Funktion, das eigene gelebte Arbeits- und Lebensmodell zu legitimieren und sich der Notwendigkeit des eigenen bisherigen Handelns zu versichern. Im Umkehrschluss wird damit ein anderes Arbeits- und Lebensmodell als Alternative ausgeschlossen. Anders formuliert: Käme es zur Anerkennung eines anderen Modells, so wäre die Folge, dass das eigene Arbeits- und Lebensmodell, die eigene Biographie, im Hinblick auf Handlungsalternativen reflektiert werden müsste. Es hätte dann nicht zwangsläufig zum Verlust der Töchter kommen müssen. Das wird jedoch durch die Konstruktion der Alternativlosigkeit verhindert. Schaut man mit dieser Analyse noch einmal auf die betriebliche Konstellation, so wird deutlich, dass über die Argumentationsstruktur der Anspruch auf ein anderes Arbeits- und Lebensmodell, den

seine Mitarbeiterinnen formulieren, abgewehrt wird. Hier passt sich analytisch auch die Präsentation der eigenen beruflichen Neuorientierung im Rahmen eines Teilzeitarbeitsmodells in seiner jetzigen Führungsposition ein. Die Parallele zum Arbeitsmodell, das seine Mitarbeiterinnen wünschen, wird aus seiner Darstellung ausgegrenzt, womit die Legitimierung des eigenen Modells erhalten bleibt.

Franz-Xaver Schmidts Präsentation wird dann jedoch aufgebrochen, indem er gleich daran anschließend an die gerade zitierte Textstelle eine andere Erklärung für die Ablehnung von Teilzeitarbeit anbietet:

"Das haben Sie bei vielen Leuten auf dieser Ebene, die kennen dann auch nichts anderes mehr. ... Die können sich (das) auch nicht vorstellen. (...). .. Und ich glaube, das ist auch der Grund, ich meine, das ist ja auch eines der Dinge, die Sie mich gefragt haben, warum dann auch bis vor kurzer Zeit erst so viele Leute diesem Teilzeitthema gar nicht offen gegenüber standen auf der Führungsebene, weil was man sich für sich selbst nicht vorstellen kann, das gesteht man auch weniger anderen Personen zu. Die einen anderen Lebensentwurf haben. Die haben eine andere Daseinstchnik. .. Ja, ich glaube das ist, so sind wir, glaub ich, so'n bisschen verdrahtet." (Pos. 136, 4-13)

*"Was man sich für sich selbst nicht vorstellen kann, das gesteht man auch weniger anderen Personen zu"*, mit dieser Erklärung bietet er an dieser Stelle eine ganz und gar andere Lesart für die Rekrutierung in Führungspositionen an, die mit der vorhergehenden Logik nicht in Einklang zu bringen ist: Stehen im bisherigen Interview betriebliche Erfordernisse im Vordergrund, die das dichotome Arbeits- und Lebensmodell aus seiner Perspektive heraus erzwingen, so formuliert er die betriebliche Konstellation hier implizit als gesellschaftliches Problem einer spezifischen Gruppe hochqualifizierter Männer. Er bietet in diesem Interviewausschnitt als Erklärungsmuster an, dass es um die Absicherung des eigenen Arbeits- und Lebensmodells und damit um den Schutz der eigenen Arbeitsidentität geht. Damit wird auf der Darstellungsebene erstmals eine Handlungsoption eingeführt; es werden unterschiedliche Handlungsalternativen (*"Die haben eine andere Daseinstchnik"*) eingeräumt und damit die unabdingbare Notwendigkeit seines eigenen Modells und so in der Folge auch des Modells der Funktionsweise der Organisation relativiert. Franz-Xaver Schmidt spricht in diesem Ausschnitt die Abwehr eines anderen Arbeits- und Lebensmodells anderen Personen *"auf der Führungsebene"* zu. Betrachtet man jedoch die Analyse der vorangehenden Sequenzen, so wird deutlich, dass auch er diesem spezifischen Handlungsmuster unterliegt.

I: "Was würden Sie sich für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie wünschen, lassen wir es mal stehen als Vereinbarkeit -"

P: "Ich persönlich?"

I: "Ja, was würden Sie sich wünschen?"

P: "ph' mhmm (Pause, 20 Sekunden) Also, ich würde mir zunächst mal unmittelbar für mich, hier in meinem Job, ich würde mir einfach wünschen, dass man zu einer Einstellung kommt bei Sonier, die sagt, (...) ob er nun im Grunde genommen jetzt mal zwanzig Teilzeitkräfte hat oder nur zwei Teilzeitkräfte, das muss er vor dem Hintergrund seiner Gegebenheiten entscheiden. Der zweite Punkt wäre, wenn es eine größere Flexibilität auf Seiten der Personen gäbe, das soziale Sicherungssystem Sonier auch gegebenenfalls zu verlassen, und über ein entsprechendes Outplacement in eine Aufgabe hinein versetzt zu werden, die ihren persönlichen Bedürfnissen besser entgegen kommt, als dass Sonier sozusagen krampfhaft irgendeine konstruierte Nische für sie suchen muss, die sie dann mehr oder minder notdürftig und unzufrieden auskleiden, ja?" (Pos. 140, 1-16)

Das Interview endet. Die Interviewerin packt die Aufnahmegeräte ein, während Franz-Xaver Schmidt zu seinem Computer geht, um schon in seine Emails zu schauen. Vom Computer aus spricht er ins Off: "*Da fühlt man sich doch wie tot, wenn man in einer Stunde keine 30 emails bekommt.*"

### **6.2.2.3 Zusammenfassung**

Franz-Xaver Schmidt schildert im Interview eine problematische Teilzeitumsetzung, die für ihn daraus resultiert, dass die Gewährung von Teilzeit nicht mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang zu bringen ist. Deutlich wird in der Analyse, dass er ein Arbeits- und Lebensmodell für die Ausübung von Führungspositionen postuliert, das ganz der Organisation gewidmet ist, da nur ein solches mit deren betrieblichen Erfordernissen kompatibel ist. Das hat zur Konsequenz, dass er Frauen fördert, solange sie wie Männer sind, die in seiner Konstruktion Sorgearbeit nicht übernehmen und nicht zu übernehmen haben. In seiner Perspektive ist die Ausschließlichkeit der Bindung an die Organisation der Maßstab für deren Erfolg; im Umkehrschluss wird damit die Organisation als eine konstruiert, die nicht aufrechtzuerhalten ist, wenn Frauen und Männer sich beide im Rahmen eines Vereinbarkeitsmodells, das eine gleichzeitige Kombination von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit vorsieht, um ihre Kinder kümmern.

Während Franz-Xaver Schmidt die Notwendigkeit des Ausschlusses von Frauen den äußeren Rahmenbedingungen (fehlende Rund-um-Verfügbarkeit) zuschreibt und damit auch das Scheitern der Frauen mit deren mangelnder Anpassung an die äußeren Rahmenbedingungen erklärt, zeigt die Analyse, dass er mit dieser Argumentationsfigur seine eigene Rolle als Personalverantwortlicher und sein Handeln auf der Organisationsebene dethematisiert. Es wird in der Analyse der Fallbeispiele deutlich, dass er seine Mitarbeiterinnen nicht mit Ressourcen ausstattet, die geeignet sind, die an sie gestellten Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Das Prinzip der Rund-um-Verfügbarkeit erhält damit die Funktion der Machtabsicherung. Es kommt im Ergebnis zu einer Machtabsicherung der männlichen hochqualifizierten Beschäftigten, die über das Arbeitszeitmodell hergestellt wird, da die Rekrutierung nicht nach Qualifikation, sondern über die Kompatibilität mit der in der Organisation vorherrschenden Arbeitsorganisation erfolgt. Damit kommt über das Arbeitszeitmodell der Aspekt der Geschlechterkonkurrenz ins Spiel. Es zeigen sich Mechanismen sozialer Differenzierung, die zu sozialer Ungleichheit führen, indem die Differenzierung als hierarchisierende über negative Zuschreibungen zu Teilzeitbeschäftigung erfolgt.

Bezogen auf die Implementation der gesetzlichen Neuregelungen zu den Teilzeitansprüchen für Beschäftigte mit Kindern zeigen sich konkret verschiedene Muster. Zum einen kommt es zu Dequalifizierungen hinsichtlich der Tätigkeit, verbunden mit gehaltlichen Rückstufungen, und zum anderen wird der Rechtsanspruch nicht umgesetzt; die hochqualifizierten Mitarbeiterinnen werden nicht

mehr integriert, sondern es werden Entscheidungen erzwungen, nicht mehr ins Unternehmen zurückzukehren. Berufliche Aufstiegsmöglichkeiten mit reduzierter Arbeitszeit werden verwehrt. Es zeigt sich jedoch auch, dass die Ansprüche insofern eine positive Wirkung erzielen, als sie dazu führen, dass eine automatische Desintegration der Mitarbeiterinnen nicht mehr erfolgen kann.

Insgesamt liegen seiner Konstruktion der Organisation und seinem Handeln in der Organisation die eigenen Vorstellungen einer Dichotomie von Erwerbstätigkeit und Familie zugrunde, die sein Handeln stärker steuern als die äußeren Rahmenbedingungen. Diese verlieren damit ihre Objektivität als Ursache für sein eigenes betriebliches Handeln. Es wird deutlich, dass sie als Systemerfordernisse konstruiert werden und damit darunter liegende Vorstellungen einer grundlegenden Unvereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie in hochqualifizierten Führungspositionen als Handlungsursachen nicht zum Tragen kommen.

Dieses Muster wird auch darin deutlich, dass Franz-Xaver Schmidt - bezogen auf seine eigene Biographie - ein anderes Arbeits- und Lebensmodell als das von ihm gewählte ausschließt, und dies auch noch tut, als er mit dessen Konsequenzen konfrontiert wird und die Beziehung zu seinen Töchtern verliert. Mit der Konstruktion, das eigene Modell als alternativlos darzustellen, geht eine massive Abwertung eines anderen Arbeits- und Lebensmodells einher, in dem Beruf und Familie nicht als dichotom konstruiert werden, womit implizit das eigene Arbeits- und Lebensmodell als das einzige richtige legitimiert wird. Das eigene Handeln in der Organisation erweist sich somit als Abwehr eines anderen Lebensentwurfs.

### **6.2.3 Julia Bassi: "*Mache es ihnen vor, und dann sehen sie auch: ist ja sozusagen eine Selbstverständlichkeit.*"**

*"Mache es ihnen vor, und dann sehen sie auch: ist ja sozusagen eine Selbstverständlichkeit."* Dies ist ein Satz, den Julia Bassi, promovierte Naturwissenschaftlerin und Personalverantwortliche in einer Führungsposition im mittleren Management, im Interview auf sich selbst anwendet. Julia Bassi, 40, hat zwei kleine Kinder und arbeitet als Abteilungsleiterin eines großen Unternehmens im Produktmanagement. Sie ist in ihrer Führungsposition in Vollzeit tätig, genau wie ihr Mann, der zusammen mit einer Kinderfrau, die bei ihnen zuhause wohnt, die beiden Kinder betreut.

Während eines beruflichen Auslandsaufenthalts, den Julia Bassi gemeinsam mit ihrem Mann absolviert, kommt das erste Kind zur Welt. Als sie vor der Wahl steht, allein mit ihrem Kind dort weiter zu arbeiten oder zurück nach Deutschland zu gehen, da ihr Mann seine berufliche Position unerwartet aufgeben muss, entscheidet sich Julia Bassi, ebenfalls wieder nach Deutschland zu gehen. Eine Zeitlang arbeiten beide am gleichen Ort in Deutschland, ihr Mann möchte seine Arbeitszeit auf 80 Prozent reduzieren, was ihm in seinem Unternehmen jedoch nicht gewährt wird. Als Julia Bassis Mann eine andere Stelle annimmt und mit dem Kind an den neuen Arbeitsort zieht, pendelt Julia Bassi am Wochenende zu ihrer Familie. Das zweite Kind kommt einige Jahre nach der Rückkehr nach Deutschland zur Welt und bleibt nach der Geburt für ein Jahr bei Julia Bassi an ihrem Arbeitsort. Bei beiden Kindern nimmt sie gleich nach dem Mutterschutz ihre berufliche Tätigkeit wieder auf. Unser Interview findet statt, als auch das kleinere der beiden Kinder wenige Monate zuvor an den Wohnort zum Vater gewechselt ist.

Im Interview mit Julia Bassi klingt mit dem eingangs zitierten Satz ein Leitmotiv an, in dem Mutterschaft und Erwerbstätigkeit als Selbstverständlichkeit präsentiert werden. Doch ist diese Selbstverständlichkeit noch eine relative und das, was sie für sich als solche interpretiert, ist - wie das Zitat zeigt - keine Selbstverständlichkeit für andere: Denn es muss sichtbar gemacht, am eigenen Beispiel vorgelebt werden, dass Erwerbstätigkeit und Familie realisierbar sind als etwas, dem kein Sonderstatus zugeschrieben werden muss. Julia Bassi führt in ihrem oben zitierten Satz ein kulturelles Muster ein, für dessen Funktionieren sie den Beweis antreten will. Wie sieht nun diese Kultur aus und wie lässt sich eine Kultur leben, die mit dem Imperativ verknüpft ist, sie am eigenen Beispiel unter Beweis stellen zu müssen? Wie setzt Julia Bassi in ihrer Abteilung Teilzeitansprüche ihrer Beschäftigten um?

### **6.2.3.1 Die eigene Erfahrung als berbsttige Mutter: "Also, ich habe nicht das Gefühl, dass es irgendwo etwas war, was einer besonderen Thematisierung bedurfte."**

Um zu zeigen, welche Sicht Julia Bassi auf das Thema der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie hat und in welchen Bedeutungskontext es von ihr eingebunden ist, folgen wir zunächst der Chronologie des Interviews und gehen auf die Eingangssequenz des Interviews ein, in der Julia Bassi ihre eigene Erfahrung als erwerbstätige Mutter zum Thema macht.

"Also genau genommen muss ich sagen, kenne ich ja beide Seiten. Ich bin ja selber Mutter von zwei Kindern und habe gleichzeitig Mitarbeiterinnen, die während der Zeit, die sie bei mir tätig waren, eben schwanger geworden sind, hinterher eine Auszeit genommen haben und jetzt Teilzeit wieder arbeiten. Ich würde sagen, dass es gar nicht wirklich zu einem großen Thema gemacht wurde.

Also ich habe nicht das Gefühl, dass es irgendwo etwas war, was einer besonderen Thematisierung bedurfte, sondern dass es mit einer relativ großen Selbstverständlichkeit eigentlich aufgenommen wurde, sowohl bei meiner Person, also weil ich, als ich bei Teldax angefangen habe – ich habe vier Jahre als (...) Beraterin für Teldax gearbeitet - und habe eigentlich angefangen genau während der Mutterschutzzeit bei Teldax!" (Pos. 2, 1-7). "Also das heißt, das Unternehmen hat, obwohl sie wussten, dass ich schwanger bin, (...) also wann es so weit sein würde, und dass ich dann im Mutterschutz bin, haben sie trotzdem dem Vertragsabschluss zugestimmt bzw. mir ein Angebot unterbreitet und wollten mich gerne haben.

Also was eigentlich mir zeigt, dass es an sich nicht etwas ist, was man groß thematisiert, sondern wo man davon ausgeht, dass es Lösungen gibt, dass man Wege findet und dass sie auch das Vertrauen entgegen bringen, dass Mütter - wenn sie das denn sagen; oder Familien, wenn sie das denn sagen - dass sie es so hinkriegen, dass sie Beruf und Familie vereinbaren können." (Pos. 6, 1-7)

Julia Bassi führt sich ein mit beiden Rollen, als erwerbstätige Mutter und als Personalverantwortliche, und verweist auf den gemeinsamen Erfahrungshintergrund mit ihren Mitarbeiterinnen in ihrer Rolle als Mutter ("also genau genommen muss ich sagen, ich kenne ja beide Seiten. Ich bin ja selber Mutter von zwei Kindern und habe gleichzeitig Mitarbeiterinnen"). Sie entwickelt in der Eingangssequenz als zentrales Thema die Selbstverständlichkeit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie in der Organisationspraxis, mithin dass Mutterschaft und Erwerbstätigkeit aus ihrer Perspektive keine Sonderbehandlung in dem Unternehmen erfahren, in dem sie beschäftigt ist. Sie entwirft mit ihrer Schilderung das Bild einer Organisationskultur, in der Erwerbstätigkeit und Kinder kein Gegensatz, nichts außerhalb der betrieblichen Normen Liegendes sind, etwas, wofür es Lösungen gibt. ("dass es gar nicht wirklich zu einem großen Thema gemacht

wurde", "dass es mit einer relativ großen Selbstverständlichkeit eigentlich aufgenommen wurde", "dass es an sich nicht etwas ist, was man groß thematisiert").

Julia Bassi schildert mit ihrer eigenen Erfahrung das Thema zunächst aus der Sicht der erwerbstätigen Mutter. Die Tatsache, dass sie kurz vor ihrer Neueinstellung ein Kind bekommt und dies nicht zu einer anderen Behandlung bei ihrer Einstellung führt, d.h. nicht zur Folge hat, dass das Unternehmen sein Stellenangebot zurückzieht, gilt als Beleg für die "*Selbstverständlichkeit*" des Unternehmens im Umgang mit ihrer Mutterschaft.<sup>92</sup> Welche Perspektive liegt ihrer Darstellung hierbei implizit zugrunde? Bestimmend ist in ihrer Perspektive, dass sie durch die Tatsache ihrer Schwangerschaft (und die anschließende Mutterschutzzeit nach der Geburt ihres Kindes) nicht ihren Wert für das Unternehmen verliert, dass die Unternehmensverantwortlichen "*trotzdem (Hervorhebung A.K.) dem Vertragsabschluss zugestimmt*", sie "*gerne haben*" wollten. Damit unterliegt ihrer Darstellung eine Interpretation der Beschäftigungssituation, die davon gekennzeichnet ist, dass aus Unternehmensperspektive ihre Schwangerschaft als Einschränkung ihres 'Marktwertes' wahrgenommen werden könnte, womit die Schwangerschaft als potentielle Gefährdung ihres beruflichen Status erscheint, als Risiko also, das nicht kalkulierbar ist und dem auch sie unterliegt, als sie dem Unternehmen von ihrer Schwangerschaft berichtet. Der Erfolg besteht somit darin, nicht anders in ihrem beruflichen Status behandelt worden zu sein, als dies der Fall gewesen wäre ohne die Schwangerschaft, und in ihrer individuellen Leistung gesehen worden zu sein, da die Einschränkung ihres Marktwertes kleiner eingeschätzt wurde als ihr individueller Wert für das Unternehmen ("*haben sie trotzdem dem Vertragsabschluss zugestimmt (...) und wollten mich gerne haben*").

Interessant an ihrer Darstellung ist hierbei auch, dass sie - bezogen auf ihre eigene Erfahrung - das Verhalten des Unternehmens, sie trotz ihrer Schwangerschaft einzustellen, als "*Vertrauen*" interpretiert, "*dass Mütter (...) oder Familien (...) es so hinkriegen, dass sie Beruf und Familie vereinbaren können*". Wird also auf der einen Seite in ihrer Schilderung ihre Sichtweise implizit deutlich, dass die Schwangerschaft eine Risikosituation für die Erwerbstätigkeit von Frauen in sich birgt, so zeigt sich auf der anderen Seite in ihrer Interpretation der Unternehmens-

---

<sup>92</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die positive Darstellung sprachlich immer wieder mit Relativierungen verbunden ist. Die Funktion dieser Relativierungen erschließt sich zunächst noch nicht, wird jedoch im Gesamtkontext des Interviews deutlich. Wir werden daher an späterer Stelle darauf eingehen.

perspektive, dass auch das Unternehmen einer Risikosituation unterliegt, nämlich derjenigen, ob "*Mütter*" oder "*Familien*" es tatsächlich vermögen, Beruf und Familie zu vereinbaren. Im Umkehrschluss gilt es somit unter Beweis zu stellen, dass es realisierbar ist, wobei die Verantwortung für die Realisierung in der Perspektive, die sie der Organisation zuschreibt, an die Mütter oder Familien delegiert wird ("*dass sie es so hinkriegen, dass sie Beruf und Familie vereinbaren können*"). Damit werden bereits zu Beginn des Interviews zwei Motive entwickelt, die im Interview von wesentlicher Bedeutung sind: Die hochgradige Prekarität der Situation als erwerbstätige Mutter und ihre eigene Interpretation der Organisationsperspektive, in der nicht der Organisation, sondern den Müttern oder Familien die Rolle zukommt, Beruf und Familie zu vereinbaren.

Wie spricht Julia Bassi über den Beginn ihrer Erwerbstätigkeit bei Teldax? Danach gefragt, ob sie eine Pause genommen habe, antwortet sie:

"Nein, habe ich nicht. Also das war vorher aber auch klar. Ich habe halt quasi nach den acht Wochen Mutterschutz wieder angefangen und habe mich privat - also mit acht Wochen kriegt man ja schlecht einen Platz für sein Kind - habe mich halt um eine private Betreuung gekümmert und habe hier ja auch als Leitende direkt angefangen zu dem Zeitpunkt, also hatte nicht etwa Acht-Stunden-Tage, sondern eher Zehn-Stunden-Tage und habe quasi das so nebenbei laufen lassen.

Und hatte dann natürlich, als Leitende hatte ich doch die Möglichkeit, dass ich mich mittags einschließen konnte, um Milch abzupumpen, also sozusagen dann die voll stillende und trotzdem berufstätige Mutter zu sein. Und das wurde auch genau so akzeptiert. Also am Anfang ist es natürlich so, dass die Leute noch etwas komisch gucken, wenn dann im Kühlschrank eine Milchflasche steht. Aber das ist, wird irgendwann zu einer absoluten Normalität. Also .. und ich habe auch zu keinem Zeitpunkt das Gefühl gehabt, dass irgend jemand mir deshalb anders begegnet, mich anders behandelt, anders fördert, anders einsetzt." (Pos. 11, 1-11)

Wie thematisiert Julia Bassi sich in ihrer Rolle als berufstätige Mutter? Welches Selbstverständnis wird in ihrer Beschreibung deutlich? Julia Bassi beschreibt sich in der Sequenz so, dass sie beide Rollen realisiert als "*voll stillende und trotzdem berufstätige Mutter*" (Realisierung der beruflichen Anforderungen als "*Leitende*" mit Zehn-Stunden-Tagen und Nähren des Kindes). Die Zuschreibung des Mutter-Seins erfolgt hierbei über das Stillen des Kindes, wobei sie das Stillen in den Kontext ihrer Berufstätigkeit stellt ("*trotzdem berufstätige Mutter*", Hervorhebung A.K.) in der Form, dass es ihre Berufstätigkeit nicht einschränkt.

Julia Bassi spricht zunächst über die Betreuungsform und erklärt diese aus ihrer beruflichen Position, wenn sie sagt, sie habe sich "*halt um eine private Betreuung*

*gekümmert und habe hier ja auch als Leitende direkt angefangen zu dem Zeitpunkt, also hatte nicht etwa Acht-Stunden-Tage, sondern eher Zehn-Stunden-Tage.*" Im Vordergrund ihrer Darstellung steht die Realisierung ihrer Rolle als "Leitende". Sie thematisiert ihr Modell damit aus der Perspektive ihrer Leistungsfähigkeit für die Organisation, wenn sie die betrieblichen Zeitanforderungen anführt, die sie voll erfüllt. Gleichzeitig thematisiert sie über das Stillen ihre Bindung zu ihrem Kind und transportiert damit ihre Rolle als Mutter.

Während sie auf der Darstellungsebene ihr Lebens- und Arbeitsmodell in dieser Sequenz als eine Kombination beider Rollen präsentiert, wird jedoch bei genauerer Betrachtung deutlich, dass ihr Modell von einer strikten Trennung zwischen Berufstätigkeit und Mutterschaft geprägt ist: Das, was sie in ihrer Rolle als Mutter realisiert (Milch abpumpen in der Mittagspause), passt sie den betrieblichen Abläufen so an, dass diese dadurch keine Einschränkungen erfahren. Ihre Rolle ist dabei faktisch auf eine Verfügbarkeit für das Kind reduziert, die nicht vollständig von anderen übernommen werden kann, wobei die Bindung über die Muttermilch aufrechterhalten wird und diese es ihr ermöglicht, eine wichtige Beziehungs Person für ihr Kind zu bleiben.

Ist mit ihrem Modell aus ihrer Perspektive die Kombination beider Rollen möglich, so enthält ihre Darstellung jedoch gleichzeitig eine Hierarchisierung ihrer Aufgaben mit dem Blick auf die Ausübung ihrer Führungsposition, wenn sie sagt, dass sie "*das (...) quasi nebenbei*" habe laufen lassen. Implizit wird damit auch die Norm vermittelt, an der sie sich orientiert, nämlich dass Mutterschaft ihre Leistungsfähigkeit nicht einschränken darf. Das Kind wird nicht explizit benannt, es bleibt konkret aus der Thematisierung ausgeblendet, in der Schilderung der Kombination beider Rollen ist es lediglich im Kontext des zeitlichen Ablaufs über das Stillen präsent.

Julia Bassi konnotiert ihr Modell in der zitierten Passage als für sie normales, wenn sie über die Milchflasche im Kühlschrank spricht, das durch ihr Beispiel und ihre Leistung zum selbstverständlichen Bestandteil der betrieblichen Realität wird. In ihrer Darstellung entwirft sie somit ein Bild von sich als jemand, die es geschafft hat, beide Rollen zu realisieren und in ihnen akzeptiert zu werden. Ihre Mutterschaft ist kein Hinderungsgrund, ihre Leitungsposition auszuüben, ihre Leitungsposition wiederum auch kein Grund, ihre Rolle als Mutter nicht zu realisieren. Sie beweist durch ihr Handeln, dass beide Rollen gleichzeitig erfüllbar, dass Mutterschaft und die Ausübung einer Führungsposition miteinander vereinbar sind. Interessant ist, dass sie in diesem Kontext ihre Erzählung mit dem Thema der Gleichbehandlung verbindet ("*und ich habe auch zu keinem Zeitpunkt das*

*Gefühl gehabt, dass irgend jemand mir deshalb anders begegnet, mich anders behandelt, anders fördert, anders einsetzt") und sich mit ihrem Modell als erwerbstätige Mutter als gleich behandelt schildert. Ihr Modell belegt somit in ihrer Darstellung, dass man mit einem solchen gleich behandelt wird und keine Benachteiligung aufgrund der Mutterschaft erfährt.*

In der Sequenz kommen somit ihr Rollenverständnis als erwerbstätige Mutter, ihr Arbeitsverständnis und die damit verbundenen Wertmaßstäbe zum Ausdruck. Sie findet eine Lösung, die es ihr ermöglicht, sich in nichts in ihrer Funktionalität für das Unternehmen von anderen hochqualifizierten Beschäftigten zu unterscheiden, eine Lösung, die das Unternehmen nicht tangiert und realisiert so ihr Vereinbarkeitsmodell von hochqualifizierter Berufsarbeit und Mutterschaft. Sie lebt damit das, was sie eingangs dem Unternehmen als Perspektive auf die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie zuschreibt.

### **6.2.3.2 Teilzeitumsetzung im Betrieb: "Wir (lassen) in diesem Bereich hier den Frauen, würde ich sagen, absolute Freiheit."**

#### **6.2.3.2.1 Mitarbeiterinnen**

Wenden wir uns nun der Praxis Julia Bassis als Personalverantwortliche zu. Ihr eigenes Modell, Beruf und Familie zu vereinbaren, unterscheidet sich von dem ihrer Mitarbeiterinnen, da jene - wie sie am Anfang des Interviews berichtet - zunächst für einige Zeit Elternzeit nehmen und im Anschluss daran Teilzeit arbeiten, sie selbst jedoch nach dem Mutterschutz wieder in ihrem Vollzeitarbeitsverhältnis als leitende Angestellte tätig ist.<sup>93</sup> Wie gestaltet Julia Bassi ihre Praxis in der Organisation, wie setzt sie in ihrer Abteilung die Teilzeitansprüche ihrer Beschäftigten um und welches Selbstverständnis ist damit verbunden?

In Julia Bassis Darstellung zur Teilzeitumsetzung im Betrieb zeigen sich drei zentrale Aspekte. Zunächst ist dies der Aspekt, dass sie den Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen in eine Perspektive einbettet, die davon bestimmt ist, den Lebensentwurf mit Kindern mit einer beruflichen Tätigkeit als vereinbar anzusehen. Immer wieder treffe ich in den Einschätzungen Julia Bassis im Interview auf die Perspektive, Arbeitszeitmodelle mit reduzierter Arbeitszeit umsetzbar zu machen.

---

<sup>93</sup> Wir erfahren an späterer Stelle im Interview, dass Julia Bassi vor der Geburt ihres Kindes auch während der Mutterschutzzeit bis zwei Wochen vor der Geburt gearbeitet hat (siehe hierzu auch Pos. 317).

Sie stehen im Kontext ihres Selbstverständnisses, Arbeits- und Lebensmodelle mit Kindern zu ermöglichen, in denen Erwerbstätigkeit und Familie miteinander parallel kombiniert werden. Zentral ist als Handlungsmotiv wiederum - wie dies bereits in der Erzählung zu ihrer eigenen Erfahrung der Fall war - das Motiv der Gleichwertigkeit präsent ("*eigentlich habe ich das Gefühl, dass sie* (die Mitarbeiter in Teilzeit, A.K.) *auch das Gefühl haben, genauso als, also gleichwertig gesehen zu werden, wie die anderen Mitarbeiter und nicht anders behandelt zu werden*", Pos. 115, 2-5). Teil der Kultur, die sie entwirft, ist es jedoch nicht, dass diese mit einer Konstruktion individueller Rechte verbunden ist und sich aus diesen herleitet. Die Kultur, die Julia Bassi entwirft, ist zudem nicht ungebrochen: Es zeigt sich, dass es auch Ambivalenzen in der eigenen Perspektive gibt.

Zunächst soll eine Schlüsselsequenz vorgestellt werden, in der ihre Perspektive auf einen Lebensentwurf mit Kindern deutlich wird. Wie schon für sich selbst, stellt Julia Bassi ihre Sicht unter das Motiv der Selbstverständlichkeit. Ihre Erfahrung in ihrer Rolle als Personalverantwortliche führt sie als Beleg dafür an, dass eine Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie in der Organisation realisiert werden kann und damit kein Gegensatz von Beruf und Familie besteht:

"Also ich habe nicht das Gefühl, dass es irgendwo etwas war, was einer besonderen Thematisierung bedurfte, sondern dass es mit einer relativ großen Selbstverständlichkeit eigentlich aufgenommen wurde, sowohl bei meiner Person (...) Und genau so bei meinen Mitarbeiterinnen, also habe ich jetzt Ähnlichkeiten gehabt, dass sie halt einfach in dem Augenblick - also ich habe es jeweils sehr, sehr früh erfahren, also sie hatten den Mut, sehr früh damit zu kommen - dass es eigentlich nicht etwas war, was man groß thematisieren musste, sondern wo man einfach gesagt hat: „Okay, das und das sind die Möglichkeiten, so und so schaut's aus“.

Und wir eigentlich in diesem Bereich hier den Frauen, würde ich sagen, absolute Freiheit lassen, also sowohl, wie lange sie in Erziehungsurlaub gehen wollen, oder wenn sie es auch kurzfristig sich überlegen wollen, dass sie doch früher wieder einsteigen wollen oder noch mal verlängern wollen, sowohl diese Freiheiten haben sie als auch die Möglichkeit eben, mit einem Tag, zwei Tage, drei Tage, wie auch immer einzusteigen und dann langsam die Zeiten wieder hochzufahren.

Also nicht so, dass ich das Gefühl habe, dass das so etwas Besonderes oder Außergewöhnliches ist (...), sondern es ist einfach eine Selbstverständlichkeit in irgendeiner Form auf die Art: Wenn es kommt, dann kommt es halt; dann macht man es halt, dann findet man Lösungen, und es ist nichts, was jetzt besonders thematisiert wird." (Pos. 7, 1-13)

Die eigene Praxis in der Organisation beschreibt Julia Bassi in diesem Textausschnitt so, dass die Vereinbarkeitsmodelle in ihrer Abteilung auf der freien Wahl

der Frauen beruhen ("absolute Freiheit") und diese es auch sind, denen die Möglichkeit eröffnet wird, sich so zu entscheiden, wie sie es für sich brauchen. Julia Bassi verknüpft an diesem Punkt das Motiv der Selbstverständlichkeit von Mutter- schaft und Erwerbstätigkeit mit dem Aspekt der Freiheit (der Frauen), sich für unterschiedliche Vereinbarkeitsmodelle zu entscheiden. " (...) *es ist einfach eine Selbstverständlichkeit in irgendeiner Form auf die Art: wenn es kommt, dann kommt es halt; dann macht man es halt, dann findet man Lösungen*". Damit trans- portiert sie das Bild, dass sie sich als Personalverantwortliche in der Organisation verschiedenen Vereinbarkeitsmodellen flexibel anzupassen und diese in die be- trieblichen Abläufe zu integrieren vermag.

Deutlich wird das Selbstverständnis als Personalverantwortliche in der Form, wie sie die Möglichkeiten, die die Mitarbeiterinnen in ihrer Abteilung haben, Erwerbs- tätigkeit und Familie zu vereinbaren, begründet. "*Wir (lassen) eigentlich in diesem Bereich hier den Frauen, würde ich sagen, absolute Freiheit*", formuliert Julia Bassi und zeigt damit, dass es eine Freiheit ist, die zugestanden und folglich auch jederzeit wieder zurückgenommen werden kann. Die "Freiheit", Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie zu realisieren, wird somit nicht aus der Perspek- tive individueller Rechte hergeleitet, sondern verweist auf ein individualisiertes Verständnis. Die "Freiheit" ist dabei an sie als Personalverantwortliche gebunden ("*in diesem Bereich hier*"), sie funktioniert somit über persönliche Bindung. Die bestehenden Rechte werden damit faktisch dethematisiert und als Ansprüche der Beschäftigten latent negiert.

Wie schildert Julia Bassi nun die Umsetzung von Teilzeitmodellen bei ihren Mit- arbeiterinnen? Betrachtet man ihre Beschreibung der "Selbstverständlichkeit" in der Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Familie, ihre "Kultur" der Selbstver- ständlichkeit genauer, so zeigen sich in ihrer Darstellung zwei Stränge. Zum einen thematisiert sie die Ausrichtung an den Wünschen der Mitarbeiterinnen, zum an- deren erhalten die teilzeitbeschäftigen Mütter einen anderen Status im Vergleich zu den Vollzeitbeschäftigten, der sich auf ihre betriebliche Position auswirkt. Die- se unterschiedlichen Stränge sollen im Folgenden an zentralen Textsequenzen des Interviews gezeigt werden.

Julia Bassi gibt im Interview mehrere Beispiele für die Ausrichtung an den Wün- schen ihrer Mitarbeiterinnen, die sie unter das Stichwort der Machbarkeit von Teilzeitlösungen stellt, um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie zu gestalten. In der folgenden Textsequenz thematisiert sie die Machbarkeit unter- schiedlicher Arbeitszeitmodelle in der Situation mit einer Mitarbeiterin:

"Also meine eine Mitarbeiterin ist für ein Jahr ausgestiegen quasi, hat jetzt ein Jahr Erziehungsurlaub und hat sich jetzt aber kurzfristig überlegt, dass sie doch nicht erst Anfang nächsten Jahres, sondern jetzt im September schon drei Tage wieder anfangen will. Das ist auch machbar. Und ich habe eine andere Mitarbeiterin, die auch drei Tage die Woche arbeitet. " (Pos. 30, 1-5)

Ebenso deutlich zeigt sich ihre Sicht, die betrieblichen Möglichkeiten zu nutzen und Teilzeitmodelle umzusetzen, als sie auf den Aspekt der Arbeitsorganisation eingeht:

"(...) es natürlich nicht so einfach ist wirklich, einen Projekttag durchzusteuern, wenn man nur drei Tage die Woche da ist. Gerade wenn es unter sehr hohem Zeitdruck geschieht oder so, das kann schon schwer werden, ja! Aber es ist ja - also meiner Ansicht nach gibt es keine Alternative. Da muss man halt, also für mich wäre keine Alternative jetzt zu sagen: „Du kannst irgendwie da fünf Tage oder du kannst dir was anderes suchen“, das wäre für mich keine Alternative! (...) Es wäre albern jetzt da zu sagen, ein Unternehmen wie Teldax, in dieser Größe, findet dafür keine Lösung! Dann muss halt insgesamt die Ressourcendecke vielleicht einen Tick dicker sein, um so etwas eben mit abzufangen! Also, oder es fällt halt was hinten runter – bumm! Dann bleibt halt was liegen! Das ist dann so.

Und man darf ja nicht unterschätzen: Also alles ist erst mal ganz wichtig und hat die absolut höchste Prio; aber wenn dann wirklich was runterfällt, wenn ich mir so anschau, häufig merkt es nicht mal jemand sofort, und manchmal wird, nach zwei Monaten hat es sich eh erledigt, dann hat es auch gar keine Bedeutung mehr plötzlich. Also man darf da, glaube ich, nicht, man darf da nicht zu verbissen rangehen, denke ich." (Pos. 84, 4-16)

Deutlich wird in der vorangehenden Sequenz, dass Julia Bassi sich von anderen Perspektiven der Arbeitsorganisation abgrenzt und sich kritisch dazu positioniert. Ihre Kritik ist sehr indirekt, die Erwerbsarbeitsnorm der Vollzeitarbeit ("*fünf Tage oder du kannst dir was anderes suchen*") bildet zwar implizit die Folie, vor deren Hintergrund sie ihr eigenes Verständnis entfaltet, wird aber als solche nie benannt. Dies geschieht, wenn sie die Argumentation verwirft, dass nur eine Integration in Vollzeit oder der Ausschluss der Erwerbsarbeit möglich ist und dabei noch implizit deutlich macht, dass sie auch eine ökonomisch geleitete Argumentation, mit der dies personalpolitisch begründet wird, als nicht haltbar einschätzt ("*Es wäre albern jetzt da zu sagen, ein Unternehmen wie Teldax, in dieser Größe, findet dafür keine Lösung.*").

Dies geschieht auch, wenn sie das vorherrschende Arbeitszeitmodell als Stilisierung eines Organisationsmythos präsentiert, indem sie eine Unterscheidung trifft zwischen der Ideologie der permanenten Wichtigkeit aller Arbeiten und der geleb-

ten Praxis im Unternehmen ("*alles ist erst mal ganz wichtig und hat die absolut höchste Prio, wenn dann wirklich was runterfällt (...), häufig merkt es nicht mal jemand sofort, und manchmal wird, nach zwei Monaten hat es sich eh erledigt*").<sup>94</sup>

Ganz entgegen ihrer kritischen Positionierung zur Vollzeitnorm - und dies ist der zweite Strang in ihrer Argumentation –, zeigen andere Textsequenzen, dass sie den teilzeitbeschäftigen Müttern implizit eine Art Sonderstatus im Rahmen eines Organisationsmodells zuschreibt, das aus ihrer Perspektive auf der Vollzeitnorm basiert. Dies ergibt sich jedoch erst durch eine Zusammenschau mehrerer Textpassagen. Thema der folgenden Passage ist auf der ersten Ebene wiederum die Bekräftigung ihrer Perspektive, Teilzeitkräfte zu integrieren.

"Man muss natürlich dann ein bisschen gucken, wie das mit den Aufgaben passt und so. Es ist, wenn Sie mich als Arbeitgeber sozusagen fragen, dann würde ich sagen, es ist nicht immer ganz leicht, weil man natürlich die Leute nicht in gleicher Form einsetzen und belasten kann wie Fulltime-Mitarbeiter. Aber es ist halt so. Wir wollen alle, dass es Kinder gibt, dass es (scherzt lachend) Rentenzahler gibt für uns! (verhaltenes Lachen) Insofern würde ich sagen, muss man da auch Wege finden. " (Pos. 31, 9-14)

Zwar wird die Frage der Integration der Beschäftigten mit reduzierten Arbeitszeiten als arbeitsorganisatorische behandelt, gleichwohl deutet sich in den Formulierungen Julia Bassis eine Hierarchisierung zwischen beiden Beschäftigtengruppen an. Julia Bassi begründet hier den Vorzug der Vollzeitmitarbeiter aus dem Schutz der Teilzeitbeschäftigten vor zu hoher Belastung, so dass der Schutz, den sie den teilzeitbeschäftigten Müttern gewähren möchte, sich im Umkehrschluss als Vorzug für die Gruppe der Vollzeitbeschäftigten erweist. Ebenso wird der andere Arbeitseinsatz der Teilzeitbeschäftigten ("*weil man natürlich die Leute nicht in gleicher Form einsetzen (...) kann*") von ihr mit dem Teilzeitstatus begründet. Was genau dieser andere Arbeitseinsatz ist, bleibt an dieser Stelle offen. In der Be-

<sup>94</sup> Diese Ausrichtung ihrer Perspektive an der Gestaltung eines Arbeits- und Lebensmodells, das eine parallele Kombination von Erwerbstätigkeit und Familie ermöglicht, zeigt sich im Interview immer wieder. Hier sei noch auf zwei weitere wichtige Textsequenzen hingewiesen. Zum einen handelt es sich dabei um befristete Stellenbesetzungen in der Elternzeit ihrer Mitarbeiterinnen. Hierzu berichtet Julia Bassi davon, dass sie dies in einem Fall mit einer Sondergenehmigung der Geschäftsführung realisiert hat. Zum anderen thematisiert Julia Bassi ihre Bereitschaft, sich auch in der täglichen Arbeitsorganisation auf die Teilzeitkräfte einzustellen ("*Also, erst mal ist es für mich eine Selbstverständlichkeit, wenn jemand sein Kind abholen muss zu einer bestimmten Zeit, dass er das tut (lacht leise)! Also da gibt es keine Diskussionen (...) Ich würde behaupten, dass es sich in der Regel auch so koordinieren lässt.*", Pos. 125, 1-6).

schreibung einer Situation, als sie von einer Mitarbeiterin erzählt, die sie nach einem Jahr der Freistellung im Rahmen der Elternzeit in ihre Abteilung aufnimmt, wird deutlicher, welche Konsequenzen sich aus der Entscheidung ergeben, nicht gleich nach dem Mutterschutz in einem Vollzeitarbeitsverhältnis weiterzuarbeiten:

"Und einem muss klar sein, dass man natürlich nicht, wenn man Teilzeit anfängt, dass man nicht immer das spannendste und wichtigste Projekt für das Unternehmen kriegen kann, sondern schon etwas anders eingesetzt wird." (Pos. 38, 10-12)

Aufschlussreich ist hier die implizite Verknüpfung von unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen mit der Qualität der Arbeitsaufgaben, wobei Julia Bassi deutlich macht, dass sie die Vorgehensweise, Teilzeitkräfte mit geringerwertigen Arbeitsaufgaben einzusetzen, billigt, respektive vermittelt, dass sie dies auch selbst praktiziert und als unabdingbare Notwendigkeit betrachtet:

"Es geht einfach nicht anders, weil ich sonst die Leute unter eine Last stellen würde, die meiner Ansicht nach sich nur schlecht vereinbaren lassen." (Pos. 38, 12-13)

Schreibt sich Julia Bassi mit ihrem Handeln hier wiederum eine Schutzfunktion in ihrer Verantwortung als Personalverantwortliche zu, so zeigt sich implizit, dass der Maßstab der Vollzeitarbeit die Grundlage ihrer Bewertung ist und sie ihrer Darstellung eine Perspektive unterlegt, die davon gekennzeichnet ist, dass die Beschäftigten mit reduzierter Arbeitszeit nicht mit den gleichen qualitativen Aufgaben betraut werden wie Vollzeitbeschäftigte. Das, was als Schutz vor Arbeitsüberlastung konnotiert wird, erweist sich faktisch als Diskriminierung, die dadurch zustande kommt, dass der Vollzeitarbeitsmaßstab ihrer Bewertung zugrunde gelegt wird. Die Orientierung an der Vollzeitnorm und der damit verbundene Sonderstatus der teilzeitbeschäftigten Mütter kommt noch einmal an anderer Stelle zum Ausdruck, als es um die Einstellung von Mitarbeiterinnen in Teilzeit und um den Aspekt der Stellenausschreibung geht. Den Teilzeitstatus, den Julia Bassi den bereits in ihrer Abteilung beschäftigten Mitarbeiterinnen zu gewähren bereit ist, möchte sie bei der Einstellung neuen Personals nicht vergeben.

"Also eigentlich habe ich bisher nur Vollzeitstellen ausgeschrieben. Und dann eben befristet in dem Falle, als Ersatz. (Pos. 204, 1-2). (...) Weil die Teilzeitausschreibung, wie gesagt, das ist, dann habe ich ja noch mehr von diesen Fällen, wo ich halt nicht die Leute auf die großen Projekte ansetzen kann, weil es nicht passt." (Pos. 210, 1-3)

"Also, ich würde das jetzt nicht überstrapazieren, indem ich on Top noch Teilzeit einstellen würde. (...) Also insofern ist es natürlich schwierig, wenn eine Teilzeitkraft arbeitslos wird, dann wieder den Einstieg zu finden, ja! Da würde ich persönlich ihr jetzt quasi keine Chancen von außen einräumen, da ich nur eine Fulltime-Stelle ausschreiben würde also.. ". (Pos. 214, 11-14)<sup>95</sup>

Wie lässt sich nun Julia Bassis 'Kultur der Selbstverständlichkeit' in einem ersten Fazit beschreiben? Während auf der ersten Ebene im Interview über den Begriff der Selbstverständlichkeit eine Gleichwertigkeit unterschiedlicher Varianten in der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie transportiert wird, zeigt der Vergleich der Schilderung des eigenen Falls von Julia Bassi mit ihrer Darstellung im Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen, dass der Begriff der Selbstverständlichkeit unterschiedlich gefüllt wird. So besteht die 'Kultur der Selbstverständlichkeit' in ihrem eigenen Fall darin, sich vollständig den bestehenden betrieblichen Arbeitszeitnormen in einer Führungsfunktion anzupassen, sie wird in ihrer Präsentation mit dem Erfolg verbunden, als Mutter eine Führungsposition auszuüben. Die 'Kultur der Selbstverständlichkeit', die Julia bei ihren teilzeitbeschäftigen Mitarbeiterinnen praktiziert, ist demgegenüber eine, in der zwar Arbeitszeitmodelle mit reduzierter Arbeitszeit ihren Platz haben, jedoch um den Preis der Abwertung des betrieblichen Status. Somit wird eine Vereinbarkeitskultur konstruiert, deren Rahmen und Beurteilungsmaßstab das betriebliche Organisationsmodell von Arbeit über Vollzeitnormen bildet, innerhalb dessen Teilzeitbeschäftigte mit einer Art Sonderstatus integriert werden.

---

<sup>95</sup> Auch ist in ihrer Perspektive die Umsetzung von Teilzeit ausschließlich durch die Bindung an die grundlegende Arbeitsorganisation über Vollzeit möglich. Dies zeigt sich, als sie konkreter auf ihre Vorstellungen der Arbeitsorganisation mit Teilzeitbeschäftigten eingeht: *Ja, das heißt im Zweifelsfalle, ich muss ein Fall-Back, einen Ersatz beschaffen. Also ich kann eine Teilzeitkraft nicht auf ein Projekt mit der gleichen 100 %-Verantwortung setzen, sondern ich muss quasi immer eine Vollzeitkraft zumindest anteilig parallel laufen lassen, die etwas informiert ist über das Projekt, damit sie im Zweifelsfalle als Fall-Back dienen kann. Das heißt, das ist das, was ich meinte, dass dann insgesamt die Personaldecke quasi diese 10 % on Top sein muss.*" (Pos. 95)

#### **6.2.3.2.2 Teilzeit in Führungspositionen: "Also dass man auf Hauptabteilungsleiter-Ebene jemandem eine Vier-Tage-Woche zuspricht, das hat mich eigentlich überrascht."**

Julia Bassi arbeitet in einem anderen Modell als ihre Mitarbeiterinnen, sie arbeitet in ihrer Führungsposition Vollzeit, abends "*open-end*" (Pos. 166, 7) und pendelt zu ihrer Familie, ihrem Mann und ihren beiden Kindern, am Wochenende; auch während der Zeit nach dem Mutterschutz hat sie weiter ihre Leitungsposition mit überlangen Arbeitszeiten wahrgenommen. Wie beschreibt sie die Möglichkeiten, Erwerbstätigkeit und Familie in Führungspositionen zu kombinieren in einem Modell mit reduzierter Arbeitszeit, welche Erfahrungen liegen ihr vor? Wie greift sie hier den Aspekt der neuen Teilzeitrechte auch für Leitungspositionen auf?

Julia Bassi spricht das Thema Teilzeit in Führungspositionen von sich aus im Interview nicht an, thematisiert dann jedoch auf unsere Nachfrage in diesem Interviewteil drei Fälle von Frauen mit Kindern in Führungspositionen. Dies ist zum einen der Fall einer Abteilungsleiterin, die ihre Funktion als Abteilungsleiterin im Rahmen ihres Arbeitszeitmodells mit reduzierten Arbeitszeiten nicht ausübt und in einer Stabsstellenfunktion tätig ist, zum anderen der Fall einer Hauptabteilungsleiterin im Unternehmen, die ihre Arbeitszeit auf 80% reduziert hat, an vier Tagen in der Woche arbeitet und aus dieser Funktion heraus zur Hauptabteilungsleiterin befördert wurde und somit eine noch höhere betriebliche Funktion als Julia Bassi wahrnimmt. Julia Bassi nimmt im Interview intensiv Bezug auf den Fall der Hauptabteilungsleiterin und vergleicht ihn mit dem eigenen Arbeitszeitmodell.

Das dritte Beispiel ist sie selbst als diejenige, die ihre Führungsposition in Vollzeit ausübt. Sie hat versucht, Teilzeit in ihrer Führungsposition zu arbeiten, was ihr jedoch nicht gewährt wurde. Im Unterschied zum Fall der Hauptabteilungsleiterin sieht Julia Bassi zur Zeit des Interviews keine Möglichkeit für sich, im Unternehmen weiter beruflich aufzusteigen und ist daher auf eine weitere Karriere außerhalb des Unternehmens orientiert. Im Interview signalisiert sie, dass sie Aussicht hat, in die Geschäftsleitung eines anderen Unternehmens und damit ins obere Management aufzusteigen. Wie spricht Julia Bassi nun konkret über die Situation der beiden Kolleginnen, wie über ihre eigene? Wir wollen zunächst darauf eingehen, in welcher Form sie die Fälle darstellt und damit verbunden in welcher Form das Thema Teilzeit in Führungspositionen präsentiert wird, um dann auf die Funktion einzugehen, die ihnen - und hier insbesondere dem Fall der Hauptabteilungsleiterin - im Gesamtkontext des Interviews zukommt.

Julia Bassi bezieht sich positiv auf den Fall der Kollegin, die in einer Stabsstellenfunktion ihr Teilzeitmodell realisiert.

"Wir haben eine Abteilungsleiterin, die zwar jetzt - also die den Status einer Abteilungsleiterin hat, aber im Augenblick keine Abteilung leitet, sondern als Stabsstelle. Die ist auf drei Tage die Woche gegangen. Und es wurde sowohl erlaubt als auch ermöglicht eigentlich aufgrund der Aufgaben." (Pos. 138, 3-6)

*"In der Stabsstellenfunktion kann man das wunderbar vereinbaren, weil man die Aufgaben so wählen kann"* (Pos. 128, 1-2), sagt sie an anderer Stelle. Julia Bassi bezieht sich in ihrer Schilderung auf den vorherigen Status der Kollegin als Abteilungsleiterin, weist damit implizit darauf hin, dass diese nicht dequalifiziert wurde, blendet jedoch in ihrer Präsentation den Unterschied aus, dass es sich bei dieser Stabsstellenfunktion um eine Aufgabe mit geringerer Wertigkeit in der betrieblichen Hierarchie handelt. Demgegenüber wird in der zitierten Sequenz vermittelt, dass sich gleichsam aus der Logik der betrieblichen Erfordernisse der Verlust der Führungsverantwortung ergibt, womit dieser über betriebliche Erfordernisse legitimiert wird.

Julia Bassi stellt den Fall der Abteilungsleiterin hierbei im Interview immer wieder als Parallelfall zur Hauptabteilungsleiterin vor, indem sie beide Fälle als solche von Frauen in Führungspositionen mit reduzierten Arbeitszeiten anführt und lässt damit einen entscheidenden Unterschied zwischen ihnen außen vor: Während die Abteilungsleiterin ihre Leitungsaufgabe verliert und in einer Funktion mit geringerer Wertigkeit arbeitet, nimmt die Hauptabteilungsleiterin eine Führungsfunction mit Personalverantwortung wahr und steigt in der betrieblichen Hierarchie mit ihrem Teilzeitmodell auf.

Während der Fall der Abteilungsleiterin positiv beurteilt wird, kommentiert Julia Bassi den Fall der Hauptabteilungsleiterin, die ihr Arbeitszeitmodell in ihrer Führungsposition ausübt, negativ und grenzt sich mit ihrem eigenen Arbeitszeitmodell davon ab. Die negative Bewertung im Fall der Wahrnehmung von Führungsverantwortung wird von ihr über das Kriterium der geringeren Leistung begründet. Zunächst sieht es jedoch so aus, als beurteile sie den Fall positiv.

"Also (h) mein Eindruck ist eigentlich bei beiden, dass es super funktioniert. Ich meine, das sind aber auch beide - die Leute haben alle ein Laptop, also die können auch von zu Hause mal eben schnell was machen. Aber das ist bei beiden tatsächlich so, dass sie halt im Wesentlichen auf ihre Zeit fokussiert arbeiten und dann, wenn sie Freizeit haben, auch Freizeit machen."

Also ich habe nicht das Gefühl, dass es in irgendeiner Form zu Problemen führt. Obwohl ich persönlich das schon erstaunlich finde, dass es im Unternehmen Teldax gemacht wird! Also dass man auf Hauptabteilungsleiter-Ebene jemandem eine Vier-Tage-Woche zuspricht, das hat mich eigentlich überrascht. Weil ich glaube, dass man - also dass es sehr schwer ist, vergleichbar gut eine Hauptabteilung zu führen, wenn man nur vier Tage anwesend ist, wie jemand, der fünf Tage anwesend ist. Also ab einer gewissen Ebene ist es halt schwer, da passt es nicht mehr wirklich gut." (Pos. 146, 1-10)

Was zunächst als positive Bewertung des Modells beginnt, endet in einer grundle-gend negativen Einschätzung reduzierter Arbeitszeiten in Führungspositionen, die Julia Bassi mit dem Modell der Hauptabteilungsleiterin verbindet. Implizit wird die Arbeitszeitreduzierung als Einschränkung von Flexibilität thematisiert, wenn sie davon spricht, dass die beiden Kolleginnen "*tatsächlich*", "*halt im Wesentlichen auf ihre Zeit fokussiert arbeiten und dann, wenn sie Freizeit haben, auch Freizeit machen*", und unterstellt, dass das Unternehmen Leistungsverluste aufgrund der geringeren Anwesenheit im Betrieb hinnimmt, wenn es die Führungs-position mit reduzierter Arbeitszeit akzeptiert. Es kommt zu einem Vergleich der beiden Modelle, aus dem hervorgeht, dass nur eine Anwesenheit von fünf Tagen im Betrieb die Voraussetzung für die Führung einer Hauptabteilung sein kann. Dem Vergleich liegt hierbei eine persönliche Einschätzung zugrunde, nicht aber eine fundierte Kenntnis; "*ich glaube*", formuliert Julia Bassi in diesem Zusam-menhang, "*dass man - also dass es sehr schwer ist, vergleichbar gut eine Haupt-abteilung zu führen*". Kommt in der vorangehenden Interviewpassage das Motiv der Leistung zunächst indirekt zum Ausdruck, so zeigt sich in ihren weiteren Kommentierungen explizit, dass sie das Leistungskriterium zum zentralen Ge-sichtspunkt ihrer Bewertung der unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle in Füh-rungspositionen heranzieht:

"Also eigentlich würde ich behaupten, dass es schon auf Abteilungsleiter-Ebene an-fängt. (...) Sonst würde ich wahrscheinlich auch stärker bei meinem Chef darauf drängen, wenn ich davon überzeugt wäre, dass es funktionieren würde. (...) also ich persönlich bin der Meinung, dass man dann den Job nicht mehr vergleichbar gut ausüben kann, wie es jetzt ein männlicher Kollege in fünf Tagen tut, also dass dann - oder eine weibliche Kollegin in fünf Tagen – also dass dann tatsächlich nicht mehr die gleiche Performance gebracht werden kann, die gleiche Leistung erbracht werden kann.

Wenn das akzeptiert wird – wunderbar! Also ich gönne das jeder Frau, die diese Möglichkeit auch hier im Unternehmen besitzt. Aber ich .. also ich glaube nicht, dass das sozusagen dann vergleichbar ist von dem Output wie bei jemandem, der fünf Tage arbeitet." (Pos. 148, 1-13)

Welcher Arbeitsbegriff vermittelt sich in ihrer Perspektive? Es kann "*tatsächlich nicht mehr die gleiche Performance gebracht werden, die gleiche Leistung*", es ist nicht mehr vergleichbar vom Output her, formuliert Julia Bassi, und unterlegt ihrer Perspektive damit einen Arbeitsbegriff, in dem die Arbeitsqualität (hier: Führung einer Abteilung oder Hauptabteilung) über die Arbeitsquantität (Zeiteinsatz) definiert wird. Prämisse ihres Vergleichs der Leistungsfähigkeit von Personen mit reduzierter und nicht reduzierter Arbeitszeit - und damit auch ihre Erwartungshaltung - ist hierbei implizit, dass teilzeitbeschäftigte leitende Angestellte den gleichen Arbeitsumfang zu bewältigen haben wie vollzeitbeschäftigte leitende Angestellte. Wird teilzeitbeschäftigte Leitenden ein geringerer "Output" zugeschrieben, ("*wenn das akzeptiert wird wunderbar*"), muss es so erscheinen, als verhielte sich das Unternehmen gegen die eigenen ökonomischen Interessen, indem es ein solches Arbeitszeitmodell in Führungspositionen realisiert. Ferner wird mit dieser Form der Kommentierung deutlich, dass Julia Bassi selbst ein Modell mit reduzierter Arbeitszeit bereits auf ihrer Ebene in der Betriebshierarchie nicht mehr gewähren würde, in einer höheren Führungsposition ebenfalls nicht und auch ein beruflicher Aufstieg in Teilzeit nicht in Frage kommt. Betriebliche Modelle, wie die Arbeitszeitreduzierung strukturell personalpolitisch zu kompensieren wäre, sind in ihrer Perspektive nicht präsent, demgegenüber jedoch die implizite Erwartung, dass die Beschäftigten selbst für das Gelingen ihrer Arbeitszeitreduzierung bei gleichem Arbeitsvolumen verantwortlich sind. An anderer Stelle führt Julia Bassi die Solidarität und damit individuelle Unterstützungen als Möglichkeit der Kompensation für Arbeitszeitreduzierungen an.

"Und man kann es wirklich nur abfangen, indem man gegen – ja, durch die Abteilung, durch diese Zusammengehörigkeit versucht, da etwas, na, eben aufzufangen, falls was runterfällt." (Pos. 138, 17-19)

Dass die Hauptabteilungsleiterin mit ihrem Arbeitszeitmodell in ihre jetzige Führungsposition befördert wurde, erfahren wir nicht, während Julia Bassi über den Fall ihrer Kollegin spricht. Erst an späterer Stelle liefert sie diese Information in sehr indirekter Weise und lediglich als Faktum, ohne den Aufstieg zu kommentieren ("*also, die war damals noch keine Hauptabteilungsleiterin, als sie dann anfing mit den vier Tagen*", Pos. 152, 1-2). Während jener Aufstieg faktisch zeigt, dass das Unternehmen qualifizierte Arbeit im Rahmen eines Arbeitszeitmodells mit reduzierter Arbeitszeit auch auf einer hohen Hierarchiestufe mit Führungsverant-

wortung für möglich hält, wird dies in der Präsentation Julia Bassis negiert und der Fall so konnotiert, dass es ihn eigentlich nicht geben dürfte. Der faktische Erfolg des Modells wird damit in der Darstellung ausgespart.

In Abgrenzung vom Fall der Hauptabteilungsleiterin kommt ihr eigener Fall ins Spiel. Das eigene Arbeitsmodell in der Ausübung ihrer Führungsposition wird von Julia Bassi positiv beschrieben im Gegensatz zu einem Modell mit reduzierter Arbeitszeit in einer Führungsposition. Es wird - wie die oben zitierte Passage deutlich macht - über den Maßstab der Leistung als dem Modell der Hauptabteilungsleiterin überlegen beschrieben, da nur mit ihm die betrieblichen Anforderungen optimal erfüllt werden können. Julia Bassi präsentiert sich somit auch indirekt als diejenige, die ihre Leistungsfähigkeit beweist. Im Interview erfahren wir nur implizit davon, dass sie selbst auch bei ihrem Chef versuchte, eine Arbeitszeitreduzierung durchzusetzen, und zwar in der Argumentation, in der sie sich vom Modell der Hauptabteilungsleiterin abgrenzt (*"sonst würde ich wahrscheinlich auch stärker bei meinem Chef darauf drängen, wenn ich davon überzeugt wäre, dass es funktionieren würde"* (Hervorhebung A.K.). Im Ergebnis präsentiert Julia Bassi ihr eigenes Arbeitszeitmodell, das eine Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie in Teilzeit grundlegend ausschließt, als das einzige mögliche, weil effiziente.

Ein grundlegender Perspektivenwechsel, der vollständig mit den vorhergehenden Argumentationen bricht - und damit mit der Notwendigkeit, eine Führungsposition nur so ausüben zu können, wie sie selbst es tut -, kommt demgegenüber unerwartet an einer einzigen Stelle im Interview zum Ausdruck. Dies geschieht, als Julia Bassi auf die Frage antwortet, ob es für sie schon einmal eine Situation gab, in der sie darüber nachgedacht habe, selbst ihre Arbeitszeit zu reduzieren.

*"Also als ich jetzt mitbekommen hatte, wer die Hauptabteilungsleiterin - also die war damals noch keine Hauptabteilungsleiterin, als sie dann anfing mit den vier Tagen – da haben beide das wohl so gemacht, ihr Mann und sie - ihr Mann ist wohl auch in einer leitenden Position bei Teldax oder so - die sind beide auf vier Tage gegangen und dann halt so im Wechsel.*

*(...) da müsste es aber von beiden Seiten funktionieren. Weil es dann so ist, dass man tatsächlich immer noch ein gutes Einkommen hat, wenn man auf 80 % geht, aber gerade wenn zwei Leute berufstätig sind, dass man aber doch deutlich flexibler und einfacher die Kombination von Kindern, Arbeit und dem ganzen Drumherum an Organisiererei gehändelt kriegt, das ist, also das wäre eine spannende Geschichte. Al-*

lerdings für mich eher, wenn wirklich, also wenn ich es mal wieder schaffen würde, dass wir an einem Ort leben (lacht). (Pos. 152, 1-10.) (...)

Aber wenn das sozusagen uns mal wieder gelingen würde, dann fände ich das eine ganz interessante Option. Also dass man da wirklich sagt (leger): Ich mache 80 %, bleibe einen Tag zu Hause (...), der muss ein freier Tag sein, weil den würde ich dann wirklich...(...), den würde ich dann, so wie jetzt das Wochenende..." (Pos. 158, 160 u. 162)

Julia Bassi formuliert an dieser Stelle eine Alternative zu ihrem jetzigen Arbeits- und Lebensmodell, indem sie ein Gedankenmodell entwirft, in welchem die Darstellung ihres Modells als alternativlos aufgehoben ist. "*Der muss ein freier Tag sein, weil den würde ich dann wirklich, den würde ich dann, so wie jetzt das Wochenende...*" (bricht ab). Deutlich wird hier, dass es genau das Arbeits- und Lebensmodell der Hauptabteilungsleiterin ist, das sie sich wünscht. Die Fokussierung auf vier Arbeitstage, die sie der Hauptabteilungsleiterin negativ zuschreibt, die damit das Diktum der open-end-Verfügbarkeit bricht, das Julia Bassi für die Ausübung von Führungspositionen postuliert, wird hier nun positiv konnotiert. Und es sind nun ihre eigenen Lebensumstände, die sie dafür anführt, dass in ihrer Situation ein anderes Vereinbarkeitsmodell nicht möglich ist. Ganz zum Ende des Interviews, als Julia Bassi davon erzählt, dass ihr Mann versucht habe auf Teilzeit mit 80% zu gehen zu dem Zeitpunkt, als die Familie zusammen in Deutschland ist, kommt das Modell der Hauptabteilungsleiterin noch einmal ins Spiel, "*wie ich schon sagte, wie die eine Kollegin hier, die eine Hauptabteilungsleiterin das macht, also dass beide auf vier Tage gehen, das ist eigentlich schon, finde ich, eine ziemlich klasse Angelegenheit, wenn das so machbar ist. Das ist schon sozusagen das Optimum rausgeholt aus allem!*" (Pos. 309, 2-5). Das Modell der Hauptabteilungsleiterin ist in dieser Perspektive ein Erfolg. Betrachtet man ihre Situation, so zeigt sich, dass es ihr nicht möglich war, das Optimum aus "*allem*", mithin für die eigene Erwerbstätigkeit und die Familie, zu erreichen.

Wie lässt sich die Perspektive Julia Bassis nun von ihrer Struktur her zusammenfassen und welche Bedeutung erhält in diesem Kontext die Erzählung vom Fall der Hauptabteilungsleiterin? Julia Bassi vermittelt in ihrer Argumentation eine Dichotomie zwischen hochqualifizierter Berufssarbeit in der Ausübung einer Führungsposition mit reduzierter Arbeitszeit, die sie aus dem Anforderungsprofil der betrieblichen Aufgaben herleitet; ihr Maßstab für die Beurteilung von Leistungsfähigkeit ist der Zeiteinsatz und die Verfügbarkeit über die Zeit. Die Perspektive, die ihrem Vergleich implizit zugrunde liegt: Sie konstruiert das Arbeitszeitmodell

mit reduzierter Arbeitszeit so, dass es als nicht mehr konkurrenzfähig erscheinen kann und damit auch diejenigen, die es praktizieren, in der Konkurrenz um Leistung unterliegen. Das Modell wird im Ergebnis abgewertet ohne Faktenwissen im Vergleich zu ihrem eigenen Arbeitsmodell, so dass auch die Hauptabteilungsleiterin - unter diesem Konkurrenzmaßstab - unterliegen muss. Anders formuliert: Ihre Konstruktionen führen implizit dazu, die Kombination von hochqualifizierter Berufsarbeit in Führungspositionen nur in einem Modell als gerechtfertigt erscheinen zu lassen, dem eigenen, das eine Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie in einer Führungsfunktion mit reduzierten Arbeitszeiten ausschließt. Ihr eigener Perspektivenwechsel wird in ihre Bewertung von Führungspositionen nicht eingebunden.

Betrachtet man die Präsentation der beiden Fälle vor dem Hintergrund ihrer eigenen beruflichen Situation, in der weder eine anderes Vereinbarkeitsmodell, noch ein beruflicher Aufstieg im Unternehmen möglich sind, so sichert die negative Beschreibung des Modells der Hauptabteilungsleiterin ihr eigenes Arbeitsmodell ab, sie bestätigt es. Die Sichtweise auf den Fall der Kollegin in der Stabsstellenfunktion legitimiert im Gegenzug, dass die Arbeitszeitreduktion mit einem Verlust von Führungsverantwortung einhergehen muss.

#### ***6.2.3.3 Das eigene Arbeits- und Lebensmodell: "Und das würde dann so, dass man halt seine Kinder selber zur Schule bringen kann."***

Es ist im Interview immer wieder Thema, wie Julia Basssi ihr eigenes Arbeits- und Lebensmodell gestaltet und wie dies auch in der Vergangenheit für sie möglich war. Wie hat sich ihr Blick entwickelt? Wie kommt es zu der Sichtweise, in der ein anderes Arbeits- und Lebensmodell als das eigene in der Konsequenz letztlich ausgeschlossen wird?

Sehen wir, wie sich ihr eigenes Arbeitsmodell biographisch erklärt. Wir wollen uns hierbei in der folgenden Darstellung auf zwei wesentliche berufliche Stationen und die damit verbundenen Lebenssituationen Julia Bassis konzentrieren. Julia Bassi wird zum ersten Mal schwanger während ihres beruflichen Auslandsaufenthalts außerhalb Europas. Sie arbeitet bis zwei Wochen vor der Geburt ihres Kindes und kehrt nach der Geburt wieder in Vollzeit in das Unternehmen zurück,

während ihr Kind von einer Kinderfrau betreut wird.<sup>96</sup> Diese erste Erfahrung hat einen zentralen Stellenwert, da sie zum einen ein Grundmuster in der Perspektive Julia Bassis auf ihre Situation als berufstätige Mutter zeigt, zum anderen, weil sie deutlich macht, inwiefern diese Perspektive mit der Wahl ihres Arbeitsmodells verknüpft ist. Zunächst erzählt Julia Bassi von der Situation, wie es für sie war, als sie ihre Schwangerschaft ihrem Arbeitgeber mitteilte.

"Also ich weiß, als ich das erste Mal schwanger war und im Berufsleben stand, dass ich Angst davor hatte, es mitzuteilen. Also man ist ja eigentlich verpflichtet, möglichst schnell Arbeitgeber zu informieren und so; aber weil ich damit gerechnet habe, dass in dem Augenblick ich abgeschrieben werde als diejenige, die sowieso als Hausfrau und Mutter jetzt einen anderen Weg einschlägt und nicht mehr wirklich leistungsfähig ist.

Ich hatte Angst vor diesem Urteil und vor diesem Gefühl, dass alle sofort sagen (abfällige): Ach ja (gedehnt), hm, hat sie jetzt gerade vor einem halben Jahr angefangen zu arbeiten und jetzt ist sie schwanger!, so ungefähr, und damit unkündbar. Also diese klassischen, ja, wahrscheinlich sind es nicht nur Vorurteile, aber, also davor hatte ich Angst das erste Mal. " (Pos. 33, 1-8)

Der gesamten Darstellung Julia Bassis in dieser Sequenz liegt implizit die Perspektive zugrunde, Anerkennung in ihrer beruflichen Leistung im Rahmen eines Lebensentwurfs mit Kindern zu erhalten. Julia Bassi thematisiert ihre Schwangerschaft als Ausgrenzungssituation, als Stigma; sie erwartet, einem Geschlechterstereotyp unterstellt zu werden, bei dem bereits die Tatsache einer Schwangerschaft als Veränderung des beruflichen Engagements interpretiert und Mutterschaft mit einem beruflichen Ausstieg ("*Hausfrau und Mutter*") und mit geringerer Leistungsfähigkeit gleichgesetzt wird. Sie möchte ihre Schwangerschaft nicht kenntlich machen, um - so der Umkehrschluss - so lange wie möglich in ihrer individuellen Leistung gesehen zu werden. Die Situation ist stark angstbesetzt, die Schwangerschaft ist in ihrer Schilderung als Bedrohung des beruflichen Status und der Wahrnehmung ihrer individuellen Leistung präsent. Es wird deutlich, dass sie ihren Lebensentwurf mit Kindern aus der Perspektive negativer Zuschreibungen wahrnimmt. In der zitierten Sequenz grenzt sie sich von einem Vereinbarkeitsmodell ab, das mit einer geringeren Leistungsfähigkeit gleichgesetzt wird. Implizit kommt es damit zur positiven Konnotation des Modells, das aus ihrer Perspektive

---

<sup>96</sup> Der Mutterschutz ist in dem Land, in dem sie sich aufhält, vor der Geburt nicht zeitlich strukturiert wie in Deutschland, d.h. es ist freigestellt, wie lange vor der Geburt noch gearbeitet wird. Insgesamt stehen 90 Tage zur Verfügung, die jedoch von der Arbeitnehmerin nach eigenen Vorstellungen aufgeteilt werden können. Eine gesetzliche Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, existiert nicht.

in geringstem Maße davon bedroht ist, eine negative Zuschreibung zu erhalten, und bei dem sie sich in ihrer individuellen Leistungsorientierung gespiegelt zu sehen vermag. Es kommt zu einer Verknüpfung von Leistungsfähigkeit mit kontinuierlicher Vollzeitarbeit.

Betrachtet man die Situation, die Julia Bassi skizziert, offenbart sich diese als Drucksituation, in der ein Lebensentwurf mit Kindern nur in der Negation der eigenen Leistungsfähigkeit erfahrbar ist und es gilt, das Modell zu wählen, mit dem zu erwarten ist, in der eigenen Leistungsorientierung anerkannt zu werden. Dieser Erwartungsdruck ist – wie die folgende Sequenz zeigt – in der Präsentation ihres Arbeitsmodells jedoch gänzlich ausgeblendet, wie auch die Tatsache, dass ihr aufgrund der gesetzlichen Möglichkeiten nur die Alternative offensteht, direkt wieder in Vollzeit zurückzukehren oder nicht zu arbeiten. Demgegenüber beschreibt Julia Bassi ihr Modell als selbstverständliche Wahl und präsentiert es als Bestätigung ihrer Leistungsfähigkeit. Dies wird deutlich, als sie eine - entgegen ihren Erwartungen - positive Reaktion auf ihre Schwangerschaft und ihr Erwerbsmodell beschreibt:

"Und es wurde zu keinem Zeitpunkt mir jemals das Gefühl gegeben, dass sie meinten, dass es irgendwie meine Leistungsfähigkeit einschränkt oder dass sie Sorge hätten, dass ich nicht wiederkäme! (Pos. 33, 15-17).

Und in (Name des Landes, A.K.) kommt hinzu, dass man tatsächlich so lange, wie man arbeiten kann, arbeitet, also es gibt diese Optionen der sechs Wochen Auszeit vor der Geburt gar nicht, sondern man arbeitet halt so lange, wie es geht; und wenn das Kind dann kommt, dann macht man halt eine acht Wochen Pause und dann fängt man halt wieder an!

Nun ist es in (Name des Landes, A.K.) natürlich auch leichter irgendwie eine Nanny zu finden, weil sie einfach von dem, was sie kostet, es ist einfach von der Struktur her viel einfacher. Aber trotzdem ist es so, dass es einfach eine andere Selbstverständlichkeit hat, also dass man sozusagen viel selbstverständlicher bis zum letzten Tag arbeitet, dann sein Kind kriegt und nach ein paar Wochen wieder im Berufsleben steht." (Pos. 34, 1-8)

Ein zentraler Bestandteil ihrer Auslandserfahrung ist darüber hinaus, dass sie mit ihrem Lebensentwurf mit Kindern, den sie selbst aus der Perspektive negativer Zuschreibungen wahrnimmt, Anerkennung findet.

"Und ich habe es dann als extrem positiv erlebt, dass die Leute ganz anders reagiert haben! Also ich habe damals (...) mein erstes Kind bekommen (...). Und eben bei Clerco, eine internationale Company, und es war eigentlich insofern komplett anders: die Leute haben einem sofort gratuliert – nicht nur mir, sondern auch meinem Mann – fanden das ganz toll!" (Pos. 33, 8-12)

Die ausländischen Kollegen, seien

"sowieso etwas anders in ihrer Art der Reaktion. Also gerade wenn sozusagen eine Partnerschaft da ist, eine Ehe da ist, dann haben sie das Gefühl, das ist das Tollste, was einem passieren kann, dass jetzt auch noch Kinder kommen! Also das heißt, das war sozusagen eine extrem positive Aufnahme." (Pos. 33, 13-15)

Während Julia Bassi erwartet, durch ihre Schwangerschaft im Hinblick auf ihre Erwerbstätigkeit stigmatisiert zu werden, mithin sich in ihrem Wert über die Schwangerschaft negativ definiert sieht, erfährt sie statt dessen in der Reaktion auf ihre Schwangerschaft eine Kultur, in der die Geburt von Kindern mit der Anerkennung eines Lebensentwurfs verbunden ist, in dem Familie als Gemeinschaft und Kindern ein bedeutsamer Wert zuerkannt wird. In der Schilderung ihrer Erfahrung zeigen sich damit zwei Aspekte, die bedeutsam sind auch für ihr weiteres Handeln. Erstens bezieht sich Julia Bassi später als Personalverantwortliche positiv auf ein kulturelles Muster, das von der Anerkennung eines Lebensentwurfs mit Kindern geprägt ist und entwickelt die Perspektive, dass dieser Lebensentwurf mit Erwerbstätigkeit zu verbinden ist. Zum anderen wird das eigene Arbeits- und Lebensmodell positiv beschrieben in der Verknüpfung von eigener Leistungsfähigkeit mit einem Vollzeiterwerbsmodell.

Wie gestaltet sich ihr Arbeits- und Lebensmodell bei ihrer Anstellung bei Teldax und welchen Blick wirft sie selbst darauf? Um zu zeigen, in welche Situation ihre Beschäftigung bei Teldax eingebettet ist, wollen wir zunächst auf ihre berufliche Entwicklung und die damit verbundenen Lebenssituationen eingehen.

Deutlich zeigt ihre Schilderung zu ihren berufsbiographischen Daten, dass die Position bei Teldax für sie ein beruflicher Aufstieg ist, den sie auch unter der Perspektive eines Aufstiegs in eine Leitungsposition wahrnimmt. Im Ausland ist sie, wie sie es beschreibt, ein "*kleiner Muckel*" (Pos. 298, 3) im Unternehmen, während ihr Mann in einer leitenden Position tätig ist. Nach dem Wechsel der Familie nach Deutschland fängt sie als promovierte Naturwissenschaftlerin wieder "*ganz unten*" an, "*also Mitarbeiterebene, nichts Leitendes*", hat "*genommen, was gerade frei war sozusagen*" (Pos. 358, 1-2), erzählt, dass sie "*aber dann nach drei, vier Monaten (...), dass ich dann immer (...) Projekte geleitet habe*" (Pos. 360, 6-7), wechselt dann in einen Job, wo sich die Möglichkeit bietet, "*das Gleiche zu tun mit mehr Verantwortung*" (Pos. 360, 10), bevor ihr die jetzige Position, eine Führungsposition im mittleren Management, angeboten wird.

Ihre Lebenssituation ist immer wieder durch Entscheidungen über Trennungen der Familie geprägt. Während sie ihre Stelle in Asien aufgibt, als ihr Mann unerwartet beruflich nach Deutschland zurückkehren muss und sie mit ihrem Säugling ebenfalls nach Deutschland geht, gibt sie ihre Stelle dort nicht auf, als ihr Mann wiederum eine andere Position annimmt. Sie bleibt und pendelt zu ihrer Familie am Wochenende, während ihr Kind beim Vater lebt. In dieser Zeit wird ihr das Angebot von Teldax gemacht, die Vertragsverhandlungen sind noch nicht abgeschlossen, als sie zum zweiten Mal schwanger wird. Im Interview wird ihre Erwartung zur Zeit ihrer zweiten Schwangerschaft deutlich, dass ihr Mann beruflich wieder an ihren Arbeitsort wechseln wird; sie hat die Vorstellung, dann weniger zu arbeiten (Pos. 300-305).

"Also normalerweise hätten wir nicht so geplant mit getrennt und so; also eigentlich hatte ich gedacht, weil mein Mann wusste, dass er seine Stelle dort aufgeben würde, hatte ich gedacht, dass er sich hier (...) bewerben würde. Sonst hätte ich mich auf ein zweites Kind in der Form nicht eingelassen, weil das natürlich extrem schwierig ist zu koordinieren so etwas, mit Pendelei und allem Drum und Dran." (Pos. 305, 1-5)

Die Trennung der Familie bleibt bestehen.<sup>97</sup> Julia Bassi entscheidet sich, das Angebot, das ihr einen beruflichen Aufstieg ermöglicht, anzunehmen, das zweite Kind wird nach der Geburt bei ihr an ihrem Arbeitsort leben.

Wie sieht sie die Situation vor ihrer Anstellung bei Teldax? Wie sich bereits in der Eingangssequenz zeigt, ist die Situation, schwanger zu sein und ein Angebot zu haben, für sie wieder als Risikosituation präsent, die ihr angebotene Position nicht zu erhalten, wenn sie sagt, "*die haben trotzdem dem Vertragsabschluss zugesagt*" (vgl. Pos. 6, 2-3). Julia Bassi thematisiert im Interview nicht explizit, wie sie selbst zu ihrer Entscheidung kam, wiederum das gleiche Vereinbarkeitsmodell zu wählen, das sie schon bei ihrem ersten Kind praktiziert hat, obwohl sie die Absicht hatte, weniger zu arbeiten. Wir erhalten lediglich die Information, dass es vorher schon klar gewesen sei, dass sie nach dem Mutterschutz zurückkehren werde (vgl. Pos. 11). In ihren Schilderungen der Situation vor ihrer Einstellung kommt jedoch implizit zum Ausdruck, dass das Unternehmen diese Lösung von ihr erwartet und die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie an sie delegiert:

---

<sup>97</sup> Zu diesem Aspekt erfolgte im Interview keine Nachfrage aus Gründen der Privatsphäre der Interviewpartnerin.

"Und sowohl mein Chef als auch der Geschäftsführer, der mit zu der Entscheidung beigetragen hat, dass ich eingestellt wurde, haben (...) beide eigentlich, sie haben gefragt, wie ich mir vorstelle, also wie ich das mache, gedenke zu machen, gerade wegen der Pendelei auch am Wochenende. Und sie hatten beide das Vertrauen, hundertprozentig, dass sie gesagt haben, das hält sie nicht davon ab, mir das Vertragsangebot genau so, wie sie es mir geschickt haben, also das beizubehalten. (...) es war einfach das Grundvertrauen da - meistens sagte mir der (Name des Vorgesetzten, A.K.) auch direkt: Du hast es unter Beweis gestellt; du hast es ja ein Mal gemacht. Da habe ich vollstes Vertrauen. Du kriegst es geregelt!" (Pos. 36, 1-10)

Deutlich wird in der vorangehenden Sequenz, dass die Grundkonstellation, die sich aus der Erwartung der Unternehmensverantwortlichen ergibt, wie auch ihre eigene Perspektive auf die Situation als Risikosituation nicht Teil ihrer Darstellung sind, da Julia Bassi ihre Wahl auf der Darstellungsebene wiederum als selbstverständliche präsentiert. Wie bereits durch die Analyse der Eingangssequenz deutlich wurde, wählt sie bei Teldax ein Modell, in dem sie ihre Mutterschaft den betrieblichen Abläufen und Erfordernissen vollständig anpasst. Ihr eigenes Vereinbarkeitsmodell dient ihr in diesem Kontext als Bestätigung dafür, als gleichwertig angesehen zu werden; die Gleichwertigkeit wird über den Topos ihrer Leistungsfähigkeit (vgl. hierzu Kap. 6.2.3.1) und des Vertrauens der Unternehmensverantwortlichen, das sie mit Anerkennung gleichsetzt, hergestellt.

Zeigt sich, bezogen auf ihre Berufstätigkeit, ihr Vereinbarkeitsmodell als Erfolgsgeschichte, so liegt es nahe zu fragen, wie sie die andere Seite ihres Arbeits- und Lebensmodells thematisiert. Wie spricht sie über ihre Kinder? Es gibt nur wenige Stellen im Interview, wo Julia Bassi explizit über sie spricht. Diese beziehen sich zum einen auf die Situation, als sie bei beiden Kindern nach dem Mutterschutz gleich wieder beginnt zu arbeiten, zum anderen auf die jetzige und vorherige Situation, in der sie in der Woche von ihrer Familie getrennt lebt. Als wir danach fragen, wie es für sie war in der Zeit, als ihr zweites Kind im ersten Jahr nach der Geburt bei ihr gelebt hat, antwortet sie mit einem Resümee, bezogen auf ihr gesamtes Vereinbarkeitsmodell:

"Es ist, also dann, wie war das? Also es ist, da muss man wirklich organisieren! Das muss man sehr gut durchorganisieren. Aber also ich würde mal behaupten, wo ein Wille ist, (lachend) ist auch ein Weg! Und das ist natürlich zum einen kostspielig, weil man also für eine gute Betreuung natürlich richtig viel Geld zahlt. Also es ist klar, dass man im ersten Jahr quasi draufzahlt und unter dem Strich nichts übrig bleibt.

Aber ansonsten ist es so, dass ich seit etlichen Jahren Pendlerin bin und eben meinen Mann und meinen älteren Sohn nur am Wochenende sehe, immer von Freitag Abend

bis Montag Morgen. Ja, und jetzt war es halt lediglich sehr anstrengend, weil halt die Nächte, man schläft ja die Nächte nicht durch. (Pos. 21, 1-8). (...) Weil die Kinder tatsächlich so clever sind, bereits die ganz Kleinen, dass sie sich darauf einstellen, dass man am Tage nicht da ist, und sie holen sich diese Nähe und Zärtlichkeit, die sie am Tage halt nicht durch die Mutter kriegen, holen sich halt nachts.

Also das heißtt, das ganze erste Jahr kam mein Sohn, der erste wie der zweite auch, wirklich drei, vier Mal die Nacht, um entsprechend sich das zu holen, was er halt am Tage nicht direkt hatte. Ist halt einfach anstrengend. (...) Und das mit der Wochenend-Pendelei ist natürlich auch nicht so einfach mit Baby. Aber ... also das lässt sich aber alles machen." (lacht leise) (Pos. 23, 1-8)

Julia Bassi konnotiert ihre Kinder als positiven Bestandteil ihres Arbeits- und Lebensmodells. Sie spricht in der vorangehenden Passage über ihre Kinder aus der Perspektive der Machbarkeit ihres Modells. Das berufliche Modell wird als gegeben dargestellt, in dem den Kindern der Platz nachts zukommt. Ihre Präsentation ist davon bestimmt, dass sie die Situation der Kombination von Erwerbstätigkeit und Familie meistert und die Kinder zu ihrem Recht kommen lässt, indem sie darauf verweist, dass sie ihnen die Nähe und Zärtlichkeit der Mutter nachts gibt, die sie aus ihrer Perspektive brauchen und am Tag nicht haben. Damit kommt es zu einer Schilderung der Beziehung zu ihren Kindern aus der Sicht der Bindung der Kinder an sie. Aus ihrer Perspektive beschreibt sie lediglich die körperliche Konsequenz dieser Art der Vereinbarkeit für sich, während die eigene Bindung zu ihren Kindern nicht Thema ist.

Positiv beschrieben - wiederum unter dem Gesichtspunkt der Machbarkeit - wird auch Julia Bassis vorherige und jetzige Trennung von ihren Kindern. In mehreren Interviewsequenzen entwickelt sie die Argumentation, dass erst diese Trennung es ihr ermöglicht, zum einen ihre Tätigkeit so auszuüben, wie es notwendig ist, zum anderen ihre Kinder zu ihrem Recht kommen zu lassen. Wir wollen dies an zwei Ausschnitten darstellen, in denen diese Perspektive zum Ausdruck kommt. In der ersten der beiden Sequenzen schildert Julia Bassi, dass erst die Trennung von der Familie es ihr erlaubt, ihren Kindern am Wochenende uneingeschränkte Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

"Es ist wirklich so auch vom Wochenende, da haben die Kinder Prio. Alles andere ist nebensächlich, alles andere ist unwichtig. Und dadurch ist es eigentlich relativ einfach. Also es gibt sozusagen sehr klare Zeiträume, wo die Kinder eine Prio 1 haben, und in der Woche hat halt die Arbeit Prio 1. Und eben, als ich hier mit meinem kleinen Sohn war, war es halt so, dass am Tage, da hatte die Arbeit Prio 1, und in der Nacht (heiter) hatte dann eben der Kleine Prio 1." (Pos. 237, 9-14)

Dieses Begründungsmuster wird in der zweiten Sequenz noch stärker akzentuiert, in der Julia Bassi die Trennung von ihrer Familie in Zusammenhang mit ihrem Arbeitsverständnis positiv beschreibt.

"Also ich glaube nicht, dass man als Leitender die Chance hat, sich an Stunden zu klammern. Also ich erinnere mich an keine Woche (h) in den letzten - wie lange ist es jetzt? - sechs Jahren, wo ich nur 40 Stunden gearbeitet hätte. So was gab es gar nicht. (...) also .. das ist, das finde ich persönlich aber auch nicht schlimm.

Obwohl es jetzt bei mir natürlich einfacher ist, weil ich in der Woche die Kinder nicht hier habe. Und da ich natürlich in der Woche open-end arbeiten kann, ohne dass jemand wartet, ohne dass man jemanden zu kurz kommen lässt, ist natürlich anders bei Müttern, die ihre Kinder zu Hause haben." (Pos. 166, 1-9)

Julia Bassi schildert hier die strikte Trennung von Erwerbstätigkeit in Führungspositionen und Sorgearbeit in der Familie als Voraussetzung für die erfolgreiche Ausübung einer Führungsposition. Die Nähe zu den Kindern wird negativ konnotiert; sie kann ihre Leitungsposition nur in der Form ausüben, wie es notwendig ist ("da ich natürlich in der Woche open-end arbeiten kann"), weil sie eine Situation lebt, die anders ist als die anderer Mütter dadurch, dass ihre Kinder nicht bei ihr leben. Wären ihre Kinder am Ort - so der Umkehrschluss, der sich aus ihren Äußerungen ergibt -, würden sie sie in der Ausübung ihrer Führungsposition "open-end" behindern und sie würde sie umgekehrt zu kurz kommen lassen, ihnen somit nicht gerecht werden, wenn sie so arbeiten würde, wie sie es zur Zeit tut. Erst durch die strikte Trennung von ihrer Familie entsteht somit, so der Subtext, kein Konflikt zwischen der Ausübung ihrer Führungsposition und der Bindung zu ihren Kindern ("obwohl es jetzt bei mir natürlich einfacher ist, weil ich in der Woche die Kinder nicht hier habe. Und da ich natürlich in der Woche open-end arbeiten kann, ohne dass jemand wartet"; Hervorhebung A.K.). Dies wird auch darin deutlich, wenn sie davon spricht, dass es für sie "persönlich aber auch nicht schlimm" sei, soviel zu arbeiten als Leitende, da sie ihre Kinder nicht zuhause habe und implizit damit zum Ausdruck bringt, dass, wenn man die Bindung spürt ("dass jemand auf einen wartet", "dass man jemand zu kurz kommen lässt"), man es demgegenüber "schlimm" findet. Julia Bassi bestätigt somit auch hier, als es um den zweiten Aspekt ihres Arbeits- und Lebensmodells geht, die Trennung von der Familie, ihr Vereinbarkeitsmodell.

Dies zeigt sich noch einmal mit anderer Akzentuierung im Interview an einer Stelle, die sich auf den Aspekt der ungleichen Zuschreibungen in den Geschlechter-

rollen bezieht. Hier argumentiert Julia Bassi gegen den Makel der Rabenmutter, bezogen auf ihr Arbeits- und Lebensmodell, und fordert sowohl Anerkennung in ihrer Form der Mutterrolle als auch in ihrer beruflichen Leistung in einem am männlichen Lebensentwurf orientierten Erwerbsmuster ein.

"Also ich meine, so was, wie ich jetzt mache, das ist, die meisten finden es unmöglich, wie ich sozusagen in der Woche ohne meine Kinder, also die meisten würden es absolut als Rabenmutter abstempeln! Ganz, obwohl, Rabenmütter sind liebevolle Mütter, sind sehr fürsorglich, aber, es ist halt einfach nach wie vor so: Wenn ein Manager die ganze Woche durch die Gegend tingelt und irgendwo abends zu Geschäftssessen ist und seine Kinder auch nur im schlafenden Zustand sieht oder gar nicht, dann ist es nach wie vor etwas Normales, und er ist ja auch derjenige, der hart arbeitet, um die Familie zu ernähren. Wenn eine Frau das Gleiche macht, dann heißt es, dass sie eine Rabenmutter ist und ihre Kinder, also kein Interesse an den Kindern hat! (...) Dass das einfach genau das Gleiche ist, was andere in umgekehrter Weise machen ." (Pos. 230, 1-11)

Die Analyse zeigt insgesamt, dass nicht nur die Realisierung ihrer Erwerbstätigkeit in ihrer Führungsposition, sondern auch die Realisierung ihrer Mutterrolle als Erfolg präsentiert wird, sich also das, was sich bereits zu Beginn des Interviews in ihrem Entwurf als "*voll stillende und trotzdem erwerbstätige Mutter*" andeutet, als zentrales Motiv in ihrer Präsentation erweist.

Eine gänzlich andere Form der Thematisierung ihrer Kinder kommt nur an einer Stelle im gesamten Interview zum Ausdruck. Dies geschieht, als Julia Bassi kurz davon spricht, dass sie selbst daran gedacht habe, Teilzeit in ihrer Führungsposition zu arbeiten zu dem Zeitpunkt, als sie vom Modell der Hauptabteilungsleiterin im Unternehmen erfahren hat. Sie spricht in diesem Zusammenhang - wie oben skizziert - von dem "*freien Tag*", der dann so sein müsse wie das Wochenende, mithin ohne die informelle Erwartung einer weiteren Verfügbarkeit für das Unternehmen. Welche Bedeutung kommt diesem "*freien Tag*" genauer zu? An dieser Stelle spricht Julia Bassi von ihren Bindungswünschen gegenüber ihren Kindern:

"Und das würde dann so, dass man halt seine Kinder selber zur Schule bringen kann, dass man sie selber abholt, dass man - also der Kleine ja noch nicht; der ist ja noch zu klein, aber, dass man halt wirklich... (bricht ab).

Also, und wenn das beide machen können, dann finde ich, ist das schon eine ziemlich geniale Sache! Weil das Geld passt dann immer noch, und dann hat man sozusagen für die Kinder von Freitag bis einschließlich Montag also, richtig lange, viel Zeit, und ... das wäre eine interessante Option! Also, aber das steht im Augenblick halt (lachend) nicht zur Diskussion." (Pos. 164, 1-6)

*"Dass man halt seine Kinder selber zur Schule bringen kann, dass man sie selber abholt, (...) dass man halt wirklich...."*, es ist der Alltag mit ihren Kindern, den sie leben möchte, der gleichsam als Chiffre steht für die Selbstverständlichkeit im Leben mit ihren Kindern, die sie vermisst. Julia Bassi formuliert damit Bindungswünsche gegenüber ihren Kindern, die im ganzen Interview sonst kein Thema sind. Während sie dort, wo sie über das erste Jahr mit ihren beiden Kindern zwar über die Bedürfnisse der Kinder nach "Nähe" und "Zärtlichkeit" spricht, die sie in der Nacht und am Wochenende zu ihrem Recht kommen lässt, nicht aber über ihre eigenen Gefühle, kommen hier ihre eigenen Bindungswünsche zu ihren Kindern zum Ausdruck. Damit bietet sich auch eine Erklärung für ihr Schweigen zu ihrer Beziehung zu ihren Kindern. In der Thematisierung ihrer Konstruktion der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie dürfen die Bindungswünsche nicht vorkommen, da sie ansonsten das eigene Modell in Frage stellen würden. Sie müssen aus ihrem Sprechen ausgeschlossen werden.

Welche Bedeutung hat ihre Darstellung im Zusammenhang mit ihrer Lebenssituation? Julia Bassi verweigert sich ihre Bindungswünsche; wir wissen, dass sie zwar einen anderen Arbeits- und Lebensentwurf mit ihrem Mann und ihren Kindern realisieren wollte, dass dies aber für sie nicht möglich war. In der Form ihrer Darstellung ist dies jedoch nicht als Handlungskonstellation präsent. Diese Form der Präsentation der Kinder in ihrem Arbeits- und Lebensmodell bestätigt ihr Modell, andere Vereinbarkeitsoptionen werden im Grundmuster ihrer Präsentation als nicht realisierbar ausgeblendet, da sie nicht in ihr Modell von Erfolg passen. Es kommt damit implizit zu einer Bestätigung ihres bisherigen Lebensentwurfs. Die strikte Trennung von den Kindern, die sich als erzwungene Trennung und nicht ihren eigentlichen Wünschen entsprechend herausstellt, wie auch die Tatsache, dass sie selbst ihre Arbeitszeit nicht reduzieren kann, wird als Voraussetzung für die Ausübung von Führungspositionen positiv umgedeutet. Die Weiterführung des bisherigen Arbeits- und Lebensmodells mit Blick auf den beruflichen Aufstieg wird ebenfalls abgesichert. Ihr steht damit nur noch ein Modell, und damit auch nur noch ein kulturelles Muster zur Verfügung, auf das sie sich positiv beziehen kann.

*"(...) an sich glaube ich, ist das Einzige was funktioniert, dass man halt das vorlebt, das vormacht. Also ich persönlich habe das Gefühl, als ich mein zweites Kind hier bekommen habe, das war ja sozusagen die erste Schwangerschaft, die die Hauptab-*

teilung hier live mit verfolgen konnte. Und ich habe auch, obwohl ich ja in Deutschland war, bis kurz vor der Geburt gearbeitet, also war sozusagen richtig schwanger, also habe nicht irgendwie mit Resturlaub und allem Drum und Dran dann zwei Monate vor der Geburt aufgehört, sondern habe auch zwei Wochen vor der Geburt noch hier gesessen und habe es hinterher halt auch praktiziert eben mit Milch abpumpen, mit allem, so dass ich glaube, dass es den Leuten eine gewisse Art von Mut gibt, dass es funktionieren kann, also dass es eigentlich nur, dass es, mache es ihnen vor, und dann sehen sie auch: ist ja alles ist ja sozusagen eine Selbstverständlichkeit ist." (Pos. 317, 8-17)

Mit dieser Sichtweise geht eine Deutung ihres beruflichen Erfolgs einher, in der die Bedingungen für diesen Erfolg - die Unmöglichkeit, die eigenen Wünsche in der Gestaltung eines anderen Arbeits- und Lebensentwurfs zu realisieren - ausgeblendet werden.

"Also, an sich habe ich nicht das Gefühl, dass ich irgendwie diskriminiert werde oder irgendwie schlechtere Chancen habe als männliche Kollegen. (Pos. 269, 1-2). (...) Es ist, also ich würde sogar sagen, dass man gewisse Vorteile hat als Frau. Also wenn man sozusagen schon so weit gekommen ist, dass man in einer Führungsposition ist, also mir ist es jetzt kürzlich passiert, dass ich von einem Headhunter angerufen wurde und mir eine sehr interessante Position angeboten wurde bei einem unserer Wettbewerber, auch mit, also mit Aufnahme in die Geschäftsleitung (Pos. 275, 1-5). (...) Aber dort hatte ich das Gefühl, dass tatsächlich gerade dass ich eine Frau war, eher ein Pluspunkt war, also jetzt ohne dass man etwas tun musste dafür (...)." (Pos. 283, 2-4)

Julia Bassi geht ihren Weg konsequent weiter. Sie nimmt die Position in der Geschäftsleitung eines anderen großen Unternehmens wenige Monate später an.

#### **6.2.3.4 Zusammenfassung**

Julia Bassi entwirft das Bild einer Organisation, in der die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie unproblematisch ist. Zentraler Topos dafür ist im Interview das Motiv der Selbstverständlichkeit, das dafür steht, dass unterschiedliche Arbeits- und Lebensmodelle mit Kindern in die Organisation grundsätzlich integrierbar sind und als gleichwertig behandelt werden. Ihr Handeln als Personalverantwortliche im Unternehmen wie auch eigene Erfahrungen als erwerbstätige Mutter in einer Führungsposition sind im Interview Beleg für diese Perspektive. Im Unterschied zu dieser Darstellung zeigt die genauere Analyse, bezogen auf die Teilzeitumsetzung, dass ihre eigene Perspektive davon geprägt ist, Mütter im Unternehmen zwar wieder zu integrieren, sie gleichzeitig jedoch als nicht gleichwertig zu behandeln und gegebenenfalls mit qualitativ niedrigeren Aufgaben zu betrauen. Teil des kulturellen Musters, das Julia Bassi entwirft, ist es jedoch nicht, dieses aus individuellen sozialen Rechten herzuleiten. Die "*Freiheit*", Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie zu realisieren, die sie den in ihrer Abteilung beschäftigten Müttern ermöglicht, verweist auf ein individualisiertes, an sie als Personalverantwortliche gebundenes Verständnis und funktioniert über persönliche Bindung. Die bestehenden gesetzlichen Rechte werden damit als Ansprüche der Beschäftigten faktisch dethematisiert und latent negiert.

Die Analyse zeigt weiterhin, dass die Perspektive einer Gleichwertigkeit der Arbeits- und Lebensmodelle für hochqualifizierte Positionen mit Führungsverantwortung von ihr gänzlich aufgegeben wird. Die Leistungsfähigkeit der Organisation wird als nur über das vorherrschende Arbeitszeitmodell erzeugbar dargestellt, Handlungsalternativen werden damit ausgeschlossen. Julia Bassi übernimmt diese Perspektive, obwohl sie von anderen Entscheidungen des Unternehmens weiß. Sie kommt insbesondere in der Präsentation des Falls einer Hauptabteilungsleiterin zum Ausdruck, die ein Arbeitszeitmodell mit reduzierter Arbeitszeit im Unternehmen praktiziert und mit diesem Modell auch den beruflichen Aufstieg in ihre jetzige, hohe Führungsposition realisiert. In der Analyse des Fallbeispiels wird deutlich, dass Julia Bassi, die selbst den Versuch gemacht hat, im ersten Jahr nach der Geburt ihres Kindes in ihrer Führungsfunktion Teilzeit zu arbeiten, das Modell im Vergleich mit ihrem eigenen als unterlegen präsentiert und ihrer Bewertung hierbei den Maßstab der geringeren Leistungsfähigkeit unterlegt. Bezogen auf Führungspositionen kommt es somit zur Konstruktion einer grundlegenden Unvereinbarkeit von hochqualifizierter Berufsarbeit und Arbeitszeitmodellen mit

reduzierter Arbeitszeit. Die Kultur der Selbstverständlichkeit, die Julia Bassi präsentiert, innerhalb der sich der Arbeits- und Lebensentwurf mit Kindern entfalten darf, erweist sich somit insgesamt als gespalten.

Die Funktion der Abwertung eines Modells der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie in Führungspositionen mit reduzierten Arbeitszeiten zeigt sich durch die Analyse ihres im Interview präsentierten Selbstverständnisses als erwerbstätiger Mutter und ihres eigenen Modells der Kombination von hochqualifizierter Erwerbsarbeit und Familie im Vergleich zu ihrer eigenen Arbeits- und Lebenssituation und den von ihr angeführten Handlungsoptionen: Zentral für das Arbeitsverständnis Julia Bassis ist es, dem vorherrschenden betrieblichen Normensystem zu entsprechen und Mutterschaft zu keinerlei Einschränkungen in der Ausübung ihrer Berufsrolle führen zu lassen. Dem liegt grundsätzlich, wie ihre Schilderungen zu ihrer Erwerbsbiographie zeigen, als latente Struktur die Wahrnehmung einer Gefährdung des eigenen beruflichen Status zugrunde, aufgrund von Mutterschaft nicht mehr als gleichwertig und damit konkurrenzfähig angesehen zu werden.

Julia Bassi wählt mit ihrem eigenen Modell der Kombination von hochqualifizierter Erwerbstätigkeit und Familie ein Modell, das sich in seiner Funktionalität für die Organisation nicht von anderen hochqualifizierten Führungskräften unterscheidet und verhält sich somit für den beruflichen Aufstieg - dem männlichen Geschlechterstereotyp entsprechend - als eine Person ohne Sorgeverpflichtung. Es ist ihrer Perspektive nach dieses Modell, das ihr den beruflichen Aufstieg - präsentiert u.a. über das Angebot eines Headhunters - in die obere Führungsebene eröffnet. Gleichzeitig zeigt sich auch ein Unterschied: Zwar will sie alle Ansprüche erfüllen, die an Männer in Führungspositionen gestellt werden, versucht das Modell jedoch insofern zu modifizieren, als sie Zeiträume für ihre Kinder am Wochenende reserviert. Die Kosten ihres Arbeitsmodells werden nur implizit sichtbar in den Bindungswünschen gegenüber ihren Kindern, die Julia Bassi äußert.

Bezogen auf die eigenen Handlungsoptionen zeigt sich, dass sie sich grundsätzlich eine andere Kombination von Erwerbstätigkeit und Familie wünscht, die genau jenem Arbeits- und Lebensmodell entspricht, das die Hauptabteilungsleiterin im Unternehmen praktiziert, dieses jedoch aufgrund der ablehnenden Haltung

ihres Chefs und ihrer eigenen Lebensumstände nicht realisiert.<sup>98</sup> Die Perspektive, die Ausübung von Führungspositionen nur in einem Modell als realisierbar zu betrachten, nämlich im eigenen, erhält somit die Funktion, das Bild der eigenen Arbeitsidentität zu schützen und das damit verbundene Arbeits- und Lebensmodell als Erfolg darzustellen. Die Konstruktion des eigenen Arbeits- und Lebensmodells in einer Führungsposition lässt sich vor diesem Hintergrund als positive Umwertung der eigenen Lebensumstände verstehen, die sich mit einer Abwertung anderer Arbeits- und Lebensmodelle, die diesem nicht entsprechen, verbindet.

---

<sup>98</sup> Die Funktion der vielfältigen Relativierungen in den positiven Darstellungen ihres Arbeits- und Lebensmodells erschließt sich somit in der Gesamtschau des Interviews: Das, was nicht zur Sprache kommen darf, drückt sich in dieser Form auf sprachlicher Ebene aus.

#### **6.2.4 Bernd Naumann: „Ich trau‘ mich manchmal als Betriebsrat (...) gar nicht zu erzählen, was wir, auf welcher Insel wir hier eigentlich leben.“**

In diesem Kommentar bündelt Bernd Naumann, Betriebsratsvorsitzender bei Merkur, einem großen Unternehmen auf dem Sektor Finanzdienstleistungen mit stabiler Wirtschaftslage, seine Perspektive auf das Unternehmen. Bernd Naumann, Ende 50, gelernter kaufmännischer Angestellter, ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder Anfang Dreißig. Er ist seit mehreren Jahrzehnten im Unternehmen beschäftigt, gehört dem Betriebsrat seit fast zwanzig Jahren an und hat seit einigen Jahren den Betriebsratsvorsitz inne. Gewerkschaftlich engagiert nimmt er in der Zeit seiner Betriebsratstätigkeit auch Funktionen in überregionalen gewerkschaftlichen Verhandlungsgremien wahr.<sup>99</sup> Bernd Naumann ist Mitte Zwanzig, als das erste seiner beiden Kinder geboren wird. Er ist nach seiner Ausbildung in einem Unternehmen der Branche in einem Vollzeitarbeitsverhältnis tätig. Als seine Frau ihre Erwerbstätigkeit nach wenigen Jahren wieder aufnimmt, übernimmt auch er Kinderbetreuungsaufgaben.

*„Ich trau‘ mich manchmal als Betriebsrat (...) gar nicht zu erzählen, was wir, auf welcher Insel wir hier eigentlich leben.“* Das Motiv der Insel, das Bernd Naumann für seine Beschreibung wählt, evoziert in der positiven Abgrenzung von anderen ein Bild des Unternehmens als Solitär, als Ort der Harmonie aller Beteiligten, ein großes „Wir“, in das Bernd Naumann auch in seiner Funktion als Betriebsrat eingeschlossen ist. Wie kommt es zu dieser Deutung des Unternehmens, welche Erfahrungen stehen dahinter? Welches kulturelle Muster zeigt sich in bezug auf Teilzeitumsetzung, Geschlechterkultur und die Deutung von Geschlechterdifferenz? Welche Perspektive ergibt sich auf die neuen individuellen Teilzeitrechte?

##### **6.2.4.1 Bernd Naumanns Perspektive: Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie**

Ich möchte zunächst auf die zentralen Motive eingehen, die sich in der Perspektive Bernd Naumanns auf das Thema der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie zeigen. Sie sind für sein eigenes Handeln im Betrieb im Rahmen der Umsetzung der Teilzeitansprüche der Beschäftigten mit Kindern von wesentlicher

---

<sup>99</sup> Bernd Naumann tritt Ende der 90er Jahre aus der Gewerkschaft aus.

Bedeutung. Bereits in der Eingangssequenz gewinnt die Perspektive Bernd Naumanns Kontur:

„Ja, das war ja schon eigentlich immer ein Thema. Das ist nicht neu über uns herein gebrochen, wie das dann politisch ausgewertet worden ist.

Aber ich denke, ich kann mich gut erinnern, wo es etwas intensiver geworden ist, vor ein paar Jahren, ne. Wo schon die Frauen halt mehr wieder zurückdrängen, sag ich mal, in den Beruf. Das hat sicher wirtschaftliche und politische Gründe. Phh`, so sehe ich das zumindest.“ (Pos. 4, 1-5)

(...) Ich sag mal so, die Positionen, (schnell) die Arbeitssituation damals war ja eigentlich nicht anders wie heute. Die Frauen, die wiederkommen, möchten möglichst zwischen acht und zwölf arbeiten, sag ich mal, im großen Rahmen, und das jeden Morgen und vormittags. Und das gibt halt die Firma heute nicht mehr her, die Arbeitsweise, nicht nur unsere Firma, sondern generell halt, vom Service etc. Und das ist das Problem, was sich geändert hat, früher war das möglich, oder besser möglich, weil es kamen auch weniger zurück. (...) Die müssen heute viel, viel flexibler sein wie früher. Die Chancen sind sicherlich größer, aber die Flexibilität ist das Problem.“ (Pos. 8, 1-10)

Bernd Naumann entfaltet das Vereinbarkeitsthema als Rückkehrproblem, als Thema, das die Erwerbsintegration von Frauen betrifft, führt deren verändertes Erwerbsverhalten („*wo schon die Frauen halt mehr wieder zurückdrängen*“) auf „*wirtschaftliche und politische Gründe*“ zurück und deutet damit die Erwerbsorientierungen von Frauen als von außen stimuliert. Er stellt das Thema unter den Aspekt der Flexibilität und beschreibt eine Situation, in der den Wünschen der Frauen aufgrund ihrer häufigeren Rückkehr in den Arbeitsmarkt grundsätzlich arbeitsorganisatorische und wirtschaftliche Sachzwänge entgegenstehen. Der von Bernd Naumann skizzierte Status Quo wird hierbei als alternativlos definiert („*und das gibt halt die Firma heute nicht mehr her, die Arbeitsweise, nicht nur unsere Firma, sondern generell*“), durch die Perspektive arbeitsorganisatorischer und ökonomischer Logik werden das Verhalten der Frauen wie auch ihre mangelnde zeitliche Flexibilität zur Ursache des betrieblichen Problems erklärt. Wie wird die Rückkehr der Beschäftigten nach der Elternzeit bei Merkur gestaltet, wie wird das „*Problem*“ gelöst? Bernd Naumann beschreibt in der folgenden Textsequenz eine Personalpolitik, in der die Rückkehr ins Unternehmen mit dem Verlust des bisherigen Arbeitsplatzes einhergeht und die aus der Elternzeit zurückkehrenden Beschäftigten vorrangig Arbeitsplätze im Callcenter des Unternehmens erhalten.

„Äh, h`` ja, was soll ich sagen. Die, äh, einige Rückkehrer.. kommen teilweise problemlos auf ihren, in ihre alten Abteilungen zurück, andere wiederum ist schwierig, weil die Positionen besetzt sind, weil die Zeiträume gegen früher wesentlich größer sind, durch die drei Jahre, im Versicherungswesen dreieinhalb bis maximal sieben Jahre ja.<sup>100</sup>

Äh, durch den großen Abstand sind die Positionen halt neu besetzt worden und so, dass die sehr häufig im (Name des Callcenters, A.K.), sprich, in einem Callcenter landen, und dort halt, äh, entweder halt da bleiben oder wie auch hier und da immer wieder erfolgreich in die Fachbereiche halt, äh, in gewissen Abstand zurückkehren können. So entwickelt es sich halt.“ (Pos. 13, 2–9)

In der Perspektive Bernd Naumanns sind es im Ergebnis die Frauen, die mit ihrer Rückkehr in das Unternehmen die damit einhergehende Dequalifizierung selbst verursachen. Die Form der Erwerbsintegration wird hierbei implizit aus dem Verhalten der Frauen und den gesetzlichen Vorschriften der Elternzeit abgeleitet, das Verhalten des Betriebs, Positionen unbefristet zu besetzen, aus einer betrieblichen Logik heraus entwickelt, die sich aus den langen Zeiträumen der Elternzeit ergibt („*durch den großen Abstand sind die Positionen halt neu besetzt worden*“; „*so entwickelt es sich halt*“). Dies gilt ebenso für die Verfahrensweise des Unternehmens, den rückkehrenden Beschäftigten niedriger qualifizierte Arbeitsplätze im Callcenter des Unternehmens zuzuweisen.<sup>101</sup>

Welchen Blick hat Bernd Naumann auf die Dequalifizierung der Beschäftigten? Aufschlussreich ist, dass die Versetzung der Beschäftigten ins Callcenter des Unternehmens nur sehr indirekt über die Wortwahl als Dequalifizierung präsent ist („*dass die sehr häufig in einem Callcenter landen*“, Hervorhebung A.K.), ebenso wie der mögliche Aufstieg, den er anspricht, wenn er den Wechsel in die Fachbereiche von Merkur<sup>102</sup> „*erfolgreich*“ nennt.

Der Rechtsbezug des Themas bleibt in dieser Darstellung unthematisiert, die Handlungslogik des Unternehmens ergibt sich aus dieser Perspektive allein aus den Zeiträumen der Elternzeit. Dies wird noch einmal deutlich, als Bernd Naumann sich zur Perspektive der Beschäftigten äußert, die nach der Elternzeit ihre Erwerbstätigkeit wieder aufnehmen:

---

<sup>100</sup> Die maximale Dauer der Elternzeit ist im privaten Versicherungsgewerbe über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus tarifvertraglich auf dreieinhalb Jahre festgelegt. Eine Dauer von sieben Jahren gibt es jedoch nicht.

<sup>101</sup> Das Callcenter des Unternehmens nimmt vorrangig Informationsaufgaben wahr, darüber hinaus werden dort auch einfache Vorgänge bearbeitet. Die Callcenterarbeitsplätze liegen, bezogen auf die tarifliche Eingruppierung, in den untersten Tarifbereichen.

<sup>102</sup> Als Fachbereiche werden die Geschäftsbereiche des Unternehmens außerhalb des Callcenters bezeichnet.

„(...) eigentlich sind 90% aller Rückkehrer, sind ja auch Männer teilweise, froh, dass sie überhaupt wieder arbeiten können. Also, man kann denen in der heutigen Situation, äh, sicherlich.. viel leichter einen anderen Job aufs Auge drücken, sag ich mal, wie früher, ne. Die wehren sich auch nicht mehr so richtig. .. weil die haben die Situation erkannt, *ist klar*.“ (Pos. 18, 1-5)

Bernd Naumann skizziert in dieser Passage seinen Blick auf die Situation der Beschäftigten, die ins Unternehmen zurückkehren. Er schreibt den Beschäftigten eine schwache Machtposition zu und deutet diese als so schwach, dass sie schlechtere Arbeitsplätze gegen ihren eigentlichen Willen akzeptieren. Auch hier ist wiederum der Aspekt, um welche Arbeitsplätze es sich handelt, nur sehr allgemein thematisiert, wenn Bernd Naumann davon spricht, dass es sich um „*einen anderen Job*“ handele, den die Beschäftigten gezwungenermaßen annehmen. Aus dieser Situationsdefinition heraus deutet er auch die Wünsche der Beschäftigten, die aus seiner Perspektive lediglich ihre Erwerbsintegration sichern wollen und keine weiteren Anforderungen an die Qualität ihres Arbeitsplatzes stellen. Dies besagt, dass sie somit ihre schlechtere Beschäftigungssituation ebenfalls selbst verursachen.

Die Rückkehr ins Unternehmen wird in diesem Zusammenhang von Bernd Naumann aus der Außenperspektive beschrieben, als eine Machtkonstellation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Die betriebliche Interessenvertretung ist kein Teil dieser Machtkonstellation, wie auch die gesetzlichen Vorgaben zur Wiederaufnahme der bisherigen Tätigkeit und die Teilzeitrechte in der Darstellung außen vor bleiben. „*Die wehren sich auch nicht mehr so richtig.... weil die haben die Situation erkannt, ist klar*“, formuliert er hierbei und lässt damit erkennen, dass die Beschäftigten ihre Situation und dementsprechend ihre schwache Machtposition richtig einschätzen. Wie sieht er dies als Betriebsrat? Schreibt Bernd Naumann den Beschäftigten zu, ihre Situation „*erkannt*“ zu haben, so zeigt sich darin, dass er selbst mit dieser Deutung der Situation übereinstimmt und die in dieser Textsequenz noch nicht näher bestimmte „*heutige Situation*“ auch für ihn die Konsequenz hat, dass die rückkehrenden Beschäftigten rational handeln, wenn sie keinen Widerstand gegen diese Form der Rückkehr ins Unternehmen leisten.

Relevant für Bernd Naumanns Perspektive auf das Thema der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie ist ein zweites Motiv, das im seiner Deutung der Frauenerwerbstätigkeit als Ursache von Vereinbarkeitsproblemen in Zusammen-

hang steht, das Motiv der Konkurrenz um Erwerbsintegration. Er konstruiert ein Konkurrenzverhältnis zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen, den ins Unternehmen zurückkehrenden Frauen und den ehemaligen Auszubildenden, die vom Unternehmen übernommen werden. Er beklagt hierbei das Dilemma als Betriebsrat, zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen entscheiden zu müssen („*zwei Seelen schlagen in meiner Brust, immer wieder*“ (Pos. 18, 11-12). Bernd Naumann spricht von einem „*Spagat*“ (Pos. 18, 20) als Betriebsrat und vermittelt damit die Perspektive einer Gleichwertigkeit der Ansprüche beider Beschäftigtengruppen. In seinen weiteren Erläuterungen zeigt sich jedoch eine andere Problemdefinition in der Form, dass aus der Elternzeit in das Unternehmen zurückkehrende Mütter die Übernahme von Auszubildenden verhindern.

„Dagegen, dazu kommt ja die andere Problematik, wir bilden ja über Kapazität aus, und Auszubildende, die wollen alle untergebracht werden. ... Ich hab auf der Betriebsversammlung mal gesagt, äh, wir hätten keine Probleme mit der Azubi-Übernahme, wenn die Mütter einen Tag länger bei den Kindern bleiben würden, ne? (lacht) Das würde helfen, und wenn's ein halbes Jahr wäre *oder so was*. Kommt bei Müttern nicht so gut an, aber ist ein Riesenproblem für die Azubis. (Pos. 18, 6-11)

Die Interviewsequenz macht deutlich, dass das Konkurrenzverhältnis zwischen den beiden Beschäftigtengruppen aus der Sicht Bernd Naumanns zugunsten der ehemaligen Auszubildenden des Unternehmens aufzulösen ist, indem die beschäftigten Frauen ihre Erwerbsintegration zurückstellen und als „*Mütter*“ „*bei den Kindern bleiben*“. Zwei Aspekte sind hierbei bedeutsam: Die Sicht ist zum einen bestimmt von einer Individualisierung des Problems der Erwerbsintegration der beiden Beschäftigtengruppen. Die betrieblichen Rahmenbedingungen, dass das Unternehmen über seine Kapazitäten hinaus ausbildet, sind in der Darstellung nicht präsent. Zum anderen ist Bernd Naumanns Ausführungen ein Geschlechterrollenbild unterlegt, das Frauen die Zuständigkeit für die Betreuung der Kinder zuschreibt; hier in der Funktion, das eigene Votum für die Erwerbsintegration der ehemaligen Auszubildenden zu begründen.<sup>103</sup> Spricht er noch zu Beginn seiner Ausführungen von „*Rückkehrer(n)*“ und bezieht sich dabei explizit auf beide Geschlechter („*sind ja auch Männer teilweise*“), so sind es in seiner Gegenüberstellung zur Problematik der Erwerbsintegration lediglich die weiblichen Beschäftig-

---

103 Dieses Geschlechterrollenbild ist mit einem bestimmten Familienbild verbunden. Es ist die Alleinverdienerfamilie mit einem erwerbstätigen Partner, auf die sich Bernd Naumann hier als Folie bezieht. Andere Familienformen (Alleinerziehende), wie auch andere Familienkonstellationen (Frauen als Hauptverdienerinnen) sind in dieser Konstruktion ceteris paribus nicht präsent.

ten, die ihre Berufstätigkeit zurückstellen sollen. Interessant ist hierbei ferner, dass sie in der Darstellung Naumanns über ihre Rolle als Mütter in Erscheinung treten. Die Rückkehr in den Arbeitsmarkt wird in dieser Perspektive somit geschlechtsspezifisch konstruiert.

Wird im vorangehenden Textausschnitt das Geschlechterrollenbild bereits umrisen und mit ihm die Auflösung des Konkurrenzverhältnisses zugunsten der Auszubildenden begründet, so gewinnt es noch an Kontur, als Bernd Naumann die fiktive Entscheidungssituation umreißt, vor die er sich gestellt sieht:

„Das ist nicht so einfach, da die Kurve zu kriegen. Mache ich das mit einem jungen Mann, direkt, kriegt keinen Job, kriegt keine Übernahme, wenn er Pech hat, wird ja immer schwieriger, dieses Jahr extrem.

Und die Mütter kommen zurück, teilweise kennt man ja auch die privaten Verhältnisse, und wenn man sieht, na ja, die arme Socke, die weiß nicht ein noch aus, und der andere, die lebt in Saus und Braus, und geht dann jetzt noch fein arbeiten, ne. Wie dann so landläufig die Meinung dann ist, ne.(...) Dazu kommt, dass per Gesetz die Wiedereinstellung da ist. Ist ein Problem, ein Tagesproblem.“ (Pos. 18, 12-19)

Auffällig ist zunächst die starke Stereotypisierung, die in der Darstellung der Situation deutlich wird. In der Schilderung der finanziell im Überfluss lebenden Mütter („*die lebt in Saus und Braus*“) wird die Erwerbstätigkeit als zusätzlicher Luxus konnotiert, dem lediglich eine Art Amüsierfaktor zukommt („*und geht dann jetzt noch fein arbeiten*“, Hervorhebung A.K.) im Vergleich zum existenzbedrohten Auszubildenden nach Beendigung seiner Ausbildung. Referenzsystem für diese Bewertung ist in der Gegenüberstellung dabei implizit die traditionelle Geschlechterarbeitsteilung, indem der Anspruch der Frauen mit Kindern auf Erwerbsintegration von ihrer finanziellen Situation abhängig gemacht und ihnen zugeschrieben wird, nur dann ein moralisches Recht auf Erwerbsintegration zu haben, wenn sie sich in einer Notsituation befinden. Betrachtet man die beiden vorangehenden Textsequenzen in ihrer Aufeinanderfolge im Interview – im ersten Textabschnitt wird der Übernahme der Auszubildenden generell ein Vorrang eingeräumt, der dann durch den stereotypisierenden Vergleich belegt wird –, wird deutlich, dass die Stereotypisierung dazu dient, die Ansprüche der weiblichen Beschäftigten im Vergleich zur Erwerbsintegration der ehemaligen Auszubildenden grundsätzlich abzuwerten und damit zu delegitimieren. „*Dazu kommt*“, formuliert Bernd Naumann im Anschluss an seine Gegenüberstellung, „*dass per Gesetz die Wiedereinstellung da ist*“ und nimmt damit erstmals in diesem Zusammenhang Bezug auf

den rechtlichen Hintergrund, indem er den gesetzlichen Anspruch auf Erwerbsintegration der aus der Elternzeit zurückkehrenden weiblichen Beschäftigten als Hindernis für die Erwerbsintegration der ehemaligen Auszubildenden und damit als Hindernis für von ihm als sinnvoll erachtete Lösungen definiert.

In welcher Weise werden damit die individuellen Rechte der Beschäftigten thematisiert? Zentral ist, dass die skizzierte Perspektive, verbunden mit der impliziten Norm des Vorrangs der Erwerbsintegration der Auszubildenden, eine Ausblendung des Rechtsbezugs beinhaltet. Ausgeblendet ist in der Gleichwertigkeit der Ansprüche beider Beschäftigtengruppen, dass das Unternehmen gegenüber den aus der Elternzeit rückkehrenden Beschäftigten eine gesetzlich vorgeschriebene Integrationspflicht hat, die im Fall der ehemaligen Auszubildenden nicht vorliegt. An anderer Stelle spricht Bernd Naumann davon, dass im Unternehmen eine Übernahmegarantie für die Auszubildenden besteht (*„die müssen sie, leider inzwischen nur noch sechs Monate, die müssen erstmal sechs Monate die Azubis beschäftigen, nach Ende der Lehre*, Pos. 100, 9-11). Das Unternehmen hat jedoch lediglich eine informelle Abrede zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat getroffen, dass Auszubildende nach der Ausbildung für einen Zeitraum von drei Monaten weiterbeschäftigt werden. Der Charakter der Abrede beinhaltet, dass damit keinerlei Anspruch auf Übernahme verbunden ist. Indem Bernd Naumann die Ansprüche der ehemaligen Auszubildenden in seiner Darstellung als gleichwertig präsentiert, blendet er die unterschiedlichen Grundlagen für die Erwerbsintegration der beiden Beschäftigtengruppen aus, die Notwendigkeit der Erwerbsintegration der ehemaligen Auszubildenden wird aufgewertet. Aus der Darstellung Bernd Naumanns ergibt sich somit, dass die Erwerbsintegration der ehemaligen Auszubildenden faktisch zur Konsequenz haben muss, die gesetzlichen Regelungen zur Reintegration der weiblichen Beschäftigten grundsätzlich nicht umzusetzen.

Wie die betriebliche Praxis dazu tatsächlich aussieht, beschreibt Bernd Naumann sehr viel später im Verlauf des Interviews. Die ehemaligen Auszubildenden erhalten die Arbeitsplätze der Beschäftigten, die Elternzeit nehmen, während die aus der Elternfreistellung rückkehrenden weiblichen Beschäftigten auf Arbeitsplätze ins Callcenter versetzt werden. Wie beschreibt Bernd Naumann diese Praxis?

„Dann kommen die zurück, und da sitzt jetzt eine Vollzeit mit einer Befristung drauf: `Aber ich will zurück und möchte nur Teilzeit.` Aber es kommt nur einer zu-

rück, der diese Arbeit machen kann, und dann haben wir das Problem. So, und was mach ich mit dem, der die Befristung hat? Der hat in der Regel hier gelernt, ist inzwischen fünf Jahre dann, fünf, sechs Jahre in der Firma. Was mach ich mit dem? Setz ich den nach der Ausbildung ins Callcenter zurück? Ist auch nicht die ideale Lösung.

Also setzt man immer auf das Gebet Hoffnung, setzen die ins Callcenter, und hoffen, dass dann in der näheren Umgebung, äh, irgend, halt die nächste Mutter sich entwickelt. Dass dann da kein Lehrling drauf kommt, dass dann die Mutter aus dem, die alte Mutter aus dem Callcenter geholt wird. Das ist immer so ein Kreislauf, den wir versuchen, hinzukriegen. Klappt ja in der Regel.“ (Pos. 220, 6-16)

Bernd Naumann macht zunächst die Unmöglichkeit einer Teilzeitumsetzung zum Ausgangspunkt seiner Begründung für die geschilderte betriebliche Praxis. Im Anschluss daran wird jedoch sichtbar, dass er grundsätzlich die Arbeitsplätze im Callcenter des Unternehmens nicht mit ehemaligen Auszubildenden besetzen möchte, da er eine Beschäftigung im Callcenter als Dequalifizierung für sie begreift („*was mach ich mit dem? Setz ich den nach der Ausbildung ins Callcenter zurück?*“), während dies bei den aus der Elternfreistellung zurückkehrenden Mitarbeiterinnen nicht der Fall ist. Zentral ist in diesem Kontext seine Konstruktion der Stellenbesetzungspraxis, bezogen auf Beschäftigte mit Kindern: Die Besetzungsregeln von Arbeitsplätzen erscheinen als ein „*Kreislauf*“ von Schwangerschaften, die Personalpolitik wird als biologisch gesteuert präsentiert, als ein Austausch von Arbeitsplätzen von „*Mutter*“ zu „*Mutter*“. Sie können in dieser Sicht im Ergebnis ihre Dequalifizierung nur über erneute Schwangerschaften anderer weiblicher Beschäftigter und über die Übernahme von Vollzeittätigkeiten ändern. Massiv abwertend sind hierbei sämtliche Ausführungen, die die weiblichen Beschäftigten betreffen: Sie treten nicht mehr als Mitarbeiterinnen des Unternehmens in Erscheinung, sondern werden als eine Art biologischer Funktion definiert („*halt die nächste Mutter sich entwickelt*“, „*die alte Mutter*“, Hervorhebung A.K.). Dass diese biologische Funktion erfolgreich ist, bestätigt für Bernd Naumann die Richtigkeit seiner Sicht auf die Besetzung der Arbeitsplätze für Beschäftigte mit Kindern („*Klappt ja in der Regel*“).<sup>104</sup>

Wird die Erwerbsintegration der Beschäftigten mit Kindern von Bernd Naumann zum einen als schwierig skizziert aufgrund der fehlenden zeitlichen Flexibilität der Frauen, sich der Arbeitsweise der Organisation anzupassen, zum anderen als

---

<sup>104</sup> Die in dieser Beschreibung deutlich hervortretende Hierarchisierung und die damit verbundene Grenzüberschreitung erweist sich als Muster, das in den Ausführungen Bernd Naumanns immer wieder präsent ist. Siehe hierzu die Analysen in Kapitel 6.2.4.2.1.

Blockade für die Erwerbsintegration von Auszubildenden, kommt noch ein drittes Motiv hinzu, das wesentlich für die Charakterisierung seines Verständnisses der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie ist. Es ist das Motiv, dass eine parallele Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie im Rahmen der Umsetzung von Teilzeitansprüchen bei Führungskräften grundsätzlich ausgeschlossen ist. Auf die Frage, wie sich die Anfragen von höher qualifizierten Beschäftigten auf Teilzeit in der Elternzeit nach 2001 entwickelt haben, geht Bernd Naumann direkt auf die gesetzlichen Neuregelungen ein.

„Haben wir keine... Sehe ich auch sehr problematisch, das Gesetz, an der Stelle. Ich denke, selbst wenn wir, wir haben eh nur ganz wenig Frauen, wirklich in diesen Spitzenführungskräften. Wenn ich mir vorstelle, die gehen mal drei Jahre in Elternzeit und machen dann die Teilzeit, äh, ich glaube, das ist realitätsfremd. Also, zumindest zur Zeit. Weil keine Firma wird sich eine zweite Führungskraft ans Bein binden, finanzielle Kosten, und auch vom, die Probleme zu lösen, mit zwei, eigentlich müsste man ja alternativ auch mit zwei Leuten arbeiten, letztendlich.

Und, ich glaub in der Praxis umsetzen, ich kenne keinen Fall. Ich kenne auch in der Versicherung keinen Fall, ich habe keine Ahnung, wo so was mal ist ... , in der freien Wirtschaft... . Sind eh dünn gesät, die Frauen in diesen Positionen, sag ich mal.. ..und dann Teilzeit, phh`, wer es schafft.

Nun ist das ja auch nicht ein Thema der Betriebsräte, wenn die in den leitenden Funktionen sind, dann läuft es eher an uns vorbei. Wenn's denn so wäre, ne.“ (Pos. 43, 1-12)

Der gesetzliche Rückkehranspruch in einem Teilzeitmodell mit einer Teilung der Führungsposition wird in dieser Sequenz von Bernd Naumann generell zurückgewiesen. Begründet wird dies aus einer Firmenperspektive, innerhalb der ein solches Modell aufgrund von Kosten und mangelnder Effizienz als untauglich qualifiziert und einer zweiten Führungskraft der Status eines lästigen, unbrauchbaren Anhängsels zugeschrieben wird („*weil keine Firma wird sich eine zweite Führungskraft ans Bein binden, finanzielle Kosten, und auch vom, die Probleme zu lösen*“). In dieser Darstellung ist es die Macht des Unternehmens, dem implizit zugeschrieben wird, rational zu handeln, die dazu führt, die gesetzlichen Vorgaben grundsätzlich nicht umzusetzen. Eine eigene Perspektive Bernd Naumanns bleibt in dieser Sequenz ausgeklammert, die Nichtumsetzung des Gesetzes wird somit faktisch mit dem Status Quo, der mangelnden Bereitschaft der Unternehmen, begründet.

Wird ein Teilzeitmodell im Sinne einer Teilung von Führungspositionen im ersten Teil des Textausschnitts unter Heranziehung der Firmenperspektive verworfen, geht Bernd Naumann im Anschluss daran explizit dazu über, ein Arbeitszeitmo-

dell mit reduzierten Arbeitszeiten in Führungspositionen in jeder Form in Zweifel zu ziehen. Woran wird dies sichtbar? In zweiten Teil der Sequenz wird zunächst eine Individualisierung der Perspektive auf die betriebliche Arbeitsorganisation deutlich, insofern die Ausübung von Führungsaufgaben in Teilzeit als individueller, den persönlichen Eigenschaften zugeschriebener Erfolg und damit als besondere Leistung des Einzelnen interpretiert wird. „*Sind eh dünn gesät, die Frauen in diesen Positionen, sag ich mal. .. und dann Teilzeit, phh`*, wer es schafft“ (Hervorhebung A.K.). Gleichzeitig macht die Formulierung implizit deutlich, dass sich die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen noch verringert, wenn sie ein Arbeitsmodell mit reduzierten Arbeitszeiten wählen. Frauen, so die Kernaussage, sortieren sich im Ergebnis somit selbst aus, da ihnen die Eigenschaft fehlt, diese besondere, als individuelle Leistung interpretierte Aufgabe zu vollbringen.

Aufschlussreich ist, wie Bernd Naumann in diesem Kontext über die Rolle des Betriebsrates bei der Rückkehr von Führungskräften spricht. Bereits die Konstruktion einer individualisierten Perspektive auf ein Arbeitszeitmodell mit reduzierten Arbeitszeiten in Führungspositionen als persönlicher Erfolg impliziert, dass es keine Interessenvertretungspolitik in diesem Bereich gibt. Eine Zuständigkeit des Betriebsrats wird im Anschluss explizit verneint und darüber auch die Verfahrensweise des Betriebsrats begründet, sich nicht mit der Situation höher qualifizierter weiblicher Beschäftigter mit Kindern zu befassen („*dann läuft es eher an uns vorbei*“). Präsentiert diese Erklärung die Verfahrensweise des Betriebsrats im Betrieb als Faktum, erweckt Bernd Naumann gleich danach den Eindruck, als handele es sich um eine fiktive Situation („*wenn's denn so wäre*“). Die Art der Darstellung legt somit nahe, dass es eine Praxis gibt, die jedoch nicht als solche thematisiert werden soll. Dies erweist sich als zutreffend, als sich - nach Recherchen zur Verfahrensweise des Betriebsrats, bezogen auf seine Intervention bei Führungspositionen im Unternehmen - zeigt, dass personelle Maßnahmen für die Beschäftigten bis in die Abteilungsleiterpositionen der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegen.<sup>105</sup> Mit anderen Worten, Bernd Naumann umreißt eine Betriebsratsposition, in der die Implementation der Teilzeitansprüche grundsätz-

---

<sup>105</sup> Doch es sind nicht nur die Führungspositionen, die nicht in einem anderen als dem Vollzeitarbeitsmodell ausgeübt werden können, vielmehr bezieht Bernd Naumann dies im Laufe des Interviews auf sämtliche Positionen mit höher qualifizierten Tätigkeiten:

„Da gibt's also schon Probleme. So lange man in der normalen Sachbearbeitung, in der normalen Arbeit ist, wie wir schon mal gesagt, wo viele das gleiche tun, ist das relativ unproblematisch, aber wenn man sich auf ein Spezialistentum, sprich, ob ich da Reden für die Geschäftsleitung schreibe oder so was, da funktioniert das einfach nicht. ... Ja, so ist das.“ (Pos. 242, 4 – 8)

lich abgelehnt wird und Frauen mit Teilzeitwünschen somit keine Unterstützung finden.

#### **6.2.4.2 Teilzeitumsetzung im Betrieb**

Wie agiert Bernd Naumann in seiner Funktion als Betriebsratsvorsitzender in der Umsetzung der Teilzeitregelungen? Welche Rolle kommt ihm dabei zu? Welches Handlungsmuster lässt sich erkennen? Um diese Fragen zu beantworten, werde ich im Folgenden genauer auf drei Fälle eingehen, die Bernd Naumann im Interview aufgreift, da sie zum einen seine Perspektive in der konkreten Teilzeitumsetzung, zum anderen sein spezifisches Handlungsmuster zeigen.<sup>106</sup> Bei allen drei Fällen handelt es sich um Beschäftigte, die nach der Elternzeit in den Betrieb zurückkehren, zwei Beschäftigte, die in einem Spezialistenbereich arbeiten sowie eine Beschäftigte in einer Führungsposition. Gemeinsam ist allen drei Fällen, dass die Teilzeitumsetzung auf dem gleichen oder gleichwertigen Arbeitsplatz scheitert, in allen drei Fällen kommt es zu einer Dequalifizierung der beschäftigten Frauen.<sup>107</sup>

Im ersten Fall handelt es sich um eine hochqualifizierte Mitarbeiterin<sup>108</sup>, die auf ihren Arbeitsplatz nach drei Jahren Elternzeit mit reduzierter Arbeitszeit zurückkehren möchte, ihren Anspruch durchsetzt, bis sie nach einiger Zeit auf eine Position mit geringerem Qualifikationsniveau versetzt wird, die sie zur Zeit des Interviews mit Bernd Naumann immer noch ausübt. Der Versetzung der Mitarbeiterin,

---

<sup>106</sup> Bernd Naumann erwähnt im Interview, dass das Unternehmen bereits vor der Einführung der neuen gesetzlichen Teilzeitansprüche in einer Betriebsvereinbarung einen Teilzeitanspruch für maximal zwei Jahre geregelt hatte, die Betriebsvereinbarung dann jedoch nach der Einführung der gesetzlichen Regelungen keinen weiteren Bestand hatte (Pos. 96-100). Es bleibt im Interview unklar, wie der Anspruch konkret gestaltet war. Ein Exemplar der Betriebsvereinbarung konnte uns nicht ausgehändigt werden, von der Personalverwaltung wurde das Bestehen einer solchen Regelung verneint. Ich gehe daher davon aus, dass eine solche Betriebsvereinbarung nicht existiert hat.

<sup>107</sup> Die Darstellung der Fälle der beschäftigten Frauen mit Kindern und deren Teilzeitumsetzung bleibt im gesamten Verlauf des Interviews größtenteils sehr allgemein. Bernd Naumann geht darauf detailliert erst kurz vor Ende des Interviews ein, als ich ihn noch einmal bitte, von den Situationen genauer zu erzählen, in denen sich eine Rückkehr der Beschäftigten auf einen gleichen oder gleichwertigen Arbeitsplatz als schwierig erwies und die Beschäftigten nicht damit einverstanden waren, andere Positionen einzunehmen. In diesen Schilderungen erst gewinnt sein Handlungsmuster im Rahmen der Teilzeitumsetzung Kontur.

<sup>108</sup> In der Erzählung wird die Qualifikation der Mitarbeiterin nicht explizit benannt. Die in der Beschreibung ausgeführten Aufgaben werden im Unternehmen von Mitarbeitern mit Hochschulqualifikation wahrgenommen.

die mit einer tariflichen Rückstufung verbunden ist, stimmt der Betriebsrat zu.<sup>109</sup> Es handele sich um einen Fall, der „*total versandet*“ (Pos. 234, 1) sei, leitet Bernd Naumann seine Erzählung ein:

(...) die kam aus dem Schadensbereich, aus der Schadenprüfung, war das, glaube ich. Die hat das da nicht mehr reingeschafft. Sie wollte allerdings auch partout Teilzeit bleiben. Und in der Teilzeit hat sie das nicht geschafft.

Die Schadenbearbeitung, das sind so Schäden, so Großschäden, da dauert die Bearbeitung manchmal zwei Jahre, ein Jahr, mit Anwälten und so. Das ging in Teilzeit, da muss ich auch den Kollegen glauben, weil auch die Kollegen da Sturm gelaufen sind, das ging in Teilzeit definitiv nicht. Dann riefen dann die Anwälte nachmittags an und abends und wenn die vom Gericht kamen, dann war sie nicht da, dann mussten die Kollegen die Akten trotzdem mit bearbeiten. Das hat in Teilzeit nicht funktioniert.

Und die hat dann auch die normale Schadenbearbeitung bis heute, die macht die ganz normale Schadenbearbeitung. Und ist aus diesen speziellen, ja, speziellen Großschäden sind das in der Regel, äh, aus der Bearbeitung rausgenommen worden, .. und hat auch finanzielle Nachteile dadurch.“(Pos. 234, 1-13)

Welche Perspektive hat Bernd Naumann auf die Situation? „*Sie wollte allerdings auch partout Teilzeit bleiben. Und in der Teilzeit hat sie das nicht geschafft*“, die Durchsetzung des Teilzeitanspruchs qualifiziert Bernd Naumann als Uneinsichtigkeit der Mitarbeiterin und entfaltet eine Perspektive, in der die Mitarbeiterin scheitert an der Fehleinschätzung ihres eigenen Aufgabengebietes und ihren mangelnden Fähigkeiten, das Aufgabengebiet mit reduzierter Arbeitszeit zu bewältigen (sie hat „*das nicht geschafft*“). Die Arbeitsorganisation der Abteilung wird in der Textsequenz als Aushandlungsprozess unter den Beschäftigten wahrgenommen, innerhalb dessen das Handeln der Mitarbeiterin implizit als moralisch inakzeptabel konnotiert wird (sie arbeitet als Teilzeitbeschäftigte auf Kosten der Kollegen), die eigene Normierung wird über eine Gerechtigkeitsnorm begründet, die dem Kollektiv der anderen Mitarbeiter Gerechtigkeit widerfahren lassen möchte („*da muss ich auch den Kollegen glauben, weil auch die Kollegen da Sturm gelaufen sind, das ging in Teilzeit definitiv nicht*“). Bernd Baumman stimmt hierbei mit der Sicht der „*Kollegen*“ überein und transportiert ein Bild seiner Position als „*Entscheider*“ über unterschiedliche Beschäftigteninteressen. Die Durchsetzung des Teilzeitanspruchs erscheint somit als individuelles, moralisch nicht zu legitimierendes Einzelinteresse, das gegen das Gruppeninteresse verstößt.

---

<sup>109</sup> Siehe zu den Interventionsrechten des Betriebsrats in dieser Situation Kap. 3.1.

Seine Schilderung des Falls zeigt, dass Stellvertreterregelungen, wie auch Kompen-sationsregelungen für die Reduzierung der Arbeitszeit fehlen, so dass es diese Rahmenbedingungen sind, die die Arbeitsorganisation zu einem Aushandlungsprozess unter den Mitarbeitern werden lassen. Weiter wird in der Textsequenz deutlich, dass Bernd Naumann diese individualisierte Perspektive „*der Kollegen*“ übernimmt und es somit zu einer Deutung der Situation kommt, in der - unter Ausblendung der strukturellen Rahmenbedingungen - das Scheitern der Mitarbeiterin zum individuellen Makel mangelnder Qualifikation und Flexibilität umgedeutet wird.

Dieser individualisierten Perspektive auf die Situation entspricht Bernd Naumanns Sicht auf die Lösung des Falls. Die Mitarbeiterin sei aus der Bearbeitung der speziellen Großschäden „*rausgenommen*“ worden, beschreibt er den Vorgang, der mit einer Dequalifizierung verknüpft ist, sowohl was die auszuübende Tätigkeit und die damit verbundene berufliche Kompetenz, als auch was die finanzielle Rückstufung betrifft. Diese Lösung ist für Bernd Naumann die logische Konsequenz aus der geschilderten Situation, die Dequalifizierung der hochqualifizierten Mitarbeiterin erscheint als notwendige betriebliche Reaktion auf den Wunsch der Mitarbeiterin, Teilzeit zu arbeiten. Die Begründung, dass es bei der Spezialistin nicht mehr zum beruflichen Aufstieg gekommen ist („*die hat dann auch die normale Schadenbearbeitung bis heute*“, Hervorhebung A.K.), wird dabei aus dem Arbeitszeitmodell, nicht aber aus der Qualifikation der Mitarbeiterin abgeleitet.

Wie blickt Bernd Naumann auf sein eigenes Handeln? Während er sich als an der betrieblichen Entscheidung aktiv Beteiligten beschreibt, indem er mit den anderen Mitarbeitern der Abteilung spricht („*da muss ich auch den Kollegen glauben*“), präsentiert er den Vorgang der Versetzung der Mitarbeiterin als einen, an dem er unbeteiligt ist (die wurde „*rausgenommen*“). Diese Perspektive zeigt sich auch in der Schilderung der finanziellen Rückstufung, als ich im Interview weiter danach frage, welcher Art die finanziellen Nachteile der Mitarbeiterin sind.

„Ja, sie kriegt nicht mehr die Tarifgruppe, wo die Spezialisten nach bezahlt worden sind. Die ist dann, wenn ich mich richtig erinnere, sukzessive, ist die zurückgebaut worden. Die haben die eingestellt, eine Tarifgruppe tiefer, und die Differenz ist dann abgeschmolzen (worden), so heißt das Zauberwort ja. Die hatte eine Zulage bekommen, in der Höhe der Differenz. Und alle halbe Jahre, oder alle Jahre, ich kenne die Regel nicht mehr so genau, äh, hat sie ein bisschen weniger gekriegt, ist dann langsam aber sicher zurückgefahren worden auf die Tarifgruppe tiefer, die auch die Kollegen, die da alle arbeiten, dann haben.“ (Pos. 236, 1-7)

Die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung und damit auch die eigene am Vorgang der Versetzung bleiben in der Darstellung unthematisiert. Damit gerät die Beteiligung von Naumann an der Personalpolitik in seiner Funktion als Betriebsrat aus dem Blick.

Die zweite Situation, von der Bernd Naumann ausführlicher erzählt, hat ein anderes Thema und zeigt eine andere betriebliche Konstellation. Es geht um das Thema Dequalifizierung durch die Wahrnehmung der Elternzeit. In diesem zweiten Fall handelt es sich um eine Unternehmensmitarbeiterin, ebenfalls aus einem Spezialistenbereich, die nach dreijähriger Elternzeit ihren bisherigen Arbeitsplatz mit reduzierter Arbeitszeit wieder einnehmen will, was jedoch abgelehnt wird. Sie wiederum ist zunächst nicht bereit, auf den ihr angebotenen anderen Arbeitsplatz mit geringerem Qualifikationsniveau zu wechseln, übernimmt diese niedriger qualifizierte Tätigkeit dann aber doch und kehrt nach mehreren Jahren wieder in Vollzeit in den Spezialistenbereich zurück.

„Ja, da war einer in der Risikoprüfung (...), war das. Das war ein Risikoprüfer, das sind Leute, die kriegen die Anträge vorgelegt, die extrem hohe Summen haben, oder wo es Gesundheitsprobleme gibt, die dann die Prämie ganz separat kalkulieren müssen, Zuschläge, Abschläge und so was. Ist eine Aufgabe, da muss man schon ein ganz gewiefter, äh, Lebensspezialist sein und auch sich ein bisschen in, in Gesundheitsfragen und Krankenkassen und weiß ich was auskennen. Ja, so eine Art Spezialisten sind das. Und, äh, die Kollegin wurde halt Mutter, (...) kam nach drei Jahren wieder und, ehm, wollte partout wieder auf die Risikoprüfung.“

Wo wir aber inzwischen, weil die Stelle musste besetzt werden, keine Frage, da hat sich inzwischen eine neue Kollegin so qualifiziert, äh, die, äh, wo die Abteilungsleiterin gesagt hat, die andere ist drei Jahre aus den Tarifen raus, ich muss die im Prinzip auch wieder neu anlernen. Äh, das können wir machen, aber von jetzt auf gleich geht das nicht. Und, äh, die rückkehrende Kollegin sagte, nee, mach ich nicht.

Und da hat es viel Überredungskunst und Überzeugungskunst gekostet, bis wir den so weit hatten, dass der in die normale, Leben, Sachbearbeiter, ist der gegangen? Ja, der ist in die normale Lebenssachbearbeitung gegangen. Sehr widerwillig, hat lange Zeit viel Theater gemacht, das gibt's, kann ich sowieso alles.“ (Pos. 232, 1-17)

Welchen Blick wirft Bernd Naumann auf diesen Fall? Ähnlich der Beschreibung der vorangehenden Situation bleibt der gesetzliche Rahmen der Teilzeitumsetzung in der Darstellung außen vor. Das Verhalten der Mitarbeiterin wird wiederum nicht als Geltendmachung einer Rechtsposition gesehen, sondern negativ als deren individuelle Widerständigkeit konnotiert, ihre bisherige Tätigkeit mit reduzierter

Arbeitszeit statt eine andere mit geringerem Qualifikationsniveau ausüben zu wollen („*die wollte partout wieder auf die Risikoprüfung*“). Bernd Naumann bietet in dieser Erzählung zwei unterschiedliche, sich widersprechende Begründungen an, weshalb die aus der Elternzeit rückkehrende Beschäftigte einen geringer wertigen Arbeitsplatz einnehmen sollte. Deutlich wird, dass er zum einen die Situation als Konkurrenzverhältnis zwischen den Beschäftigten deutet, die aus seiner Perspektive nach dem Maßstab der besseren Qualifikation aufzulösen ist. Zum anderen übernimmt er die Perspektive der Abteilungsleiterin, die mit einer - aus ihrer Sicht - fehlenden Qualifikation der Beschäftigten begründet, dass der Rückkehranspruch auf den bisherigen oder einen gleichwertigen Arbeitsplatz verwirkt ist („*wo die Abteilungsleiterin gesagt hat, die andere ist drei Jahre aus den Tarifen raus, ich muss die im Prinzip auch wieder neu anlernen*“).<sup>110</sup> Ist in Bernd Naumanns Begründung zunächst die geringere Qualifikation der rückkehrenden Beschäftigten im Vergleich zu derjenigen, die ihren Arbeitsplatz während der Elternzeit ausgefüllt hat, das Entscheidungskriterium dafür, dass sie ihren bisherigen Arbeitsplatz nicht wieder erhält („*da hat sich inzwischen eine neue Kollegin so qualifiziert*“), so schließt er einen Rückkehranspruch gleich im Anschluss daran aufgrund der Dequalifizierung der Beschäftigten („*ich muss die im Prinzip auch wieder neu anlernen*“) grundsätzlich aus.

Insgesamt wird deutlich, dass die Situation aus einer Perspektive geschildert wird, bei der die Abteilungsleiterin und Bernd Naumann gemeinsam handeln. Er setzt seine Funktion mit der der Personalverantwortlichen gleich. „*Und da hat es viel Überredungskunst und Überzeugungskunst gekostet, bis wir* (Hervorhebungen A.K.) *den so weit hatten*“, umreißt Bernd Naumann seine Rolle in dem Fall. Abteilungsleiter- und Betriebsratsperspektive verschmelzen hier zu einer Perspektive der Betriebslogik, die sein Handeln legitimiert, dem Betrieb zu der aus seiner Sicht richtigen Lösung zu verhelfen, indem er gemeinsam mit der Abteilungsleite-

---

<sup>110</sup> Interessant ist an der Erzählung Bernd Naumanns darüber hinaus, wie er über die Qualifikation der Beschäftigten spricht. Es zeigt sich eine starke Widersprüchlichkeit in der Beschreibung der Qualifikation der Beschäftigten, die subtil mit einer Abwertung der Spezialistenposition verbunden ist. So wird die Position zunächst als bedeutsame beschrieben, indem Bernd Naumann auf die hohen Versicherungssummen hinweist, um die es bei den Versicherungsfällen geht, die Qualifikation der Spezialistin wird allerdings dann als persönliche Eigenschaft interpretiert (man muss „*ganz gewiefter Lebensspezialist*“ sein), die Fachkompetenz in unterschiedlichen Versicherungsbereichen als „*ein bisschen auskennen*“ beschrieben und schließlich die Position insgesamt als „*so eine Art*“ Spezialisten qualifiziert. Subtil in der Abwertung der Qualifikation zeigt sich auch die Formulierung, dass die Mitarbeiterin nach dreijähriger Elternzeit wieder „*angelernt*“ werden muss. Da Bernd Naumanns Perspektive auf den Aspekt der Qualifikation im Interview immer wieder Thema ist und ihm eine besondere Bedeutung in der Gesamtschau des Interviews zukommt, werde ich im folgenden Kapitel genauer darauf eingehen.

rin die Aufgabe wahrnimmt, die rückkehrende Mitarbeiterin in einem anderen Bereich auf geringerem Qualifikationsniveau zu beschäftigen.<sup>111</sup> Demgegenüber wird die Sichtweise der Beschäftigten, sich als überqualifiziert für die angebotene Stelle zu sehen, als falsch einstuft (*„hat lange Zeit viel Theater gemacht, das gibt's, kann ich sowieso alles“*). Wie oben bereits darlegt, endet dieser Fall anders als die erste geschilderte Situation der Teilzeitumsetzung, da die Mitarbeiterin nach insgesamt drei Jahren wieder in den Spezialistenbereich in Vollzeit zurückkehrt. Wie beschreibt Bernd Naumann die Lösung des Falls?

„Und, äh, wir haben uns da so geeinigt, dass der dann innerhalb eines Jahres, glaube ich, war das, Schulungen bekam, dass er wieder in die aktuelle Risikoprüfung einsteigen konnte. Und, äh, das hat dann aber fast zwei Jahre gedauert, meine ich, also Zeiträume, nageln Sie mich jetzt nicht fest. Ich meine, es hätte fast zwei Jahre gedauert, bis wir da einen Platz kriegten, wo der dann wieder einsteigen konnte. (Pos. 232, 17-21) (...) Die wollte erst in Teilzeit (...) und hat dann eine Regelung gefunden, dass sie in Vollzeit zurückkommen konnte.“ (Pos. 242, 1-3)

Deutlich wird in der Schilderung dieses Falls, dass Bernd Naumann der Position zustimmt, nach der die Wahrnehmung der Elternzeit zur Dequalifizierung führt, damit die Übernahme geringer wertiger Arbeitsplätze legitimiert und den beruflichen Wiederaufstieg erst dann befürwortet, wenn das Arbeitszeitmodell mit den reduzierten Arbeitszeiten aufgegeben wird.<sup>112</sup>

Demgegenüber zeigt eine andere Erzählung ein völlig entgegengesetztes Handlungsmuster, in der das Kriterium der Qualifikation ganz anders gedeutet wird. Das Unternehmen schreibt eine Stelle für einen Juristen aus und besetzt diese Stelle nach dem Bewerbungsverfahren mit einem ehemaligen Auszubildenden, der mit befristetem Vertrag bereits im Unternehmen tätig ist. Der externe Bewerber mit der in der Ausschreibung geforderten Qualifikation wird nicht eingestellt aufgrund der Intervention des Betriebsrats, der sein Mitbestimmungsrecht geltend macht und sich gegen die Einstellung ausspricht. Davon erzählt Bernd Naumann

---

<sup>111</sup> Auffällig ist in dieser Erzählung Bernd Naumanns die männliche Sprachform, wie auch an anderen Stellen des Interviews männliche und weibliche Sprachformen sehr uneinheitlich verwendet werden. Es lässt sich jedoch kein einheitliches Muster erkennen.

<sup>112</sup> Diese dargestellten Deutungs- und Handlungsmuster zeigen sich auch in einem dritten Fall, von dem Bernd Naumann ausführlicher erzählt. Eine Abteilungsleiterin, die nach der Geburt von zwei Kindern und einer Elternzeit von sechs Jahren in den Betrieb zurückkehrt, erhält keine gleichwertige Position, sondern einen Arbeitsplatz in Teilzeit im Callcenter des Unternehmens, wo sie vier Jahre lang arbeitet, bis sie in Vollzeit auf eine Position als Abteilungsreferentin zurückkehrt.

auf die Frage, ob es schon einmal die Situation gab, dass er bei einer Einstellung das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats geltend gemacht habe.

„(..) Mir fällt gerade so ein passendes Beispiel ein. Schadenabteilung voriges Jahr, haben zwei Mann gekündigt, glaube ich, oder, ist egal. Auf jeden Fall, ein Platz war frei auf jeden Fall. Und da sollte partout ein fertiger Jurist.

Und da habe ich mir das angeguckt, Jurist haben wir nicht, wir haben aber, äh, einen Auszubildenden, der schon ein Jahr da war, in der Schadenabteilung, und zwar in einer anderen Ecke, aber egal. Und der hatte einen befristeten Vertrag gehabt. Und da sind wir hingegangen und haben gesagt: Nee, Freunde, das machen wir nicht. Wir stellen keinen Externen ein. Wir nehmen den Internen.

Dann hab ich mich mit dem Internen erst mal unterhalten: `Ist das überhaupt was für dich? Jo! Bewerb dich. Ja, aber Jurist. Ich sag, bewerb dich trotzdem.' Und dann haben wir dann die beiden, den Externen, weil das erste Gespräch mit der Führungskraft nichts gebracht hat, haben wir halt beide Bewerber auf den Tisch gekriegt und haben dann dem Externen die Einstellung versagt. Und haben dann den Internen dem aufs Auge gedrückt, ne.

Das ist natürlich eine schwierige Geschichte, man muss natürlich auch dem Kollegen klar machen, wenn wir dich hier durchdrücken, hast du ein Problem erst mal mit deiner Führungskraft. Das ist menschlich, ne. Du brauchst ein dickes Fell und wenn du gut bist, nach einem Jahr hat sich das Ding erledigt. Und ich hoffe, so, es ist relativ frisch, ich denke, das wird auch funktionieren.“ (Pos. 114, 1-17)

Im Vergleich zum vorher geschilderten Fall der rückkehrenden Mutter ist das Qualifikationskriterium, mit dem Bernd Naumann sein Handeln im Umgang mit der hochqualifizierten Risikoprüferin und deren Versetzung und Rückstufung begründet, hier nicht von Bedeutung. Die bessere und vom Unternehmen geforderte Qualifikation für die Ausübung der Position ist nicht ausschlaggebend für die Stellenbesetzung, die fehlende Qualifikation kein Hinderungsgrund für die Stellenausübung, da es lediglich gilt, sich einzuarbeiten und in seiner Qualifikation zu beweisen („*wenn du gut bist, nach einem halben Jahr hat sich das Ding erledigt*“). Bedeutsam in dieser Erzählung Bernd Naumanns ist die Rolle, die er sich und der betrieblichen Interessenvertretung zuschreibt. Er schildert die gesamte Erzählung aus der Sicht einer Machtposition des Betriebsrats („*nee, Freunde, das machen wir nicht. Wir stellen keinen Externen ein*“/„*und haben dann den Internen dem aufs Auge gedrückt*“, Hervorhebungen A.K.), der über die Personalpolitik des Unternehmens entscheidet und sich gegen den Willen des Arbeitgebers durchzusetzen vermag. Schutz und Förderung sind die Eigenschaften, die zu seiner Rolle als Betriebsrat für die Auszubildenden nach der Ausbildung im Unternehmen gehören: Er ist derjenige, der Erwerbschancen verteilt und Verhaltensempfehlungen gibt. Insgesamt entwirft Bernd Naumann in dieser Erzählung das Bild einer be-

trieblichen Interessenvertretung, die durch die erfolgreiche Steuerung der Personalpolitik des Betriebsrats zu Integration und Aufstieg von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern führt. Die Kontrastierung des Falls der Risikoprüferin mit dem geschilderten zeigt, dass die eigene Argumentation, dass eine fehlende Qualifikation zur Übernahme niedrig qualifizierter Tätigkeiten führen muss, tatsächlich davon abhängt, wen Bernd Naumann fördern will.

Wie lassen sich Bernd Naumanns Perspektive und sein daraus resultierendes Handlungsmuster zusammenfassen? Deutlich wird in allen drei Fällen der rückkehrenden Mütter eine Perspektive, nach der die Beschäftigten ihre Dequalifizierung selbst verursachen. Das betriebliche Handeln, in dem Personalverantwortliche und Bernd Naumann als Betriebsrat übereinstimmen, wird auf der Darstellungsebene als notwendige Konsequenz einer betrieblichen Logik präsentiert. Im ersten Fall der Schadensprüferin wird die Dequalifizierung mit der Arbeitsorganisation der Abteilung begründet, faktisch jedoch scheitert die Arbeitnehmerin an den Rahmenbedingungen, die so gestaltet sind, dass sie scheitern muss. Im zweiten Fall der Risikoprüferin wird die Dequalifizierung mit den mangelnden Qualifikationen der rückkehrenden Mitarbeiterin begründet, faktisch jedoch ist ihre Position besetzt. Ebenso gestaltet sich die betriebliche Konstellation im dritten Fall. Die eigene Beteiligung in seiner Rolle als Betriebsrat am Scheitern der Mitarbeiterinnen wird damit dethematisiert.

Als wir nach der Zusage des Unternehmens, an unserem Forschungsprojekt teilzunehmen, Kontakt mit der Personalverwaltung aufnehmen, um die Befragung der Beschäftigten durchführen zu können, hat diese trotz einer grundsätzlich ausreichenden Betriebsgröße erhebliche Schwierigkeiten, uns die Gruppe der höher qualifizierten Beschäftigten zu benennen, die im Unternehmen am Standort nach der Elternzeit mit reduzierter Arbeitszeit arbeitet. Es bleiben wenige, auch wenn sich durch die Interviews selbst noch einige Kontakte ergeben, die uns von der Personalabteilung nicht genannt wurden. Die Fallerzählungen Bernd Naumanns weisen darauf hin, wie dies zustande kommt.

#### **6.2.4.2.1 Teilzeitumsetzung, Qualifikation und Hierarchisierung: „Wir haben hier nicht nur Führungskräfte, wir müssen auch Indianer haben, nicht nur Häuptlinge.“**

Ich möchte mich im Folgenden genauer dem Aspekt der Qualifikation zuwenden, da er sowohl für die Perspektive als auch für das Handlungsmuster Bernd Naumanns relevant ist. Alle Fälle, von denen Bernd Naumann spricht, zeigen, dass das Kriterium der Qualifikation auf die eine oder andere Weise von Bedeutung ist. Sie sind implizit gekennzeichnet von einer Abwertung des Qualifikationskriteriums. Bezogen auf die Frauen dominiert eine Abwertung von deren Qualifikation, im Fall des Stellenbesetzungsverfahrens mit dem ehemaligen Auszubildenden wird eine Abwertung des Stellenprofils präsentiert. Inwiefern das Thema für Bernd Naumann ein zentrales ist, wird noch an anderer Stelle im Interview sichtbar. Auf die Frage danach, ob er sich an einen Fall erinnern könne, wo eine höher qualifizierte Beschäftigte Teilzeit in der Elternzeit beantragt hat, antwortet er statt mit einer Situationsschilderung mit einer längeren Argumentation, in der er den Begriff der Qualifikation zum Thema macht.

„Wird eigentlich kein Unterschied gemacht. (...) Ich weiß gar nicht, wer höher qualifiziert ist, da muss ich erst mal genau hingucken.

Weil (drückst) höher qualifiziert ist ja nun immer so relativ, die haben vielleicht eine höhere Schulbildung, aber im Arbeitsleben... Ob wirklich die Sachbearbeiterin, Sachbearbeiter in der Schadensabteilung höher qualifiziert sind, nur weil sie, in Anführungsstrichen, nur das erste Staatsexamen irgendwo hin geschleudert haben. Oder ob ein Programmierer, der Versicherungskaufmann gelernt hat und hat sich dann da hochgepickt, obwohl er nur mittlere Reife hat, ich weiß nicht, wer höher qualifiziert ist. Ich tippe mal auf den EDV-Mann.... Aber das ist eine Situation, die will ich gar nicht beurteilen. Deswegen, da halte ich mich auch fein raus. Ich kann das nicht beurteilen.“(Pos. 65, 1-11)

Welchen Blick wirft Bernd Naumann auf das Thema? Es ist die Perspektive der Konkurrenz um den Wert im Berufsleben, es geht um Hierarchisierung. Er stellt das Thema zunächst unter den Begriff der Gleichbehandlung („*wird eigentlich kein Unterschied gemacht*“, d.h., es wird niemand aufgrund seiner Qualifikation besser oder schlechter behandelt) und füllt den Begriff der Gleichbehandlung so, dass Qualifikationsunterschiede für ihn nicht von Bedeutung sind („*ich weiß gar nicht, wer höher qualifiziert ist, da muss ich erst mal genau hin gucken*“), formuliert jedoch bereits indirekt einen Vorrang der Qualifikation durch das „*Arbeitsleben*“ („*die haben vielleicht eine höhere Schulbildung, aber im Arbeitsleben*“).

Stellt er im Anschluss daran auf der ersten Ebene die Zuordnung des Begriffs der höheren Qualifikation lediglich in Frage („*weil höher qualifiziert ist ja nun immer so relativ*“), so kommt es implizit durch die stereotypisierende Gegenüberstellung der Position des Sachbearbeiters/ der Sachbearbeiterin mit der des Programmierers zu einer Umwertung des Qualifikationsbegriffs. Während dem Sachbearbeiter mit Hochschulstudium zugeschrieben wird, nichts für seine Qualifikation und seine berufliche Position getan zu haben („*nur weil sie, in Anführungsstrichen, nur das erste Staatsexamen irgendwo hin geschleudert haben*“), wird der Aufstieg des Programmierers als beschwerlich gedeutet und positiv konnotiert („*ein Programmierer, der Versicherungskaufmann gelernt hat und hat sich dann da hochgepickt*“). Die höhere Bildungsqualifikation wird gänzlich entwertet, die geringere Bildungsqualifikation demgegenüber aufgewertet.

Im weiteren Verlauf wird deutlich, dass Bernd Naumann sich als Betriebsrat in diesem Zusammenhang eine Schutzfunktion gegenüber den Auszubildenden mit der geringeren Schulbildung zuschreibt und das Konkurrenzverhältnis zu deren Gunsten aufgelöst sehen möchte:

„Ich glaube, eine Höherqualifizierung, nur weil ich eine andere Schulbildung habe, der Begriff ist nicht okay. Der mag es sein, beim Berufseinstieg, dass es okay ist. Wenn hier ein Azubi kommt und sagt: Ich habe Abitur, und der andere mittlere Reife, auch da versuche ich immer, äh, zu blocken, und sage: Nehmt nicht nur Abiturienten, nehmt auch Leute mit der mittleren Reife. Wir haben hier nicht nur Führungskräfte, wir müssen auch Indianer haben, nicht nur Häuptlinge.“ (Pos. 65, 11-16)

Die positive Positionierung des Auszubildenden ohne Abitur geht in dieser Textsequenz wiederum mit einer Abwertung höherer Positionen in der betrieblichen Hierarchie, hier der Führungskräfte, einher. Es braucht nicht nur die, die nur entscheiden, sondern auch diejenigen, die die Arbeit machen („*wir müssen auch Indianer haben, nicht nur Häuptlinge*“). Im Verlauf dieses Interviewabschnitts kommt es noch zu einer weiteren Abwertung der Qualifikation von Positionen, die der des Programmierers in der betrieblichen Hierarchie übergeordnet sind, als Bernd Naumann über die Position der Referenten spricht:

„... Ja, sind die qualifiziert? Ich habe keine qualifizierten Referenten. Sage ich als Betriebsrat... Was machen die Referenten in den Versicherungen? Das sind Leute, die arbeiten irgendwo, teilweise federführend in irgendwelchen Projekten mit, haben keinerlei Führungsaufgaben, wo ist die Qualifizierung?“ (Pos. 67, 1-4)

Der geringe Wert, den Bernd Naumann der Arbeit der Referenten zuschreibt, wird in dieser Textsequenz sehr deutlich, wenn er davon spricht, dass diese „*irgendwo*“ arbeiten, „*in irgendwelchen Projekten*“ und „*keinerlei Führungsaufgaben*“ haben. Aufschlussreich ist in der Darstellung, dass eine wertgeschätzte Position in der betrieblichen Hierarchie hier wiederum an Führung gebunden ist, obgleich in der vorangehenden Sequenz auch die Führungskräfte negative Zuschreibungen erhalten.

Betrachtet man die Textsequenzen in ihrem Gesamtzusammenhang, so wird deutlich, dass Bernd Naumann allein den Programmierer als denjenigen positioniert, der einen Wert für das Unternehmen hat, wobei die Aufwertung des Programmierers verbunden ist mit der Abwertung der Arbeit in sämtlichen Positionen der betrieblichen Hierarchie, für die eine höhere Bildungsqualifikation vorausgesetzt wird. Die Geltendmachung eines Führungsanspruchs ist in diesem Kontext ferner nicht mehr an die vorherige Bildungsqualifikation gebunden. Welche Funktion hat diese Argumentation? Wie die Analyse der sozialstrukturellen Daten des Interviews zeigt, wählt Bernd Naumann mit dem Beispiel des Programmierers eine Ausbildungs- und Erwerbsbiographie, die en détail seiner eigenen entspricht. Es sind somit seine Qualifikation und seine betriebliche Position, die aufgewertet werden und denen die Umwertung des Qualifikationsbegriffs - bei gleichzeitiger Abwertung der in der betrieblichen Hierarchie höher angesiedelten Beschäftigten - dient. Der eigene Führungsanspruch, wie er in den vorhergehenden Schilderungen sichtbar wurde, wird darüber begründet.

Damit zeigen sich Parallelen zwischen der hier präsentierten Perspektive und derjenigen, die in seinen Erzählungen zu den Fällen der aus der Freistellung rückkehrenden weiblichen Beschäftigten sichtbar ist. Die Parallelen liegen im Umgang mit dem Kriterium der Qualifikation: Nivelliert Bernd Naumann in den vorangehenden Textsequenzen zum einen die faktischen Qualifikationsunterschiede in der betrieblichen Hierarchie, so blendet er die Relevanz des Qualifikationskriteriums in seiner Beschreibung der Fälle der rückkehrenden Mütter aus und wertet es damit in seiner Bedeutung für die Positionierung in der betrieblichen Hierarchie ab. Zum anderen zeigt die Analyse der Fälle, dass es demgegenüber durch die Art der Beschreibung seiner eigenen Beteiligung zu einer Aufwertung seiner betrieblichen Funktion kommt, indem er entweder seine Funktion als Betriebsratsvorsitzender mit derjenigen der Personalverantwortlichen parallelisiert oder diese als Letztentscheidungsinstanz über die betriebliche Personalpolitik präsentiert.

Dieses Muster der Konkurrenz und Hierarchisierung zeigt sich auch im Kontext von Qualifikation und Geschlecht. Wie wird dies deutlich? Welche Deutung hat Bernd Naumann, bezogen auf die soziale Differenzierung zwischen den Geschlechtern und auf die betrieblichen Statusunterschiede?

Ich wende mich damit einem Teil des Interviews zu, in dem es um die Sichtweise auf die Themen der Benachteiligung und Chancengleichheit von Frauen geht. Dabei möchte ich zum einen Bernd Naumanns Perspektive und die damit verbundene Funktion darlegen, zum anderen am Beispiel eines Falls zeigen, in welcher Beziehung Perspektive und betriebliches Handlungsmuster stehen.

Negativ besetzt und subtil abwertend sind alle Ausführungen Bernd Naumanns, die sich auf weibliche Eigenschaften beziehen. Vor allem im Rahmen seiner Beschreibung weiblicher Führungstechniken, des Aufstiegsverhaltens, der Kompetenz, Führungsaufgaben zu lösen, rekurriert Bernd Naumann immer wieder auf Geschlechterstereotypen, die er nutzt, um Geschlechterunterschiede biologisch festzumachen und damit für die gegenwärtige Geschlechterverteilung als eine quasi-natürliche zu werben. Anders gesagt: Die Geschlechterkonstruktion, in einem Biologismus fundiert, dient ihm als Ausweis für die soziale Differenzierung zwischen den Geschlechtern und fungiert als Begründung für die damit verbundene Geschlechterhierarchie. Dies möchte ich im Folgenden beispielhaft verdeutlichen.

Auf die Frage, aus welchen Gründen Frauen aus seiner Sicht noch immer selten in Führungspositionen vertreten sind, antwortet Bernd Naumann mit einer sehr ausführlichen Argumentation.

„Wir haben ja auch ein positives Beispiel, die Petra, wie heißt die, Bender?<sup>113</sup> Ja, die Petra ist Abteilungsleiterin in der Programmierung. Die macht das hervorragend, die hat, ich glaub knapp 200 Leute. H` „es geht auch. Aber es liegt am Typ auch. Der Typ Frau, der Karriere macht, der ist ja auch, die sind nach wie vor dünn gesät, sag ich mal. Und wenn man dann noch von der Belastbarkeit ausgeht, äh, was sicherlich hier und da ein Vorurteil ist, aber viele sind halt nicht so belastbar. Äh, ich weiß nicht, warum das so ist, ich bin kein Arzt, ich bin kein, kein Physiotherapeut, und weiß ich nicht, die heißen anders, die Leute. Ich denke, da haben Frauen von Hause aus schon einen kleinen Nachteil. Vermute ich einfach mal. Weil die, die ich hier so kennenlerne in Führungspositionen, das sind schon ganz andere Kaliber, äh, wie die Kollegin normal, sag ich mal, ne.“

Vom Auftreten, von allem her. Und die gibt's halt nicht so sehr häufig. Man braucht heute auch, es ist halt so, man braucht heute Ellbogen und, und, ist, man sieht es

---

<sup>113</sup> Vor- und Nachname wurden geändert.

auch am täglichen, nicht nur bei Führungskräften, man sieht es auch im täglichen Miteinander, also drei Mal in der Woche steht eine Frau und weint sich die Augen aus, äh, der Mann einmal im Jahr vielleicht. Aber nur, weil dann zu Hause was passiert ist. Es ist komisch, aber es ist nach wie vor so. Warum? Keine Ahnung. Ich denke, das macht sich auch in der Karriere, und hat da Auswirkungen. Ich weiß nicht, Sie kennen das ja besser wie ich, als Frau.“ (Pos. 144, 16-32)

Bernd Naumann setzt sich in die Position, die Qualifikation von Frauen in Führungspositionen einschätzen zu können, wie seine Beurteilung der Führungsqualifikation der Abteilungsleiterin zeigt. Nur wenige Frauen besitzen nach Bernd Naumann die individuellen Voraussetzungen für Führungspositionen, sie sind Ausnahmeerscheinungen. Der Mangel an Frauen in Führungspositionen wird aus deren mangelnder psychischer Belastbarkeit erklärt, die Ursache der Geschlechterhierarchie somit als ein Mangel der Frauen interpretiert, der sich aus deren psychischen und physischen Eigenschaften ergibt. Die „*Belastbarkeit*“ wird in diesem Kontext objektivierend als biologische Kategorie gedeutet, indem Bernd Naumann Fachspezialisten anführt, die die Ursache der Eigenschaften von Frauen erklären sollen.

Frauen in Führungspositionen, so die implizite Aussage, haben Ausnahmeeigenschaften, die sie in diese Führungspositionen bringen. Der Vergleich der weiblichen Führungskräfte erfolgt hierbei zwischen anderen Frauen und weiblichen Führungskräften, nicht aber zwischen Führungskräften. Die Grenze zwischen der einen und der anderen Gruppe der Frauen ist das „*Kaliber*“, Synonym für Arbeit und Kampf (und Unweiblichkeit). Die fehlende Belastbarkeit führt, so die Darstellung Naumanns, bei Frauen zu häufigen emotionalen Zusammenbrüchen, die bei Männern nur selten sind.<sup>114</sup>

Die Stereotypisierung, mit der Eigenschaften von Frauen als geschlechtsspezifische beschrieben und negativ konnotiert werden, setzt sich in anderer Form im weiteren Verlauf des Interviews fort. Bernd Naumann vergleicht in der folgenden Textsequenz hierzu die Situation im Berufsleben mit der aus seinem privaten Erfahrungsbereich:

---

<sup>114</sup> Die biologische Hierarchisierung, die sich in der Textsequenz zeigt, wird auch auf die Kommunikationsebene des Interviews transponiert, indem die Interviewerin in ihrer Eigenschaft „*als Frau*“ aufgefordert wird, die als geschlechtsspezifische Persönlichkeitsmerkmale der Frauen gedeuteten Eigenschaften zu erklären und zu bestätigen.

„Es gibt ja im Karneval Damensitzungen, zum Beispiel. So. Dann sitzen da 1000 Frauen vor Ihnen. Und Sie leiten die Sitzung, wunderbar. Fünf Männer oder elf Männer sitzen im Elferrat. Fand ich so was von bescheuert. 1000 Frauen und da oben sitz ich als Präsident und erzähl denen da was.

Da hab ich versucht, eine Frau zu finden. Nee, die, die gibt's nicht. Nicht bei den 1000 Frauen, nicht bei Presseversuchen, wir wollen mal das anders machen. Die gibt's nicht. Und irgendwann hatte ich mal fünf Frauen: `Wir möchten gern da oben mit`. Aber, nur nichts machen, nur da sitzen. Dann hatte ich die da sitzen. Ja, da hatte ich wirklich was. Und so ist das auch im Berufsleben. Dann hab ich da was sitzen. 1000 Ideen, alle gut, wunderbar. Aber eine mal umsetzen und sagen, jetzt mach ich das auch mal. Phh`, nein. Hab ich wieder abgeschafft, das mach ich nicht. Das tu ich mir nicht an.“(Pos. 151, 1-11)

Die Abwertung der Frauen erfolgt hier wieder über die Zuordnung von negativen Gruppeneigenschaften, verbunden mit einer Aufwertung von Männern über die ihnen zugeschriebenen positiven Eigenschaften: Frauen müssen in Führungspositionen gedrängt werden; wenn sie dort sind, wollen sie keine Verantwortung übernehmen und sind überdies nicht in der Lage, Führungsaufgaben zu lösen. Sie bereiten in Führungspositionen ausschließlich Probleme, die es erfordern, dass sie von Männern, die sie erst in diese Positionen befördern müssen, aus diesen wieder entfernt und fortan auch ferngehalten werden, lauten die Kernaussagen in dieser Geschlechterstereotypisierung. „*Und so ist das auch im Berufsleben. Dann hab ich da was sitzen* (Hervorhebung A.K.)“, formuliert Bernd Naumann und verschärft die Geschlechterstereotypisierung durch die sächliche Bezeichnung, die Frauen in Führungspositionen als eine Art unbrauchbaren Gegenstand erscheinen lässt.<sup>115</sup> Welche Funktion ist mit dieser Darstellung verbunden? Deutlich wird hier – ähnlich den Ergebnissen zum ersten Thema dieses Kapitels –, dass dieser Form der Präsentation der Geschlechterkonstruktion ein Hierarchisierungsmechanismus innewohnt, der implizit zu einer positiven Positionierung Bernd Naumanns beiträgt, der sich über die Abwertung der anderen aufwertet.

---

<sup>115</sup> Diese negativen Zuschreibungen qua Geschlecht sind noch in weiteren Beispielen im Interview präsent, wie bspw. in der fehlenden Eignung für Führungspositionen aufgrund der geringeren Belastbarkeit von Frauen, die sich in den Qualifizierungsprogrammen zeigt („*kippen regelrecht, regelmäßig eigentlich in den Belastungstests weg*, Pos. 155, 3-4) und deren Angst, sich nicht durchsetzen zu können („*ich kann das, ich kann mich mit den Männern nicht herumzanken, die sind mir überlegen, in der Stresssituation, dann wein` ich schon mal und wenn zuhause was ist, dann kann ich nicht weg*“, Pos. 157, 5-8) bis hin zu mangelndem Aufstiegswillen („*da trauen sie sich auch nicht ran, so richtig, selbst wenn man sie einlädt: Ach nee, Abteilungsleiterin, mhmm, nee.* (...) ist ja nicht einfach, so eine Gruppe zu leiten, das ist schon, oder eine Abteilung“ (Pos. 155, 12 – 14).

In welcher Beziehung stehen nun die Sicht auf die Geschlechterordnung und das eigene betriebliche Handeln? Die Sicht auf das Geschlechterverhältnis und die damit verbundene Hierarchisierung spiegeln sich wider im eigenen Handeln auf der betrieblichen Ebene. Dies wird sichtbar, als Bernd Naumann über eine Situation spricht, in der es darum geht, dass eine Führungskraft nach Konflikten mit ihren Mitarbeitern ihre Führungsposition im Unternehmen wieder aufgibt. Bernd Naumann führt diese Situation als Beispiel für die mangelnde Belastbarkeit von Frauen an:

I: „Dieses Stichwort Belastbarkeit, können Sie da sich an eine Situation erinnern, wo Ihnen das deutlich geworden ist?“ (Pos. 159, 1-2)

P: „Ich hab eine Kollegin, die hat ihre Gruppenleiterposition wieder abgegeben. Die ist beim Psychiater gelandet. Die hat .. ja, heute heißt das ja teilweise Mobbingversuch, oder Mobbing, das ist ja so ein Schlagwort. Die ist nicht damit fertig geworden, dass da zwei Leute in der Gruppe waren, die hat glaub ich eine achtköpfige, sieben, achtköpfige Gruppe, dass da ein, zwei waren,, eigentlich wollten die ihren Job, sag ich mal, ne. Die hat das nicht geregelt gekriegt, auf der menschlichen Seite nicht geregelt gekriegt. Mit sich selbst nicht.

Hat immer wieder gemerkt, wenn ich im Urlaub war, ne, da hat man versucht, der was ans Bein zu binden. Und das ist heute, ist halt so. (...). Und die hatte wirklich das Pech, da waren zwei, da hat die gesagt, ich mach das Spielchen nicht mehr mit. Ich kann nicht mehr. (...). Hat dann alles abgegeben, haben wir in eine andere Gruppe sortiert. Und lebt heute glücklich und zufrieden wieder. Gott sei Dank.“(Pos. 160, 1-12)

Welche Perspektive hat Bernd Naumann auf die Situation? Als innerpsychischer Konflikt gedeutet, scheitert die Gruppenleiterin an ihren individuellen psychischen Eigenschaften („*die hat das nicht geregelt gekriegt, auf der menschlichen Seite nicht geregelt gekriegt. Mit sich selbst nicht.*“) Die Verantwortung für die Situation wird damit an die Gruppenleiterin aufgrund ihrer psychischen Disposition delegiert. Deutlich ist auch, dass der Konflikt individualisiert wird („*die hatte wirklich das Pech*“), und sich diese individualisierte Perspektive auch in dem Blick auf die Situation als Konkultanzsituation offenbart als einer, in der es um Gewinnen oder Verlieren geht. Die Führungskraft verliert in der Konkurrenz, die ihr unterstellten Mitarbeiter gewinnen.

„*Hat dann alles abgegeben, haben wir in eine andere Gruppe sortiert*“, beschreibt Bernd Naumann die Lösung des Falls. Die Aufgabe der Führungsposition wird in dieser Beschreibung zur notwendigen Konsequenz, die sich aus den individuellen Persönlichkeitsmerkmalen der Gruppenleiterin erklärt, die Degradierung durch

den Verlust der Führungsposition als solche ausgeblendet und über den Begriff des Sortierens so konnotiert, dass es sich um ein Einpassen an der richtigen Stelle handelt. „Wir“, sagt Bernd Naumann in diesem Kontext und skizziert damit seine Rolle als Entscheider. Auch ist hier, wie in den anderen vorgestellten Fällen erkennbar, dass in seiner Perspektive seine Rolle mit der der Personalverantwortlichen verschmilzt. Seine Kommentierung des Falls zeigt, dass das Glück der Gruppenleiterin in der Aufgabe der Führung wegen der zu hohen Belastung liegt („*und lebt heute glücklich und zufrieden wieder*“). Es kommt damit faktisch zu einer Umdeutung eines erfolgreichen Mobbingfalls zu einem normalen betrieblichen Arbeitsablauf, wobei die Normalisierung durch eine individualisierte Perspektive des betrieblichen Problems erfolgt. Mobbing als strukturelles Problem von Gewaltausübung im Betrieb wird in dieser Perspektive ebenso ausgeblendet wie auch die Notwendigkeit betrieblichen Handelns.

Betrachtet man wiederum den Gesamtzusammenhang, in den der Fall von Bernd Naumann gestellt wird, so dient er ihm als Beleg dazu, seine Sichtweise auf die Geschlechterordnung zu begründen und die darin enthaltenen impliziten Normierungen zu legitimieren. Frauen und Führung schließen sich aufgrund der Eigenschaften von Frauen tendenziell aus, Frauen sind in der Geschlechterhierarchie da, wo sie sind, an der richtigen Stelle – so seine Perspektive. Insgesamt zeigt der Fall der Gruppenleiterin, inwiefern der sich selbst zugeschriebenen Schutzfunktion Naumanns aufgrund seiner Deutung der eingeführten Geschlechterdifferenz ein subtiler Hierarchisierungsmechanismus innenwohnt. Er ist derjenige, der die weibliche Führungskraft wieder an der `richtigen`, niedriger qualifizierten Stelle einsortiert.

#### **6.2.4.3 Das eigene Arbeits- und Lebensmodell: „Ich bin vom Staate Nimm sagst du ja, aber das funktioniert nicht“**

Wie die vorgestellten Personalverantwortlichen spricht Bernd Naumann im Zusammenhang mit der betrieblichen Umsetzung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie auch von sich selbst. Wie war sein eigenes Arbeits- und Lebensmodell gestaltet, welchen Blick wirft er darauf und welche Erfahrungen sind damit verbunden?

Bernd Naumann ist Mitte Zwanzig, als das erste seiner beiden Kinder geboren wird, er ist nach dreijähriger Ausbildung in einem Unternehmen der Branche in

einem Vollzeitarbeitsverhältnis tätig. Seine Frau gibt ihre Erwerbstätigkeit für einige Jahre auf und kümmert sich um die beiden Kinder, nach dieser Zeit wird sie wieder erwerbstätig. Bernd Naumann arbeitet in dieser Zeit weiterhin Vollzeit, übernimmt jedoch auch Kinderbetreuungsaufgaben. Er ist zu dieser Zeit in einem technischen Bereich tätig, für den er sich weiterqualifiziert hat und wechselt dann in eine andere Position, in der er eine betriebliche Kontrollfunktion wahrnimmt. Aus dieser Position heraus wird er zum Betriebsratsvorsitzenden des Unternehmens gewählt. In seiner Freizeit übernimmt Bernd Naumann über die Jahre hinweg in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen Funktionen und Ämter. Zum Zeitpunkt des Interviews hat er noch zwei Jahre seiner Betriebsratstätigkeit vor sich, um dann aus dem Unternehmen auszuscheiden und in den Ruhestand zu gehen.

Wie sahen wichtige berufliche Stationen und Lebenssituationen für ihn aus? Ich möchte mich im Folgenden mit zwei Stationen und den damit verbundenen Lebenssituationen befassen und entwickeln, welche zentralen Grundmuster seine Perspektive auf die eigene Arbeits- und Lebenssituation bestimmen, welche Deutung der eigenen Erwerbsbiographie damit verbunden ist und inwiefern sie mit seinen Erfahrungen verknüpft sind.

Im Interview ist seine Situation, als seine Kinder noch betreuungsbedürftig sind und er auch Betreuungsaufgaben übernimmt, sehr präsent und nimmt einen breiten Raum in seinen Erzählungen ein. Auffällig ist, dass Bernd Naumann die gesamte Darstellung zu seiner persönlichen Arbeits- und Lebenssituation in den inhaltlichen Kontext der Beziehung von Kind und Karriere stellt. Leitmotiv ist hier die Unvereinbarkeit beider Bereiche, die er auch selbst erlebt hat. Gleichzeitig ist es im Interview immer wieder Thema, dass ein beruflicher Aufstieg für sein eigenes Arbeits- und Lebensmodell nicht von Bedeutung war. Die Wahl seines Arbeits- und Lebensmodells ohne einen beruflichen Aufstieg in der Unternehmenshierarchie beschreibt er als freiwillige Entscheidung. Auf die Frage, wie er selbst damals seine berufliche Position in Verbindung mit der Familie gestaltet habe, antwortet Bernd Naumann:

„Ich hab das ganz einfach gemacht, was ich den Frauen heute auch empfehle, ich hab auf Karriere verzichtet. Ich bin hingegangen und hab gesagt, ich will keine Führungskraft werden, ich tu mir den Quatsch nicht an.“

Hab jeden Freitagmittag und jeden Dienstagmittag um 15 Uhr, damals gab es auch diese klassische Gleitzeit nicht, den Griffel fallen gelassen und bin nach Hause gedüst, zu meinen Kindern, und meine Frau hat sich selbstständig gemacht, die hatte zu

der Zeit, so zehn Jahre lang, ein Geschäft. Ja, und dann, wenn im Geschäft nur eine ist, das ist ja auch eine Kostenfrage, da auch wieder, äh, wenn halt kein Angestellter da war oder keine Mitarbeiterin da war, wo sie alleine sein musste, bin ich nach Hause gefahren. Oder bin erst mittags gekommen. Hatte ewiges Theater hier, ne, mit der Führungskraft. Wo kommst du her, phh`, halben Tag Urlaub, Tag Urlaub.“(Pos, 166, 1-10)

Ausgangspunkt dieser Darstellung ist die Deutung der eigenen Erwerbsbiographie. Das eigene Modell des Karriereverzichts ist das empfehlenswerte, weil richtige, es wird positiv konnotiert und als Leitmodell der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie in einer geschlechtsspezifischen Variante für Frauen, nicht aber für Männer, für die Gegenwart präsentiert („*was ich den Frauen heute auch empfehle*, Hervorhebung A.K.). Bernd Naumann beschreibt in dieser Sequenz den eigenen Karriereverzicht als freiwillige, individuelle Entscheidung gegen einen beruflichen Aufstieg; der berufliche Aufstieg zur Führungskraft wird abgewertet („*ich bin hingegangen und hab gesagt, ich tu mir den Quatsch nicht an*“), das Kindeswohl demgegenüber implizit als höheres Gut qualifiziert.

Betrachtet man seine Ausführungen genauer, so offenbart die Analyse eine andere Lesart, die mit Bernd Naumanns Präsentation auf der ersten Ebene nicht übereinstimmt. Implizit wird der Karrierebegriff positiv konnotiert, da Bernd Naumann ihn in den Kontext des Karriereverzichts stellt und sich nur auf etwas verzichten lässt, das wertgeschätzt ist. Zu dieser auf der zweiten Ebene positiven Konnotation kommt hinzu, dass sich die eigene Erwerbsbiographie unter Verzicht auf einen beruflichen Aufstieg auch faktisch nicht als freiwillig, sondern als erzwungen erweist. Die Textsequenz zeigt, dass der eigene Part als Vater sich erst aus der persönlichen Familienkonstellation ergibt, da die Betreuungsverpflichtungen Bernd Naumanns aus der Erwerbstätigkeit seiner Frau resultieren. Bernd Naumann entwickelt sein Verhalten in der vorgestellten Sequenz in einer Form, dass er die Betreuungsverpflichtungen übernimmt in Zeiten, in denen dies für seine Frau nicht möglich ist, und offenbart somit ein traditionelles Geschlechterbild, da er implizit seine Rolle anders definiert. Der Part, den Bernd Naumann übernimmt, ist somit faktisch den Rahmenbedingungen geschuldet, da die traditionelle Geschlechterarbeitsteilung in der Familie nicht greift. Die eigene Deutung des Karriereverzichts zugunsten des Kindeswohls blendet damit die implizit positive Besetzung eines beruflichen Aufstiegs, die Rahmenbedingung, die ihn zu diesem Verhalten führt, wie auch das traditionelle Geschlechterbild aus, das seiner Perspektive zugrunde liegt. Der positiven Darstellung der eigenen Erwerbsbiographie, verbunden mit der Abwertung anderer Optionen, liegt somit implizit ein

anderes Muster zugrunde, das zeigt, dass die eigene Erwerbsbiographie negativ gedeutet wird.

Für Bernd Naumann ergeben sich aus seinem Verhalten im Betrieb vielfältige Konflikte sowohl auf seiner ersten Arbeitstelle, als auch nach dem Wechsel in das jetzige Unternehmen („*also, wenn ich denke, als meine Kinder so klein waren, was das für ein Aufstand war, wenn man eben weg musste und sollte und nicht nur hier*“; Pos. 61, 9/10). Dass die freiwillige Entscheidung sich als erzwungene erweist, wird wiederum deutlich, als Bernd Naumann genauer von den Konflikten mit Vorgesetzten und Kollegen erzählt, die sich aus der Wahrnehmung seiner Betreuungsaufgaben ergeben.

„(...) Das gab schon Riesenprobleme, ehm, nicht nur mit der Führungskraft, äh, die sagte, damals gab es noch so, na, wie nannte es sich, so Beurteilungen, Zwischenzeugnisse. Da habe ich natürlich in Quantität und Qualität der Arbeit dann immer einen reingewürgt (...). Obwohl das Blödsinn war, ne. Habe ich ihm auch nachgewiesen, letztendlich, aber, okay, die Diskussion habe ich erst mal. Ehm, du bist nicht griffbereit, was heute durch Gleitzeit sich, der hätte das heute gar nicht gemerkt. So ändern sich ja die Zeiten auch. (...) Also ich war nie im Griff, ehm, ich konnte mich deshalb auch nicht qualitativ weiterbilden, ehm, hat er immer behauptet, ehm, das ging dann so weit, dass er auch den Kollegen quasi beigebracht hat, ihr macht doch dem seine Arbeit mit, ne?

Obwohl ich hab meine damals 40 Stunden, die hab ich gemacht, keine Frage, ne, auch samstags schon mal. Ehm, es gab schon Probleme. Es sind eigentlich die gleichen Probleme, die heute sind, nur auf einer verschobenen Ebene, sag ich mal. Aber viele, äh, ich war ja nicht der einzige Vater da. Andere konnten das nicht. Die hatten, hat ja nicht jeder das dicke Fell, dann, sag ich mal, was man sich da zulegen muss. Und dann sieht man ja bei den Frauen, (...), die haben es scheinbar erst recht nicht. Ehm, auch Männer, die haben das nicht teilweise. Die haben halt oft die Oma oder Geld für eine Pflegemutter ausgegeben oder Tageskrippe. Und das wollten wir nicht, haben gesagt, ein halber Tag Kindergarten, Schule reicht. Ehm, okay. Und so trifft man halt seine eigenen Entscheidungen, ne.“(Pos. 170, 1-21)

Die Erzählung verweist auf Auseinandersetzungen und andauernde Konflikte um einen beruflichen Aufstieg mit dem Vorgesetzten, („*ich konnte mich deshalb auch nicht qualitativ weiterbilden, ehm, hat er immer behauptet*“; Hervorhebung A.K.), Bernd Naumann ist aufgrund der Beurteilungen und der Einschätzung seines Vorgesetzten nicht für einen beruflichen Aufstieg vorgesehen, wobei er dessen Einschätzung seiner Arbeitsqualität nicht teilt. Er beschreibt seine Arbeitsqualität als massiv abgewertet, sieht sich ungerecht beurteilt und wehrt sich dagegen, dass

sein Wert für das Unternehmen verkannt wird. Es ist somit der Vorgesetzte, der seinen Aufstieg verhindert, wobei er selbst seine Fähigkeiten anders einschätzt. Die implizit negative Besetzung seiner eigenen Erwerbsbiographie wird noch einmal schärfer deutlich, als Bernd Naumann das Modell skizziert, wie er die Verbindung von Erwerbstätigkeit und Familie nach seinen Wünschen gestalten würde. Kontrastiert man seine Wünsche mit den Ausführungen zu seiner persönlichen Situation, so zeigt sich, dass er seine Erwerbsbiographie sowie das damit verbundene Geschlechtermodell ablehnt. Auch hier bildet die Aufstiegperspektive gleichsam die Folie, vor der er dies entfaltet.

(...) beruflich geht's eigentlich wirklich nur dann, wenn die Kinder irgendwo entsorgt werden. Eh, nur dann funktioniert es. Weil ein, Arbeit und Kinder miteinander, ich seh keine Chance, immer im Bezug auf Karriere machen oder Chancengleichheit. Wenn ich ein Kind hab, hab ich die Chancengleichheit nicht. Das ist definitiv nicht da. Ich seh da auch keine Musterlösung für, keine Ahnung. Weil letztendlich leiden die Kinder drunter, insofern bin ich eigentlich der Meinung, man sollte die ganze Geschichte einfach mal ruhen lassen oder nicht so, nicht so stark bewerten.

Wenn man die Kinder in den Vordergrund stellt, und das sollte es eigentlich sein, die Kinder in den Vordergrund stellen würde, müsste man eigentlich gucken, dass derjenige, der für den Erwerb zuständig (...), für das Geld zuständig ist, dass der so auf sicheren Beinen steht, dass der eigentlich alleine eine Familie ernähren könnte. Das wäre der ideale Weg fürs Kind....

Aber Beruf und Kind, ich hab da keine Lösung für, ich weiß es nicht. Weil der Wettbewerb ist so hart, da beißt das Kind immer ins Gras. Und das ist eigentlich traurig in diesem Land und inzwischen auch in ganz Europa, überall geht ja der Trend dahin.“ (Pos. 190, 8-21)

Bernd Naumann begründet in dieser Sequenz ein Arbeits- und Geschlechtermodell, das er selbst leben können, wenn nicht die Erwerbstätigkeit seiner Frau ihn zu einem anderen Weg gezwungen hätte (*„müsste man eigentlich gucken, dass derjenige, der für den Erwerb zuständig (...), für das Geld zuständig ist, dass der so auf sicheren Beinen steht, dass der eigentlich alleine eine Familie ernähren könnte“*). Ausgangspunkt der Argumentation für dieses Modell ist eine Konstruktion, in der ein beruflicher Aufstieg nicht als mit der Sorge um Kinder vereinbar betrachtet wird. Das traditionelle Ernährermodell wird demgegenüber als Leitmodell positiv besetzt, über das Kindeswohl begründet, das wiederum eine Aufgabenteilung legitimiert, in der nur einer der Partner erwerbstätig ist. Die zweite Erwerbstätigkeit innerhalb eines solchen Geschlechtermodells erhält damit indirekt den Status, nur aus finanziellen Gründen erzwungen zu sein (vgl. hierzu seine Ausführungen zu Beginn des Interviews). Zweiverdienermodell und Kindes-

wohl schließen sich in Bernd Naumanns Perspektive aus, woraus sich implizit die Normierung ergibt, dass ein beruflicher Aufstieg aus Gründen des Kindeswohls nicht realisiert werden sollte. Es ist jedoch lediglich die zweite Erwerbstätigkeit, die über die Gleichsetzung von beruflichem Aufstieg mit einer ‘Entsorgung’ der Kinder negativ konnotiert wird, wobei der Begriff der Entsorgung, den Bernd Naumann verwendet, auf die Entledigung von einer eigentlich natürlichen Aufgabe verweist.<sup>116</sup>

Aufschlussreich ist in dieser Passage, dass das Votum für das Kindeswohl dazu führt, sich für eine Beibehaltung des Status Quo auszusprechen („*man sollte die ganze Geschichte einfach mal ruhen lassen oder nicht so, nicht so stark bewerten*“). Spricht Bernd Naumann in dieser Sequenz nicht explizit darüber, wer welchen Part in seinem Geschlechtermodell übernehmen soll und wo er sich selbst sieht, so zeigt sich hierin implizit, dass es die Frauenerwerbstätigkeit ist, die als negative im Zweiverdienermodell erscheint. Die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie als Kinderfreundlichkeit ist somit in diesem Geschlechtermodell an Frauen gebunden, nicht aber an Männer. Anders gesagt: Die Karriere der Frauen ist schädlich fürs Kind, das Kindeswohl wichtiger als die Karriere der Frauen. In welchem Zusammenhang steht diese Perspektive auf das traditionelle Geschlechtermodell mit den gesetzlichen Zielsetzungen der Erwerbsintegration und Chancengleichheit, die den Anlass des Interviews bilden? Wenn Bernd Naumann davon spricht, „*die ganze Geschichte einfach mal ruhen (zu) lassen*“, so ist die Zielsetzung der Chancengleichheit, in ihrer Bedeutung abgewertet als „*Geschichte*“, die zu stark bewertet wird, bis auf weiteres aufzugeben. Eine kollektive Regelungsnotwendigkeit wird damit zurückgewiesen, es kommt zu einer implizit negativen Bewertung gesetzlicher Regelungen zu Erwerbsintegration und Chancengleichheit, da die gesetzlichen Normierungen der traditionellen und von ihm als richtig erkannten Geschlechterordnung entgegenstehen.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> An anderer Stelle scheint der Affekt, der hier deutlich zum Ausdruck kommt, noch einmal auf, dort, wo Bernd Naumann die Realisierung von Karriere damit gleichsetzt, die eigenen Kinder wie einen Hund zu behandeln: „(...) Die klassische Karriere, da wiederhole ich mich auch wieder, da fällt mir kein adäquates Mittel ein heute. Dann muss ich länger arbeiten, dann muss ich mehr Präsenz zeigen, ich muss flexibel sein. Und ein Kind kann man nicht immer in die Schublade schieben, wo gerade meine Arbeitszeit Platz für das Kind lässt. Also bin ich wieder in der Krippe, ich bin wieder, äh, mit dem Kind in der Ganztagschule oder später im Internat. Aber meine Einstellung, was soll ich denn mit dem Kind? Dann brauch ich mir keine Kinder anzuschaffen. Nur Wochenende, dann kann ich mir auch einen Hund holen, dann kann ich mit dem Hund spazieren gehen.“ (Pos. 193, 11-18).

<sup>117</sup> Zeigt sich in der vorangehenden Textstelle bereits indirekt, dass Bernd Naumann innerhalb des traditionellen Geschlechtermodells den Part des Erwerbstätigen übernehmen möchte, so kommt dies noch einmal deutlich zum Ausdruck, als er auf die Frage antwortet, ob es schon

An einer Stelle des Interviews sieht es zunächst so aus, als sei das traditionelle Geschlechtermodell nicht die einzige Option eines Arbeits- und Lebensentwurfs, als sich Bernd Naumann auf die Frage nach der wünschbaren Aufteilung mit seiner Frau auf das Zweiverdienermodell im Zusammenhang mit einem beruflichen Aufstieg bezieht:

„Ja, meiner Frau zuliebe würd ich sagen, da müssen wir uns irgendwie halbe halbe treffen. Dass jeder ein Stückchen abgibt und der andere die Hälfte Arbeit oder wie auch immer nimmt. Ich denke, das ist heute auch möglich. Nur man muss dann wiederum sehen, an der Stelle, ehm, wo sind meine Grenzen. Ich muss mich da entscheiden, will ich Kinder haben, ehm, weil es einfach nicht umsetzbar ist. Also Kinder, eh, und, und, und, alles haben. Ich bin vom Staate Nimm, sagen manche ja, eh, das funktioniert nicht. Oder die Chance ist sehr, sehr, sehr klein. (Pos. 193, 1-7)

Aber ich denke, es ist eigentlich genau andersrum, weil ich glaube, ich muss eine Entscheidung treffen, für mich ganz alleine, mit Kind, Arbeit, Beruf. Was will ich eigentlich? Will ich wirklich alles? Ist es wirklich erstrebenswert, alles zu haben? Weil ich eigentlich denke, das kann es nicht sein. Eigentlich bin ich der Meinung, das Kind nach vorne zu stellen. Und dafür den Job zur Not sausen zu lassen. Oder ich sage, okay, ich will alles haben, aber dann alles nur halb. Und ich bin eigentlich der Meinung, man sollte keine Sachen halb machen, egal was. Wenn ich was mache, mach ich das ganz.“ (Pos. 194, 3-8)

Legt der Beginn des Textausschnitts zunächst nahe, dass Bernd Naumann ein egaлитäres Modell der Geschlechterarbeitsteilung als Option für seinen eigenen Arbeits- und Lebensentwurf erwägt, so zeigt die Entwicklung der Textstelle, dass dieses Modell tatsächlich grundlegend abgelehnt wird: Das Votum für ein Modell der Geschlechterarbeitsteilung, innerhalb dessen beide Partner mit reduzierten Arbeitszeiten erwerbstätig sind, ist bei genauerer Betrachtung eine Konzession an den Partner (*„meiner Frau zuliebe würd ich sagen, da müssen wir uns irgendwie halbe halbe treffen“*). Negativ besetzt als Unentschiedenheit zwischen zwei Alternativen und als egoistisches Anspruchsdenken erscheint das Zweiverdienermodell dann in der Darstellung, wenn Bernd Naumann formuliert, *„ich muss mich da*

---

einmal eine Situation gab, in der er sich vorgestellt habe, den Part seiner Frau zu übernehmen.

P: „Nee, um Gottes willen....“

I: „Können Sie mehr sagen dazu?“

P: „Ja, Part meiner Frau heißt, also ich wäre rund um die Uhr zu Hause geblieben, eh, ich hätte das erlebt, was meine Frau eigentlich auch mitgemacht hätte. Das wäre mir einfach zu langweilig gewesen.“ (Pos. 180-182, 1-3)

*entscheiden, will ich Kinder haben, ehm, weil es einfach nicht umsetzbar ist. Also Kinder, eh, und, und, und, alles haben. Ich bin vom Staate Nimm, sagen manche ja“.* Diese negative Konnotation setzt sich fort, wenn das, was Bernd Naumann zunächst als Option für die eigene Arbeitsteilung in der Familie skizziert, implizit als geringeres berufliches Engagement wie auch als geringeres Engagement für das Kindeswohl qualifiziert und damit in einer Form diskreditiert wird, dass es als Option wieder ausscheidet („*oder ich sage, okay, ich will alles haben, aber dann alles nur halb. Und ich bin eigentlich der Meinung, man sollte keine Sachen halb machen, egal was*“).

Übrig bleibt somit implizit wiederum der Status Quo, der durch die Entgegenseitung von beruflichem Aufstieg und Familie gekennzeichnet ist und innerhalb dessen das Kindeswohl („*das Kind nach vorne stellen*“) als das höhere Gut präsentiert wird - in Verbindung mit der Abwertung einer beruflichen Aufstiegserspektive („*die klassische Karriere, da wiederhol ich mich auch wieder, da fällt mir kein adäquates Mittel ein heute. Dann muss ich länger arbeiten, dann muss ich mehr Präsenz zeigen, ich muss flexibel sein.*“, Pos. 193, 11-13). Zu beachten ist hierbei, welche Bedeutung der Status Quo, den Bernd Naumann formuliert, in seiner Argumentation hat; er erhält den Charakter eines Leitmodells, da sämtliche alternativen Optionen ausgeschlossen werden.

In welchem Zusammenhang stehen nun die Ausführungen Bernd Naumanns mit seinem eigenen Arbeits- und Lebensmodell? Welche Funktion kommt ihnen dabei zu? Fassen wir kurz zusammen: Die Analyse zeigt, dass die Unvereinbarkeit von beruflichem Aufstieg und familiärem Engagement der eigenen Lebenserfahrung entspricht und das Scheitern seiner Karrierewünsche begründet. Der eigene Karriereverlust wird umgedeutet in eine individuelle Entscheidung des Karriereverzichts zugunsten des Kindeswohls, das gelebte Geschlechtermodell abgelehnt zugunsten eines Geschlechtermodells, innerhalb dessen die Erfahrung, die Bernd Naumann gemacht hat, ausgeschlossen wäre. Damit begründet die eigene Erfahrung des Karriereverlusts eine dichotome Konstruktion der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie, in der das Kindeswohl in der eigenen Deutung zum Maßstab des Handelns wird - unter Ausblendung der Rahmenbedingungen, die erst dazu führen, dass Naumann einen anderen Part im Rahmen des familiären Geschlechtermodells übernehmen muss, als er selbst für sich vorgesehen hat. Die eigene Erfahrung des Karriereverlusts wird als Karriereverzicht normiert und mit einem Leitmodell der Geschlechterarbeitsteilung verbunden, das dazu führt, dass das, was er selbst als nicht umsetzbar erlebt hat, nun auch für andere keine Geltung haben soll.

Ich möchte mich nun mit der zweiten beruflichen Station Bernd Naumanns befassen, die im Interview eine wichtige Rolle spielt, seiner Position als Vorsitzender des Betriebsrats des Unternehmens. Bernd Naumann wechselt nach der Phase, in der seine Kinder noch betreuungsbedürftig sind, in eine andere betriebliche Funktion und wird im Anschluss daran Betriebsratsvorsitzender. Welche Perspektive hat er auf sein Arbeitsmodell in seiner Rolle als Betriebsratsvorsitzender, welches Selbstverständnis verbindet sich damit? In welcher Beziehung stehen sein Selbstverständnis als Betriebsratsvorsitzender und sein Handeln im Betrieb? Diese Aspekte werden deutlich, als ich Bernd Naumann danach frage, ob er sich quasi als Gedankenmodell vorstellen kann, in seiner jetzigen Position Teilzeit zu arbeiten.

(entschlossen) „Nein. Ich denke, das ist sehr, sehr schwierig, und umzusetzen in der Praxis. Ich hab eine Kollegin im Betriebsrat, die ist Teilzeit beschäftigt, äh, die hat den großen Nachteil, eigentlich, die Sitzungen, die leg ich schon so, dass sie da ist. Also, was planbar ist machen wir so, dass die da ist. Aber viele Dinge, die so mal ad hoc gemacht werden können, ist sie immer außen vor. Eh, das geht als normales Betriebsratmitglied, ist das machbar. Das, mhm, ist kein Problem. Aber als Betriebsratsvorsitzende, also in meiner Funktion, ist das nicht machbar. (...) Weil es passiert täglich irgendwas, und wenn es Kleinigkeiten sind, und ich weiß nicht warum, wenn es wie in den Vereinen, alles läuft zum Präsidenten oder zum Vorsitzenden. (...), die Masse, die strömt halt hier in das Büro bei uns, bei mir unten. Und wenn man da nicht da ist, wie, wo warst du, das gibt es doch nicht, und mach dies. Man kennt ja auch alles, es, ich versuch schon, möglichst viel weiter zu geben. (...) Eh, heute könnte ich das, also, ich sag mal so, im letzten Jahr, eh, könnte ich Teilzeit machen, wär kein Problem, weil meine Kollegin, die treffen Sie nachher auch noch, äh, die ist jetzt so tief drin und die arbeite ich seit zwei Jahren fester ein, weil ich hoffe, dass die Bahnen so verlaufen, dass sie dann auch den Vorsitz übernimmt. Wir werden also eine Frau als Betriebsratsvorsitzende bekommen. So Gott will. (...) Ich denke, äh, es ist auch einfacher, das jetzt so zu machen, wenn man aus dem Berufsleben ausscheidet.

Wenn man sich vorstellt, man ist freigestellt und ich wäre, phh`, sagen wir mal, Mitte 30, äh, ist das unmöglich. Weil das ist ja eine Position, da geht es in die Wiederwahl, ich muss alle vier Jahre neu gewählt, erst mal überhaupt in den Betriebsrat, ich muss wieder in den Vorsitz gewählt werden. (...) Das ist ja viel, viel schwieriger, wie eine Führungsposition, eine normale Führungsposition zu übernehmen hier im Hause. Wenn ich die hab, dann hab ich die. (...) Oder ich muss goldene Löffel klauen oder was weiß ich was machen. Aber hier muss ich alle vier Jahre mich der Wahl stellen. Und wenn ich gerade dann nicht im Zugriff bin, wenn Kollegen oder Gruppen richtige Probleme haben, eh, bist du schon wieder nicht da?.. Und wo warst du gestern und gestern Abend? Und ich muss abends arbeiten und du machst dir einen schönen Tag? Die Stimmen sind weg! Die sind weg. Ich brauch die, so schlimm das ist, aber ich brauch die Stimmen. Oder ich gehe wieder in Einführungsseminare (...)

und gehe wieder arbeiten nach vier Jahren. Das wollte ich eigentlich vermeiden. Und das sind die Nachteile, gar keine Frage. Aber die ändern auch kein Gesetz, diese Nachteile.“ (Pos. 188, 1-35)

Vergleicht man Bernd Naumanns Ausführungen mit dem, wie er seine Erfahrungen schildert in der Zeit, als seine Kinder noch klein waren, so zeigen sich hier diametral entgegengesetzte Perspektiven, sowohl was seine Deutung der eigenen Erwerbsbiographie angeht, als auch in der Haltung gegenüber einer Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie in Verbindung mit einem beruflichen Aufstieg. Wurde der berufliche Aufstieg in eine Führungsposition von Bernd Naumann im Rahmen der Deutung seiner eigenen Erwerbsbiographie zuvor abgewertet, so zeigt sich, bezogen auf sein Selbstverständnis als Betriebsratsvorsitzender, eine positive Konnotation der Funktion der Führungsposition. Er sieht sich in einer Führungsposition, die er sogar als höher wertige beschreibt, indem er ihr im Vergleich zu einer „normale(n)“ Führungskraft einen höheren Arbeitseinsatz zuschreibt („*das ist ja viel, viel schwieriger, wie eine Führungsposition, eine normale Führungsposition zu übernehmen hier im Hause. Wenn ich die hab, dann hab ich die, (...) oder ich muss goldene Löffel klauen oder was weiß ich was machen*“).<sup>118</sup>

Im Unterschied zur Beschreibung seiner eigenen Erfahrung, in der er sich noch gegen negative Zuschreibungen seitens seines damaligen Vorgesetzten zur Wehr setzt und die Unvereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie zurückweist, ist es nun das Arbeitsmodell, gegen das er sich vorher aufgelehnt hat, das er selbst als das einzige mögliche in seiner Führungsposition als Betriebsratsvorsitzender postuliert. Die Beschreibung seines eigenen Arbeitszeitmodells erfolgt bei Bernd Naumann vor dem Hintergrund negativer Zuschreibungen zu einem Teilzeitarbeitsmodell, es bildet die Negativfolie, vor der sich das eigene Arbeitsmodell positiv abhebt. Bernd Naumann formuliert für seine jetzige Funktion die Unvereinbarkeit einer Kombination von Erwerbstätigkeit und Familie, wobei es die mangelnde Flexibilität derjenigen, die Beruf und Familie im Rahmen eines Arbeitsmodells mit reduzierten Arbeitszeiten kombinieren, rechtfertigt, dass ein Aufstieg in die wichtigste Position des Betriebsrats ihnen vorenthalten werden muss. Teilzeitarbeit wird zum Nachteil derjenigen, die sie ausüben, da sie nicht flexibel auf Er-

---

<sup>118</sup> Deutlich wird in dieser Figur wiederum der Hierarchisierungsmechanismus, der sich bereits in den vorherigen Analysen gezeigt hat. Es kommt zu einer Aufwertung der eigenen Position in Verbindung mit der Abwertung der Position der anderen, hier der Führungskräfte im Unternehmen, denen zugeschrieben wird, nichts in ihrer Führungsposition an Einsatz bringen zu müssen (siehe hierzu die Ähnlichkeiten zur Beschreibung Naumanns sämtlicher höher qualifizierten Positionen im Betrieb).

eignisse reagieren können, weil sie nicht immer vor Ort sind, sie verursachen somit ihren Ausschluss auf der höchsten Hierarchieebene des Betriebsrats selbst. Gefördert werden von ihm nur Personen, die das eigene Arbeitsmodell praktizieren, das eine Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie ausschließt. Teilzeit als Modell erscheint darüber hinaus in seiner Perspektive als für einen Zeitpunkt der Berufsbiographie geeignet, zu dem man bereits aussteigen will („*ich denke, äh, es ist auch einfacher, das jetzt so zu machen, wenn man aus dem Berufsleben ausscheidet*“). Es erhält somit implizit die Konnotation, nicht für einen beruflichen Aufstieg geeignet zu sein (s.o.), wie auch die eines geringeren beruflichen Engagements.

Ist es zunächst das Arbeitsvolumen, das als Sachzwang von Bernd Naumann und als Begründung seines Arbeitsmodells angeführt wird, so rückt im Verlauf seiner Ausführungen in der vorangehenden Sequenz eine andere Erklärung in den Vordergrund, die Sicherung des Machterhalts in seiner Position. Das Teilzeitmodell wird als Schmälerung des Machterhalts, als Gefährdung der eigenen Machtposition definiert. Will er seine Position und damit seine Macht erhalten, so muss Bernd Naumann in seiner Perspektive „*im Zugriff*“ sein, womit er eine Formulierung verwendet, die fast wortgleich der ist, mit der er die damaligen Vorwürfe seines Vorgesetzten gegen seinen eigenen Versuch beschreibt, Erwerbstätigkeit und Familie zu vereinbaren (siehe S. 155 „*ich war nie im Griff (...), hat er immer behauptet*“). Aufschlussreich ist hierbei, in welchem Zusammenhang Machterhalt und Sanktionierung thematisiert werden. Bernd Naumann verknüpft ein Arbeitszeitmodell mit reduzierten Arbeitszeiten mit einer Sanktion, dem Verlust der eigenen Position. War sein eigenes Modell der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie sanktioniert worden, indem ihm der berufliche Aufstieg versagt wurde, so ist diese Perspektive auch in der Gegenwart präsent, da er ein anderes Arbeitszeitmodell wiederum mit einer Sanktionierung verbunden sieht. („*Die Stimmen sind weg! (...) Ich brauch die, so schlimm das ist, aber ich brauch die Stimmen. Oder ich gehe wieder in Einführungsseminare*“).

Zusammengefasst wird somit deutlich, dass Bernd Naumann in seiner Funktion als Betriebsratsvorsitzender eine Kombination von Führung und Macht leben kann, die ihm vorher versagt war. Er identifiziert seine Position mit einer hohen Führungsfunktion und legitimiert mit dieser das Arbeits- und Lebensmodell, unter dem er vorher selbst sehr gelitten hat. Die eigene biographische Erfahrung bleibt in dieser Selbstdefinition ausgeblendet wie auch die Tatsache, wie weit er durch sein eigenes Handeln in seiner Funktion als Betriebsratsvorsitzender daran beteiligt ist, dass im Betriebsrat kein anderes Arbeitsmodell als das jetzt von ihm pos-

tulierte zu einem Aufstieg in seine Führungsposition führen kann.<sup>119</sup> Implizit reproduziert er durch sein Handeln somit genau das, was er selbst erlebt hat, die Unvereinbarkeit von Aufstieg und Familie. Bernd Naumann erlegt denjenigen, die das Ansinnen einer Vereinbarkeit von (beruflichem) Aufstieg und Familie verfolgen, somit sein eigenes 'Schicksal' auf. Die jetzige berufliche Position bietet ihm die Möglichkeit, sich in seiner beruflichen Entwicklung positiv zu deuten, seinen Führungsanspruch zu leben und ist mit einer Handlungsnorm verknüpft, die die eigene frühere Erfahrung ausblendet. Dieses Muster, das sich hier für sein Agieren im Betriebsrat zeigt, prägt auch sein Handeln in der betrieblichen Umsetzung der Teilzeitansprüche, da er durch seine Beteiligung dazu beiträgt, dass ein beruflicher Aufstieg nicht mit der Sorge um Kinder kombiniert werden kann.

Diese grundlegende Deutung der Situation zeigt sich noch einmal pointiert zum Ende des Interviews in Bernd Naumanns Antwort auf die Frage, ob es noch etwas gibt, das ihm wichtig ist und worüber er noch nicht gesprochen hat.

„Ja, ich denke, ich hab mir auch so zwar nur ganz kurz, muss ich gestehen, Gedanken zu dem Interview gemacht. Ich denke, was wollen die eigentlich von dir, ich war eigentlich dagegen, dass Sie kommen.“

Ich hab gesagt, das bringt alles überhaupt nichts. Ne, ich bin da kein Freund von aus einem ganz einfachen Grunde, weil ich denke, das ist der falsche Ansatz, wenn man das Problem in den Griff kriegen (will), weil man kann das zwar auswerten, wie das heute ist, das ist okay. Das Ergebnis könnte ich Ihnen heute schon aufschreiben, Sie werden zu dem gleichen Ergebnis kommen, denke ich. (...) Ich denke dass, viel interessanter wäre eine Untersuchung gewesen, sich mit den Leuten zu unterhalten, die in der Lohngruppe drei, vier, fünf stecken.“ (Pos. 197, 1-9)

---

<sup>119</sup> Auf die Beziehung zwischen seinen eigenen Erfahrungen und Perspektiven und seinem Handeln in der betrieblichen Praxis werde ich in der Zusammenführung der Ergebnisse im folgenden Kapitel eingehen.

#### **6.2.4.4 Zusammenfassung**

Charakteristisch für Bernd Naumanns Perspektive auf die Personalpolitik des Unternehmens im Rahmen der Teilzeitimplementation ist, dass er die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie als unproblematisch betrachtet. Zentrales Motiv in seinem Vereinbarkeitsverständnis ist hierbei der Topos der Flexibilität, aus dem heraus sich Naumanns Perspektive auf die Implementation der gesetzlichen Teilzeitregelungen ergibt und die für ihn eine Anpassung der rückkehrenden Beschäftigten an die Arbeitsweise des Unternehmens und damit auch die Notwendigkeit der Übernahme von geringer wertigen Tätigkeiten beinhaltet. Ein weiteres zentrales Muster in seiner Perspektive auf die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie ist es, sie als eine Konkurrenzsituation unterschiedlicher Beschäftigtengruppen um Erwerbsintegration (ehemalige Auszubildende versus aus der Elternfreistellung zurückkehrende Frauen) zu deuten, wobei die Analyse zeigt, dass er die Erwerbsintegration der Auszubildenden bevorzugt und im Gegenzug die Rückkehr der Frauen ins Unternehmen als Hindernis für deren Erwerbsintegration betrachtet. In diesem Kontext werden die gesetzlichen Vorgaben zur Rückkehr in den Betrieb nach der Elternzeit zur Blockade für die Übernahme der im Unternehmen Ausgebildeten. Begründet wird der Vorrang der Übernahme der Auszubildenden mit einem traditionellen Geschlechterrollenverständnis, innerhalb dessen die Erwerbstätigkeit der Frauen mit Kindern negativ konnotiert ist. Zur Perspektive Bernd Naumanns gehört auch, dass reduzierte Arbeitszeiten in Positionen, die eine höhere Qualifikation erfordern, wie auch in Führungspositionen als nicht umsetzbar angesehen werden.

Betrachtet man das Handlungsmuster Bernd Naumanns in seiner Funktion als Betriebsrat, so ist er mehrfach daran beteiligt, dass es bei der Erwerbsintegration der rückkehrenden Mütter zu Dequalifizierungen durch die Übernahme qualitativ geringer wertiger Tätigkeiten in Verbindung mit tariflichen Rückstufungen kommt. Deutlich wird hierbei in sämtlichen Fällen, die Bernd Naumann beschreibt, eine Perspektive, nach der die Beschäftigten ihre Dequalifizierung selbst verursachen. Das betriebliche Handeln, in dem Personalverantwortliche und Bernd Naumann als Betriebsrat übereinstimmen, wird auf der Darstellungsebene als notwendige Konsequenz einer betrieblichen Logik präsentiert. Die Arbeitnehmerinnen scheitern aus seiner Sicht an persönlicher Unzulänglichkeit und mangelnder Qualifikation, faktisch jedoch an den betrieblichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. Im ersten Fall der Schadensprüferin wird die Dequalifizie-

rung mit der Arbeitsorganisation der Abteilung begründet. Die Analyse zeigt jedoch, dass die Arbeitnehmerin an den Rahmenbedingungen scheitert, die so gestaltet sind, dass sie scheitern muss. In diesem Fall erlebt die Mitarbeiterin eine Situation, unter der Bernd Naumann – in einer ähnlichen Situation viele Jahre zuvor - selbst litt. Diese Erfahrung bleibt in seinem Wirken als Betriebsratsvorsitzender jedoch ausgeblendet. Im zweiten Fall wird die Dequalifizierung mit den mangelnden Qualifikationen der aus der Elternfreistellung zurückkehrenden Mitarbeiterin begründet, faktisch jedoch ist ihre Position besetzt. Ebenso ist die betriebliche Konstellation im dritten Fall gestaltet, als eine vormalige Abteilungsleiterin nach der Rückkehr aus der Elternzeit ins Callcenter des Unternehmens versetzt wird.

Dieses Muster der Individualisierung der Probleme bei der Rückkehr von Mitarbeiterinnen in das Unternehmen legitimiert in der Darstellung Bernd Naumanns sein Handeln in seiner Funktion als Betriebsrat und lässt es als alternativlos erscheinen. Andere Verhaltensmöglichkeiten im Rahmen betriebsrätslichen Handelns werden damit ausgeschlossen, die Beteiligung Naumanns daran, dass es zu dieser Form der Personalpolitik und damit auch zur (Nicht-)Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben, bezogen auf die Teilzeitimplementation, kommt, wird darüber ausgeblendet. Handelt Bernd Naumann im Fall der aus der Elternzeit rückkehrenden Arbeitnehmerinnen im Einklang mit den Personalverantwortlichen, so ist dies nicht der Fall, als er sich als Betriebsratsvorsitzender gegen die Personalpolitik des Unternehmens stellt und im Rahmen der Interventionsrechte des Betriebsrats für den beruflichen Aufstieg eines ehemaligen Auszubildenden in eine Position sorgt, für die dieser nicht die geforderte Qualifikation besitzt.

Gestützt wird das Handlungsmuster Bernd Naumanns durch die Bedeutung, die Qualifikation und beruflicher Aufstieg für ihn selbst haben. Die Analyse zeigt zum einen eine Umwertung des Qualifikationsbegriffs, die dazu führt, dass die eigene Qualifikation und Erwerbsbiographie im Vergleich zu der der in der betrieblichen Hierarchie qua Qualifikation höher angesiedelten Beschäftigten aufgewertet wird in Verbindung mit der Abwertung der Qualifikation dieser Beschäftigtengruppen. Konsequenz dessen ist auch, dass Qualifikation in diesem Kontext nicht mehr die Voraussetzung für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben ist. Zum anderen wird durch die Analyse der Fälle deutlich, dass in seiner Sicht seine Position als Betriebsratsvorsitzender mit der der Personalverantwortlichen in der Entscheidung über die Personalpolitik des Unternehmens verschmilzt - oder diese, wie im Fall des ehemaligen Auszubildenden, als Letztentscheidungsinstanz über

die betriebliche Personalpolitik gedeutet wird – und es somit über diese Figur zu einer Aufwertung seiner eigenen betrieblichen Funktion kommt. Dieser Hierarchisierungsmechanismus ist noch in einer zweiten Form im Interview präsent, der Hierarchisierung über die Geschlechterdifferenz. Deutlich wird eine negativ konnotierte weibliche Geschlechterkonstruktion, die im Ergebnis dazu dient, die betriebliche Geschlechterhierarchie als quasi-natürliche Verteilung zu rechtfertigen. Gleichzeitig kommt es mit der Abwertung über Geschlechterstereotypisierungen zu einer Aufwertung der eigenen Position im Kontext einer männlichen Geschlechterkonstruktion.

Welche Verbindung besteht nun zwischen den betrieblichen Handlungsmustern und den eigenen biographischen Erfahrungen? Bezogen auf die eigenen biographischen Erfahrungen Bernd Naumanns wird deutlich, dass seine eigene Gestaltung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie zum Scheitern seiner Aufstiegswünsche führt. Die traditionelle Arbeitsteilung, die seinen Vorstellungen zugrunde liegt, greift in seiner Familie nicht; er selbst hat aufgrund der Erwerbstätigkeit seiner Frau keine Karriere realisieren können, obwohl er es gerne gewollt hätte. Seine Erfahrung ist somit, dass Männer nur Karriere machen, wenn die Frauen zuhause sind und sich um die Kinder kümmern oder die Kinder bereits erwachsen sind (Karriere im Betriebsrat). Sein eigener Karriereverlust zeigt sich auf der Darstellungsebene demgegenüber als Karriereverzicht zugunsten der Kinder vor dem Hintergrund einer grundlegenden Abwertung beruflicher Aufstiegsperspektiven. Das eigene gelebte Geschlechtermodell wird implizit abgelehnt, positiv konnotiert wird demgegenüber ein traditionelles Geschlechtermodell (im Sinne des Alleinverdienermodells), in dem die Frauen den Part der Nichterwerbstätigkeit übernehmen und für das Kindeswohl zuständig sind. Das Kindeswohl ist hierbei als das höhere Gut im Vergleich zum beruflichen Aufstieg der Frauen präsent, der als Verstoß gegen das Kindeswohl gedeutet wird. Die eigene Erfahrung wird mit dieser Deutung ausgeblendet, sie hat auf der Handlungsebene keine Relevanz mehr.

In seiner Funktion als Betriebsratsvorsitzender kann Bernd Naumann eine Kombination von Führung und Macht leben, die ihm vorher versagt war. Er identifiziert seine Position mit einer hohen Führungsfunktion und legitimiert mit dieser das Arbeits- und Lebensmodell, unter dem er vorher selbst sehr gelitten hat. Die eigene biographische Erfahrung bleibt in dieser Selbstdefinition ausgeblendet, wie auch die Tatsache, inwieweit er durch sein eigenes Handeln in seiner Funktion als Betriebsratsvorsitzender daran beteiligt ist, dass im Betriebsrat kein anderes Ar-

beitsmodell als das jetzt von ihm praktizierte zu einem Aufstieg in seine Führungsposition führen kann. Implizit reproduziert er durch sein Handeln somit das, was er selbst erlebt hat, die Unvereinbarkeit von Aufstieg und Familie. Bernd Naumann erlegt denjenigen, die das Ansinnen einer Vereinbarkeit von (beruflichem) Aufstieg und Familie verfolgen, somit sein eigenes `Schicksal` auf. Dessen Ausblendung und die sich daraus ergebenden Handlungsmuster im Unternehmen und im Betriebsrat sichern die Deutung des eigenen Arbeits- und Lebensmodells ab.

### **6.2.5 Caroline Stein: „Also, man soll ja nie aufhören zu träumen. Ich wäre ja froh, wenn wir überhaupt mal einen weiblichen Vorstand hätten.“**

Caroline Stein, 42, Geisteswissenschaftlerin, ist freigestellte Betriebsrätin im Unternehmen Helvetica. Seit vielen Jahren im Unternehmen beschäftigt, ist sie vor ihrer Freistellung als Betriebsrätin in verschiedenen Funktionen, unter anderen als Projektleiterin, tätig. Ein halbes Jahr vor unserem Interview wechselt Caroline Stein als freigestelltes Mitglied in den Betriebsrat, dem sie ebenfalls bereits seit vielen Jahren angehört. Sie ist Mitglied einer Gewerkschaft und neben ihrer beruflichen Tätigkeit politisch aktiv. Der Betriebsrat besteht in seiner Mehrheit aus Frauen und hat kein Mitglied, das gesondert für das Thema Chancengleichheit oder Familie zuständig ist. Caroline Stein engagiert sich als Betriebsrätin dafür, dass unsere Befragung ins Unternehmen kommt.

Mit mehreren tausend Beschäftigten ist Helvetica ein Großunternehmen auf dem Sektor Finanzdienstleistungen in Deutschland. Rund zwei Drittel der Beschäftigten sind Frauen. Helvetica stellt seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen familienorientierter Maßnahmen in begrenztem Maße Telearbeitsplätze zur Verfügung sowie Kinderbetreuungsplätze in einem nahegelegenen Kindergarten.<sup>120</sup>

„Also, man soll ja nie aufhören zu träumen“, sagt Caroline Stein, als es im Interview um die gleichzeitige Kombination von Erwerbsarbeit und Familie auf den höchsten Ebenen des Unternehmens geht. Es ist ein kritischer Blick auf die Ungleichheit der Geschlechter in der betrieblichen Hierarchie, der in diesem Satz aufscheint und der mit einer Perspektive der Veränderung verbunden ist. Caroline Stein wählt dafür das Motiv des Träumens. Der Traum als positive Utopie, an der die Realität gemessen wird und gleichzeitig als von der Realität weit Entferntes: Das sind die impliziten Zuschreibungen, die die Veränderung über das Traummotiv erhält. Und doch ist der Bezug auf die Utopie relativiert: Es ist eine Aufforderung an sich selbst, an ihr festzuhalten, und sie kommt als Norm daher, die kein konkretes Subjekt hat. Spiegelbildlich enthält der Appell, an Veränderung zu glauben, auch sein eigenes Gegenteil, denn erst über die Negation, man könnte

---

<sup>120</sup> Aus Gründen der Anonymisierung werden an dieser Stelle keine weiteren Angaben zum Unternehmen gemacht. Der Unternehmenszugang bei Helvetica ist zunächst schwierig: Nach einer ersten positiven Reaktion der Personalverwaltung sieht es nach einem weiteren Gespräch so aus, als wolle sich das Unternehmen doch nicht an unserer Untersuchung beteiligen. Dann jedoch wechselt die Zuständigkeit für unsere Anfrage im Personalbereich, und wir erhalten kurz darauf die Zusage, die Befragung im Unternehmen durchführen zu können.

aufhören zu träumen, gewinnt er an Kontur. Veränderung und Aufgeben sind damit die Motive, die in dieser Wendung präsent sind.

Wie kommt es zu dieser Perspektive, welche Erfahrungen liegen dahinter? Wie gestaltet Caroline Stein ihre Rolle als Betriebsrätin? Welcher Blick auf die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie und die Chancengleichheit ist damit verbunden? Und welche Sicht ergibt sich auf die neuen individuellen Rechte in der Teilzeitumsetzung?

#### **6.2.5.1 *Teilzeitumsetzung im Betrieb***

Caroline Stein kommt im Interview sehr schnell auf Unterschiede in der Implementation von Teilzeitansprüchen je nach betrieblicher Position bei Helvetica zu sprechen und geht in diesem Zusammenhang auf die betriebliche Praxis ein, in Führungspositionen keinerlei Modelle mit reduzierten Arbeitszeiten umzusetzen. Verknüpft ist mit ihrer Schilderung ein kritischer Blick, der sich im Verlauf des Interviews als grundlegende gesellschaftskritische Reflexion gegenüber einer Form der Organisation von Arbeit erweist, die einen Arbeits- und Lebensentwurf mit Kindern in höheren Positionen der betrieblichen Hierarchie nicht zulässt. Caroline Stein entwirft im Interview Gegenmodelle zu dieser Form der Arbeitsorganisation. Gleichzeitig jedoch stellt sie die Handlungspraxis im Betrieb in ihrer Rolle als Betriebsrätin nicht in Frage. Diese Facetten in Caroline Steins Perspektive sollen nun dargestellt werden. Zunächst schildere ich ihre kritische Perspektive, um im Anschluss daran auf ihre Handlungspraxis und die damit verbundenen Sichtweisen einzugehen.

##### **6.2.5.1.1 *Die eigene gesellschaftskritische Perspektive: „Prinzipiell gibt es nichts, wo ich mir das nicht vorstellen könnte.“***

„Prinzipiell gibt es nichts, wo ich mir das nicht vorstellen könnte“ (Pos. 130, 4), erwidert Caroline Stein auf die Frage, ob sie sich eine Situation im Unternehmen vorstellen könne, in der ein Arbeitszeitmodell mit reduzierten Arbeitszeiten schwierig umzusetzen sei. In ihren sehr ausführlichen Stellungnahmen hierzu entwickelt sie die Umsetzung von Arbeitszeitmodellen mit reduzierten Arbeitszeiten als eine Frage der Arbeitsorganisation.

„Also dass ich, ehm ... gerade also ich habe früher auch in der Vertragsabteilung gearbeitet, wo ich immer vertreten habe: Da kann man sowohl die Position des ersten Sachbearbeiters als auch die des Gruppenleiters .. entweder sogar also beim Gruppenleiter sage ich, das könnte man auch in Teilzeit tun, weil das, was dabei wirklich konkrete Führungsaufgaben sind, ehm, die kann ich an einem halben Tag genauso gut erledigen wie an einem ganzen Tag. Das ist nicht von der Menge der Zeit abhängig, die ich zur Verfügung habe.

Und dann habe ich als Gruppenleiter natürlich auch noch eine Reihe von administrativen Aufgaben von, ja auch Qualitätssicherung der Arbeit meiner Gruppe. Da denke ich, kann man überlegen, ob man zumindest für eine Phase da Dinge auch anders organisiert. Es gibt ja einen Stellvertreter zum Beispiel, ja, der auch bestimmte Funktionen mit übernehmen kann. So, ich denke, wo das noch stärker zutrifft, ist bei den stellvertretenden Gruppenleitern. Da kann man schlichtweg, wenn man meint, dass die Menge der Arbeit für einen zuviel ist, kann man auch zwei in so ein Büro setzen, die beide halbtags arbeiten oder soundsoviel Stunden in der Woche arbeiten.

Ich weiß nicht, ob man da sogar immer auf 100 % kommen muss. Weil das ist zum Beispiel eine Funktion, wo es auf der einen Seite Führung, also die einen Teil Führungsrolle ist, die einen Teil auch so .. deswegen „erster Sachbearbeiter“, also zumindest von der Wahrnehmung noch: Das ist der fachlich Fitteste auch in meinem Büro, also auch der fachliche Ansprechpartner. Aber auch das ist eine Frage von Organisation, wann der fachliche Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Und dann macht der erste Sachbearbeiter oder die erste Sachbearbeiterin auch noch eine Menge normale Sachbearbeitertätigkeit, die könnte man da zum Beispiel rausnehmen für die Zeit, wo jemand das Teilzeit tut, und er füllt nur die anderen Funktionen aus und macht nur ganz selten noch die konkrete Sachbearbeitung.“ (Pos. 84, 1-29)

Caroline Stein stellt hier grundlegende Überlegungen an, ob und wie im Rahmen von Teilzeitarbeitsmodellen Führungsverantwortung realisierbar ist. Diese reichen von der Frage des Zeitumfangs von Führungsverantwortung, der Frage der Ergebniskontrolle bei reduzierten Arbeitszeiten, den Möglichkeiten anderer Modelle als einer geteilten Führung, Fragen der Erreichbarkeit für Entscheidungen bis hin zu Möglichkeiten der Aufgabenreduktion. Die Fragen werden jeweils mit konkreten Überlegungen zu alternativen Modellen verbunden. Erkennbar ist, dass damit der Vollzeitarbeitszeitstandard als Voraussetzung für die Ausübung von Führungspositionen grundlegend in Frage gestellt wird.

Welcher Blick wird in den Ausführungen deutlich? In welche Beziehung setzt sich Caroline Stein zu der Situation, die sie skizziert? Aufschlussreich ist dafür die Sprachstruktur, die sich in ihren Ausführungen zeigt. Sie entwickelt ihre Perspektive in sämtlichen Formulierungen in der Ich-Form, die jedoch ganz verschiedene Rollen bezeichnet. Zum einen ist Caroline Stein in der Rolle derjenigen, die über die Realisierbarkeit von Arbeitszeitmodellen in Leitungsfunktionen

mit reduzierter Arbeitszeit entscheidet und solche Modelle umsetzt („*beim Gruppenleiter sage ich, das könnte man auch in Teilzeit tun*“). Zum anderen ist sie diejenige, die in einem solchen Modell als Gruppenleiterin arbeitet („*konkrete Führungsaufgaben sind, ehm, die kann ich an einem halben Tag genauso gut erledigen wie an einem ganzen Tag*“). Die Ich-Form vereinigt somit sämtliche Rollen in sich, hat jedoch keinen Bezug zu anderen Handelnden. Es ist hier ein einzelnes Ich, das spricht und Gegenmodelle zur gegenwärtigen betrieblichen Praxis entwirft. In ihrem utopischen Entwurf gibt es kein „Wir“.

Im vorangehenden Textausschnitt geht Caroline Stein auf die Arbeitszeitmodelle auf der untersten Führungsebene ein, die Gruppenleitung wie auch auf die Stellvertretungsposition auf dieser Führungsebene. Gleichzeitig sind jedoch ihre Argumentationen zur Umsetzung ihrer Modelle so grundlegend, dass sich die Frage danach stellt, wie sie dies für andere Hierarchieebenen sieht.

„Also ich halte das auf fast allen Ebenen für möglich. Weil ich halte es sogar desto höher die Hierarchieebene ist, für desto einfacher es zu machen. Weil ich ab einer bestimmten Hierarchieebene sage, ehm, da habe ich unterschiedliche Aufgabenbereiche, die ich parallel betreue. Und für mich ist nicht nachvollziehbar, warum ich das nicht auch teilen können soll.

(...) Jetzt sage ich entweder: Das kann ich auch .. die kann ich auch ausüben, wenn ich nur halbe Tage zum Beispiel da bin, weil ich eben nicht von morgens bis abends meine Zeit mit Führungsproblemen verbringen (muss), sondern ich habe daneben noch andere Aufgaben. Und solche Aufgaben kann ich mir entweder mit jemand anderem teilen, der in einer anderen Abteilung vielleicht auch halbtags eine Führungsverantwortung hat. Oder aber ich kann vielleicht bestimmte Aufgaben auch anders organisieren, wo ich zwar noch Entscheidungen treffe, aber wo ich vielleicht mehr vorarbeite und Zulieferer bekomme, als es heute die Führungskraft bekommt.

Wäre für mich eine Frage der Organisation. Deswegen sage ich: Desto höher, desto einfacher eigentlich, weil ich dann, mein Eindruck, da kann ich sehr viel klarer Arbeitspakete abgrenzen. Und insofern müsste es eigentlich auch leichter sein, da nur Teilespekte zu bearbeiten oder mit mehreren gemeinsam die Funktion auszufüllen, die dann heute eine Person ausfüllt. Ist natürlich ein höherer Kommunikationsaufwand, aber muss man von einer Führungskraft ja eigentlich auch erwarten, dass sie den bewältigen kann.“ (Pos. 121, 1-19)

Wie grundlegend Caroline Steins Kritik an der herrschenden Arbeitsorganisation ist und wie sehr sie mit einem Urteil über die gesellschaftliche Normierung von Arbeit verknüpft ist, zeigt sich, als Caroline Stein auf eine Nachfrage nach einem

anderen Arbeitszeitmodell auf ein solches auf der höchsten Hierarchieebene ein geht.<sup>121</sup>

I: „Wie sieht das mit einem teilzeitarbeitenden Vorstand aus?“

P: „Also, ehm, man soll ja nie aufhören zu träumen. Ich wäre ja froh, wenn wir überhaupt mal einen weiblichen Vorstand hätten. Aber (zieht hörbar die Luft ein) und da – Teilzeit und Frauen gehört immer eng zusammen, deswegen habe ich da natürlich gleich darüber nachdenken müssen. Nicht weil es zusammen gehören müsste, sondern tut. Ich sage mal, auch das.

Aber da reden wir dann, glaube ich, über ganz andere Dinge. Darüber, wie Arbeit wahrgenommen wird, wie sie gewertet wird, was wichtig bei Arbeit ist, was einen Status ausmacht, also ich glaube, da würde man in ganz tiefe Diskussionen eintreten müssen, um sich so .. Ich kann mir so was vorstellen, aber ich denke, sind wir sehr weit von weg ..

Weil heute ist das eben so, dass ein Vorstand auch noch um zwanzig Uhr abends Mails verschickt oder auch am Sonntagmorgen. Und das könnte jemand, der gleichzeitig sich zum Beispiel um Familie kümmert, nicht. Das heißt, ich habe ja heute noch klar dieses Modell: Beruflicher Erfolg ab einer bestimmten Ebene verlangt, dass ich von allen oder dass ich von fast allen übrigen Dingen im Leben auch entlastet werde von irgend jemandem. Weil sonst kann ich es gar nicht, weil ich dieses Volumen an Zeit und Kraft überhaupt nicht habe.“(Pos. 124/Pos. 125, 1-13)

Die Sequenz lässt erkennen, dass Caroline Stein die geltende Normierung von Arbeit implizit grundlegend in Frage stellt. Erst eine Änderung der Normierung – die bedeutete, die Gleichsetzung vom Wert der Arbeit wie damit verbundener Macht und entgrenzter Arbeitszeit aufzuheben – führte dazu, dass ein anderer Arbeits- und Lebensentwurf zugelassen wäre, der auch Frauen mit Kindern den Zugang zu den höchsten Positionen der betrieblichen Hierarchie ermöglichte, lautet die implizite Kernaussage. Hier wird eine analytische Perspektive, eine Perspektive der Möglichkeit, sichtbar. Sie hat jedoch keinen Bezugspunkt zur Praxis, die ihr aus der Sicht Caroline Steins völlig entgegensteht („Weil heute ist das eben so, dass ein Vorstand“, Hervorhebungen A.K.). Und sie wird als individuelle Position vorgetragen: Das „*Ich*“ der Vorstellung steht gegen das „*Wir*“ der Realität, das die gegenwärtige Praxis gestaltet, als dessen Teil Caroline Stein in dieser Wendung

---

<sup>121</sup> Charakteristisch für die Form des Interviewverlaufs ist es, dass Caroline Stein ihre kritische Position nach einer allgemeineren Positionsbestimmung erst auf weitere Nachfragen hin genauer entwickelt. Das Interaktionsmuster, das sich dabei zeigt, gestaltet sich so, dass ihre Antwort konsequenterweise eine Nachfrage nach sich ziehen muss, weil sie Aspekte offen lässt und sie selbst jedoch nicht darauf zu sprechen kommt. Dies ist auch der Fall, als sie erwähnt, dass sie eine andere Arbeitsorganisation auf fast allen Hierarchieebenen für möglich halte.

gleichwohl erscheint („Ich kann mir so was vorstellen, aber ich denke, sind wir sehr weit von weg ..“). Vage bleibt der Akteur für eine mögliche Veränderung („da würde man in ganz tiefe Diskussionen eintreten müssen“, Hervorhebung A.K.). Anders gesagt: Caroline Stein entwickelt ihre Perspektive unter dem Gesichtspunkt von Theorie und Praxis, in der die Realität das ist, was gilt. Sie schließt einen Arbeits- und Lebensentwurf, in dem hochqualifizierte Erwerbstätigkeit und Sorgeverantwortung für Kinder kombiniert werden können, in höchsten Führungspositionen aus – wie auch in sämtlichen anderen Führungspositionen.

#### **6.2.5.1.2 Unternehmenshandeln und die Rolle des Betriebrats: „Und es haben sich alle im Unternehmen irgendwie arrangiert.“**

Wie sieht nun die Teilzeitumsetzung im Unternehmen aus, wie ist das kritische Leitbild eingebunden in Caroline Steins Schilderungen? Welche Bedeutung haben die neuen subjektiven Rechte im Rahmen der Teilzeitumsetzung im Unternehmen? Caroline Stein beschreibt insgesamt eine Umsetzung von Teilzeitregelungen im Unternehmen, die grundsätzlich unproblematisch ist. Die Rolle des Betriebsrats wird als aktive skizziert. Ihm sind jedoch, so die Perspektive, klare Grenzen gesetzt, die ein Weiterkommen in dieser Frage nicht zulassen. Insgesamt wird die Teilzeitumsetzung als konfliktlos geschildert - von Seiten des Unternehmens, des Betriebsrats und der Beschäftigten.

Ich möchte nun im Folgenden Caroline Steins Perspektive genauer darlegen, zeigen, welche Grundmuster sie enthält und welche Funktion diese wiederum haben. Damit bezieht sich die Analyse auf die Frage, welcher Politikansatz mit ihrer Perspektive verbunden ist, welche Sicht auf die individuellen Teilzeitrechte eingenommen wird und wie in diesem Rahmen die konkreten Fälle der Teilzeitumsetzung im Unternehmen, von denen Caroline Stein berichtet, eingebunden werden. Sehen wir hierzu, wie Caroline Stein die Situation im Unternehmen auf die Frage hin beschreibt, ob es vor der Einführung der neuen Gesetze schon einmal Initiativen gegeben habe, Teilzeitmöglichkeiten für Beschäftigte mit Kindern zu fördern.

"(gedehnt) Ja:: (lacht verhalten) .. (...) es gibt in bestimmten Bereichen des Hauses, ehm, mhm, traditionell immer die Möglichkeit auch Teilzeitarbeit, also als - solange ich im Unternehmen bin, war das auch nie ein Thema, dass gerade Mütter Teilzeit gearbeitet haben. (...) Aber schon, wenn es dann um die Jobs erste Sachbearbeiterin, das heißt stellvertretender Gruppenleiter oder Gruppenleiter geht, wird das schon sehr kompliziert, weil die Sicht des Unternehmens immer noch ist: Das geht eigent-

lich nicht in Teilzeit, und es geht auch nicht unbedingt, dass sich zwei einen solchen Job teilen. So.“ (Pos. 35, 1-5/ 12-15)

“Es ist im Prinzip im Unternehmen mehr oder weniger die Position .. Führung und Teilzeit passt nicht zusammen. Ja .. es wird in der Regel dann versucht, für Kolleginnen auch adäquat einen Einsatz zu finden. Also das heißt jetzt nicht unbedingt, ne, „Du“, mhm, „das ist uns jetzt egal, und dann ist das dein Problem, wenn Du den Stand deiner Qualifikation auch nicht mehr umsetzen kannst in deiner Arbeit“.

“Wobei da gibt es unterschiedliche Erfahrungen. Es gibt auch Kolleginnen, die vorher Gruppenleiterinnen waren und wo man sagt: „Okay, klar kannst Du wiederkommen und arbeiten. Dann aber als Sachbearbeiterin.“ So. Und ich meine, da hat man dann als Betroffene ja wenig Wahl ... ja. (lacht verhalten).“ (Pos. 76, 1-8)

Caroline Stein schildert in diesen Textausschnitten die Praxis im Unternehmen zur Teilzeitumsetzung, geht in ihrer Beschreibung auf die gegenwärtige Situation ein und legt auch dar, wie sie den Umgang des Unternehmens mit der Implementation von reduzierten Arbeitszeiten für Positionen mit Führungsverantwortung und die Möglichkeiten der Beschäftigten einschätzt, sich gegen den Verlust des Arbeitsplatzes zur Wehr zu setzen. Der Verlust der Führungsverantwortung erscheint als Faktum und unterscheidet sich lediglich in seinen Folgen dahingehend, ob es zu einer der Qualifikation entsprechenden Beschäftigung kommt oder nicht. Auffällig ist hierbei, dass über den Begriff des adäquaten Einsatzes eine Gleichsetzung der Qualifikationen für Leitungspositionen und Positionen ohne Führungsverantwortung zum Ausdruck kommt. Die Dequalifizierung wird als solche nicht explizit benannt.

Beschrieben ist die Situation als Konstellation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmerin mit eindeutig übergeordneter Position des Arbeitgebers, der darüber entscheidet, wie sich die Arbeitsplatzsituation verändert und der je nachdem auch eine der Qualifikation entsprechende Tätigkeit anbietet. Die Umsetzung reduzierter Arbeitszeiten wird in dieser Perspektive somit in die Definitionsmacht des Arbeitgebers gestellt, das Arbeitgeberhandeln zum Teil als Fürsorgebeziehung entworfen („Ja .. es wird in der Regel dann versucht, für Kolleginnen auch adäquat einen Einsatz zu finden. Also das heißt jetzt nicht unbedingt, ne, „Du“, mhm, „das ist uns jetzt egal, und dann ist das dein Problem“). Teil dieser Sicht auf die Teilzeitumsetzung als Fürsorge ist es, die Verantwortung für die Dequalifizierung implizit den Beschäftigten zuzuschreiben, indem das Unternehmenshandeln als Einsatz für einen von der Mitarbeiterin verursachten Zustand konnotiert wird.

„Und ich meine, da hat man dann als Betroffene ja wenig Wahl ... ja“, kommentiert Caroline Stein das Handeln des Arbeitgebers und gleichzeitig auch die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten. Die Situation der Arbeitnehmerin ist hier

als machtlose präsent. Vor dem Hintergrund der zuvor geschilderten Machtposition des Unternehmens, so die implizite Aussage, hat sie keine andere Wahl, als das zu nehmen, was ihr zugestanden wird. Ein expliziter Gesetzesbezug erfolgt in der gesamten Darstellung nicht. Zieht man für eine Schlussfolgerung zur Beschreibung der Situation der Beschäftigten ihre Ausführungen dazu heran, dass das Unternehmen in „*bestimmten Bereichen des Hauses traditionell immer auch Teilzeitarbeit*“ angeboten habe, so transportiert sich damit eine Sicht, innerhalb der die neuen Rechtsnormen als bedeutungslos erscheinen. Die Beschäftigten erhalten in beiden Fällen nur das, was das Unternehmen ihnen zuzugestehen bereit ist: Entweder die Arbeitszeitreduzierung wird freiwillig von Unternehmenseite gewährt oder aber sie wird nicht gewährt. Von den gesetzlichen Regelungen, so der latente Sinn, ist diese Praxis nicht berührt.

Caroline Stein differenziert in ihrer Antwort auf meine Frage, die sich auf Arbeitszeitreduzierung in der Elternzeit bezieht, nicht konkret zwischen der Phase der Elternzeit und derjenigen nach Beendigung der Elternzeit, sondern schildert eine Position des Unternehmens, die grundsätzlich ablehnend gegenüber Arbeitszeitreduzierungen in Leitungspositionen ist. An dieser Stelle wird ein Rechtsbezug nicht thematisiert, an anderer Stelle zeigt sich jedoch, dass Caroline Stein die gesetzlichen Möglichkeiten kennt und den Anspruch auf Arbeitszeitreduzierung so interpretiert, dass letztlich kein Anspruch besteht. Dies zeigt sich, als Caroline Stein sich im weiteren Verlauf des Interviews auf die Fälle von zwei Gruppenleiterinnen bezieht, denen das Unternehmen im Rahmen ihrer Elternteilzeit jeweils eine Stabsaufgabe zuweist: „*(...) ich denke, man versucht schon Lösungen zu finden auch in solchen Fällen. Das sind aber individuelle, auf die man auch keinen Anspruch hat oder so, ist klar.*“ (Pos. 104, 7-9) Diese Interpretation beinhaltet implizit, dass Gründe, die der Arbeitgeber darlegen könnte, um den Teilzeitan spruch abzulehnen, grundsätzlich ohne Überprüfung Geltung haben. Deutlich wird, dass Caroline Stein diese Form der Teilzeitumsetzung auf der Basis ihrer Interpretation der Gesetzeslage akzeptiert. Dies gilt auch, obwohl anders ausgestaltet, für den Rechtsanspruch auf Arbeitszeitreduzierung nach der Elternzeit. Damit wird die Gesetzeslage auch hier so interpretiert, als sei sie völlig bedeutungslos.

Wird in Caroline Steins vorhergehender Schilderung, in der sie die Teilzeitumsetzung als Verhandlungssituation zwischen Unternehmen und Beschäftigten beschreibt, schon implizit sichtbar, dass es keinen weiteren betrieblichen Akteur bei

der Teilzeitumsetzung gibt, so wird dies noch deutlicher, als Caroline Stein im Anschluss daran explizit auf die Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats eingeht.

„Wir haben aber auch wenig Möglichkeiten. Weil wir diskutieren zwar immer wieder, lässt sich Führung und Teilzeit vereinbaren? Aber das ist so ein Punkt, wo wir nur dicke Bretter bohren können und wo wir hoffen, dass sich da auch mal die Erkenntnis durchsetzt, dass man mit Dingen anders umgehen könnte, als man das in unserem Unternehmen tut.“

Man kann bei uns durchaus sagen, wenn ich mir so die Aufgabenbeschreibung einer Führungskraft angucke, ich kann argumentieren, warum das in Teilzeit nicht geht. So. Aber das liegt ja daran, wie ich die Aufgabe zuschneide bzw. wie ich bestimmte Aufgaben auch bewältige. Das heißt, das ist eine Frage der Arbeitsorganisation. Und die könnte ich natürlich hinterfragen und zu anderen Lösungen und Modellen kommen. Aber wenn es nicht gewollt ist, so kann man nur versuchen zu sensibilisieren oder zu hoffen, dass halt Führungskräfte vielleicht auch aus der eigenen Lebenssituation heraus da anfangen mit zu diskutieren und damit vielleicht auch mal zu Veränderungen zu kommen.

Nur in der Regel, sage ich, ist es zurzeit eben so, dass insofern mit Elternzeit und damit auch damit, dass ich mich für eine Familie entscheide, zumindest die Gefahr relativ groß ist, dass ich damit natürlich auch den bisherigen Entwicklungsstand beruflich ein Stück weit wieder zurücknehmen muss.“ (Pos. 76, 8-22)

Der Betriebsrat zeigt sich aktiv („*wir diskutieren (...) immer wieder*“), seine Handlungsmöglichkeiten sind jedoch gering. Nicht nur die Beschäftigten, sondern auch er muss sich im Ergebnis der Macht des Arbeitgebers beugen, so die Deutung. Caroline Stein negiert damit implizit an dieser Stelle sämtliche Interventionsrechte des Betriebsrats, die im Rahmen der Teilzeitimplementation genutzt werden könnten.<sup>122</sup> Die Definitionsmacht über die Situation wird dem Arbeitgeber zugeschrieben, von dessen positiver respektive negativer Haltung die Politik des Betriebsrats abhängt („*Aber wenn es nicht gewollt ist, so kann man nur versuchen zu sensibilisieren/ „hoffen, dass sich da auch mal die Erkenntnis durchsetzt*“). Dies lässt eine Politikkonstruktion für das Handeln des Betriebsrats erkennen, deren Basis die Übereinstimmung mit dem Arbeitgeber ist. Denjenigen – hier das Unternehmen –, die die Situation nicht verändern wollen, wird die Verantwortung für das eigene Handeln übertragen, da sie es in der Konsequenz sind, die verhindern, dass es zu Eingriffen von seiten der betrieblichen Interessenvertretung kommt.

<sup>122</sup> Hierzu gehören u.a. der Abschluss von Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit, für die ein Initiativ- und Mitbestimmungsrecht der betrieblichen Interessenvertretung besteht, und innerhalb welcher vielfältige Regelungen zur Teilzeitimplementation bis hin zu Antidiskriminierungsregeln beim beruflichen Aufstieg gestaltbar wären. Offen bleibt bei den Ausführungen Caroline Steins, worauf sich ihre Auffassung der geringen Möglichkeiten des Betriebsrats stützt, da sie dies nicht weiter erläutert.

Die eigene Interessenvertretungspolitik ist somit vom Einverständnis des anderen abhängig, dessen Widerstand dazu führt, dass es gar nicht zu einer Intervention kommt. Mit dem Rekurs auf einen solchen Politikansatz ist der Betriebsrat von einer Handlungsanforderung entlastet.

Eine Veränderung der Situation im Unternehmen schreibt Caroline Stein, wie ihre vorherigen Ausführungen illustrieren, lediglich den Beschäftigten zu, deren Motivation dafür sie aus individuellen biographischen Erfahrungen herleitet („zu hoffen, dass halt Führungskräfte, vielleicht auch aus der eigenen Lebenssituation heraus, da anfangen mit zu diskutieren und damit vielleicht auch mal zu Veränderungen zu kommen“). Veränderung wird somit über einen individualisierten betrieblichen Aushandlungsprozess erwartet, der in dieser Figur erst gar nicht als kollektiver erscheint. Sie wird in der Konsequenz an andere delegiert, der Betriebsrat ist auch über die Darstellung davon entlastet, Handlungen im Betrieb politisch zu gestalten. An anderer Stelle bezieht sich Caroline Stein noch einmal auf die Gründe, die die Einflussnahme des Betriebsrats begrenzen.

„So also das heißtt, ich kann ja im Prinzip, wenn ich es möchte, über ganz viele Formen nachdenken, wie ich etwas möglich mache. Nur ich muss natürlich erst mal die Bereitschaft dazu haben. Und ich denke, das Problem ist, dass es die Bereitschaft nicht gibt. Und deswegen brauche ich auch keine konkreten Ideen zu entwickeln. Weil ich dann natürlich immer ein Gegenargument finde, egal auf welchem Niveau. Und da denke ich, liegt das Problem.“

Es gibt eigentlich bisher auch .. sicherlich auch, klingt jetzt wieder böse, aber im Moment haben wir ein paar andere (lachend) Probleme, ja. Also das ist ja auch immer die Frage: Was kann ich eigentlich noch auf die Agenda setzen in der Auseinandersetzung? Es gibt auch niemanden, der das aktiv treibt, also der sagt: „Hier, jetzt müssen wir aber endlich mal über das Thema ‚Teilzeit und Führung‘ diskutieren“, ne. Weil .. und es haben sich alle im Unternehmen irgendwie arrangiert. Ne.“ (Pos. 89, 11-20)

Caroline Stein skizziert hier eine Reihe völlig unterschiedlicher, sich zum Teil widersprechender Gründe, die erklären, warum die betriebliche Interessenvertretung sich nicht an der Teilzeitumsetzung beteiligt. Zunächst nimmt sie Bezug auf den Widerstand im Unternehmen. Im Anschluss daran liegt die Erklärung dafür, dass es nicht zu Interventionen des Betriebsrats kommt, in seiner mangelnden Kapazität mit dem Verweis auf wichtigere Themen. Schließlich wird diese Erklärung wiederum durch einen anderen Grund relativiert, indem nun das fehlende Interesse im Betriebsrat die Situation verursacht. Gäbe es jemanden, der sich als verantwortlich betrachtete, so der Umkehrschluss, wäre das Thema Teil der Agenda des Betriebsrats. Caroline Stein präsentiert sich in dieser Konstellation ebenfalls als Unbeteiligte („Es gibt auch niemanden, der das aktiv treibt, also der

sagt: „Hier, jetzt müssen wir aber endlich mal über das Thema ‚Teilzeit und Führung‘ diskutieren“).<sup>123</sup>

Die Konsequenz aus dieser Situation benennt Caroline Stein als Übereinkunft („... und es haben sich alle im Unternehmen irgendwie arrangiert“, Hervorhebungen A.K.). Der Handlungscharakter, die Tatsache also, dass es um ein Handeln der betrieblichen Akteure geht, die eine solche Situation erst herstellen, ist über diese Wendung ausgeblendet, wenn Caroline Stein die Situation mit einem unpersonlichen „es“ belegt. Dies geschieht auch dadurch, dass ungesagt bleibt, womit sich letztlich „alle“ „arrangiert“ haben.

Aufschlussreich ist, dass hier nicht nur das von ihr so beschriebene Faktum, dass der Betriebsrat das Verhalten des Unternehmens nicht in Frage stellt, als Übereinkommen präsentiert wird, sondern dass auch die Gruppe der Beschäftigten einzogen ist. Auch die Beschäftigten stimmen, so die implizite Perspektive, mit diesem Arrangement überein. Diese Sicht auf die Beschäftigten wird im Anschluss explizit thematisiert.

„Und ich sage mal, es ist natürlich auch so, Kolleginnen, die dann in die konkrete Situation kommen und sagen: „Ich muss da jetzt einen hochqualifizierten Job auch erst mal aufgeben“, die wissen das, dass das die Entscheidung ist. Die wissen aber auch, denke ich mir, dass sie bei Helvetica beim Wiedereinstieg, ehm, dann auch, eh, durchaus davon ausgehen können, dass ihnen neue Chancen geboten werden.

(stockend) Aber eher so dann, also sie nehmen den Nachteil natürlich in Kauf und sie haben auch einen Nachteil, klar, ja. Also ich weiß, dass mein .. dass die Entscheidung für Kinder und für Familie, wenn ich dann eine zeitlang aussteige ganz oder teilweise, immer noch ein Karriereknick ist, ja.

Das .. weiß nicht, ob sich das ändern kann. Eh, so schnell. Es muss sich irgendwann ändern. (I lacht verhalten) Ne.“ (Pos. 89, 20-29)

Wie spricht Caroline Stein über die Situation der Beschäftigten und deren Blick? Die Situation der weiblichen Beschäftigten ist eine individuelle Entscheidungssituation, in der die Frauen die Wahl haben, so die Perspektive. Die Entscheidung wird – in Kombination mit einem Teilzeitmodell - als Entweder-Oder-Situation

---

<sup>123</sup> Auffällig ist generell die sprachliche Form, in der Caroline Stein ihre Sicht auf die betriebliche Praxis beschreibt. Vielfach wählt sie wieder die Ich-Form, so dass die eigentlichen Akteure unbenannt und damit verdeckt bleiben. Sie sind nur implizit aus dem Kontext zu erschließen. Damit erschließt sich auch erst über die Analyse der zweiten Textebene, dass zunächst nur sehr subtil mitgeteilt wird, dass nicht nur das Unternehmen, sondern auch der Betriebsrat gemeint ist, wenn es um die fehlende Bereitschaft zur Umsetzung alternativer Arbeitszeitmodelle geht. Die eigene kritische Position gegenüber dem Unternehmen und dem Betriebsrat wird über die gewählte Sprachform abgemildert.

entwickelt. Als Teilausstieg gedeutet, erhalten reduzierte Arbeitszeiten implizit den Charakter, dem Unternehmen nicht umfassend zur Verfügung zu stehen. Lediglich ein Arbeitszeitmodell, das nicht vom Vollzeitverhältnis abweicht, erscheint im Umkehrschluss ohne Nachteil für die weitere berufliche Entwicklung, wobei die Situation als unveränderbarer Status Quo beschrieben wird („*die wissen das, dass das die Entscheidung ist*“/“*Also ich weiß, dass mein .. dass die Entscheidung für Kinder und für Familie, wenn ich dann eine zeitlang aussteige ganz oder teilweise, immer noch ein Karriereknick ist, ja.*“). Die Situation wird dabei als Tausch, als ein Nehmen und Geben von Seiten des Unternehmens entworfen und den Beschäftigten zugeschrieben, den Verlust der Führungsverantwortung zu akzeptieren, da ihnen zu einem späteren Zeitpunkt „*neue Chancen*“ geboten werden. Der Begriff der „*Chancen*“ mildert in der Kontrastierung den Karriereverlust und er suggeriert, dass es zu einer weiteren beruflichen Entwicklung kommt. Gleichzeitig bringt er zum Ausdruck, dass die bisherige berufliche Entwicklung in ihren Möglichkeiten verwirkt ist.

Was bedeutet der Begriff der Chance real? Bezieht man die Tatsache mit ein, dass das Unternehmen Positionen mit Leistungsverantwortung nur in Vollzeit besetzt, so besagt dies implizit, dass die berufliche Dequalifizierung, die mit dem Verlust der Führungsposition einhergeht, nur dann aufgehoben wird, wenn die Vollzeit-Bedingungen des Unternehmens akzeptiert werden. Mit der Verwendung des Begriffs konnotiert Caroline Stein diese Situation positiv: Die realen Bedingungen des Unternehmens, die zum Ausschluss von Beschäftigten mit einem anderen Arbeits- und Lebensmodells aus Positionen mit Führungsverantwortung sowie zu deren Ausschluss aus einem weiteren beruflichen Aufstieg führen, bleiben ausgeblendet. Diese Situation deutet Caroline Stein als konsensual, da auch die Beschäftigten aus ihrer Perspektive aufgrund des `Arrangements` von Nehmen und Geben diese nicht verändern wollen. Implizit beinhaltet somit auch diese Perspektive die Zuschreibung einer machtlosen Position der Beschäftigten. In der Thematisierung der Sicht der Beschäftigten ist eine Rechtsperspektive nicht erkennbar.

Bedeutsam ist an diesem Interviewausschnitt noch ein weiterer Aspekt: Die Beschäftigtenperspektive kommt als konstruierte zum Ausdruck. Caroline Stein formuliert ihre Vorstellung zu dem, wie die Beschäftigten ihre Situation deuten („*Die wissen aber auch, denke ich mir, dass sie (...) durchaus davon ausgehen können, dass ihnen neue Chancen geboten werden*“, Hervorhebung A.K.). Die Übereinstimmung der Beschäftigten mit der Situation im Unternehmen, die den Beschäftigten zugeschrieben wird, ist eine fiktive, die Konstruktion einer Beschäftigtenperspektive entlastet den Betriebsrat und auch Caroline Stein von einer Hand-

lungsanforderung. Die Sequenz schließt mit einer Schlussfolgerung, bezogen auf die Veränderbarkeit der Situation, die ich an dieser Stelle noch einmal aufnehmen möchte.

„Das .. weiß nicht, ob sich das ändern kann. Eh, so schnell. Es muss sich irgendwann ändern. (I lacht verhalten) Ne.“ (Pos. 89, 27 - 29)

Sieht es zunächst so aus, als ob eine Veränderung grundlegend angezweifelt wird, so korrigiert sich Caroline Stein im Anschluss, indem sie ihre Aussage nun auf das Tempo der Veränderung hinwendet, um dann eine Norm zu formulieren, die die Notwendigkeit der Veränderung beinhaltet. Die Formulierung nennt keinen Akteur für die Veränderung und enthält keine Norm, die eine Handlungsperspektive für die Gegenwart entwirft. Sie erscheint hier als Norm für andere, nicht näher benannte Verhältnisse („*Es muss sich irgendwann ändern*“). Deutlich wird damit implizit, dass der Status Quo, den Caroline Stein beschreibt, die Situation definiert und sie weder sich als Akteurin einer Veränderung noch den Betriebsrat in dieser Rolle sieht. Betrachtet man Caroline Steins Ausführungen in ihrer Abfolge, so wird eine Perspektive erkennbar, die in verschiedenen Varianten in der Konsequenz dazu führt, Caroline Stein von einer Handlungsanforderung zu entlasten. Zugespitzt kommt dies noch einmal am Ende des Interviews zum Ausdruck. Eine Veränderung der Praxis soll von anderen ausgehen.

„(...) ich halte es sogar für relativ leicht (h) machbar, auch in unterschiedlichen Formen von Arbeitszeitverkürzung oder Arbeitszeitgestaltung. Ehm .. nur, es wird natürlich immer auf Widerstände stoßen. Weil erst mal, also, ich brauche dann schon Treiberinnen oder (lachend) Treiber für so eine Umsetzung..“ (Pos. 390, 5-8)

Caroline Stein teilt ihre Sicht im Interview im Rahmen von Beschreibungen und Argumentationen mit. Wie spricht sie über konkrete Fälle im Betrieb, welcher Blickwinkel wird deutlich? Charakteristisch für die gesamte Darstellung im Interview ist es, dass Caroline Stein nur sehr knapp auf Fälle der Teilzeitumsetzung eingeht und von diesen – trotz weiterer Erzählaufforderungen – nicht weiter berichtet. Die Darstellungen der Fälle sind in ihren Ausführungen immer wieder eingebunden in Argumentationen, in denen sich die oben herausgearbeiteten Perspektiven spiegeln. Die Fallbeispiele erhalten damit den Charakter von Belegen für die gewählte Perspektive, die Form der Falldarstellung hat somit die Funktion einer Legitimation der eigenen Darstellung. Ich möchte dies im Folgenden an zwei Beispielen illustrieren.

Caroline Stein erzählt von dem ersten Fall im Rahmen einer Argumentation zur Situation der Frauen mit Kindern im Unternehmen. Es handelte sich dabei um eine Kollegin, die aufgrund ihres Teilzeitarbeitsmodells permanent längere Arbeitszeiten hatte als vertraglich vereinbart.

„Aber wir haben natürlich auch in den Stäben in bestimmten Bereichen, und zwar unabhängig von der jetzigen gesetzlichen Regelung, auch Mütter mit Teilzeitverträgen. Also zum Beispiel, ich habe eine zeitlang in der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit gearbeitet, da haben wir auch eine Kollegin, die, ehm .. ich glaube, anfänglich, als ich kam, war sie nur zwei Tage in der Woche da.“

Da haben sie aber sehr schnell gemerkt, wie schwer das ist, das auch unter einen Hut zu kriegen, weil sie eigentlich permanent längere Arbeitszeiten hatte als eigentlich vereinbart, wenn sie in irgendeinem Projekt saß oder so was, und dann permanent den Stress hatte, irgendwie Kinderbetreuung jetzt noch zu organisieren.

Also insofern, es ist ja auch oft was, wovor die Kolleginnen dann zurückschrecken. (...) Und dann gibt es halt viele Kolleginnen, denke ich, die von sich aus sagen: „Das kriege ich ja so gar nicht auf die Reihe. Und da suche ich mir für die Zeit meiner Familienphase lieber was, wo ich für mich selber auch die Garantie habe, ich komme halt pünktlich aus dem Laden raus.“ Und damit mache ich dann auch (h) Abstriche natürlich an den Arbeitsinhalt unter Umständen. Also ich denke, so funktioniert der Mechanismus eher. Der funktioniert nicht über Konflikt.“ (Pos. 114, 1-26)

Caroline Stein thematisiert den Fall als Lernprozess der Beteiligten, dass ein Modell der reduzierten Arbeitszeiten mit den betrieblichen Arbeitsanforderungen nicht vereinbar war. Die Arbeitsanforderungen werden als gegeben beschrieben, sie sieht sich als Betriebsrätin nicht als Beteiligte des Prozesses. Im Anschluss daran geht Caroline Stein zu einer Erklärung über, aus welchen Gründen Frauen mit Kindern Tätigkeiten unterhalb ihres Qualifikationsniveaus annehmen. Die Erzählung dient somit als Beleg dafür, dass Frauen die Situation zu hoher Arbeitsanforderungen nicht bewältigen können und sie aufgrund dessen ihre Wahl treffen und Dequalifizierungen akzeptieren, die ihnen verlässliche Arbeitszeiten ermöglichen. Anders gesagt: Frauen wollen, so die Perspektive, unter den gegebenen Bedingungen nichts anderes, da ein Konflikt um den Arbeitsplatzerhalt nicht erwünscht ist.

Wie kehren die oben bereits herausgearbeiteten Leitmotive wieder? Der gesamten Sequenz ist die Perspektive einer Entscheidung zwischen Kind und Karriere unterlegt. Die Situation ist hierbei aus dem Blickwinkel eines Aushandlungsprozesses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmerin präsent. Die Arbeitsbedingungen von Seiten des Unternehmens werden als gegeben, die ‘Wahl’ der Dequalifizierung wird implizit als notwendige Folge betrieblicher Rahmenbedingungen be-

schrieben („*und damit mache ich dann auch (h) Abstriche natürlich an den Arbeitsinhalt unter Umständen*“). Es kommt somit zu einer Individualisierung des betrieblichen Aushandlungsprozesses und zu einer Psychologisierung der eigentlichen Konfliktsituation, indem das Verhalten der Frauen als psychische Reaktion (Angst/ Unsicherheit) auf betriebliche Anforderungen gedeutet wird, während die Steuerung über betriebliche Arbeitsorganisation und damit auch die Behandlung des Themas auf der Organisationsebene unterbleibt. Aufschlussreich ist auch, dass die Argumentationen zum Verhalten der Frauen und deren Ursache sprachlich als Konstruktionen erscheinen und nicht mit einem Wissen über tatsächliche betriebliche Vorgänge verknüpft sind. Die Beschäftigtenperspektive ist auch hier eine konstruierte, innerhalb der Caroline Stein sich denkt, was sich die Frauen denken („*und dann gibt es halt viele Kolleginnen, denke ich*“/ „*Also ich denke, so funktioniert der Mechanismus eher*“, Hervorhebungen A.K.)<sup>124</sup>

In einem zweiten Fall skizziert Caroline Stein die Situation von zwei Beschäftigten in Führungsfunktionen auf der ersten Leitungsebene, die ihre Positionen nicht mit reduzierter Arbeitszeit ausüben können, sondern eine Stabsaufgabe erhalten.<sup>125</sup> Nach der kurzen Erzählung, in der die eingangs herausgearbeiteten Motive ebenfalls wiederkehren (Unternehmenshandeln als Fürsorge, Bedeutungslosigkeit der Rechtsanspruchs), kommt es zu einer Nachfrage zur Beteiligung der Betriebsrats an diesem Fall. Hier wird die Fallerzählung wiederum nicht fortgesetzt, sondern geht in eine beschreibende Darstellung des Betriebsratshandelns über, die mit einer Evaluation zu dessen Handeln verknüpft wird.

I: „Und können Sie davon erzählen, wie der Betriebsrat oder Sie als Betriebsrätin da beteiligt waren?“

P: „Wir sind da eigentlich nur insofern beteiligt, dass wir die entsprechenden Versetzungen beziehungsweise die Tatsache, dass jemand zurückkommt aus der Elternzeit und da und da dann für soundsoviel Stunden eingesetzt wird, das kriegen wir zur Kenntnis.

---

<sup>124</sup> Für die Distanz zur Situation der Beschäftigten und die Neigung, deren Perspektive zu konstruieren, sei noch ein weiteres Beispiel angeführt. Caroline Stein führt, bezogen auf den Fall von zwei stellvertretenden Gruppenleiterinnen, die während der Elternzeit als Sachbearbeiterinnen arbeiten, aus: „*Das ist aber in der Regel, ehm .. eh, für die Kollegin, ich weiß nicht, ob es für sie wirklich ein Problem ist.*“ (Pos. 112, 1-6). Sie setzt hier zu einer Kommentierung an, die Dequalifizierung aus Sicht der Beschäftigten als unproblematisch zu beschreiben, um dann jedoch abzubrechen und darauf hinzuweisen, dass es ihr nicht bekannt sei.

<sup>125</sup> Siehe zu diesem Fall auch die Ausführungen zur Interpretation des Rechtsanspruchs bei Führungspositionen.

Wir gucken schon drauf: „Wie sind denn die Bedingungen, was hat die Kollegin vorher gemacht, ist das zumutbar für die Kollegin?“, wenn es ein Wechsel ist, was die Tätigkeit angeht. Wir gucken auch durchaus mal auf die Bezahlung, ja: „Wie geht man jetzt eigentlich damit um?“. Klar, also das, was wir im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes in solchen Momenten auch zu tun haben, das tun wir alles. Aber es gibt nicht unbedingt ein Eingebundensein, dass es so wäre, dass man sagt: „Hier, Betriebsrat und Geschäftsleitung überlegen, wie gehen wir mit Müttern um, die während der Elternzeit Teilzeit arbeiten?“ oder so was und „Welche Bedingungen müssen da geschaffen werden?“, also so was gibt es nicht, sondern es ist wirklich dann der Einzelfall und die jeweilige konkrete Versetzung, wo wir dann natürlich mit gestalten, wenn das notwendig ist.“ (Pos. 106, 1-12)

Caroline Stein beschreibt sich hier als Teil eines aktiven Betriebsrats. Sein Handeln wird dabei über den Hinweis auf die Erfüllung der gesetzlichen Pflichten positiv bestätigt.<sup>126</sup> Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang die Perspektive, die sich über die Darstellung mitteilt. Caroline Stein thematisiert den Vorgang der Versetzung, benennt ihn jedoch nicht als Dequalifizierung. Die konkreten Verfahrensweisen des Betriebsrats bleiben unklar, sie erscheinen als zufällig, werden sprachlich in ihrer Bedeutung relativiert und in ihren Folgen für den Arbeitgeber nicht benannt („*Wir gucken schon drauf*“/ „*gucken auch durchaus mal auf die Bezahlung*“, Hervorhebungen A.K.). Deutlich wird durch die Form der Darstellung auch eine Perspektive, in der der Betriebsrat die grundsätzliche Verfahrensweise des Arbeitgebers nicht in Frage stellt, sondern sich lediglich für die anschließenden Beschäftigungsbedingungen verantwortlich sieht. Gleichwohl enthält die Sequenz in ihrem zweiten Teil als Einschränkung der positiven Kommentierung zur Aktivität des Betriebsrats den Hinweis darauf, dass die Rahmenbedingungen thematisiert werden könnten. Aktivitäten des Betriebsrats, die sich darauf beziehen könnten, werden über den vorhergehenden Verweis auf die betriebsverfassungsrechtlichen Pflichten implizit als freiwillige beschrieben.

---

<sup>126</sup> Caroline Stein bezieht sich hier implizit auf das Zustimmungsverweigerungsrecht des Betriebsrats bei personellen Einzelmaßnahmen, nach dem der Betriebsrat sein Votum zu solchen Maßnahmen erteilen muss. Stimmt er nicht zu, so kann die personelle Einzelmaßnahme nur dann durchgeführt werden, wenn der Arbeitgeber die Ersetzung der Zustimmung des Betriebsrats beim Arbeitsgericht durchsetzt. Zu den Voraussetzungen für eine Zustimmungsverweigerung siehe die Ausführungen in Kap. 3.1.

### ***6.2.5.1.3 Teilzeitausschreibung im Unternehmen: „Also wir achten schon sehr deutlich darauf, wie Stellen ausgeschrieben werden.“***

Wie oben bereits deutlich wurde, oszillieren die Schilderungen Caroline Steins zur Rolle des Betriebsrats. Als aktiv beschrieben, als passiv dargestellt, gleichzeitig mit einem kritischen Blick beurteilt, bleiben die Ausführungen Caroline Steins widersprüchlich. Dass dies ein zentrales Muster ist, möchte ich noch am Themenkomplex der Teilzeitausschreibung zeigen, der für die Umsetzung von Teilzeitregelungen von wesentlicher Bedeutung ist. Hier dominiert zunächst die Schilderung eines aktiven Betriebsrats, bei näherem Hinsehen offenbart sich jedoch eine andere Lesart.

*„Also wir achten schon sehr deutlich darauf, eh:::, wie Stellen ausgeschrieben werden und ob die Frage von Teilzeiteignung, berücksichtigt ist. (...)*

Es gibt halt ab und an mal die Situation, dass wir Stellenausschreibungen bekommen, wo der Zusatz nicht dabei ist, wo wir aber sagen, das ist ein klassischer Bereich, den man ohne jegliche Probleme Teilzeit ausschreiben kann, und dann gibt es von uns auch sofort die Nachfrage, warum das nicht drauf steht. Es ist dann auch nicht immer vergessen worden, sondern manchmal muss man auch in die Diskussion darüber gehen. Aber ich, ohne dass ich das jetzt genau weiß, wie wir uns dann in der Regel immer durchsetzen, aber ich denke, wenn wir gute Argumente dafür haben, warum man die auch Teilzeit geeignet ausschreiben muss, dann passiert das auch.“  
(Pos. 192, 1-8)

Caroline Stein beschreibt sich als Teil eines Betriebsrates, der im Falle von Teilzeitausschreibung das Notwendige unternimmt. Es bleibt jedoch in ihrer Darstellung offen, was der Betriebsrat nach einer Anfrage zur Teilzeiteignung macht und mit welchem Erfolg. Ebensowenig wird deutlich, in welchen Bereichen er Probleme sieht, worauf sich diese beziehen, wenn er auf eine Intervention verzichtet („*das ist ein klassischer Bereich, den man ohne jegliche Probleme Teilzeit ausschreiben kann*“). Erkennbar ist in diesem Textausschnitt, dass Caroline Stein positive Folgen des Betriebsratshandelns konstruiert, die nicht mit einem Wissen um konkrete Fälle verknüpft sind („*ohne dass ich das jetzt genau weiß, wie wir uns dann in der Regel immer durchsetzen*“). Wie die Praxis des Betriebsrats aussieht, darüber erfährt man nichts. Stattdessen werden lediglich Konstruktionen einer erfolgreichen Betriebsarbeit präsentiert. Ein Gesetzesbezug erfolgt in der Darstellung nicht.

Im weiteren Verlauf des Interviews wird deutlich, dass sich die Aktivität des Betriebsrats im Rahmen der Teilzeitausschreibung grundsätzlich nicht auf den Bereich der höherqualifizierten Stellen, wie auch nicht auf Positionen im Leitungs-

bereich bezieht. Hier bleibt die personalpolitische Verfahrensweise ohne jegliche Intervention.

I: „Wie ist das bei Stellenausschreibungen für Höherqualifizierte?“

P: „Die sind selten teilzeitgeeignet ausgeschrieben... Also teilzeitgeeignet ausgeschrieben sind so diese klassischen Arbeiten in den Geschäftsbereichen. Und da ist es ja auch wirklich so, da ist es völlig unproblematisch.“ (Pos. 198/199, 1-3)

„Ja, da sind Sie genau an so einem Punkt: Was erwartet man von jemandem, der eine bestimmte Position einnimmt *in diesem Unternehmen*? Und hier ist es dann auch so, da wird eine Anwesenheit von mindestens acht Stunden erwartet, das ist eigentlich egal, ob die notwendig ist oder nicht. Also in der Regel werden sogar zehn erwartet .. ehn erwartet .. oder eine gewisse Form auch von ständiger Abrufbereitschaft.

Und wenn Sie da diskutieren wollen, die Stelle sei teilzeitgeeignet, dann werden Sie natürlich sofort mit diesem Bild konfrontiert und es wird Ihnen erklärt: Es geht nicht. Und da sind Sie bei dem Thema, bei dem wir eben waren: Solange da nicht grundsätzlich eine Bereitschaft zu einem Umdenken.. aber da muss ich ja viel in Frage stellen. Das ist, glaube ich, so das Problem daran.“ (Pos. 202, 1-10)

Caroline Stein begründet die fehlende Intervention bei einer Ausschreibung höherqualifizierter Positionen über die Erwartungshaltung anderer und den damit verbundenden Widerstand. Von wem der Widerstand ausgeht, bleibt offen. Ebenso ist nicht deutlich, ob sie von einer realen oder einer fiktiven Situation spricht. Sichtbar ist auch hier, dass als Voraussetzung für das eigene Handeln die Bereitschaft anderer, nicht benannter Akteure figuriert und darüber implizit eine Delegation der Verantwortung für den Status Quo an andere erfolgt. Dieses Darstellungsmuster eines übermächtigen Widerstands setzt sich fort in ihren Ausführungen zu einer Ausschreibung von Führungspositionen in Teilzeit:

P: „Das ist aber auch, ehm, also in meiner Wahrnehmung so gut wie überhaupt nicht Thema. Es ist einfach kein Thema im Unternehmen. Also es ist einfach Gesetz, dass man da Vollzeit zu sitzen hat.“ (Pos. 206, 3-4)

I: „Und ist es unter den Betriebsräten ein Thema?“

P: (schnell und knapp) „Nee. .. Ich denke auch nicht, dass es da eine hohe Sensibilität für gibt.“ (Pos. 207/208)

„*Also es ist einfach Gesetz, dass man da Vollzeit zu sitzen hat*“, beschreibt Caroline Stein hier den übermächtigen Widerstand im Unternehmen, der in ihrer Schilderung wiederum ohne handelnde Akteure bleibt, so dass jede Perspektive einer Veränderung abgeschnitten ist. Interessant ist in ihren Ausführungen, dass die Durchsetzung von Macht hier metaphorisch über den Begriff des Gesetzes transportiert wird. Zieht man in Betracht, dass das faktische Recht der Beschäftigten in der gesamten Darstellung im Interview als bedeutungslos präsent ist, bestätigt sich

hier noch einmal die Perspektive einer völligen Relativierung der bestehenden Rechtsnormen. Über den Gesetzesbegriff werden die bestehenden Machtverhältnisse als unveränderbar legitimiert. Recht ist in dieser Perspektive lediglich als Konservierung bestehender Machtverhältnisse präsent, nicht aber als deren Dynamisierung.

Die Kritik am Betriebsratsgremium, die in der Darstellung gleichwohl deutlich aufscheint und die in den vorhergehenden Ausführungen vermieden wurde, wird in ihren anschließenden Ausführungen wiederum zugunsten einer anderen Erklärung aufgelöst, innerhalb der der Betriebsrat wie auch Caroline Stein von einer Handlungsanforderung entlastet werden.

I: „Teilzeit in Leitungspositionen zu fördern. Können Sie sich da an irgendeine Situation erinnern, als das mal Thema war? Im Betriebsrat?“

P: (knapp) „Nee.“

I: “Mhm mhmm.”

P: „Also .. halt. (lacht) Wir diskutieren das immer mal wieder. Also im Sinne von „Meine Güte, das könntest du genau so gut in Teilzeit“, ne, so. Ähm .. aber .. und jetzt sage ich mal, wir haben zurzeit .. ich nenne das jetzt mal, nicht die Kapazität, so, dieses Thema auch noch zu heben, und zwar so zu heben, dass man es .. dass man dann auch mit einer Durchsetzungsperspektive dabei wäre. Also da muss man dann ja mal überlegen, welche Druckpotenziale kann ich aufbauen oder was kann ich auch an Vorteilen da entwickeln. So. (...) Wir sind in diesem permanenten Abwehrschlag überall zu gucken, das Schlimmste zu verhindern. Und dann ist das halt so, dass man sagt: „Ja, eigentlich müssten die auch mal ein paar Führungspositionen Teilzeit ausschreiben. Punkt.“ Also es bearbeitet niemand mehr, weil die Kraft und die Zeit gar nicht dafür da ist.“ (Pos. 212-215, 1-6/ Pos. 216, 6-9)

### 6.2.5.2 Zwischenfazit

Fassen wir zusammen: Welche Muster zeigen die Ausführungen Caroline Steins? Deutlich wird, dass sie einen Lebensentwurf mit Kindern auch in höheren Positionen der betrieblichen Hierarchie grundsätzlich für möglich hält, während sie die Praxis unter dem Gesichtspunkt entwickelt, dass ein beruflicher Aufstieg eine Entscheidung zwischen Kind und Karriere erfordert. Es kommt damit zu einer Darstellung der Situation unter dem Aspekt von Theorie und Praxis. Die eigene gesellschaftskritische Perspektive ist dabei in die Schilderung Caroline Steins zur Teilzeitumsetzung im Betrieb so eingebunden, dass sie im Ergebnis nicht zum Tragen kommen kann aufgrund ihrer Deutungen der realen Bedingungen. Zu diesen Deutungen gehört die Konstruktion einer umfassenden Definitionsmacht des

Arbeitgebers bei der Teilzeitumsetzung - spiegelbildlich verknüpft mit einer Perspektive der Machtlosigkeit der Beschäftigten – sowie eine Interpretation der Teilzeitansprüche als in der betrieblichen Praxis bedeutungslos. Auch die Beschäftigtenperspektive wird so gedeutet, dass es keinen Anlass für das Handeln des Betriebsrates respektive Caroline Steins als Betriebsräatin gibt. Dies ermöglichen die Konstruktionen zu den Interessen, Wünschen und psychischen Reaktionen der weiblichen Beschäftigten mit Kindern (Konfliktvermeidung/ defensives Arrangement mit dem Unternehmen/ Selbstbeschränkung der Erwerbsorientierung im vorhinein), während deren reale Situation nicht bekannt ist.

In der Darstellung des Betriebsrats zeigen sich drei unterschiedliche Muster: Erstens wird der betrieblichen Interessenvertretung eine machtlose Position im Rahmen der Umsetzung der Teilzeitansprüche zugeschrieben. Das daraus resultierende Politikmodell ist, dass nicht der Betriebsrat, sondern Beschäftigte im Betrieb aufgrund individueller biographischer Erfahrungen eine Veränderung der als ungerecht betrachteten Situation initiieren sollen. Verbunden ist dies mit einer Politikkonstruktion für den betrieblichen Aushandlungsprozess zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, bei der eine vorausgehende Übereinstimmung der Interessen zum Ausgangspunkt des Handelns gemacht wird. Zweitens wird der Betriebsrat als aktiv beschrieben und die Legitimation für sein fehlendes Engagement aus der Wichtigkeit anderer personalpolitischer Themen abgeleitet. Das dritte Muster, das sich zeigt, besteht in einer kritischen Sicht auf das Betriebsratshandeln, mit der sich Caroline Stein positiv abgrenzt und die ihr die Darstellung der eigentlichen Möglichkeiten erlaubt.

Auch wenn die Schilderung auf der ersten Ebene zunächst in sich widersprüchlich erscheint, gemeinsam ist allen drei Mustern, dass sie zu einer Entlastung Caroline Steins von einer Handlungsanforderung führen. Die betriebliche Realität, so die Schlussfolgerung zu ihrer Darstellung, lässt sich gegenwärtig nicht verändern. Die offensichtliche Spannung zwischen der Perspektive des Möglichen und der Realität, wird nicht als Widerspruch thematisiert, aus dem sich ein Handlungsimpuls ergibt, sondern stattdessen zugunsten einer Perspektive der Praxis aufgelöst, in welcher der Entwurf des Möglichen verschwindet. Das „Ich“, das die Definitionsmacht für den utopischen Entwurf ergreift, geht auf in einem „Wir“, in dem diese Definitionsmacht nicht mehr zum Tragen kommt. Anders gesagt: Der Preis für die Zugehörigkeit zum „Wir“ fordert, so teilt es sich sprachlich mit, die Aufgabe der eigenen Definitionsmacht. Damit kommt es zu einer Spaltung, in der die beiden Welten auf der Darstellungsebene unverbunden nebeneinander stehen.

Wie kommt es dazu, dass Caroline Stein die betriebliche Praxis als unveränderbar gilt, als Situation, in der Vollzeit ein „*Gesetz*“ ist? Um dieser Frage weiter nachzugehen, möchte mich im Folgenden auf Caroline Steins eigene Erfahrungen und ihren berufsbiographischen Hintergrund beziehen. Sehen wir, wie sich ihr Arbeits- und Lebensmodell biographisch erklärt.

#### **6.2.5.3 Das eigene Arbeits- und Lebensmodell: „Ich habe auch den unglaublichen Vorteil, dass ich einen Mann zu Hause habe, der auch zu Hause arbeitet.“**

Caroline Stein lebt mit ihrem Mann und dessen 15-jähriger Tochter zusammen, die seit einigen Jahren in der Familie lebt. Beruflich beginnt sie nach dem Abschluss ihres Hochschulstudiums und einer Zeit der Beschäftigungssuche bei Helvetica als „*Quereinsteiger*“ (Pos. 419, 1). Nach Schulung von wenigen Wochen nimmt sie zunächst einfache Sachbearbeitungsaufgaben weit unterhalb ihrer eigentlichen Qualifikation wahr. Nach einiger Zeit erreicht sie eine stellvertretende Führungsposition auf der untersten Führungsebene, wechselt dann in einen anderen Bereich des Unternehmens, in dem sie in einem Großprojekt zwei Jahre als Projektleiterin tätig ist. Danach sind es befristete Einsätze in unterschiedlichen Projekten, die bis zu ihrer Freistellung als Betriebsrätin ihre Tätigkeit ausmachen.

Betrachtet man sämtliche Ausführungen Caroline Steins zu ihrer beruflichen Entwicklung, so wird deutlich, dass sie diese unter dem Gesichtspunkt einer Aufstiegsorientierung entwickelt. Die ersten Stationen bei Helvetica beschreibt sie als mühseligen und langwierigen Aufstieg, der jedoch für sie in einer beruflichen Sackgasse zu enden droht („*bis zur stellvertretenden Gruppenleiterin hatte ich es dann irgendwann mal geschafft und habe dann gesagt, also das mache ich nicht mein Leben lang*“, Pos. 419, 5-6). Nach dem Ende des Projektes wird ihre berufliche Perspektive wieder unsicher, da das Unternehmen ihr lediglich Tätigkeiten anbietet, die ihrer vorherigen Funktion nicht entsprechen. Sie habe „*irgendein Projekt begleite(t), dann das nächste, mich so von einem zum anderen gehangelt*“ (Pos. 419, 14-15). Ihre Erwartung, weiterhin im Unternehmen in einer hochqualifizierten Leitungsfunktion eingesetzt zu werden, erfüllt sich nicht („*und, eh, gut, danach, ehm, als .. es waren drei Jahre, glaube ich, hatte ich dann so das Problem, dass man eigentlich, weil es in der Zwischenzeit hier Umstrukturierungen,*

*Personalabbau gegeben hat, man hat so nichts Richtiges mehr für mich gefunden, Hervorhebung A.K., Pos. 419, 10-14). „Die feste Perspektive „Das ist jetzt mal der Weg“, den hatte ich eigentlich .. die hatte ich nicht“ (Pos. 420, 1), schildert sie ihre Situation vor dem Wechsel in den Betriebsrat als freigestelltes Mitglied. Die Übernahme der Betriebsratstätigkeit ermöglicht Caroline Stein, ihre unsichere berufliche Situation zu beenden. Die jetzige Position als Betriebsräatin wird dabei im Rahmen ihrer Aufstiegsorientierung als Führungsposition gedeutet, in der sie die eigenen Führungsqualitäten umsetzen kann und die im Vergleich zu den Führungspositionen im Unternehmen höherwertig ist.*

*Und ich denke auch, da braucht man heute Leute, die, ehm .. ja, ich sage mal, mindestens so qualifiziert wie die Führungskräfte (leise lachend) arbeiten. Weil sonst funktioniert's nicht. Und insofern bin ich mit der Rolle jetzt auch ganz zufrieden.“ (Pos. 420, 8-10)*

Welches Arbeits- und Familienverständnis und welches Geschlechtermodell kommen in ihrer individuellen Situation zum Tragen? Wie perspektiviert Caroline Stein ihren Arbeits- und Lebensentwurf? In welcher Beziehung steht ihr betriebliches Handeln mit ihrem eigenen Arbeits- und Lebensmodell?

Caroline Stein spricht während des gesamten Interviewteils, in dem es um die betriebliche Praxis der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie und die Teilzeitumsetzung im Betrieb geht, nicht über ihre eigene Arbeits- und Lebenssituation. Diese ist kein Gegenstand des Gesprächs bis zu dem Zeitpunkt, als sich das Interview ihrer eigenen Gestaltung von beruflicher Position und Privatleben zuwendet. Umso erstaunlicher ist es dann zunächst, dass Caroline Stein in diesem Teil des Interviews genau das Thema aufgreift, das auch in ihren Schilderungen zur betrieblichen Praxis einen breiten Raum einnimmt. Es ist das große Thema in den gesamten Ausführungen zu ihrer eigenen Arbeits- und Lebenssituation, dass eine Kombination von hochqualifizierter Berufsarbeit und Sorgearbeit für sie weder früher möglich gewesen wäre noch es heute ist. Dieses Grundmuster zeigt sich in den beiden zentralen Komplexen dieses Interviewteils: Es findet sich in der ausführlichen Reflexion zu ihrer beruflichen Situation in der Vergangenheit wie auch in der Beschreibung ihres gegenwärtigen Arbeits- und Lebensmodells. Interessant ist dabei, dass die Erzählungen Caroline Steins wieder und wieder abbrechen, um in die Argumentation zu münden, dass ein anderer als der eigene Lebensentwurf mit hochqualifizierter Berufsarbeit nicht realisierbar ist.

Ich möchte dieses Grundmuster nun genauer entfalten, zeigen, welche Erfahrungen damit verbunden sind und auf die Funktion dieser Perspektive eingehen. Be-

trachten wir dazu zunächst die Eröffnungssequenz zu diesem Teil des Interviews, da hier bereits wesentliche Interpretationsmuster des eigenen Familienmodells wie auch der Deutung der eigenen Erwerbsbiographie angelegt sind.

I: "Wie gestalten Sie selbst Ihre berufliche Position in Verbindung mit Ihrem Privatleben? Und falls Sie Kinder haben, mit der Betreuung Ihrer Kinder.“

P: „Ich lebe mit einem Kind zusammen. Allerdings ist die jetzt schon 15. Also insofern, ehm .. ist das nicht mehr ganz so schwierig. Ich habe auch den unglaublichen Vorteil, dass ich einen Mann zu Hause habe, der auch zu Hause arbeitet. Das heißt, sowohl der Bereich (lachend) Haushalt als auch der Bereich Kindererziehung ist weitgehend von (lachend) meinen Schultern genommen. Also eine sehr ungewöhnliche Situation eigentlich.

Ehm, ich muss auch sagen, dass ich in meiner heutigen beruflichen oder nee, eigentlich schon in den gesamten letzten Jahren (h) in meiner beruflichen .. bei meinen beruflichen Positionen ein großes Problem bekommen hätte, beides unter einen Hut zu bekommen. Einfach weil für mich ganz wesentlich ist, um das organisiert zu kriegen, verlässliche Arbeitszeiten und planbare Arbeitszeiten, und die hatte ich in den letzten Jahren nicht. Das ist das Erste. Das heißt, ich hätte, eh, bestimmte Tätigkeiten hier im Unternehmen nicht machen können, wenn ich, eh, mich gleichzeitig um Familie oder Kinder hätte kümmern müssen. So.

Wie gesagt, und das ist auch für mich so ein ganz wesentlicher Punkt für individuelle Vereinbarkeit: planbare Arbeitszeiten. Und mein Eindruck ist, wir haben ja damals gesagt, Arbeitszeitflexibilisierung, gibt auch mehr Möglichkeiten, Beruf und Familie oder Privatleben unter einen Hut zu kriegen. Ich denke, der Trend ist aber genau der umgekehrte. Die Verfügbarkeit für das Unternehmen wird einfach immer weiter ausgeweitet, und es macht es eher schwieriger als einfacher. So.“ (Pos. 351, 1-2/ Pos. 352, 1-16)

Caroline Stein geht zunächst auf ihre gegenwärtige Situation ein, um schon nach wenigen Sätzen einen Blick zurück zu werfen. Ihre Ausführungen zu ihrem gegenwärtigen Familienmodell lassen zunächst erkennen, dass die Kombination von Erwerbstätigkeit und Familie gänzlich aus dem Blickwinkel der Realisierung von Erwerbstätigkeit thematisiert wird. Die gegenwärtige berufliche Position gilt Caroline Stein als realisierbar aufgrund ihres Familienmodells, innerhalb dessen sie frei von Sorgeverantwortung ist. Das Familienmodell ist somit als Rahmenbedingung der eigenen Berufstätigkeit präsent. Positiv konnotiert wird die Entlastung von Sorgearaufgaben, sie ist Caroline Stein Kennzeichen ihrer besseren Situation im Vergleich zu derjenigen anderer Frauen („ich habe auch den unglaublichen Vorteil“). Kindererziehung und Haushalt stehen implizit für Belastung, sowohl bezogen auf ihre eigene Situation, als auch - durch den Vergleich, den sie zieht - bezogen auf die Situation anderer Frauen. Ihren eigenen Part in der Familienkonstellation leitet Caroline Stein daraus ab, dass jemand anders (ihr Mann) familiäre Sorgearaufgaben in Kombination mit Berufstätigkeit übernimmt. Im Umkehrschluss

legitimiert die eigene Berufstätigkeit damit den familiären Part ohne Sorgeaufgaben („*dass ich einen Mann zu Hause habe, der auch zu Hause arbeitet. Das heißt, sowohl der Bereich (lachend) Haushalt als auch der Bereich Kindererziehung ist weitgehend von (lachend) meinen Schultern genommen.*“). Die Beziehung zur Tochter ihres Mannes wird in der Textsequenz in einer sprachlich distanzierenden Form entworfen („*ich lebe mit einem Kind zusammen*“).

Zusammengefasst präsentiert die Beschreibung des Familienmodells Sorgeverantwortung implizit als Ausschlusskriterium für ihre hochqualifizierte Berufsarbeit, so dass im Umkehrschluss hochqualifizierte Berufsarbeit nur in der Abwesenheit von Verantwortung für Kinder und Familie als realisierbar erscheint. Diese erfordert, so das implizite Leitmotiv dieser Sequenz, die Entscheidung zwischen zwei Möglichkeiten, die zwischen Kind und Karriere.

Die kurze Erzählung Caroline Steins zu ihrem gegenwärtigen Familienmodell bildet in der Interviewsequenz den Ausgangspunkt für eine Reflexion ihrer beruflichen Situation in den letzten Jahren. Das latente Motiv, das bereits in den ersten Sätzen angeklungen ist, wird nun explizit: Ein anderes Familienmodell hätte die Wahrnehmung bestimmter beruflicher Aufgaben verhindert („*ich hätte, eh, bestimmte Tätigkeiten hier im Unternehmen nicht machen können*“). Dass Caroline Stein die Entscheidung zwischen hochqualifizierter Erwerbstätigkeit und Familie getroffen hat, wird implizit im Text über eine Argumentation transportiert, indem das eigene Arbeits- und Lebensmodell aus dem Fehlen einer Rahmenbedingung, den „*planbare(n) Arbeitszeiten*“, erklärt wird.

In welcher Beziehung stehen nun die Beschreibung ihres Familienmodells und die Reflexion ihrer beruflichen Situation in der Vergangenheit? Betrachtet man die Sequenz in ihrer inneren Struktur, so zeigt sich in der Beschreibung des eigenen heutigen Lebensmodells wie auch in der anschließenden Argumentation zur beruflichen Situation in den vergangenen Jahren, dass hochqualifizierte Berufsarbeit und Familie als dichotom für die eigene Lebensgeschichte präsentiert werden. Die Deutung der beruflichen Situation in der Vergangenheit bestätigt dabei die Perspektive auf das gegenwärtige Arbeits- und Lebensmodell. War es damals nicht anders möglich gewesen, so ist es dies auch heute nicht, lautet die latente Kernaussage, die sich aus dieser Verknüpfung ergibt. Das jetzige Arbeits- und Lebensmodell unter Ausschluss der Sorgeverantwortung erscheint in dieser Perspektive als das einzige mögliche.

Caroline Steins berufliche Situation in der Vergangenheit ist bisher nur im Rahmen ihrer Argumentation präsent. Welche Erfahrungen stehen dahinter? Als sie

von ihrer damaligen Leitungsposition erzählt, ist es die unbegrenzte zeitliche Verfügbarkeit, die im Vordergrund steht.

„Ja. ... also das war zum Beispiel die Projektleitung, die bestand aus mehreren Teilprojekten .. also ein großes Fest, ein Festakt, eine große Ausstellung durch Deutschland, und und und, noch alles Mögliche an Kleinerem. Und da war es einfach so, dass die Frage .. ob und wann ich zur Verfügung stehe, ab einem bestimmten Zeitpunkt des Projektverlaufs keine Rolle mehr gespielt hat, sondern es war selbstverständlich, dass ich zur Verfügung zu stehen habe. So. Das wusste ich auch vorher. Also ich meine, ich wusste, auf was ich mich da einlasse. Insofern ist das jetzt keine Klage, sondern einfach eine Feststellung, das kann man nur in bestimmten Lebenssituationen tun.“

Also ich wusste manchmal morgens, wenn ich meinen Arbeitstag begann, nicht, wann er nachmittags oder .. oder was heißt „manchmal“, sehr oft nicht, wann er denn endet. Geht mir heute in der Betriebsratstätigkeit oft genau so, weil sie es einfach nicht .. Sie können kein klares Arbeitsende planen, zumindest nicht regelmäßig *oder nicht immer*. Also das ging so weit mit der Verfügbarkeit, dass ich erlebt habe, dass es dem Vorstandsvorsitzenden morgens um halb acht eingefallen ist, dass er Zahlen braucht .. und man hat dann versucht mich zu erreichen. Ich war mit dem Auto unterwegs, und er hatte sich hinterher fürchterlich drüber aufgeregt, dass ich während der Autofahrt nicht erreichbar war für ihn. (...) das zeigt erst mal, also wie weit da die Erwartungshaltung in bestimmten Situationen geht.“

Und das ist genau der Punkt, wo ich sage, da kriege ich das mit einer Familie, zumindest wenn ich da verantwortlich dann auch für Kindererziehung und Kinderbetreuung bin, denke ich, nicht mehr unter einen Hut.“ (Pos. 356, 1-13, 19-22)

Ähnlich wie in dem bereits vorgestellten Textausschnitt verknüpft Caroline Stein in ihrer Erzählung vergangene und gegenwärtige Erfahrungen. Betrachten wir zunächst ihre Erfahrung in der Vergangenheit. Caroline Stein schildert im Rahmen ihrer Leitungsfunktion eine berufliche Situation, die mit einer unbegrenzten zeitlichen Verfügbarkeit für das Unternehmen verknüpft ist. Die beruflichen Anforderungen beschreibt sie dabei als gesetzt, sie werden implizit aus der Perspektive einer unabdingbaren Notwendigkeit entwickelt, einer bestimmten Erwartungshaltung von Seiten des Unternehmens zu entsprechen („*es war selbstverständlich, dass ich zur Verfügung zu stehen habe*“). Wie die Erzählung zur Reaktion des Vorstandsvorsitzenden zeigt, wird ihre Arbeit negativ beurteilt, als sie dem Anspruch an eine totale zeitliche Verfügbarkeit für das Unternehmen nicht entspricht.

Es fällt bei genauerer Betrachtung auf, dass Caroline Stein ihre damalige Entscheidung, die Leitungsposition anzunehmen, kommentiert. Sie beschreibt die Situation als bewusste Wahl für eine Lebenssituation, die die unbegrenzte Verfügbarkeit für die Berufsarbeit garantiert und andere Lebenssituationen ausschließt („*also ich meine, ich wusste, auf was ich mich da einlasse (...), das kann*

*man nur in bestimmten Lebenssituationen tun“). Die Situation wird somit so dargestellt, dass die Entscheidung für das eine die Entscheidung gegen das andere bedeutet.*

Welcher Blick ist damit verbunden? „*Insofern ist das jetzt keine Klage, sondern einfach eine Feststellung*“, formuliert Caroline Stein und lässt somit eine Interpretationsanleitung zu ihrer Wahl folgen. Es ist dabei die Abgrenzung von einer Interpretation ihrer damaligen beruflichen Situation als einer, unter der sie gelitten haben könnte, die ihre Kommentierung dominiert („*insofern ist das ist jetzt keine Klage*“, Hervorhebung A.K.). Emotionen, die mit einer solchen Entscheidung verbunden sein könnten, weist sie über diese Figur zurück. Übrig bleibt ein Blick auf die Situation, in der die Entscheidung als reines Faktum existiert, ohne dass ihre emotionale Bedeutung zu Tage tritt. Das emotionale Erleben ist somit über die Figur dieser Kommentierung auf der Darstellungsebene abgetrennt. Auffällig ist der Kontrast, der sich zwischen dem Inhalt der Schilderung Caroline Steins und ihrer Kommentierung ergibt, da bereits ihre Beschreibung ohne Emotionen erfolgt, so dass die Betonung in der Kommentierung zunächst erstaunt. Gleichzeitig jedoch rahmt Caroline Stein un-intendiert mit ihrem Kommentar ihre Erfahrung im Kontext einer Klage, eines Schmerzes. Die sprachliche Rahmung, innerhalb der die Erfahrung nicht als schmerzvolle gedeutet werden soll, verweist somit latent gerade auf einen solchen biographischen Kontext.

Aufschlussreich ist ebenfalls die wiederholte Verknüpfung zwischen ihrer damaligen beruflichen Situation im Rahmen der Projektleitung und ihrer gegenwärtigen Arbeitssituation, indem Caroline Stein eine Parallele zwischen der entgrenzten Verfügbarkeit in ihrer damaligen Leitungsposition und den zeitlichen Anforderungen in ihrer jetzigen Betriebsratstätigkeit herstellt („*geht mir heute in der Betriebsratstätigkeit oft genau so, weil sie es einfach nicht .. Sie können kein klares Arbeitsende planen*“). Frühere und gegenwärtige Berufstätigkeit werden somit in ihren Arbeitsbedingungen gleichgesetzt. Sie bedingen damit, so die implizite Aussage, auch das gleiche Arbeits- und Lebensmodell.

Caroline Steins Erzählung endet mit der Schlussfolgerung, dass hochqualifizierte Berufsarbeit (mit Leistungsverantwortung) und Sorgearbeit sich ausschließen („*da kriege ich das mit einer Familie, zumindest wenn ich da verantwortlich dann auch für Kindererziehung Kinderbetreuung bin, denke ich, nicht mehr unter einen Hut*“). Das Muster, das sich bereits in der Analyse der Eröffnungssequenz gezeigt hat, wird hier wieder aufgenommen. Ihre Erzählung rechtfertigt die Argumentation der Unvereinbarkeit von hochqualifizierter Berufsarbeit und Familie und damit

die Präsentation der eigenen biographischen Entscheidungen in der Vergangenheit wie in der Gegenwart. Das eigene Arbeits- und Lebensmodell wird bestätigt.

Weder an dieser noch an anderer Stelle im Interview bezieht sich Caroline Stein im Rahmen von Erzählungen darauf, ob für sie die Frage eines Lebensentwurfs mit Kindern je relevant war. Lediglich ihre Argumentationen der Unvereinbarkeit von hochqualifizierter Berufarbeit und Familie sind hierzu im Interview präsent. Eine andere als ihre jetzige Lebenssituation ist nur als hypothetische gedacht. Auffällig ist dabei, dass Caroline Stein – obgleich es das große Thema ihrer Darstellung ist - in der Präsentation ihrer biographischen Entscheidungen an keiner Stelle eine Verbindung zu ihrer damaligen Erfahrung, ihrem Erleben, ihren Emotionen herstellt. Die Darstellung der Biographie über die Erzählform der Argumentation ermöglicht genau diese Trennung. Noch einmal zeigt sich genau dieses Muster der Darstellung, als sie auf die Nachfrage nach eigenen Erfahrungen mit Familie in der Vergangenheit antwortet:

„Ja, genau so, also .. jetzt muss ich mal überlegen, war die Franziska da schon bei uns? .. Ja, in der Endphase ja. Sie hatte halt immer ihren Vater als Ansprechpartner. Und insofern musste ich mir da auch nie Gedanken drüber machen. (...) Aber ich hätte da nicht die Verantwortung übernehmen können in vielen Situationen.“ (Pos. 356, 1-3/ 5-6)

Die Erzählung bricht nach wenigen Worten ab und mündet in eine Argumentation, die das eigene Handeln wie auch das damit verbundene Geschlechtermodell als das einzige mögliche erscheinen lassen und es damit legitimieren. („Und insofern musste ich mir da auch nie Gedanken drüber machen“, Hervorhebung A.K.). Dass hochqualifizierte Berufarbeit und Sorgearbeit unvereinbar sind, ist hier als Grundkonstellation präsent, die auch ohne das reale Kind existiert („*also .. jetzt muss ich mal überlegen, war die Franziska da schon bei uns?*“).

War Caroline Steins jetzige Arbeits- und Lebenssituation bisher nur im Rahmen der Präsentation der eigenen biographischen Entscheidungen Thema, so fragt sich, wie ihre Gegenwart konkret aussieht. Wie kommt es, dass Caroline Stein ihre jetzige Arbeits- und Lebenssituation als ebensowenig vereinbar mit familiärer Verantwortung gilt? Wie spricht Caroline Stein über ihre Arbeit, wie über ihre Familie, welche Perspektiven auf die jeweiligen Lebensbereiche werden deutlich? Im Interview kommt es auf Nachfragen zu ihrer konkreten Lebenssituation zu einer ausführlicheren Schilderung der jetzigen Arbeits- und Lebenssituation. Ich möch-

te mich ihrer Darstellung im Folgenden noch einmal genauer zuwenden und zeigen, welche Strukturmuster hinter ihrer Perspektive der Unvereinbarkeit von hochqualifizierter Berufsarbeit und Familie liegen.

Neben ihrer Betriebsratstätigkeit, „*bei der Sie kein klares Arbeitsende planen können*, *zumindest nicht regelmäßig oder nicht immer*“ (Pos. 356, 10-11), habe sie

„auch noch so ein kleines Hobby und mache Landespolitik, und (lachend) insofern habe ich neben meinem Acht-bis-Zehn-Stunden-Tag immer noch mal, ein paar Stunden hinten dran oder oben drauf.“

Und, ehm, ich erlebe es eben sehr oft so, dass, ehm, an sehr anstrengenden und hektischen Tagen, und das sind bei mir viele, wenn ich abends nach Hause komme .. ich einfach so was von .. ja, einfach nur noch, ich möchte eigentlich kein neues Problem mehr hören (lacht). Ich .. bin auch sehr gereizt, wenn man mich dann nicht in Ruhe lässt, ehm .. so.

Und ich weiß aber gleichzeitig, da sind zwei Menschen, die natürlich das Bedürfnis haben, entweder bestimmte Dinge mit mir zu klären oder abzusprechen, weil sie nun mal irgendwann geklärt und abgesprochen werden müssen, oder aber einfach das Bedürfnis haben mit mir zu sprechen (lacht) und mir vielleicht auch mal was zu erzählen.

Ehm, also ich schaffe es in der Zwischenzeit ganz gut, dann meinen beruflichen Alltag völlig wegzupacken und, ehm, dann doch noch mal, also für mich selber zu sagen: „Okay, und jetzt zumindest beim Abendessen nimmst du dir die Zeit .. da auch zu Gesprächen zur Verfügung zu stehen. Das ist in der Zwischenzeit eigentlich auch .. klappt gut, funktioniert gut. Nur danach muss man mich dann auch in Ruhe lassen. Weil sonst habe ich irgendwo die Grenze erreicht dessen, was ich so einen Tag über noch schaffe. Und, ehm, versuche aber auch sehr stark, und das ist was, was mir manchmal sehr schwer fällt, meinen beruflichen Alltag auch nicht mit in die Familie zu bringen. (...) Aber so für den Part dann hier, das ist dann meistens mein Ding, wo ich auch, sobald ich zu Hause die Haustüre aufschließe, *es bis zum nächsten Morgen wegpacke....*“ (Pos. 367, 2-23)

Caroline Stein organisiert ihr Leben von der Berufsarbeit und ihrer politischen Arbeit aus und stellt sich den hohen zeitlichen Anforderungen, die damit verbunden sind. Berufstätigkeit und politische Arbeit sind in ihrer Darstellung als Bedingungen präsent, die ihre volle Verfügbarkeit erfordern. Die zeitlichen Anforderungen werden dabei als gegeben definiert („*habe ich neben meinem Acht-bis-Zehn-Stunden-Tag immer noch mal ein paar Stunden hinten dran oder oben drauf*“). Aus diesen Zeitanforderungen heraus erklärt und begründet sie den zeitlichen Stellenwert, den sie ihrer Familie einräumt. Sie lassen nur wenig Raum für Familie, so die Schlussfolgerung. Familie ist in dieser Sicht das Nachgeordnete, sie erhält das an Zeit und Energie, was nach den Anforderungen des Tages noch übrig ist.

Bedeutsam sind in ihrer Schilderung die impliziten Zuschreibungen, die die unterschiedlichen Lebensbereiche erhalten. Während Berufsarbeit und politische Arbeit über die zeitlichen Anforderungen in ihrer Bedeutung gesetzt sind und die politische Arbeit positiv konnotiert wird, ist Caroline Steins Blick auf die Familie nicht mit positiven Zuschreibungen verbunden. Sie wird als zusätzliche Belastung thematisiert. Die eigene Beziehung zur Familie wird dabei implizit als Befriedigung der Bedürfnisse anderer charakterisiert, sie selbst erscheint passiv in dieser Konstellation („*zur Verfügung zu stehen*“). Subtil teilt sich hier der Pflichtcharakter mit, mit dem Caroline Stein ihr Verhalten belegt („*okay, und jetzt zumindest beim Abendessen nimmst du dir die Zeit*“). Anstrengung und Belastung, sich den Bedürfnissen anderer zu stellen, die den eigenen Freiraums begrenzen, sind dabei die Konnotationen, die ihre Perspektive transportiert („*nur danach muss man mich dann auch in Ruhe lassen. Weil sonst habe ich irgendwo die Grenze erreicht desse[n], was ich so einen Tag über noch schaffe*“). Eigene Bedürfnisse an Familie werden hintangestellt und erscheinen nur insofern, als dass sie nicht erfüllt werden.<sup>127</sup> Im Gegensatz zur Notwendigkeit einer unbegrenzten Verfügbarkeit, die sie den beruflichen und politischen Tätigkeiten zuschreibt - basierend auf Anforderungen, die als nicht planbar charakterisiert werden-, ist es in der Beschreibung ihrer Familiensituation eine eingeteilte, geplante und begrenzte Zeit, die Caroline Stein gewährt. Hier ist sie in der Begrenzung der Zeit und in der Abgrenzung gegenüber den Bedürfnissen der anderen als Handelnde präsent.

„*Also, es ist immer zu wenig Zeit dafür, also in meiner Meinung*“ (Pos. 370, 1), formuliert Caroline Stein schlussfolgernd im weiteren Verlauf des Interviews und schildert sich auch in dieser Figur auf der Darstellungsebene als Reagierende, was die zeitlichen Ressourcen für Familie angeht. Dass dies ein Muster in ihrer Perspektive auf den eigenen Part in der Familie ist, illustriert auch ihre Antwort auf die Frage nach einer Situation, wo ihr die Zeitknappheit besonders deutlich geworden sei. Die Erzählung ist eingebettet in den Kontext der Aufgaben, die ihr Mann in der Familie übernimmt:

„Dass es für meinen Mann ... plötzlich eine ganz neue Herausforderung war. Also: *Regelmäßig was Warmes zu essen auf dem Tisch oder*, also all diese Kleinigkeiten, ja. *Man muss da* mit ihr einkaufen oder muss sich da um *folgendes Problem*-

---

<sup>127</sup> Sprachlich teilt sich insgesamt eine distanzierte Haltung in den Wendungen mit, mit denen Caroline Stein ihre Familie belegt. („*zwei Menschen*“, „*die Familie*“, „*ich lebe mit einem Kind zusammen*“, Hervorhebung A.K.).

*chen kümmern. Und, äh, ich muss sagen, dass ich sehr, sehr viele dieser Probleme nicht aktiv mit begleite. Ich kriege sie erzählt, aber ich bin nicht dabei. So.*

*Jetzt erst vor kurzem gab es so ein Erlebnis, weil sie mit dem Roller gefahren ist, der frisiert war, von der Polizei angehalten worden ist mit allem, was dazu gehört, großes Drama. Ehm, und so was, dass ich dann eben nicht mal sagen kann: „Okay, ich gehe mit dir zur Polizei“, ja, sondern dass ich das eigentlich immer alles ihrem Vater überlasse.“ (Pos. 373, 4-12)*

Als unbeteiligt an der alltäglichen Sorge beschreibt sich Caroline Stein auch hier. In der Erzählung figuriert sie ebenfalls als Unbeteiligte, die Übernahme von Verantwortung wird als nicht möglich perspektiviert. Ihr Verhalten, so die implizite Perspektive, ist von außen gesteuert (*„dass ich dann eben nicht mal sagen kann: „Okay, ich gehe mit dir zur Polizei“*).

Fassen wir zusammen: Caroline Stein beschreibt ihre Arbeits- und Lebenssituation als eine Art geschlossenes System: Die zeitlichen Anforderungen von Berufstätigkeit und politischer Arbeit bedingen ihr Familienmodell, so ihre Perspektive, das aufgrund dieser Rahmenbedingungen nur so sein kann, wie es ist, und das ihr wiederum erst die Möglichkeit gibt, ihre Erwerbsarbeit so auszuüben, wie sie es tut. In beiden Bereichen, Berufstätigkeit und Familie, charakterisiert sie sich dabei auf der Darstellungsebene nicht als Handelnde, sondern als Reagierende, die die jeweils spezifischen Anforderungen beider Bereiche an sie erfüllen will. Insgesamt illustrieren die Ausführungen die ungleiche Wertigkeit, die sich über die impliziten Zuschreibungen für die Lebensbereiche Berufsarbeit/ politische Arbeit und Familie mitteilt. Die Übernahme von Sorgearbeit ist kein Bereich, der in Caroline Steins gegenwärtiger Lebenssituation eine relevante Rolle spielt.

War für sie schon einmal ein anderes Arbeits- und Familienmodell relevant, obwohl sie in den letzten Jahren ihrer beruflichen Tätigkeit dafür keine Möglichkeit sah? In ihrer Antwort auf die Frage danach, ob es schon einmal eine Situation gegeben habe, in der sie daran gedacht habe, Teilzeit zu arbeiten, erzählt sie von ihrer Arbeitszeitreduzierung im letzten Jahr.

*„Ja, ich habe sogar schon mal, wenn auch nur ganz .. in kleinem Maße Arbeitszeit reduziert. Das war im letzten Jahr, weil ich da Zeit für meine Politik brauchte (lacht verhalten). Und zwar gibt es bei uns die Möglichkeit, Weihnachts- und Urlaubsgeld in Freizeit umzuwandeln. Und das habe ich im letzten Jahr gemacht, einfach weil ich die Zeit auch brauchte.*

*Ehm .. das könnte ich mir auch, ehm .. ansonsten vorstellen, also in einem begrenzten Maß, um einfach meine eigenen Freiräume zu verwirksamen. Weil ich das schon so erlebe durch meine vielfältigen Interessen, eh, dass meine Tage eigentlich immer*

zu kurz sind und dass letztendlich ich selber dabei natürlich ein Stück weit auf der Strecke bleibe. So.

Und da ist schon natürlich eine Überlegung, wenn ich da in einem bestimmten Rahmen mir zusätzliche freie Zeit organisieren könnte, und sei es nur die, die ich dann auch für mich verwende, ur die, die ich dann auch für mich verwende, weil ich halt ein Mal öfter im Jahr in Urlaub fahre oder so was, äh, ja, das ja.“ (Pos. 380, 1-10)

Caroline Stein schafft sich ein flexibles Arbeitszeitmodell mit reduzierten Arbeitszeiten, um eine Zeitoption für ihr politisches Engagement zu erhalten. Sie habe „*einen Teil davon als ganze freie Tage genommen und ich habe für, ich glaube drei Monate, nur eine vier-Tage-Woche gemacht*“ (Pos. 384, 1-2), die übrige Zeit arbeitet sie nur halbe Tage (ebd.). „*Weil ich da Zeit für meine Politik brauchte*“, „*einfach weil ich die Zeit auch brauchte*“, begründet sie ihr Arbeitszeitmodell. Deutlich wird damit, dass sie sich Zeitspielräume ermöglicht in einer Situation, in der sie dies für wichtig hält, das Familienmodell und die damit verbundenen Zeitressourcen jedoch unangetastet bleiben. „Meine Politik“ (Hervorhebung A.K.), formuliert Caroline Stein und stellt damit einen Bezug zu ihrem politischen Engagement her als etwas, das zu ihr gehört. Ein solcher Bezug erfolgt in den gesamten Schilderungen zu ihrer Familie nicht.

Es sind unterschiedliche Möglichkeiten, die Caroline Stein im Verlauf des Interviews entwirft, zu welchem Zweck sie andere Zeitoptionen in ihrem Leben nutzen könnte. Stellt sie ihr Gedankenmodell einmal in den Kontext von eigener Autonomie („*mir zusätzliche freie Zeit organisieren könnte/ „und sei es nur die, die ich dann auch für mich verwende*“) oder deren Mangel („*ich selber dabei natürlich ein stückweit auf der Strecke bleibe*“), so ist es an anderer Stelle die politische Arbeit, für die sie sich eine Vier-Tage-Woche vorstellt, „*(...) ohne dieses ständige Hetzen, weil ich den Tag einfach dafür zur Verfügung hätte. Und du hast dein Wochenende dann weitgehend frei von solchen Verpflichtungen*“ (Pos. 386, 2-6). Gemeinsam ist diesen unterschiedlichen Optionen das Muster, dass eine Änderung des eigenen Arbeitsmodells – sowohl in der Reduzierung der Zeitanforderungen der Berufsarbeiten zugunsten politischer Arbeit als auch zugunsten eigener Zeit – nicht als Zeitoption im Zusammenhang mit einer Veränderung des gegenwärtigen Familienmodells gedacht wird. Doch gleichwohl sind ihre Wünsche, das Arbeitszeitmodell zu verändern, nur Teil einer Imagination, wie im weiteren Verlauf des Interviews sichtbar wird. Die Gründe dafür sind auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt. Sie treffen sich darin, dass ein solches Modell als nicht realisierbar erscheint, so dass im Ergebnis Caroline Steins jetziges Arbeits- und das daraus resultierende Lebensmodell so bleiben müssen, wie sie sind. Dies kommt

zum Ausdruck, als Caroline Stein über das Modell einer Vier-Tage-Woche in ihrer jetzigen Betriebsratstätigkeit spricht.

I: „Und das würde genau passen. Das wäre ein Modell für mich, *könnte ich mir vorstellen*. Ist nur jetzt etwas schwierig, weil (lacht verhalten)...

I: (lachend) „Weil?“

P: „hm .. , weil das zumindest in der momentanen Situation vielleicht nicht unmöglich, aber, ehm .. (h) in der Freistellung nicht ganz einfach wäre. Weil dieser Tag, den ich da nicht da wäre, eh, der würde ganz direkt mehr Belastung für die Kollegen bedeuten. Weil da wird ja kein Personal deshalb angebaut oder so was. Und das .. deswegen sage ich, mhm, weiß ich nicht. (...) Weil ich ja wüsste, dass jemand anders dann Arbeit mehr machen muss.“ (Pos. 386, 7-8/ Pos. 387-388, 1-5)

Erscheint ein Modell mit reduzierten Arbeitszeiten in einer beruflichen Position wie der Freistellung im Betriebsrat zunächst als noch möglich, verwirft Caroline Stein im Anschluss diese Option, indem sie jene implizit abwertet. Hier ist es die Perspektive der mangelnden Solidarität, über die - unter der Voraussetzung gleichbleibender Rahmenbedingungen („*Weil da wird ja kein Personal deshalb angebaut oder so was*“) - letztendlich das Modell abgelehnt wird. Das Modell wird damit in ihrer beruflichen Position zur theoretisch möglichen Variante, die an der Praxis, den gegenwärtigen Rahmenbedingungen, scheitert. Caroline Stein begründet ihre Ablehnung eines anderen Arbeitszeitmodells über die nicht veränderbaren Rahmenbedingungen. Faktisch jedoch bestehen die betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten, auch in der Freistellung Arbeitszeit zu reduzieren. Die rechtlichen Möglichkeiten werden somit aus der Interpretation der eigenen Arbeitssituation ausgeklammert, die damit als unveränderbar erscheint.

Welche Strukturmuster zeigen sich zusammengefasst in den Ausführungen Caroline Steins zu ihrem Arbeits- und Lebensmodell? Welche Verbindung ergibt sich zu ihrem Handeln im Betrieb?

Die Analyse hat deutlich gemacht, dass Caroline Stein ihr Leben von der Berufsunfähigkeitsrente her organisiert. Familie ist in ihrer Beschreibung als Belastung präsent, die Bedürfnisse anderer zu befriedigen. Real gestaltet sie ihr Leben jedoch anders: Der Betrieb ist der Ort der Sorge, auch wenn sie die Familie als solchen darstellt. Mit dieser Perspektive auf den familiären Bereich ist implizit das Muster verbunden, Familie als Einschränkung eigener Möglichkeiten wahrzunehmen. Handlungssouveränität erwächst aus der Realisierung von Politik und beruflicher Arbeit. Die Verfügbarkeit für Berufsunfähigkeitsrente und politische Arbeit erhält hierbei die Zuordnung einer objektiven Notwendigkeit, der man sich nicht entziehen kann.

Die eigene Handlungsebene ist in der Darstellung ausgeblendet. Die zeitlichen Anforderungen von Berufsarbeit und politischer Arbeit legitimieren somit das Familienmodell. Anders gesagt: Das Muster der Unvereinbarkeit einer Kombination von hochqualifizierter Berufsarbeit und Familie sichert Caroline Stein ihre Position in der Familienkonstellation. Zum einen kann die Position als Betriebsräatin somit über das Arbeitszeitmodell als hohe Leitungsfunktion interpretiert werden. Die Deutung der eigenen Erwerbsbiographie unter dem Gesichtspunkt eines beruflichen Aufstiegs damit bestätigt. Zum anderen wird erkennbar, dass auch die positiv konnotierte politische Arbeit in ihrem Selbstverständnis für die eigene Handlungsautonomie steht.

Ihr eigener Arbeits- und Lebensentwurf steht Caroline Stein – wie auch das Grundmuster ihres Rückblicks auf die eigene Berufsbiographie zeigt – für die Unvereinbarkeit einer Kombination von hochqualifizierter Tätigkeit und Sorgaverantwortung. Bezogen auf die Übernahme ihrer Leitungsposition schildert sie eine Konstellation, innerhalb der ein beruflicher Aufstieg in eine Führungsposition eine Entscheidung gegen einen Arbeits- und Lebensentwurf voraussetzt, in dem hochqualifizierte Berufsarbeit und Familie miteinander kombiniert werden. Die Präsentation ihrer berufsbiographischen Entscheidungen gestaltet Caroline Stein als argumentative Rechtfertigung des eigenen Lebensentwurfs, innerhalb dessen die Frage nach einem anderem Arbeits- und Lebensmodell keinen Stellenwert hat. Faktisch hat sie solange keinen Stellenwert, als keine neue Haltung zu Familie eingefordert wird. Sie hat es realisiert, die Aufnahme eines Kindes in die Familie weitgehend ohne Auswirkungen auf ihr Leben zu gestalten. Deutlich wird, dass Caroline Stein die Situation der Frauen mit Kindern im Unternehmen unter genau der Perspektive entwickelt, die in den Schilderungen zu ihrer persönlichen Arbeits- und Lebenssituation sichtbar wird. Auch hier ist ihre Sicht, dass der berufliche Aufstieg faktisch einen Arbeits- und Lebensentwurf mit Kindern ausschließt. Sie überträgt somit ihre Perspektive – unter Ausklammerung der neuen individuellen Teilzeitrechte - auf die jetzige Situation im Betrieb.

#### **6.2.5.4 Zusammenfassung**

Caroline Stein beschreibt die Umsetzung von Teilzeitregelungen für Beschäftigte mit Kindern im Unternehmen Helvetica als grundsätzlich reibungslos, problematisiert jedoch die Unterschiede in der Implementation von Teilzeitansprüchen je nach betrieblicher Position und geht in diesem Zusammenhang auf die Praxis des Unternehmens ein, in Führungspositionen keinerlei Modelle mit reduzierten Arbeitszeiten umzusetzen. Verknüpft ist mit ihrer Darstellung ein kritischer Blick, der sich im Verlauf des Interviews als grundlegende gesellschaftskritische Reflexion gegenüber einer Form der Organisation von Arbeit erweist, die einen Arbeits- und Lebensentwurf mit Kindern in höheren Positionen der betrieblichen Hierarchie nicht zulässt. Gleichzeitig jedoch stellt Caroline Stein die Handlungspraxis im Betrieb nicht in Frage. Zentrales Muster der Darstellung ist hierbei, dass Caroline Stein sich nicht als Akteurin einer Veränderung interpretiert.

Deutlich wird im Interview, dass Caroline Stein ihrer gesamten Darstellung eine Perspektive unterlegt, die von zwei Polen bestimmt ist, dem eigentlich Möglichen und der betrieblichen Praxis, die dem entgegensteht. Während sie einen Lebensentwurf mit Kindern auch in höheren Positionen der betrieblichen Hierarchie für realisierbar hält und vielfältige Modelle zu seiner Umsetzung skizziert, entwickelt sie die Situation in der betrieblichen Praxis unter dem Gesichtspunkt, dass ein beruflicher Aufstieg nur in einem Vollzeitarbeitsmodell möglich ist und somit eine Entscheidung zwischen Kind und Karriere erfordert. Ihre gesellschaftskritische Perspektive ist dabei mit der Schilderung der Teilzeitumsetzung im Unternehmen so verknüpft, dass sie nicht zum Tragen kommen kann aufgrund einer Interpretation der realen betrieblichen Bedingungen, die letztlich als unveränderbar erscheinen.

Es zeigen sich dabei drei Erklärungsmuster in ihrer Deutung der betrieblichen Rahmenbedingungen: Zu diesen gehören die Interpretation einer umfassenden Definitionsmacht des Arbeitgebers bei der Teilzeitumsetzung sowie eine Interpretation der Teilzeitansprüche als in der betrieblichen Praxis bedeutungslos. Auch die Beschäftigtenperspektive wird so gedeutet, dass es keinen Anlass für das Handeln des Betriebsrates respektive Caroline Steins als Betriebsrätin gibt. Dies ermöglichen die Konstruktionen zu den Interessen, Wünschen und psychischen Reaktionen der weiblichen Beschäftigten mit Kindern (Konfliktvermeidung/ defensives Arrangement mit dem Unternehmen/ Selbstbeschränkung der Erwerbsorientierung im vorhinein).

Die Analyse zum Betriebsratshandelns zeigt – trotz einer auf der ersten Ebene zunächst widersprüchlichen Darstellung - das Muster, dass sämtliche Schilderun-

gen eine Entlastung Caroline Steins von einer Handlungsanforderung zur Konsequenz haben. Erstens wird der betrieblichen Interessenvertretung eine machtlose Position im Rahmen der Umsetzung der Teilzeitansprüche zugeschrieben und – damit verknüpft – die Verantwortung für eine Veränderung der betrieblichen Situation an die Beschäftigten im Betrieb delegiert, die, motiviert durch eigene biographische Erfahrungen, eine Veränderung der als ungerecht betrachteten Situationen initiieren sollen. Zweitens wird der Betriebsrat als aktiv beschrieben. Drittens erlaubt eine gleichwohl kritische Sicht auf das eigene Gremium, sich positiv abgrenzen und die Verantwortung für fehlende Interventionen des Betriebsrats als dessen Mitglied anderen zuzuweisen.

Caroline Stein lebt selbst ein Familien- und Geschlechtermodell, in dem sie den traditionellen Männerpart übernimmt mit einer hohen Verfügbarkeit für die Berufsaarbeit und ihre politische Arbeit, während ihrem Mann weitgehend die Sorgearbeit zufällt. Charakterisch für die Darstellung zu ihrer gesamten Arbeits- und Lebenssituation ist das Leitmotiv einer Dichotomie von hochqualifizierter Berufsaarbeit und Verantwortung für Kinder. Dies bezieht sie sowohl auf ihre gegenwärtige berufliche Position als freigestellte Betriebsrätin wie auch auf ihre früheren Positionen im Unternehmen. Deutlich wird in der Analyse ihrer Ausführungen, dass sie sich biographisch in einer Situation sah, bei der sie den beruflichen Aufstieg als Entscheidung gegen Kinder perspektiviert. Ihre Erzählungen, die immer wieder abbrechen, verknüpft Caroline Stein mit Evaluationen, die die Unvereinbarkeit von hochqualifizierter Berufsaarbeit und Verantwortung für Kinder zum Thema haben. Die Gestaltung ihrer Ausführungen als argumentative Rechtfertigung dient damit der Bestätigung des eigenen Arbeits- und Lebensmodells. Über diese Form der Präsentation wird das eigene Erleben der Situation in der Darstellung abgetrennt.

Das gegenwärtige Familien- und Geschlechtermodell wird mit den zeitlichen Anforderungen von Berufstätigkeit und politischer Arbeit begründet. Interpretiert Caroline Stein sich dabei als Reagierende, die die an sie gestellten beruflichen (und politischen) Anforderungen erfüllt, so zeigt sie Analyse, dass sie sich zeitliche Handlungsoptionen schafft, die sie zugunsten ihrer politischen Arbeit nutzt. In ihrer eigenen Arbeits- und Lebenssituation hat ein anderes Familienmodell keine Relevanz.

Deutlich wird, dass Caroline Stein die Situation der Frauen mit Kindern im Unternehmen unter genau der Perspektive entwickelt, die in den Schilderungen zu ihrer persönlichen Arbeits- und Lebenssituation sichtbar wird. Das eigene gesell-

schaftskritische Gegenmodell kommt weder in ihrer Rolle als Betriebsräatin noch in ihrem eigenen Leben zum Tragen. Die Analysen zu ihrer Perspektive auf die Handlungspraxis im Betrieb zeigen das Muster, sie von einer Handlungsverantwortung zu entlasten und ermöglichen es ihr, sich als Unbeteiligte zu interpretieren. Es kommt somit zu einer Abtrennung der realen Situation der Beschäftigten im Unternehmen und im Ergebnis auch zu einer Abspaltung der Realität eines anderen Lebensentwurfs. Die Trennung vom eigenen Erleben der biographischen Entscheidungen, die im Interview deutlich wird, wiederholt sich somit in den Konstruktionen der Beschäftigtenperspektive, die nur als fiktive im Rahmen der Argumentationen von Caroline Stein existiert. Über die Konstruktion der Beschäftigtenperspektive wie auch über die Figur der politischen Machtlosigkeit der betrieblichen Interessenvertretung in Verbindung mit einer Interpretation der neuen Rechtsnormen, die diese als bedeutungslos erscheinen lassen, wird somit das eigene Arbeits- und Lebensmodell als alternativlos bestätigt. Die eigene kritische Sicht ist damit unverbunden, da Handlungsalternativen nicht zur Debatte stehen dürfen, sie ist abgeschnitten von einem Handlungsimpuls. Damit erst kann es zu einer Interpretation der Situation kommen, in der die Perspektive der Veränderung der Sphäre der Utopie zugerechnet werden kann, mit der die so erst geschaffene Realität in keiner Verbindung steht.

## **6.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Fallauswertungen**

In der vorliegenden Untersuchung wurde der Frage nachgegangen, wie sich die Umsetzung der seit 2001 in Kraft getretenen Teilzeitrechte für Beschäftigte mit Kindern gestaltete. Zentrales Forschungsinteresse war dabei die Analyse der Handlungs- und Umgangsmuster der betrieblichen Akteure und die ihnen zugrundeliegenden Handlungsmotive, verbunden mit dem Ziel, fördernde und hindernde Faktoren der Teilzeitumsetzung herauszuarbeiten. Welche Handlungs- und Umgangsmuster zeigen sich nunmehr in der Umsetzung der Teilzeitansprüche? Was sagen die rekonstruierten Fälle dazu aus, warum die betrieblichen Akteure so handeln, wie sie handeln? Welche gesellschaftlich relevanten Aussagen lassen sich zum Verhältnis von Organisation, Recht und den handelnden Individuen treffen? Und schließlich: Was zeigen die Ergebnisse im Hinblick auf die Frage nach der sozialen Konstitution respektive dem Abbau hierarchisierter Geschlechterverhältnisse?<sup>128</sup>

Im Folgenden soll es darum gehen, die Resultate der Fallauswertungen zu bilanzieren und Antworten auf die zentralen Forschungsfragen zu geben. In Verbindung damit werden auch Erkenntnisse des Forschungsprozesses auf der methodischen Ebene reflektiert. Bevor dies geschieht, soll noch einmal kurz in Erinnerung gerufen werden, welche forschungslogischen Konsequenzen sich aus dem methodischen Zuschnitt dieses Teils der Studie für die Zielsetzung der Analyse – und damit auch für die Verallgemeinerung der Ergebnisse, ihren Geltungsbereich – ergeben. Wie bereits in den Ausführungen zur methodischen Anlage der Studie dargelegt, geht es bei der rekonstruktiven Fallanalyse darum, auf der Basis der Fallauswertungen Strukturmuster herauszuarbeiten, die sich auf die konstituierenden Regeln eines sozialen Phänomens richten.<sup>129</sup> Es soll somit ein gesellschaftlich Allgemeines am konkreten Fall herausgearbeitet werden, das heißt, es geht hier um Regeln, die auch in anderen Fällen Geltung haben können. In diesem Zusammenhang steht auch die Frage danach, inwiefern die Forschungsergebnisse dazu beitragen können, bisherige theoretische Einsichten zu differenzieren oder auch zu erweitern.

---

<sup>128</sup> Dem schließt sich die Frage nach dem Reformbedarf und konkreten Reformoptionen an. Auf diese Frage wird im Schlusskapitel detailliert eingegangen.

<sup>129</sup> Siehe hierzu und zum Folgenden detailliert die Ausführungen in Kap. 5.4.

## **Vergleich der Fallergebnisse**

### **1. Deutungen, Handlungs- und Umgangsmuster in der Umsetzung der Teilzeitansprüche**

Welche Charakteristika lassen die herausgearbeiteten betrieblichen Handlungs- und Umgangsmuster, bezogen auf die Implementation der neuen gesetzlichen Regelungen, erkennen? Es fällt zunächst ins Auge, dass – trotz ganz unterschiedlicher Perspektiven auf die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie – in allen untersuchten Fällen die gesetzlichen Normen nicht angewendet werden, wenn es sich um hochqualifizierte Beschäftigte handelt und sich somit grundlegende Strukturmuster zeigen, die die bestehende Geschlechterhierarchie im Ergebnis reproduzieren. Fallübergreifend wird erkennbar, dass es zu einer Blockade der Teilzeitumsetzung auf den höheren Ebenen der betrieblichen Hierarchie kommt. Dies betrifft zum einen insbesondere das Arbeitsmarktsegment der Führungspositionen, zum anderen den beruflichen Aufstieg, der im Rahmen einer parallelen Kombination von hochqualifizierter Erwerbstätigkeit und Sorgearbeit faktisch ausgeschlossen wird. Konstruiert wird eine entgrenzte Arbeitszeit als Arbeitszeitnorm, die fürsorgliche Beziehungen außerhalb des Unternehmens nicht oder nur in geringstem Maße zulässt.

Im Fall der Personalverantwortlichen wie auch im Fall des männlichen Betriebsratsvorsitzenden bildet der weithin gesellschaftlich anerkannte Rekurs auf ökonomische Rationalitäten die Grundlage der Arbeitszeitnorm. Organisationserfordernisse sind es, die den vorherrschenden entgrenzten Arbeitszeitstandard begründen. Es kommt aufgrund dieser Konstruktionen zu einer Verknüpfung von Arbeitsqualität mit einem Vollzeitarbeitszeitstandard – mehr noch – mit einer entgrenzten Arbeitszeit.<sup>130</sup> Bedeutsam ist dabei, dass auf der Darstellungsebene Organisationserfordernisse und eigene Arbeitszeitnormen verschmelzen. Das Zeitkriterium wird damit zum Ausschlusskriterium, zu einem sozialen Differenzierung, die mit einer Hierarchisierung einhergeht. Als Deutungsmuster auf der manifesten Ebene zeigen die Ergebnisse der Auswertungen zu den Personalverantwortlichen, dass reduzierte Arbeitszeiten im Rahmen der geltenden Organisationserfordernisse als zum Scheitern verurteilt betrachtet werden. Die detaillierte Analyse der

---

<sup>130</sup> Hier zeigen sich Übereinstimmungen mit den Auswertungsergebnissen, die sich in der inhaltsanalytischen Auswertung des Gesamtsamples als zentrales Wahrnehmungsmuster heraustraktallisiert haben (siehe Kap. 6.1).

Handlungsmuster illustriert dabei, wie im Fall des männlichen Personalverantwortlichen und des Betriebsratsvorsitzenden, dass es zu einer Umdeutung der erfolglosen Teilzeitumsetzung als individuellem Scheitern der Beschäftigten bei gleichzeitiger Ausblendung der eigenen personalpolitischen Handlungsebene kommt. Ähnlich vom Muster her ist die Perspektive Julia Bassis, die davon gekennzeichnet ist, dass vor dem Hintergrund des postulierten entgrenzten Arbeitszeitstandards eine Arbeitszeitreduzierung nicht positiv sein kann.

Betrachtet man die Handlungsmuster zur Umsetzung der Teilzeitansprüche, wie sie sich aus den Fallanalysen zu den Interviews der Betriebsräte ergeben, zeigt sich eine Individualisierung des kollektiven Aushandlungsprozesses im Sinne einer Einzelfallpolitik, die im Ergebnis dazu beträgt, die grundsätzlichen Verfahrensweisen des Arbeitgebers nicht anzutasten.

## **2. Handlungsmuster in ihrer Verknüpfung mit dem eigenen Arbeits- und Lebensmodell**

Von zentraler Bedeutung für die oben formulierten Fragestellungen ist in den Ergebnissen der Fallrekonstruktionen, dass nicht Organisationserfordernisse, sondern das jeweilige, durch die individuellen Erfahrungen geprägte Arbeitsverständnis die betrieblichen Handlungs- und Umgangsmuster prägen. Anders gesagt: Die spezifischen Handlungsmuster erklären sich in ihrer Komplexität erst durch die Einbeziehung des individuellen Erfahrungshintergrunds und seiner gesellschaftlichen Dimension. Deutlich wird in allen vier Analysen, dass das betriebliche Handlungsmuster das eigene Arbeits- und Lebensmodell, das mit einem entgrenzten Arbeitszeitstandard verbunden ist, schützt. Dieses Ergebnis steht in zentralem Gegensatz zu den Deutungen der betrieblichen Akteure, die ihr Handeln auf der manifesten Ebene aus den betrieblichen Bedingungen herleiten. Während in diesen Deutungen der Rekurs auf ökonomische Rahmenbedingungen - oder aber die Unveränderbarkeit der betrieblichen Praxis aus spezifischen Machtkonstellationen - als Begründung für das eigene Handeln dominiert, zeigt die Analyse der Fallauswertungen, dass die jeweils individuellen Verarbeitungsmuster einer gesellschaftlichen Grundkonstellation, in der die Bereiche der Produktion und der sozialen Reproduktion als gespaltene existieren, die betrieblichen Handlungs- und Umgangsmuster entscheidend prägen. Diese Spaltung reproduziert sich, wie die Ergebnisse aller vier Fallauswertungen erkennen lassen, in den betrieblichen Handlungs- und Umgangsmustern der Befragten und dem damit

verküpften Umgang mit den neuen Rechten. Dies trifft auf beide der befragten Gruppen zu, obgleich Personalverantwortliche und Betriebsräte unterschiedliche Positionen im sozialen Feld einnehmen, respektive in ihren Rollen über unterschiedliche Funktionen im betrieblichen Aushandlungsprozess definiert sind. Die Ergebnisse weisen somit auf eine grundlegende gesellschafts- und geschlechterpolitische Dimension in der Bedeutung der statuierten Rechtsansprüche hin, die bis tief in die Verankerungen des Geschlechterverhältnisses reicht.

Welche Muster lassen sich in den rekonstruierten Fällen erkennen? Dies soll an den Ergebnissen von zwei Fallanalysen exemplarisch dargelegt werden: Die Fallauswertung von Julia Bassi zeigt eine biographische Konstellation, innerhalb derer Fürsorgearbeit im Rahmen eines am männlichen Arbeits- und Lebensmuster orientierten Modells geleistet wird. Dieses Modell wird als das einzige mögliche legitimiert, um hochqualifizierte Berufsarbeit, beruflichen Aufstieg und Fürsorgearbeit miteinander zu kombinieren und bestimmt Julia Bassis Umgangsmuster im Betrieb wie auch ihr eigenes Aufstiegsverhalten. Zentrales Ergebnis der Fallrekonstruktion ist es, dass das gewählte Arbeits- und Lebensmuster unfreiwillig ist, eigene Bindungswünsche verdrängt werden müssen) und es somit als schmerzvolle Anpassungsleistung an eine gesellschaftliche Situation erscheint, in der Julia Bassi keine Möglichkeit für sich sieht, einen anderen Arbeits- und Lebensentwurf zu leben, der eine gleichzeitige Kombination von hochqualifizierter Berufsarbeit, beruflichem Aufstieg und der Fürsorgearbeit zulässt. Diese Anpassungsleistung führt dazu, dass Optionen von hochqualifizierter Berufsarbeit und Fürsorgearbeit in Kombination mit Modellen reduzierter Arbeitszeiten über die Kodierung geringerer Leistungsorientierung abgewertet werden und die neuen Teilzeitrechte somit nicht als Instrument einer Veränderung der herrschenden Arbeitszeitkultur genutzt werden können. Die Kultur der Gleichwertigkeit, die in Julia Bassis Perspektive auf die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie im Betrieb so präsent ist, erscheint somit als Relikt eines Wunsches nach einer anderen gesellschaftlichen Kultur, die nicht gelebt werden kann.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> Betrachtet man dieses Ergebnis, so zeigt sich auch, dass die in der wissenschaftlichen Bearbeitung des Themas der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie verwendeten Kategorien der „Familienorientierung“ wie auch der „Erwerbsorientierung“, die dazu dienen sollen, die jeweiligen individuellen Perspektiven zu charakterisieren, zu kurz greifen oder anders gesagt, nicht komplex genug sind, um dem untersuchten Gegenstand gerecht werden zu können (siehe zu dieser Herangehensweise bspw. Bertram 2005). Sie reproduzieren gleichsam auf analytischer Ebene, so wird in diesen Ergebnissen deutlich, die Spaltung der beiden Bereiche von Erwerbstätigkeit und Familie/ fürsorglichen Beziehungen. Es handelt sich so-

Die normsetzende Kraft, die in den eigenen Wünschen enthalten ist, kann nicht im Handeln zu Tage treten. Es kommt demgegenüber zur Reproduktion eines hegemonialen Diskurses.<sup>132</sup>

Demgegenüber wird im Interview mit Caroline Stein eine Perspektive sichtbar, in der ein Lebensentwurf mit Kindern in Verbindung mit hochqualifizierter Berufsarbeit gänzlich ausgeschlossen wird. Die eigene Situation in der Vergangenheit wie auch das gegenwärtige Arbeits- und Lebensmodell werden so gedeutet, dass sie mit einem anderen Arbeits- und Lebensentwurf nicht vereinbar sind. Es kommt zu einer komplexen Verschränkung von Vergangenheit und Gegenwart in der Perspektive auf den eigenen Arbeits- und Lebensentwurf, innerhalb welcher dieser Entwurf als unausweichlich beschrieben und damit legitimiert wird. Dass hochqualifizierte Berufsarbeit und Sorgearbeit nicht zu verbinden sind, spiegelt auch das gegenwärtige reale Leben Caroline Steins. In der Selbstkommentierung zu dieser Situation und den damit verbundenen Erfahrungen wird ein emotionales Erleben nicht zugelassen.

Zentrales Ergebnis der Fallrekonstruktion ist, dass Caroline Stein ihre eigene Perspektive auf die Situation im Unternehmen überträgt. Auch hier schließt sie – trotz bestehender Teilzeitansprüche – einen Lebensentwurf mit Kindern in der Kombination mit hochqualifizierter Berufsarbeit für andere faktisch aus. Gleichzeitig ist ihr Blick von anderen Möglichkeiten geprägt, die als utopischer Entwurf entfaltet werden, der in der betrieblichen Realität keine Geltung hat. In ihrem utopischen Entwurf ergreift sie die Definitionsmacht, imaginiert sich jedoch als einzelne, die diese Veränderung, die aus ihrer Perspektive implizit eine Bedrohung der herrschenden Ordnung darstellt, in Gang setzen müsste. Damit wird eine Spannung zwischen zwei Polen sichtbar, die – wie die Auswertung zeigt – nach einer Seite hin aufgelöst wird. In ihrer Schilderung zum eigenen Handeln im Betrieb ist Caroline Stein Teil des „Wir“, des Unternehmens und des Betriebsrats, und konstruiert die betriebliche Situation in auf der ersten Ebene zunächst widersprüchlich

---

mit klassisch um Messartefakte. Die gesellschaftliche Konfliktgeschichte, die hinter den Kategorien liegt, kann nicht sichtbar werden.

<sup>132</sup> Bezug genommen wird hier auf einen Begriff des Diskurses, wie Michel Foucault ihn in seinen Arbeiten entfaltet hat. Nach Foucault (1992/ 1997, 9 – 49) umfasst der Diskurs die Art und Weise der Darstellung von etwas, d.h. die Art und Weise, wie Wissen gesammelt und verarbeitet wird, und darüber hinaus auch, welche Sprecher zugelassen, welche ausgeschlossen werden. Diskurse werden somit als Formen der Produktion einer symbolischen Ordnung, und in diesem Kontext auch als strategische Elemente von Machtbeziehungen verstanden.

erscheinenden Strategien, denen jedoch gemeinsam ist, dass sie sie von einer Handlungsanforderung entlasten. Das „Wir“ wird zum Selbstschutz.. Das rekonstruierte Muster illustriert eine Spaltung: Die eigene Definitionsmacht wird verlassen. Erst dadurch wird die eigene Perspektive des Möglichen zu einer weit von der Realität entfernten utopischen.

### **3. Recht, Macht und Tabuisierung**

Im Folgenden soll der Frage des Umgangs mit den neuen Rechten weiter nachgegangen werden. Wie die Ergebnisse der vertiefenden Fallanalysen zeigen, erschöpft sich der Umgang mit den neuen Rechten nicht in ihrer bloßen Ablehnung. In allen vier Fallauswertungen wurde ein spezifischer Umgang mit den neuen Rechtsnormen deutlich, der zum Ausdruck bringt, wie sehr diese mit dem eigenen Selbstverständnis, den dahinter stehenden Erfahrungen, mithin den eigenen Arbeits- und Lebensentwürfen in Verbindung stehen.<sup>133</sup> In den Fallrekonstruktionen wurde sichtbar, dass die neuen Rechtsnormen mit dem Arbeitsverständnis und den damit verknüpften Lebenentwürfen kollidieren. Die Rechtsansprüche verunsichern, weil durch sie nicht nur eine kulturelle Norm in Frage gestellt wird, sondern diese Norm zudem noch eng verwoben ist mit grundlegenden Interpretationen der eigenen Lebensgeschichte und den darin enthaltenen Familien- und Geschlechterkonstruktionen. Sie bringen damit Bewegung in ein Organisationsmodell von Arbeit, das bis zu diesem Zeitpunkt als Organisationsroutine nicht legitimationsbedürftig war. Durch den kollektiven Charakter der Normierungen als Rechte werden die betrieblichen Verhältnisse zum ersten Mal legitimationsbedürftig in dem Sinne, dass Strategien des Ausschlusses und der Marginalisierung bei fehlender Anpassung an diese Organisationsroutine nicht mehr von vornherein greifen können. Mehr noch - die neuen Rechte erweisen sich gleichsam als eine Art symbolischer Chiffre für ein Arbeits- und Lebensmodell, das gegen das vorherrschende Organisationsmodell und den damit verknüpften Ausschluss fürsorglicher Beziehungen steht. Sie transportieren

---

<sup>133</sup> An dieser Stelle sei damit noch einmal darauf verwiesen, wie sehr der Zuschnitt der Untersuchung, also das, was die Untersuchung als Ausschnitt aus der Welt der Befragten zulässt, das Ergebnis bestimmt. So hätte in einer Studie, die sich auf die Erhebung und Analyse von Argumentationsmustern der Befragten konzentrierte, ein solches Ergebnis nicht zutage treten können. Mit einer solchen Forschungskonzeption ist es somit möglich, die bisherigen Ansätze vorliegender arbeitspolitischer Studien zu erweitern. Der Forschungsgewinn besteht darüber hinaus darin, dass die Konzentration auf Argumentationsmuster suggerieren muss, dass diese vornehmlich kognitiv, d.h. zum Beispiel durch andere Informationen, zu verändern seien.

die Anerkennung dieses Modells. Dieser Kontext ist es, wie die Fallanalysen zeigen, innerhalb dessen das Muster produziert wird, auf die neue Anforderung mit einem Rückgriff auf den Diskurs der unveränderbaren Organisation zu reagieren.<sup>134</sup> An die Stelle der Anerkennung von Recht tritt dessen Delegitimierung über den ökonomischen Diskurs oder – wie im Fall von Caroline Stein – die Unveränderbarkeit betrieblicher Machtkonstellationen. Die neuen kollektiven Normen treten somit nicht als Rechte in Erscheinung. Sie werden als Normen tabuisiert, um die geltenden Organisationsroutinen, den eigenen Status und den damit verbundenen Arbeits- und Lebensentwurf zu legitimieren. Durch diese Tabuisierung der kollektiven Normen kommt es im Gegenzug zu Strategien der Machtausübung.<sup>135</sup> Diese führen dazu, dass ein anderer Arbeits- und Lebensentwurf als individuelles Abweichen – und damit im Umkehrschluss als Aufgabe eines unhinterfragbaren Konsenses – gedeutet wird. Die in den Fallanalysen so deutlich hervortretende Individualisierung erscheint damit als Code einer Machtausübung, hinter dem sich die Tabuisierung der kollektiven Normen verbirgt. In diesem Zusammenhang wird auch eine wichtige Funktion der negativ konstruierten Geschlechterdifferenz offenbar – wie sie als Muster in der Fallrekonstruktion von Franz-Xaver Schmidt erscheint. Über *sie* wird die Abwehr eines anderen Arbeits- und Lebensentwurfs transportiert. Und sie wirkt in der Strategie der Tabuisierung der kollektiven Normen legitimierend, indem sie durch den Anschein des Quasi-Natürlichen dem kollektiven Anspruch die Legitimationsgrundlage Sennett (1998/ 2006, 187f.) schreibt in seiner Auseinandersetzung mit der Frage der Solidarisierung metaphorisch, dass das „Wir“ ein gefährliches sei, da das Kollektive die Macht der Veränderung ermögliche. Bezieht man diesen Gedanken auf die analysierten Handlungsmuster und die Delegitimierung der neuen Rechte, wie sie in den Fallrekonstruktionen der Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen deutlich werden, so zeigt sich, dass die symbolische Kraft des Rechts als gesellschaftlich normierter Code eines kollektiven „Wir“ zum Verschwinden gebracht wird. Das Gemeinsame des

---

<sup>134</sup> Dies ist deshalb für die Analyse so zentral, da damit die Perspektive des Wandels ausgeschlossen ist. Die Organisation wird in dieser Zuschreibung insofern zu einer totalitären, als sie als durch individuelles Handeln in der Gegenwart nicht veränderbar beschrieben wird. Diese Produktion des Diskurses steht in Verbindung mit einem weiteren wesentlichen Muster, das darin besteht, dass die eigenen „widerständigen“ Anteile innerhalb des Diskurses verdrängt respektive ausgeklammert werden müssen. Dies illustriert eine Variante der komplexen Wechselwirkung in der über den Diskurs entworfenen Machtbeziehung. Auch diejenigen, die den Diskurs reproduzieren, sind damit seiner Macht unterworfen.

<sup>135</sup> Es versteht sich, dass bereits die Tabuisierung selbst eine Form der Machtausübung darstellt.

Musters, das sich aus den Analysen der Interviews mit den Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretung ergibt, liegt dabei darin, dass die betrieblichen Handlungsmuster auch hier eng mit den Perspektiven auf das eigene Arbeits- und Lebensmuster verknüpft sind und – wie oben näher beschrieben – die Funktion eines Schutzes, oder anders gesagt, einer Abwehr erfüllen. Gleichzeitig teilen sich in den Fallrekonstruktionen jedoch auch wesentliche Unterschiede zu den Voraussetzungen dieses Handelns mit. Während im Fall des männlichen Betriebsratsvorsitzenden der Horizont einer Veränderung nicht existiert, er gleichsam „geschluckt“ ist durch die Abwehr der eigenen negativen Erfahrungen, kommt in der Fallrekonstruktion der Betriebsräatin die Komplexität zum Ausdruck, die sich aus einer Trennung zwischen dem eigenen visionären Entwurf und einer Realität ergibt, die zu diesem Entwurf keine Brücke ermöglicht. Anders gesagt: Die betriebliche Realität ist aus ihrer Perspektive derart von einer anderen Kultur bestimmt, dass sie keinen Anknüpfungspunkt für ihre eigentliche Sicht sieht. Die Spannung, die sich durch die Polarität des Möglichen und der Realität entfaltet, wird dann so aufgelöst, dass der utopische Entwurf nicht mehr in Verbindung mit der eigenen Handlungsmacht steht. Auf diese Weise kommt es hier dazu, dass die neuen Rechte tabuisiert und nicht genutzt werden.

#### **4. Konfliktgeschichte als Anerkennungskämpfe von Fürsorgebeziehungen und die Funktion der Geschlechterdifferenz**

Deutlich wurde in den bisherigen Ausführungen, dass der Blick auf den Normarbeitszeitstandard und die weit darüber hinaus gehenden entgrenzten Arbeitszeiten, wie er in den Perspektiven der Befragten und in ihren Handlungsmustern sichtbar wird, die Zeitregelungen als eine Organisationsroutine bestätigt. Die rekonstruierten Handlungsmuster – sowohl der Personalverantwortlichen als auch der Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen – zeigen dabei, welchen Beitrag sie selbst dazu leisten, dass diese Routine bestätigt wird. Diese Bestätigung der Organisationsroutine erweist sich somit als Facette der Reproduktion eines hegemonialen gesellschaftlichen Diskurses.

Routinen sind repetitive Handlungen, die keine Geschichte haben, schreibt Sennett in seinen Reflexionen über den Prozess der Gemeinschaft (ebd., 199). Bezieht man diesen Gedanken auf den untersuchten Kontext, so wird in den Fallrekonstruktionen erkennbar, welche Geschichte der Individuen sich hinter den Routinen verbirgt. Die Fallrekonstruktionen bringen in allen vier Fällen

die spezifischen individuellen Anpassungsleistungen zum Ausdruck, die erbracht werden müssen, um die Organisationsroutine zu aufrechtzuerhalten. Komplexer geschaut lassen diese sich als Konfliktgeschichte begreifen, die hinter den Routinen liegt. Erkennbar wird dabei, dass diese Konfliktgeschichte sich als eine von Anerkennungskämpfen um Fürsorgebedürfnisse begreifen lässt, den in ihr zu Tage tretenden Verdrängungsmechanismen gegenüber Wünschen nach emotionalen Bindungen und Fürsorge und den biographisch und gesellschaftlich geprägten Einschränkungen, solche Beziehungen zu gestalten.

Eckhart (2004, 14) stellt in ihren Reflexionen über die Bedingungen einer demokratischen Zeitpolitik die Frage danach, wie berufliche Arbeit und Zeit für fürsorgliche Beziehungen gesellschaftlich ins Verhältnis gesetzt werden und bestimmt dieses Verhältnis quasi als demokratietheoretischen Gradmesser dafür, welchen Stellenwert eine Gesellschaft dem Bereich der Fürsorge, mithin der Anerkennung von Bedürftigkeit und wechselseitiger Abhängigkeit, zuzugestehen bereit ist. In diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse zur Konstruktion der Geschlechterdifferenz noch einmal wichtig, um weiterzudenken. Zeigte sich bereits, wie oben ausgeführt, dass sie die Funktion erfüllt, den vorherrschenden Arbeitszeitdiskurs und die darin enthaltene Geschlechterordnung zu legitimieren, so bringen die Fallauswertungen zu den männlichen Befragten unter dem Gesichtspunkt der Konfliktgeschichte um die Anerkennung (oder Abspaltung) von Fürsorgebeziehungen das Muster zum Ausdruck, dass das in der Geschlechterdifferenz negativ konnotierte Andere, die Fürsorge, als gleichwertig Differentes nicht zugelassen wird. Sie erweist sich somit als ein gesellschaftlicher Code, den nicht zugelassenen Teil des Lebensentwurfs fernzuhalten, indem er negativ besetzt wird. In einer paradoxen Umdeutung wird dabei der Betrieb zum alleinigen oder vorrangigen Bereich der Sorge.

## **7 Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung**

### **7.1 Einleitung**

Nachfolgend wird die Umsetzung von Teilzeitansprüchen, wie sie aus den neuen gesetzlichen Regelungen des BErzGG und des TzBfG hervorgehen, aus der Sicht der befragten Beschäftigten mit mittlerer und höherer Qualifikation und hinsichtlich ihrer Erfahrungen zu Teilzeitarbeit in der und nach der Elternzeit in der betrieblichen Praxis dargelegt. Dabei erfolgt zunächst die Darlegung der starken Erwerbs- und Karriereorientierung vieler Beschäftigter als Handlungsmotivation zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit durch Teilzeitarbeitsmodelle (Kap. 7.2). Hier wird beleuchtet, wie sich sowohl die betrieblichen Rahmenbedingungen zur Teilzeitumsetzung als auch soziokulturelle Faktoren auf die Erwerbs- und Karriereorientierungen der Befragten auswirken.

Neben den Erwerbs- und Karriereorientierung auf der Subjektebene, haben Betriebsstrukturen und Betriebskulturen eine große Bedeutung für die Implementations der Teilzeitansprüche der befragten Beschäftigten, da sie formelle und informelle Regeln und Normen im Zusammenhang mit der Umsetzung und Akzeptanz von Teilzeit darstellen (Kap. 7.3). Die Analyse der Interviews zeigt hinsichtlich der Erfahrungen Unterschiede zwischen den Qualifikationsniveaus insofern, als die Umsetzung von Teilzeit für Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation in vielen Fällen erfolgreich erfolgte, für Beschäftigte mit höherer Qualifikation dagegen von Verschlechterungen und Abwertungen in drei Kernbereichen berichtet wurde: Im Bereich der Qualität der Tätigkeiten, im Bereich der Arbeitsbedingungen und schließlich im Bereich der Beschäftigungschancen (Kap. 7.3.1).

Der Vergleich zwischen weiblichen und männlichen befragten Beschäftigten bringt ferner Unterschiede zwischen beiden Beschäftigtengruppen hinsichtlich der Inanspruchnahme ihrer Teilzeitansprüche zum Ausdruck, die im Zusammenhang mit der betrieblichen Vollzeitkultur stehen (Kap. 7.3.2).

Dass betrieblichen Akteuren aus der Sicht der Beschäftigten eine unterschiedliche Bedeutung zukommt, wurde des Weiteren im Verlauf der Interviewanalyse sichtbar: Vorgesetzte wurden von den Befragten als entscheidende Akteure hinsichtlich der Umsetzung ihrer Teilzeitansprüche wahrgenommen. Sich selbst nahmen viele Befragte dagegen als hilflos wahr. Daneben sahen die Befragten die Rolle ihrer Betriebsräte als marginal und wenig kompetent bei der Durchsetzung von Teilzeitansprüchen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf an. Die Wahrnehmung der Befragten wird in diesem Zusammenhang im Kontext der betrieblichen

Rahmenbedingungen analysiert und mit den neuen rechtlichen Möglichkeiten in Beziehung gesetzt (Kap. 7.3.3).

Durch die Analysen der Beschäftigtenerfahrungen zur Umsetzung ihrer Teilzeitansprüche sind ferner auf der Ebene der Betriebskultur geschlechterspezifische Konstruktionen zum Ausdruck gekommen, die eine Abwertung der Befragten aufgrund ihres betrieblichen Status als Mutter verdeutlicht haben (Kap. 7.4.1). In diesem Zusammenhang sind bei der Implementationsanalyse ebenso betriebskul-turelle Konstruktionen weiblichen Arbeitsvermögens deutlich geworden insofern, als Teilzeitarbeitszeitmodelle nur als für weibliche Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation zugeschriebene Arbeitszeitmodelle normiert waren (Kap. 7.4.2).

Im Verlauf der Analyse der Beschäftigteninterviews hat sich nicht nur die Bedeutung betrieblicher Rahmenbedingungen für die Implementation der Teilzeitansprüche herauskristallisiert, sondern es wurden auch Vorstellungen und Gegenmodelle der befragten Beschäftigten sichtbar, die Handlungsoptionen im Zusam-menhang mit der Teilzeitumsetzung im betrieblichen Kontext aufzeigen (Kap. 7.5). Als wichtigsten Punkt hinsichtlich einer erfolgreichen Teilzeitumsetzung im betrieblichen Kontext haben sehr viele Befragte die Bedeutung der Akzeptanz und Wertschätzung von Teilzeitbeschäftigung als Teil der Betriebskultur hervorgeho-ben (Kap. 7.5.1). Damit in Zusammenhang wünschen sich einige Befragte die Möglichkeit, Teilzeit zeitlich und örtlich flexibel im betrieblichen Kontext zu handhaben (Kap. 7.5.2). Schließlich ist ein Gegenmodell einiger befragter Be-schäftigter mit höherer Qualifikation die Akzeptanz von Teilzeit auch für Führungspositionen und das damit verbundene Modell, dass Führung teilbar und durch befristete oder unbefristete Stellvertreterregelungen gestaltbar ist (Kap. 7.5.3).

Neben der Bedeutung betrieblicher Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Teilzeit haben sich die soziokulturellen Orientierungen der Beschäftigten zu Elternschaft und ihre Einbettung in paarbezogene Geschlechtermodelle als bedeut-sam für die Implementation von Teilzeitansprüchen gezeigt (Kap. 7.6). Bei teil-zeitbeschäftigten Eltern mit egalitärem Paararrangement ergaben sich hier andere Handlungsspielräume durch Teilzeitregelungen (Kap. 7.6.1) als im Vergleich dazu bei befragten teilzeitberufstätigen Müttern mit traditionellem Paararrange-ment (Kap. 7.6.2).

Eine Zusammenfassung der Umsetzungsdefizite der neuen rechtlichen Regelun-gen zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit durch Teilzeit wird ab-schließend in Kapitel 7.7 dargelegt.

## **7.2 Erwerbs- und Karriereorientierungen bei Beschäftigten mit mittlerer und höherer Qualifikation als Handlungsmotivation zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit durch Teilzeitmodelle**

Die Analyse der Interviews mit vorwiegend weiblichen Beschäftigten mittlerer und höherer Qualifikation hat ergeben, dass in beiden Qualifikationsgruppen eine starke Erwerbsorientierung besteht, die handlungsmotivierend ist für das Ziel der Befragten, Erwerbs- und Familienarbeit zu vereinbaren. Sehr viele der von uns befragten Beschäftigten mit mittlerer oder höherer Qualifikation waren nur wenige Monate in der Vollfreistellung und haben aufgrund ihrer Erwerbsorientierung auch nach der Geburt ihrer Kinder mit Hilfe einer Teilzeittätigkeit in der Elternzeit oder nach einer verkürzten Elternzeit ihre Erwerbsarbeit wieder aufgenommen. Andere, die die volle Elternzeit von drei Jahren beantragt hatten, geben im Interview an, dass sie früher wieder hätten zurückkommen wollen, was ihnen jedoch von den Unternehmen nicht ermöglicht wurde. Neben einer starken Erwerbsorientierung der von uns befragten Beschäftigten, die sich sowohl durch eine Orientierung auf Teilzeit als auch auf Vollzeit gezeigt hat, ist durch die Analyse der Interviews auch deutlich geworden, dass die Erwerbsorientierung beeinflusst werden kann durch andere Faktoren. So hat sich zum einen gezeigt, dass bei Befragten die Erwerbsorientierung in Zusammenhang steht mit ihrem Betreuungsleitbild und der Qualität der zur Verfügung stehenden Betreuungsangebote. Zum anderen hat sich gezeigt, dass auch Faktoren betriebskultureller <sup>142</sup> Akzeptanz gegenüber Müttern in Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung ihre Erwerbsorientierung stärken oder schwächen können.

Bei vielen befragten weiblichen Beschäftigten – insbesondere mit höherer Qualifikation – ist die Erwerbsorientierung mit einer Karriereorientierung verknüpft. Dabei zeigt sich durch die Interviewanalyse, dass karriereorientierte Befragte auf zwei unterschiedliche Arten nach dem Eintritt in die Familienphase reagierten: Die eine Gruppe strebt an, Familien- und Sorgearbeit mit der Erwerbsarbeit durch Teilzeit- oder Vollzeitarbeitszeitmodelle zu vereinbaren, ohne dabei den Anspruch auf eine berufliche Karriere oder berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

---

<sup>142</sup> Unter Betriebskultur werden informelle Regelungen, die sich auf Wahrnehmung und Verhalten der Beschäftigten auswirken, so z.B. hinsichtlich der betrieblichen Geschlechterkultur oder der Teilzeitkultur im Unternehmen, verstanden. Als Betriebsstrukturen werden formelle Regelungen im betrieblichen Arbeitsprozess bezeichnet, die beispielsweise die Umsetzung von Teilzeitarbeitszeitmodellen betreffen oder Regelungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

aufzugeben. Die andere, größere Gruppe, gibt mit Beginn der Familienphase ihre Karriereorientierung aufgrund einer Vollzeitvorgabe für die Ausübung ihrer Stelle auf, strebt aber weiterhin an, ihre Erwerbsorientierung durch Teilzeitbeschäftigung umzusetzen.

Im weiteren Verlauf soll zunächst exemplarisch die starke Erwerbsorientierung der befragten Beschäftigten im Zusammenhang mit der Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und im Kontext betrieblicher Rahmenbedingungen dargestellt werden. Im Anschluss daran werden Beispiele vorgestellt, die die Bedeutung der Betreuungsleitbilder der Befragten für ihre Erwerbs- und Karriereorientierung zum Ausdruck bringen und dadurch ihre geprägten Handlungsoptionen zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit verdeutlichen.

### ***7.2.1 Starke Erwerbsorientierung bei Beschäftigten mit mittlerer und höherer Qualifikation***

Alle befragten weiblichen Beschäftigten unseres Samples haben darauf hingewiesen, wie wichtig es ihnen sei, ihre Erwerbsarbeit auch mit Familie weiterführen zu können. Dabei war für die meisten Befragten ein Teilzeitarbeitszeitmodell die geeignete Form, Erwerbsarbeit und Familie miteinander zu vereinbaren. So z.B. bei Frau Schröder aus Unternehmen 3, Teilzeitbeschäftigte mit mittlerer Qualifikation in 23 Stunden Teilzeitbeschäftigung in der Elternzeit und mit einem Kind:

„(...) Und ich hatte aber auch schon immer gesagt, weil mir halt der Beruf schon Spaß macht, dass ich dann halt dann relativ schnell auch wieder komme, (...) ich wollt halt unbedingt in dem Büro auch bleiben, wo ich jetzt im Moment bin. Also, mit den gleichen Kollegen. Ich hab zwar Anspruch auf ne Arbeitstelle, schon gleichwertig gehabt, aber wäre halt unter Umständen, wenn ich jetzt drei Jahre weg gewesen wäre, wahrscheinlich, dass ich dann in ein anderes Büro gekommen wäre. Und deswegen hab ich halt mir eine relativ kurze Zeit ausgesucht, halt, es waren dann, ich hab gesagt, so sechs Monate, circa, wollte ich dann zu Hause bleiben und da wurde mir halt dann auch diese Stelle noch, also mein Arbeitsplatz genau zugesagt. (...)

Ich wollte im Beruf bleiben, weil, sind auch ziemlich viele Neuerungen, und so weiter, und wenn ich da zwei Jahre zu Hause geblieben wäre, dann, das wäre dann wahrscheinlich alles dann, hatte ich Angst davor, dass das dann zuviel für mich ist. (...) Und, das, (..) (h)deswegen wollte ich halt, umso schneller, je schneller, desto besser.“ (3, B5, Pos. 2)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass die starke Erwerbsorientierung der Befragten abhängig ist von Annahmen über die betriebliche Praxis im Umgang mit der Rückkehr aus der Elternzeit: Eine längere Vollfreistellung ist aus ihrer Sicht für die Rückkehr mit Unsicherheiten verbunden, die sowohl den Ort und die damit verbundene Tätigkeit betreffen, die ihr zugewiesen werden könnte, als auch berufliche Neuerungen, die sie nach der Rückkehr aus einer mehrjährigen Elternzeit nicht mehr aufholen könnte.

Auch im nachfolgenden Ausschnitt wird die Bedeutung betrieblicher Rahmenbedingungen ersichtlich. Frau Möller, höher qualifizierte Beschäftigte in Unternehmen 4, mit 30 Stunden Teilzeit nach der Elternzeit und zwei Kindern, erläutert ihre Überlegungen zur Vereinbarkeit:

„ich wollte schon immer zurückkommen. Ich habe auch bei H. gearbeitet, bevor ich schwanger wurde. Und dann wollte ich auch immer zurückkommen. Nur, klar, man hört dann von Problemen, dass kein Kindergartenplatz usw. Bei uns ging es aber, Gott sei Dank. Also wir hatten dann problemlos einen Ganztagsplatz für die Kinder bekommen. (...) mein Eindruck war, (...) es wird nicht besonders gerne gesehen, wenn man nur Teilzeit arbeiten möchte. Weil das wollte ich schon mal, das wollte ich auf jeden Fall .. dass ich dann doch, so lange die Kinder klein sind, auch noch ein bisschen mehr Zeit mit denen verbringen .. kann.“

Allerdings muss ich sagen, wenn es (...) möglich wäre, im normalen Zeitrahmen zu arbeiten, würde ich ganz normal ganztägig arbeiten. Aber, so ist es leider nicht. Also es ist, ja, wie soll man das nennen, Sitzmarathon ist dann immer angesagt.“ (4, B3, Pos. 4)

In der Interviewpassage spricht Frau Möller mehrere Punkte an, die die Umsetzung ihrer Erwerbsorientierung beeinflusst haben: Zunächst erwähnt sie die Unsicherheit, ob sie einen Ganztagskindergartenplatz bekommt für ihre Kinder, was sich zu ihrer Zufriedenheit entwickelt habe. Als nächstes thematisiert sie die Annahme einer Ablehnung von Teilzeitarbeitszeitmodellen („*mein Eindruck war (...) es wird nicht so gerne gesehen, wenn man nur Teilzeit arbeiten möchte*“) in Verbindung mit einer Betriebskultur der Vollzeitarbeitszeit mit Mehrarbeit und langen Bürotagen („*Sitzmarathon ist es dann immer angesagt*“). Schließlich weist sie darauf hin, dass sie gerne „*im normalen Zeitrahmen*“ und „*ganz normal ganz-tägig arbeiten*“ möchte. Ihr Arbeitszeitmodell hängt also mit den betrieblichen Rahmenbedingungen ihres Arbeitsumfeldes zusammen, da sie aus ihrer Perspektive nur mit einem Teilzeitarbeitszeitmodell noch Zeit für ihre Kinder hat. Ein Vollzeitarbeitszeitmodell lässt ihr nach ihrer Einschätzung nur Zeit für ihre Kin-

der, wenn die Ausgestaltung dieses Modells mit einem Büroschluss in den Nachmittagsstunden vereinbar ist:

„Wenn es dann eben wiederum normal wäre, dass man tatsächlich spätestens um fünf, sagen wir vier und fünf, dann auch losfahren soll und darf, gehen darf, ganz normal, wäre es ja kein Problem, ganz normal zu arbeiten, dass ich morgens nun mal anfange und dann wieder gehe. Aber da ich ja schon wusste, wie es ist, dann hab' ich nicht mal versucht, (lachend) sozusagen, einen Ganztagsplatz zu, äh, oder ganztätig zu arbeiten. ... Traurig, aber ist so.“ (4, B3, Pos.6)

Ein Negativbeispiel dafür, wie die Erwerbsorientierung durch die betrieblichen Rahmenbedingungen beeinflusst werden kann, sind die Erläuterungen von Frau Späth, die teilzeitbeschäftigt in der Elternzeit ist mit 18 Stunden auf mittlerem Qualifikationsniveau in Unternehmen 2 und ein Kind hat. Frau Späth erläutert einen Konflikt zwischen ihren Familien- und Erwerbsfordernissen.

„Ja, und letzte Woche war sie (die Tochter, Anmerkung A.V.) wieder krank, und da war ich schon recht verzweifelt. Ich dachte: „Uups, jetzt kann ich zwei Tage nicht ins Büro!“ und habe schon wieder überlegt mit meinem Mann: „Kannst du vielleicht eher Feierabend machen; dann kann ich ja noch mal hinfahren.“ Dachte ich: „Nee, das kannst du ja sowieso vergessen! (lachend) Du ziehst ja wieder den Kürzeren!“ Also ich war da schon wieder irgendwie so drauf und dran, und meine Kollegin, die Vertretung auch schon wieder weg ist, und ich dachte: „Nee! Ich muss da irgendwie hin und da ein bisschen erledigen!“ Und dann dachte ich: „Nee, das bringt nichts. Das kriege ich wieder entsprechend wahrscheinlich eh zu hören, ‘Wir sind hier nicht bei „Wünsch-dir-was“!’. Und dann dachte ich: „Na okay, dann muss ich da auch einfach egoistischer sein und sagen: „Kind ist krank - fertig aus, ich bleibe zu Hause!“ Ich hatte ja vom Kinderarzt dann so eine Bescheinigung, dann ist das halt so! Ja. Tja. Also man wird hier in seiner Motivation und in seinem Einsatz dadurch einfach schon gestoppt! (lacht) Ja. (...)“ (2, B4, Pos. 96)

Aus dem Interviewzitat wird deutlich, dass die Erwerbsmotivation von Frau Späth - auch bei Krankheit ihres Kindes, wenigstens für ein paar Stunden ins Büro zu fahren, um dringende Arbeiten zu erledigen - von ihrem Vorgesetzten gedrosselt wird, so dass sie selbst meint, eben „*egoistischer sein*“ zu müssen und bei Krankheit des Kindes ihr Verantwortungsgefühl für ihre Arbeit und die damit zusammenhängenden Arbeitsabläufe abzulegen.

Insgesamt soll hier festgehalten werden, dass die beispielhaft angeführten Mütter eine hohe Erwerbsorientierung haben und aus diesem Grund versuchen, ihre Familienarbeit mit ihrer Erwerbsarbeit über ein Teilzeitarbeitszeitmodell zu vereinbaren. Zudem ist aber auch deutlich geworden, dass sich die betrieblichen Rah-

menbedingungen auf die Erwerbsorientierungen und die Handlungsoptionen der befragten Beschäftigten auswirken.

Neben der Bedeutung der betrieblichen Rahmenbedingungen für die Erwerbsorientierung der befragten Beschäftigten, wird nachfolgend die Bedeutung soziokultureller Orientierungen im Zusammenhang mit der Erwerbs- und Karriereorientierung dargestellt.

### ***7.2.2 Die Beeinflussung der Erwerbs- und Karriereorientierung durch soziokulturelle Faktoren***

Im folgenden Kapitel wird exemplarisch erläutert, dass die Erwerbs- und Karriereorientierung der befragten weiblichen Beschäftigten mit mittlerer und höherer Qualifikation durch ihr Betreuungsleitbild beeinflusst wird. So z.B. im Fall von Frau Münch aus Unternehmen 5, teilzeitbeschäftigte Projektleiterin mit 19 - Stunden - Vertrag<sup>143</sup> in der Elternzeit und mit einem Kind, die hier Ausführungen zu ihren Vereinbarkeitsvorstellungen macht:

„Für mich war eigentlich schon von Anfang an klar, also auch, wie die Schwangerschaft geplant war, dass ich auf jeden Fall weiter arbeiten möchte. Allerdings möglichst wenig zu Lasten unseres Kindes. Also das war für mich ein Hauptkriterium. Und wenn das nicht gegangen wäre, hätte ich da wohl auch zurückstecken müssen. Aber ich hatte eigentlich das Glück, dass es gut geklappt hat. (...)

weil ich halt aber auch die Unterstützung von meinem Mann und meinen Eltern habe. Das muss man auch sagen. Also meistens, was heißt meistens, mein Mann ist also wirklich für das Bringen zuständig. Er hat sie also, wie sie ganz klein war, zu meinen Eltern gebracht. (...)

Und jetzt seit August geht sie halt in den Kindergarten, aber auch nur vormittags. Also das war uns auch ganz wichtig, dass wir sie nicht als Ganztagskind oder so. Sie ist also wirklich ein Vormittagskind und mein Mann bringt sie und ich fange halt um halb sieben an. Beziehungsweise im Moment habe ich halt Überstunden, dann fange ich auch schon mal um halb sechs oder noch früher an.“ (...) Also das geht halt bei mir zu Lasten des Morgens. (lacht leicht) Da ich, also ich muss Punkt halb zwölf das Haus verlassen, damit ich sie pünktlich abholen kann. ... Und, ja, das sind bei uns so im Moment die Rahmenbedingungen.“ (5, B7, Pos. 2 - 4)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass bei Frau Münch die Erwerbsorientierung stark hinsichtlich einer Teilzeittätigkeit ausgeprägt ist, die ihr ermöglicht,

---

<sup>143</sup> Frau Münch hat offiziell einen 19 Stunden Teilzeitvertrag und nach ihren Angaben zur Zeit ca. 30 Überstunden monatlich (vgl. 5, B7, Pos.74).

noch viel Zeit mit ihrem Kind zu verbringen. Es wird sichtbar, dass ihre Vorstellungen von Kindeswohl ihr Erwerbsmodell beeinflussen, insofern für sie eine Erwerbstätigkeit nur dann in Frage kommt, wenn dies „*möglichst wenig zu Lasten unseres Kindes*“ erfolgt, die für sie in einer Ganztagsbetreuung bestehen würde. Durch ihr Betreuungsleitbild, das insbesondere durch Vorstellungen einer familiären Betreuung von Großeltern, Mutter und Vater geprägt ist, sind ihre Erwerbszeiten also stark eingeschränkt. Ihr Betreuungsleitbild ist durch die Vorstellung einer Halbtagsbetreuung geprägt, welche charakteristisch für das Vereinbarkeitsmodell mit geschlechterspezifischer Arbeitsteilung ist. Frau Münch orientiert sich hier also am Betreuungsleitbild des modernisiert traditionellen Vereinbarkeitsmodells, und kämpft gleichzeitig mit der Schwierigkeit dieses Modells, eine Erwerbsarbeit mit den eingeschränkten Erwerbsarbeitszeitmöglichkeiten zu verbinden („*Also das geht halt bei mir zu Lasten des Morgens. (lacht leicht) Da ich, also ich muss Punkt halb zwölf das Haus verlassen, damit ich sie pünktlich abholen kann. . .*“). Im Gegensatz zu Frau Münch zeigt sich bei der nachfolgenden Beschäftigten Frau Feldkamp ein anderes Betreuungsideal. Als höher qualifizierte Beschäftigte aus Unternehmen 5 mit 20 Stunden Teilzeit in der Elternzeit und einem Kind, würde sie gerne wieder Vollzeit arbeiten, wenn die Rahmenbedingungen dazu besser wären:

„(….) Meine Wünsche sind an sich auch jetzt, ähm .. dass ich natürlich schon eigentlich wieder Vollzeit arbeiten gehen möchte .. aber ich kann es nicht, einfach auf Grund auch des ganzen Betreuungsgesetzes von den Kindern unter drei Jahren oder auch, *ich weiß nicht, wie es ist, wenn sie älter sind*, weil einfach die Betreuungszeiten es .. geben es nicht her wieder Vollzeit arbeiten zu gehen. .. Und ich möchte meiner Tochter nicht zumuten, dass sie .. nachmittags von einem Babysitter abgeholt wird und dass ich dann irgendwann erst dazu komme. Weil das find ich dann doch schon wieder was heftig. .. ph' .. mein Wunsch wäre halt einfach, wenn (drückst) wenn solche Interviews gemacht werden, dass man auch überlegt halt, wie (drückst) ph' (drückst) ja wie sieht, äh:, wie sieht generell die Betreuung von Kindern aus, wie ist die zu gestalten, um auch den Eltern vielleicht gerecht zu werden. Und da würde ich auf jeden Fall sagen, dass halt die Plätze eh sowieso ausgebaut werden müssen, das ist klar, aber vor allen Dingen halt auch die Zeiten. .. *Weil mit denen ist es einfach nicht möglich voll arbeiten zu gehen.* .. Und alles andere, Tagesmutter oder so, das würde dann wiederum .. so kostspielig, dann .. *kann man es auch lassen.* ..“ (5, B1, Pos.363)

In der Interviewpassage wird erkennbar, dass Frau Feldkamp sich nicht in der Lage sieht, Vollzeit zu arbeiten, weil ihr das öffentliche Kinderbetreuungsangebot zeitlich zu begrenzt ist und sie aufgrund ihres Betreuungsleitbildes und aufgrund

finanzieller Erwägungen nicht noch eine zusätzliche dritte Person in Form einer Tagesmutter in die Betreuung ihrer Tochter miteinbeziehen möchte („*Das find ich dann doch schon wieder was heftig*“; „*(...) so kostspielig, dann ... kann man es auch lassen ...*“). Es wird deutlich, dass ihre Erwerbsorientierung, teilzeit- oder vollzeiterwerbstätig zu sein, mit dem öffentlichen Betreuungsangebot zusammenhängt. Ihrer Meinung nach sollten nicht nur mehr Betreuungsplätze geschaffen werden, sondern auch die Betreuungszeiten weiter ausgebaut werden („*Weil mit denen ist es einfach nicht möglich, voll arbeiten zu gehen*“).

Neben einer bei den befragten Beschäftigten stark ausgeprägten Erwerbsorientierung, ist durch die Interviewanalyse auch deutlich geworden, dass die Karriereorientierung weiblicher Beschäftigter häufig stark oder weniger stark ausgeprägt ist und im Zusammenhang mit anderen Faktoren steht. So wird dies z.B. erkennbar bei Frau Wagner, höher qualifizierte Angestellte aus Unternehmen 4 mit 60 Prozent Teilzeitarbeitszeitmodell nach der Elternzeit und mit einem Kind:

„(lacht) Also die ersten Überlegungen waren natürlich zunächst einmal, will ich überhaupt ein Kind haben. Weil, letztendlich hab ich immer sehr gern gearbeitet, mich sehr stark über den Job sogar definiert, das war für mich immer ganz, ganz wichtig. (...) Letztendlich wusste ich aber, dass (...) die Bereitschaft der Großeltern dann auch sehr groß ist, da unterstützend einzuwirken. Und das hatten die mir eigentlich im Vorfeld versichert. (...)

Ich konnte es mir zwar nicht hundertprozentig vorstellen, was man mir nun anbieten würde, und ob ich in meinem Job bleiben darf oder nicht. Aber irgendwie hab ich gedacht, dass wird schon gehen. So bis heute, Hab auch letztendlich eine Stelle erhalten, die (h) letztendlich derjenigen gleich (h) ja, letztendlich ist es mehr oder weniger die gleiche Stelle, die ich vorher hatte, nur für ne andere Marke, (...) Vereinbaren können kann man wirklich nur, wenn man sehr viel Unterstützung hat, auch, ja, von anderen Personen, (...) Es klappt mittelmäßig gut, muss ich sagen, es ist mit sehr viel privatem Organisationsaufwand verbunden.“ (4, B2, Pos. 12)

Aus der Interviewpassage wird erkennbar, dass Frau Wagner eine sehr starke Erwerbs- und Karriereorientierung hat, mit einer großen Bedeutung für ihr Selbstbild sowie für ihre Lebenswelt insgesamt. Ihre Familienorientierung und die damit verbundene Konstruktion von Mutterschaft sind im Vergleich zu ihrer Erwerbsorientierung weniger stark ausgeprägt gewesen („*die ersten Überlegungen waren natürlich zunächst einmal, will ich überhaupt ein Kind haben. Weil, letztendlich hab ich immer sehr gern gearbeitet, mich sehr stark über den Job sogar definiert*“). Obwohl sie sich aber ein Teilzeitarbeitszeitmodell aus Familiengründen zunächst nur „*relativ schlecht vorstellen*“ kann, wählt sie dies schließlich, um im Regelfall gegen 16 Uhr ihr Kind im Kindergarten abholen zu können – wie sie an

anderer Stelle des Interviews ausführt (vgl. Pos.12, 19ff). Ein weiterer Grund, der die Entscheidung für ein Kind trotz starker Erwerbs- und Karriereorientierung ausschlaggebend beeinflusst hat, war bei Frau Wagner die - wenn auch unsichere - Vorstellung, dass sie in ihrem Unternehmen die Möglichkeit bekommen würde, eine qualitativ anspruchsvolle Tätigkeit auch in Teilzeit zu übernehmen. Da ihre Tätigkeit aber auch mit Reisetätigkeiten verbunden ist, kann sie ihrer Erwerbs- und Karriereorientierung letztendlich nur nachgehen, wie sie betont, weil sie die Betreuung ihres Kindes privat organisiert, was mit „*sehr viel privatem Organisationsaufwand verbunden*“ sei. An anderer Stelle des Interviews weist sie ebenfalls darauf hin, dass es schwer sei, die Betreuung ihres Kindes zu organisieren:

„Und das ist natürlich dann schon zum Teil auch schwer zu organisieren, oder ich frag mich, ehrlich gesagt, hab ich Angst, so lange jetzt mein Sohn noch im Kindergarten ist, hab ich ja auch nicht das Problem zu sagen, gut, ich muss jetzt international verreisen, (...) dann bleibt er halt ne Nacht bei den Großeltern. Nur hab ich ein bisschen Bauchschmerzen, wie das ganze sein wird, wenn er erst mal in die Schule geht, (...) Das ist viel Organisation.

Aber auf der anderen Seite macht's auch Spaß, also für mich ist es ganz wichtig, dass ich beides machen kann und dass ich auch, ich glaub jetzt nur mit dem Kind zu Hause wäre ich auch keine gute Mutter wirklich, weil dann würde mir ja ein großer Teil fehlen und letztendlich denk ich immer, dass es ganz, ganz wichtig ist, dass man selber auch zufrieden mit dem ist, was man macht. (...)

Vorher (bevor das Kind vier Jahre alt war, Anmerkung A.V.) hatte ich immer ein schlechtes Gewissen, weil ich dachte, der ist so klein, und alle anderen Mütter sind doch bei den Kindern zu Hause. Was aber glaub ich eher so ne Sache ist von Deutschland, weil, viele im Ausland, die ich kenne, mit denen ich ja nun auch zusammen arbeite, bei denen ist das überhaupt nicht der Fall. (...) Und hier in Deutschland ist halt irgendwie das schlechte Gewissen dabei. Weil nun mal viele zu Hause bleiben und es dann irgendwie anders angesehen wird.“(4, B2, Pos.15)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass die Kinderbetreuungsfrage allein von der Befragten gelöst werden muß und dass der Vater des Kindes dabei keine Rolle spielt. Ein partnerschaftlich orientiertes Paararrangement kann ihr also bei der Vereinbarkeit von Erwerbsorientierung und Sorgeverantwortlichkeit nicht helfen. Es wird desweiteren deutlich, dass es für sie - trotz des großen Organisationsaufwandes im Zusammenhang mit der Kinderbetreuung - immens wichtig ist, dass sie ihre Erwerbsarbeit mit der Sorgearbeit vereinbaren kann. Ihr Selbstbild ist geprägt durch ihre Erwerbsorientierung und die Auslandstätigkeit, die sie ausführt. Als Mutter sieht sich Frau Wagner aber in ihrem sozialen Umfeld mit Konstruktionen und Praxen von Mutterschaft konfrontiert, die nicht ihren eigenen Vorstellungen und Vereinbarkeitspraxen entsprechen. Im Gegensatz zu vielen

Müttern, die „*zu Hause bleiben*“ hat sie ihren Sohn in der Ganztagsbetreuung, um ihre Erwerbs- und Karriereorientierung leben zu können. Dass sie sich den Mutterschaftskonstruktionen aber nicht ganz entziehen kann, obwohl sie sagt, „*zufrieden*“ mit ihrem Erwerbsmodell und der Betreuung ihres Sohnes im Kindergarten zu sein, zeigt sich an dem „*schlechten Gewissen*“ das sie hatte, weil sie nicht zu Hause bei ihrem Sohn war, solange er klein war. Frau Wagner sieht sich hier mit einem soziokulturellen Leitbild von Mutterschaft konfrontiert, das diese mit dem Leitbild der Betreuung durch die Mutter verknüpft und eine Erwerbstätigkeit, die dies ausschließt, ablehnt. Obwohl sie ihre Tätigkeit bereits von einhundert auf sechzig Prozent Teilzeit reduziert hat, sind mit ihrer Tätigkeit viele Überstunden verbunden, die bei ihr zu einem schlechten Gewissen führen, weil ihr die betrieblichen Rahmenbedingungen ein über ihr Teilzeitmodell hinausgehendes zeitliches Engagement aufzwingt, das ihre Zeitverfügbarkeit für Sorgetätigkeiten einengt.

Neben Frau Wagner haben auch andere befragte Beschäftigte im Interview darauf hingewiesen, dass sie ihre Erwerbs- und Karriereorientierung auch bei einem Vereinbarkeitsmodell mit einer Teilzeitstelle gerne weiter verfolgen möchten.<sup>144</sup> Im Gegensatz zu Frau Wagner u.a. stellen viele der befragten weiblichen Beschäftigten ihre Karriereorientierungen aber direkt zurück, sobald sich Nachwuchs einstellt, oder im Verlauf der weiteren Vereinbarkeitsumsetzung.

Exemplarisch dazu Frau Meinges, Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation mit 23 Stunden Teilzeitmodell in der Elternzeit und zwei Kindern. Sie beschreibt im Folgenden ihren beruflichen Werdegang bei ihrem Unternehmen:

„dann war halt immer, du wirst jetzt erste Sachbearbeiterin, (...) ich möchte das werden und ich hab mich dann so oft beworben, bis ich dann irgendwann genommen wurde, ... (...) und dann .. irgendwann hab ich gesagt, so jetzt ist Schluss, jetzt warst du es lange genug, jetzt ... willst du halt selber die Chefin werden ... und hab also wirklich alles dafür getan, und mich dann ... auch oft beworben, hatte dann halt die Gespräche und dann ... war ich dann auf einmal schwanger. Ja, da hatte sich das dann erledigt gehabt. Ja und wie gesagt, jetzt ist es ... ist okay, wie es ist, weil anders ging das auch nicht. (...)

dann brauchte, brauchte ich mit dem Gruppenleiter gar nicht zu sprechen, geht das oder geht das nicht, aber ... das ist für mich eigentlich logisch, als Gruppenleiterin müssen sie für ihre Mitarbeiter da:: sein, da können sie nicht sagen, ich bin jetzt wirklich zwei Tage nicht da, (spricht mit Jemandem) zwei Tage nicht da oder drei Tage nicht da::, das geht nicht, (...) das ist für mich eigentlich, für mich eine logische Sache, das geht gar nicht, (...) und immer dafür, sag ich mal, erster Sachbear-

---

<sup>144</sup> Vgl. Kapitel 7.3.3

beiter wirklich als Stellvertreter:: da, aber nicht, um mich zwei Tage, sag ich mal, .. meinen Job voll zu machen, ne.“(3, B7, Pos.139; Pos. 143-144)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass Frau Meinges eine starke Karriereorientierung hatte, die mit dem Zeitpunkt ihrer Schwangerschaft ein rapides Ende findet, da sie auf eine Karriere als Gruppenleiterin verzichtet. Diese voreilende Selbstbeschränkung steht – wie durch die Interviewpassage deutlich wird - im Zusammenhang mit den betriebskulturellen und -strukturellen Normen, die mit einer Gruppenleiterposition ihrer Wahrnehmung nach verbunden sind<sup>145</sup>, und die nicht mit ihren Teilzeitvorstellungen zu vereinbaren seien. Für Frau Meinges ist eine Leitungsfunktion, wie die einer Gruppenleiterin, mit einer Vollzeittätigkeit verknüpft, was Rückschlüsse auf die in ihrem Arbeitskontext prägenden betriebskulturellen Normen zulässt. Für sie ist „*logisch*“, dass sie als Gruppenleiterin nicht in Teilzeit arbeiten kann, weshalb sie es auch nicht als sinnvoll ansieht, überhaupt in Verhandlungen mit ihrem Vorgesetzten zu gehen. „*Das geht gar nicht*“ meint sie und bezieht sich dabei vor allem auf die Arbeit und die Entscheidungen, die dann regelmäßig an zwei Tagen die Woche von einem Stellvertreter oder einer Stellvertreterin übernommen werden müssten. Sie lehnt aber ab, dass der erste Stellvertreter ihren „*Job voll (...) machen*“ solle. Aus dieser Äußerung wird deutlich, dass es zum einen in ihrem Arbeitskontext keine Betriebsstrukturen gibt, die Stellvertreterlösungen mit Teilzeitarbeitszeitmodellen verknüpfen. Durch ihre Äußerung wird ebenfalls erkennbar, dass sie Stellvertreterlösungen, die mit Mehrarbeit für Kollegen oder Kolleginnen verbunden wären, ablehnt.

Insgesamt ist somit deutlich geworden, dass die hier zitierten Beschäftigten eine starke Erwerbs- und/oder Karriereorientierung haben, die sie über Teilzeitarbeitszeitmodelle oder auch Vollzeitarbeitszeitmodelle, die ohne Mehrarbeit konzipiert sind, mit ihrer Familienorientierung verbinden möchten. Dabei wirken sich betriebskulturelle und betriebsstrukturelle Rahmenbedingungen Einfluss nehmend auf die Erwerbs- und Karriereorientierung aus, sowie Faktoren soziokultureller Konstruktionen zu Mutterschaft und zur Kinderbetreuung. Im Einzelnen zeigen sich bei den zitierten Befragten unterschiedliche Betreuungsleitbilder - einerseits hinsichtlich einer öffentlichen Ganztagsbetreuung, andererseits hinsichtlich einer öffentlichen Halbtagsbetreuung, ergänzt durch die Betreuung des Kindes durch die Mutter - die sich als Leitbilder zum Wohle des Kindes unversöhnlich gegen-

---

<sup>145</sup> Zur Bedeutung betriebskultureller Normen und betriebsstruktureller Regelungen für die Implementation von Teilzeitarbeitszeitmodellen in Leitungsfunktionen vgl. Kapitel 7.3.3 und Kapitel 7.5.3 zu den Gegenmodellen einiger befragter Beschäftigter.

über stehen. Daraus entstehen bei den Befragten Ambivalenzen in Form eines schlechten Gewissens oder im Zusammenhang mit einem Karriereverzicht.<sup>146</sup> Betriebskulturelle und –strukturelle Rahmenbedingungen wirken sich motivierend oder demotivierend auf die Erwerbs- und Karriereorientierung der befragten Beschäftigten aus. Exemplarisch wurde hier gezeigt, dass die betriebskulturelle Akzeptanz von Teilzeit motivierend auf die Erwerbsorientierung und die Kontinuität der beruflichen Entwicklungsperspektive sein kann. Die Nichtakzeptanz dagegen zur Folge hat, dass die Erwerbsorientierung der zitierten Beschäftigten zurückgeht und sie sich mehr auf Familienaufgaben konzentriert.

### ***7.3 Betriebsstrukturen und Betriebskulturen als bedeutsame Rahmenbedingungen der Teilzeitumsetzung - Erfahrungen weiblicher und männlicher Beschäftigter im Implementationsprozess der Teilzeitansprüche in der und nach der Elternzeit***

In den neuen Regelungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes wird dargelegt, dass Beschäftigte in der Elternzeit bis zu 30 Stunden wöchentlich in Teilzeit erwerbstätig sein können (BErzGG §15 Abs. 4). Über den Antrag auf Teilzeitarbeit und seine Ausgestaltung sollen sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber innerhalb von vier Wochen einigen (BErzGG §15, Abs. 5). Will der Arbeitgeber den Teilzeitanspruch des oder der Beschäftigten nicht umsetzen, so kann er den Anspruch nur innerhalb von vier Wochen nach der Antragstellung schriftlich aus dringenden Gründen ablehnen (BErzGG §15, Abs. 7). Die Analyse der Beschäftigteninterviews hat ergeben, dass der Teilzeitanspruch insbesondere bei höheren und mit Personalverantwortung befassten Beschäftigten in den meisten Fällen nicht umgesetzt wurde, wie weiter unten noch detaillierter beschrieben wird. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass nach der Analyse der Beschäftigteninterviews die Einigungsklausel in §15, Abs. 5 in der betrieblichen Praxis keine Anwendung findet, da die Teilzeitverlangen mit ersten Gesprächen auf der informellen Ebene enden und die meisten Beschäftigten aus Angst vor den Folgen für ihr Arbeitsverhältnis erst gar keinen schriftlichen Antrag auf Teilzeit einreichen. Insofern kommt der Arbeitgeber auch gar nicht mehr in die Situation, seine Ablehnung des Teilzeitanspruches schriftlich begründen zu müssen. Aber auch wenn der Teilzeitanspruch der Beschäftigten grundsätzlich bei ersten Gesprächen von ihren Vorge-

---

<sup>146</sup> Vgl. zum Punkt des Karriereverzichts Kapitel 7.3.3.

setzten befürwortet wird, gibt es, gemäß den Erläuterungen der befragten Beschäftigten, häufig Verzögerungen bei der Umsetzung des Teilzeitarbeitsmodells, so dass nicht wenige Beschäftigte noch kurz vor ihrem Beschäftigungsantritt nicht wussten, in welchem Arbeitsbereich sie welche Tätigkeiten zugewiesen bekommen würden. Auch dieser Aspekt wird weiter unten näher ausgeführt.

Im Teilzeit- und Befristungsgesetz sind Regelungen formuliert, die den Anspruch von Beschäftigten auf eine Teilzeitarbeitszeitstelle nach der Elternzeit darlegen. Dabei ist direkt in §1 als Zielsetzung formuliert, dass Teilzeitarbeit generell gefördert und die Diskriminierung Teilzeitbeschäftiger verhindert werden soll. Im Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) ist weiter ein Diskriminierungsverbot (§4) und ein Benachteiligungsverbot (§5) formuliert, insofern ein teilzeitbeschäftiger Arbeitnehmer wegen einer Teilzeitbeschäftigung nicht schlechter behandelt werden darf als ein vergleichbarer Vollzeitbeschäftiger, und ihr oder ihm auch keine Benachteiligung aufgrund der Inanspruchnahme ihres oder seines Teilzeitanspruches entstehen darf. In der Beschäftigtenbefragung hat sich dagegen herauskristallisiert, dass Teilzeitkräfte hinsichtlich mehrerer bedeutsamer Aspekte im Vergleich zu Vollzeitkräften diskriminiert und benachteiligt werden, wie weiter unten dargelegt und analysiert wird.

Im Folgenden werden die Erfahrungen weiblicher und männlicher Beschäftigter zur Umsetzung ihrer Teilzeitansprüche in der betrieblichen Praxis exemplarisch dargestellt und analysiert. Dabei wird auf die drei zentralen Komplexe der Qualität der Arbeit, der Arbeitsbedingungen und der Beschäftigungschancen bei der Teilzeitumsetzung eingegangen.

### **7.3.1 Die Verschlechterung der Arbeitsqualität bei Reduzierung auf Teilzeit**

Hinsichtlich der Qualität der Tätigkeiten sind weder im BErzGG noch im TzBfG Hinweise gegeben, die erläutern, dass der Teilzeitanspruch der Beschäftigten auch mit dem Anspruch auf ein dem früheren Vollzeitarbeitsplatz entsprechendes qualitatives Tätigkeitsniveau verbunden sein soll. Demgegenüber berichten sehr viele Beschäftigte mit Teilzeiterfahrungen von Zuweisungen minder qualifizierender Tätigkeiten und damit von einer Verschlechterung der Arbeitsqualität ihrer Teilzeittätigkeit. Fast alle höher qualifizierten Beschäftigten mit Führungsfunktionen verloren, - bis auf eine Ausnahme - bei Übernahme einer Teilzeitbeschäftigung ihre Führungsfunktion. Einige befragte Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation

berichten von starken Dequalifizierungen in ihren Bereichen bis auf das Niveau des Aushilfsstatus.

Der Gestaltungsbereich der Arbeitsbedingungen von Teilzeitkräften ist auch hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit im TzBfG in §8 im Zusammenhang mit dem Anspruch der Beschäftigten auf Teilzeit geregelt. In §8, Abs. 3 des TzBfG gibt es eine Einigungsklausel, die besagt, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer „*die gewünschte Verringerung der Arbeitszeit mit dem Ziel (...) erörtern (sollen), zu einer Vereinbarung zu gelangen (...)*“ und „*Einvernehmen über die festzulegende Verteilung der Arbeitszeit*“ (TzBfG).

Im Vergleich zur Problematik des Teilzeitanspruchs in oder nach der Elternzeit war den Interviews der Befragten zu entnehmen, dass die Verteilung der Arbeitszeit zwar in Einzelfällen ein problematischer Aspekt der Teilzeitumsetzung gewesen ist, en gros dies aber zu keinen größeren Regelungsdiskrepanzen zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten geführt habe. Dagegen wurden andere Aspekte im Zusammenhang mit verschlechterten Arbeitsbedingungen bei einer Teilzeittätigkeit deutlich, die sich zum einen auf betriebskulturell verankerte Verhaltensweisen von Kolleginnen und Kollegen bezogen, zum anderen auf betriebsstrukturelle Aspekte hinsichtlich Arbeitsverdichtung und Mehrarbeit. Insbesondere ist es hier wieder die Gruppe der höher qualifizierten weiblichen Beschäftigten mit Kindern, die von diesen verschlechterten Arbeitsbedingungen durch Arbeitsverdichtung und Mehrarbeit betroffen sind.

Hinsichtlich des Aspektes der Beschäftigungschancen in Teilzeit berichten uns die befragten Beschäftigten, insbesondere die höher qualifizierten Beschäftigten, aber auch die Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation, von ihren Erfahrungen hinsichtlich verschlechterter Beschäftigungschancen und Karriereaussichten bei Teilzeitarbeitszeitmodellen.

Im Folgenden werden die Erfahrungen der befragten Beschäftigten hinsichtlich dieser drei Problematiken der Teilzeitumsetzung exemplarisch dargestellt und analysiert.

Die Ausführungen der überwiegenden Mehrheit der Beschäftigten in den Interviews machen deutlich, dass mit der Reduzierung ihrer Stundenzahl von Vollzeit auf Teilzeit eine Verschlechterung der Arbeitsqualität verbunden ist. Dabei zeigt die Analyse der Interviews, dass zwischen Beschäftigten mit mittlerer und höherer Qualifikation Unterschiede hinsichtlich des Qualitätsverlustes auftreten: Spiegelt sich der Verlust der Qualität der Arbeit bei fast allen höher qualifizierten Beschäftigten auf relativ hohem Niveau wider, so ist der Qualitätsverlust der Tätigkeiten

der befragten Beschäftigten mit mittlerem Qualifikationsniveau weniger häufig und auf einem entsprechend niedrigeren Niveau angesiedelt, wobei es in zwei Fällen zu einer extremen Dequalifizierung zur Aushilfe kommt.

Im Folgenden werden zunächst die Verschlechterungen der Arbeitsqualität bei den höheren qualifizierten Beschäftigten in den Fokus genommen, anschließend wird die Teilzeitumsetzung Beschäftigter mit mittlerer Qualifikation einer tiefergehenden Analyse unterzogen.

### ***7.3.1.1 Die Verschlechterung der Arbeitsqualität bei höheren qualifizierten Beschäftigten: Personalverantwortung abgeben und Meetings koordinieren***

Fast alle der von uns befragten Beschäftigten, die vor der Geburt ihres Kindes Personalverantwortung innehatten, mussten diese nach der Rückkehr in den Betrieb auf eine Teilzeitbeschäftigung abgeben. So z.B. Frau Vollmer aus Unternehmen 1, die ihre Führungsfunktion als Abteilungsleiterin nach der Rückkehr in der Elternzeit auf eine Teilzeitstelle mit 19 Stunden abgeben musste und nun als ehemalige Abteilungsleiterin eine Stabsstelle ohne Personalverantwortung ausübt. Ein anderes Beispiel ist Frau Glass aus Unternehmen 3, die ihre Leitungsfunktion als Teamleiterin nach ihrer Rückkehr in der Elternzeit auf eine Teilzeitstelle mit 20 Stunden nicht gewährt wurde und jetzt Koordinationsaufgaben für eine Führungskraft im oberen Managementbereich ausführt. Auf die Frage, ob sie ihre Gruppenleiterposition nicht gerne auch in Teilzeit weiter geführt hätte, antwortet sie:

„(… ) doch wollen schon, das hätte ich auf jeden Fall gerne weitergemacht. … Schon während meiner zweiten Schwangerschaft war klar, dass aufgrund der Umstrukturierungen mein Arbeitsplatz frei wird … also ich wusste da schon, wenn ich wieder komme, dass ich nicht mehr meinen alten Job bekommen werde. Die Stelle ist auch nicht mehr neu besetzt worden, die Gruppe existiert zwar noch, aber in der ersten Zeit, als ich zuhause war, wurde sie nicht neu besetzt, (… ) weil man wusste, man muss diesen Platz irgendwie freihalten, weil ein bestimmtes Projekt im Unternehmen ausläuft, und da wurden wieder Gruppenleiter frei, die aber natürlich Vollzeit arbeiten, und deshalb hat man, (… ) einen freiwerdenden Gruppenleiter, der Vollzeit kommt, dann auf diese Stelle positioniert, so dass mir dann während dieser Phase, ich hatte ja dann auch immer noch Kontakt hier … zu meinen Kollegen und auch zu meinem Chef, …“

Klar war, die Sache ist für mich komplett erledigt jetzt, also jetzt sitzt da jemand Vollzeit, den wird man auch nicht wegsetzen, man wird keine neue Gruppe eröffnen, im Gegenteil, es wird mehr reduziert und zusammengelegt, ich hab keine Chance mehr, eine Gruppenleiterstelle zu bekommen, Teilzeit. Und dann fing für mich so ein bisschen das Zittern an, wie geht's denn weiter, was passiert jetzt mit mir, wo komm ich hin, werde ich irgendwie abgeschoben ... oder bekomm ich noch wirklich einen interessanten Job.“ (3, B3, Pos.191-192)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass Frau Glass ihre Gruppenleiterfunktion nicht freiwillig aufgegeben hat. Auf die Frage, ob sie mit ihrem Vorgesetzten nochmals über ihren Teilzeitanspruch auch als Gruppenleiterin gesprochen habe, antwortet Frau Glass:

„(...) er hatte mir geantwortet, dass aufgrund der .. Umstrukturierung im Unternehmen ... (h) der Vergrößerung der Führungsspanne und Abbau der Gruppenleiterstellen .. dass es hier im Unternehmen nicht mehr befürwortet wird, eine Gruppenleiterin in Teilzeit einzustellen. (Pause) Und dass man, also dass diese Sache für mich überhaupt nicht mehr infrage kommt .. da bräuchte ich mich auch nicht mehr ... großartig zu bemühen, weder von Betriebsratsseite noch von sonst irgendwo her, da läuft definitiv nichts. Es ist auch, es ist a) nicht gewünscht, b) ist es nicht möglich. (Pause) So nach dem Motto: Wie sollen wir das verantworten, wenn in anderen ... Projekten noch Gruppenleiter sind, das Projekt läuft aus, wie soll ich denen sagen, ... Moment, Frau Kollegin XY kommt aus der Elternzeit wieder, für die halten wir jetzt die Stelle Teilzeit frei, was machen wir mit dem Mann, der Vollzeit arbeiten kommt, wo sollen wir mit dem hinstellen. ... Woran es ja auch dann im Endeffekt bei mir dann gescheitert ist.

I: Wie geht es Ihnen damit?

P: H“ ich hab mich darüber geärgert, ich fühlte mich irgendwie ausgeliefert, ich hab das Gefühl gehabt, ich kann jetzt ... ich hab jetzt selbst gar nichts in der Hand, es wird alles über meinen Kopf hinweg bestimmt und ich bin so:: dem Gutdünken der Personalplanung ausgesetzt, wenn wir was haben für Frau (...), dann haben wir was, und wenn wir nichts haben, mein Gott, dann bleibt die halt zuhause (lacht), also das war so, das war so mein persönliches Empfinden bei der Sache.“(3, B3, Pos.203-209)

In den beiden Interviewzitaten kommt somit zum Ausdruck, dass Frau Glass aus betrieblichen Gründen der Umstrukturierung und Rationalisierung die Erfahrung macht, dass sie ihre Gruppenleiterinnenfunktion in Teilzeit nicht wieder antreten kann, weil anderen Gruppenleitern in Vollzeit der Vorrang gegeben wird. Es wird deutlich, dass hier eine Diskriminierung von Frau Glass als Teilzeitkraft erfolgt gegenüber einem anderen Gruppenleiter, der als Vollzeitkraft arbeitet und in ihrer früheren Position als Gruppenleiterin eingesetzt werden soll. Die rechtliche Vorgabe, dass Arbeitgeber auch leitenden Beschäftigten die Möglichkeit geben sol-

len, in Teilzeit zu arbeiten, wie auch die Vorgabe, dass Teilzeitkräfte nicht gegenüber Vollzeitkräften benachteiligt werden dürfen, findet im Fall von Frau Glass mit dem Hinweis auf betriebliche Gründe der Umstrukturierung und Versorgung von anderen Vollzeitkräften keine Berücksichtigung. Dabei kommt zum Ausdruck, dass kein betriebskulturelles Verständnis der Gleichbehandlung und Gleichwertigkeit von Frau Glass als Teilzeitkraft in der Elternzeit und den als Gruppenleitern in Vollzeit arbeitenden Beschäftigten besteht, wenn der Vorgesetzte von Frau Glass sich in Erklärungsnöten sieht, eine Gruppenleiterin in Teilzeit einzusetzen, wenn gleichzeitig Gruppenleiter in Vollzeit verfügbar sind (*„wie soll ich denen sagen, ... Moment, Frau Kollegin XY kommt aus der Elternzeit wieder, für die halten wir jetzt die Stelle Teilzeit frei, was machen wir mit dem Mann, der Vollzeit arbeiten kommt, wo sollen wir mit dem hinstellen....“*) Frau Glass fühlt sich abhängig von ihrem Arbeitgeber und sieht sich ohne eine Handlungsoption, ihre Erwerbsperspektiven mitzustalten.

Auch Frau Mertens aus Unternehmen 5 verliert ihre Personalverantwortung als Gruppenleiterin nach ihrer Rückkehr in das Unternehmen in der Elternzeit:

„(...) ich hab' halt eine Gruppenleiterstellung hier im Haus gehabt und mit Personalverantwortung. Da war schon klar, bei meinem damaligen Chef so, dass ich nicht so lange zu Hause bleiben sollte, wenn ich diese Stelle behalten wollte. Und deswegen bin ich dann auch nur acht Monate zu Hause geblieben und bin dann halt wieder in dem Job eingestiegen, also im Rahmen der, (...), dieser drei Jahre, dreieinhalb Jahre, die wir in der Versicherungswirtschaft haben. Also nicht im vollen Zeitumfang, aber bin dann halt wieder arbeiten gegangen. So. Aber dann auch nicht als Gruppenleiterin, sondern dann als normale, normale Mitarbeiterin (leicht zögerlich gesprochen), aber es gab halt keinen Ersatz in dem Sinne. Also man hat die Funktion ohne Titel also noch mitgemacht.

I: Aha. Können Sie dazu noch mehr erzählen?

P: Ja, was soll, ich bin drei Tage die Woche arbeiten gegangen und ja, wenn man dann die ganze Zeit gewisse Funktionen hatte, fallen die ja, wenn kein Ersatz ist, nicht von heute auf morgen weg. Die sind halt da, vakant und dann kann man sich überlegen, ob man die mitmacht oder nicht und wenn man selbständiges Arbeiten gewohnt ist, dann macht man die halt mit.“(5, B9, Pos.7-9)

Hier wird erkennbar, dass Frau Mertens zunächst mit dem Wissen in ihr Unternehmen zurückgekehrt ist, auf ihre alte Gruppenleiterposition zurück zu kommen. An anderer Stelle im Interview sagt sie, dass ihr Vorgesetzter ihren Teilzeitan spruch als Führungsperson unterstützt habe, die Personalabteilung dies aber nicht zulassen wollte (5, B9, Pos. 62). Der Positionsverlust geht mit finanziellen Einbußen einher, wie sie an anderer Stelle erwähnt (5, B9, Pos. 56-60). In der Inter-

viewpassage ist es der Kompetenzverlust, der sie dazu veranlasst, die vakante Gruppenleiterposition trotz fehlendem Status auszuüben („*wenn man selbständiges Arbeiten gewöhnt ist*“). Damit erwirkt sie für sich Handlungsoptionen, die ihr offiziell verwehrt wurden, um die eigene Dequalifizierung zu vermeiden.

Im Rahmen der Dequalifizierung durch Verlust der Personalverantwortung bei sehr vielen der von uns befragten höheren qualifizierten Beschäftigten kommt es zu Dequalifizierungspraktiken durch die Zuweisung von Tätigkeiten, die unter dem vorherigen Qualifikationsniveau liegen, wie z.B. die Koordination von Meetings. In unserem Beschäftigtensample gab es mehrere höher qualifizierte Frauen, teilweise mit Personalverantwortung, die nach ihrer Rückkehr in Teilzeit die Koordination von meetings als Aufgabe u.a. zugewiesen bekamen. Frau Möller, höher qualifizierte Beschäftigte aus Unternehmen 4, weist beispielsweise darauf hin, dass sie nach ihrer Rückkehr aus der Elternzeit zwar den gleichen Status behalten habe, aber nicht mehr die gleichen Tätigkeiten ausübe. Sie beschreibt ihre Aufgaben folgendermaßen:

„ (...) man ist eigentlich auf dem Papier nur der .. Betreuer. (...) meine Aufgaben momentan, die sind .. ich hab' immer noch mit Geschäftsprozessen zu tun. Die sind aber, äh, das ist wirklich .. schwammiger geworden. Und ich muss mich auch um .. um die Koordination unserer .. wöchentlichen Meetings kümmern. Das ist was ganz Neues, was dazu gekommen ist. Und .. so was ist dann .. wurde dann .. mir gegeben.  
I: Ach so, mhm mhm. .. Wie finden Sie das? (P lacht verhalten) Wie fühlen Sie sich damit?

P: Ja:, also, ich kann nicht, gut, das wurde ja schon bei der Einstellung, äh::, es war vereinbart, ich habe okay gesagt dazu. Aber das war, klar war die erste Reaktion so „Wieso ich?“, also „Hat das zufällig damit was zu tun, dass ich Teilzeit arbeite und die einzige Frau im Trupp- in der Truppe bin? Wieso kümmert sich nicht jemand anders drum?“, neh. Also, hab' ich nie die Frage dann (lachend) gestellt, und da ist ja, da ich ja damals okay dazu gesagt habe, stelle ich die Frage jetzt auch nicht mehr. .... Aber, mja .. mja gut, ich meine (lacht), eine Kollegin hat dann, (...) hat dann auch geguckt dann „Ah ja, gut, dann kannst ja auch den Kaffee kochen, weil du kannst das ja so gut, weil du ja Frau eine Frau bist!“ (lacht)“ (4, B3, Pos. 126-128)

Durch die obige Interviewpassage wird deutlich, dass sich Frau Möller des Qualitätsverlustes ihrer Tätigkeit bewusst ist. Obwohl sie qua Arbeitsvertrag „*auf dem Papier*“ auch höher qualifizierte Analyse- und Betreuungstätigkeiten zugewiesen bekommen hat, werden diese eher von ihren Kollegen erledigt. Für sie bleibt als konkrete Aufgabe die Koordination der wöchentlichen Meetings übrig. Sie bringt zum Ausdruck, dass sie sich ungerecht behandelt fühlt und die Aufgabe der Koordination der Meetings als eine Tätigkeit ansieht, die nichts mit ihren Kompetenzen

zu tun hat, sondern mit ihrer Geschlechtszugehörigkeit und ihrem Arbeitszeitmodell („*Wieso ich?, also hat das zufällig damit was zu tun, dass ich Teilzeit arbeite und die einzige Frau im Trupp- in der Truppe bin?*“). Die von ihr als geschlechterspezifische Arbeitsaufteilung wahrgenommene Zuschreibung der Koordination der Meetings als teilzeittätige weibliche Mitarbeiterin wird von ihr gegenüber dem Vorgesetzten und den Kollegen nicht artikuliert. Frau Möller schildert in diesem Zusammenhang die Reaktion einer befreundeten Kollegin, die die Dequalifizierung als geschlechterspezifische Zuweisung von Tätigkeiten interpretiert und dies noch zuspitzt, indem sie sie mit Tätigkeiten des Sekretariats gleichsetzt. Indem Frau Möller den Ausspruch der befreundeten Kollegin wiederholt, macht sie deutlich, dass sie sich durch die Koordination der Meetings mit einer Tätigkeit befasst sieht, die sie unterhalb ihrer eigentlichen Qualifikation angesiedelt weiß und dem Sekretariatsbereich zuordnet. Im Folgenden beschreibt Frau Möller das Gespräch mit ihrem Vorgesetzten hinsichtlich der Aufgaben, die ihr zugeteilt wurden:

„Aber .. das waren, er hat mir aufgezählt, was meine Arbeiten so sein sollten. .. Völliger Quatsch auch damals, weil es wurde so ausgelegt, dass ich, äh: .. acht Aufgabenbereiche habe so etwa und dann 10 % hier und 5 % da arbeite, (...) Und in dem von diesen acht sind dann letztendlich im Groben drei übrig geblieben, weil es unmöglich jetzt einfach mal eine Stunde sich mit irgendwas beschäftigen, dann weil kann: schafft man überhaupt nicht. Das geht nicht, dass ich hier stundenweise von einer Aufgabe zur anderen springe, bloß dass diese Aufgaben wirklich sehr zeitaufwändig waren. .. Aber von diesen acht, nee, jetzt drei, die geblieben sind, da ist auch dieser Koordinationsjob dann übrig geblieben.“ (4, B3, Pos. 134)

Die Interviewpassage zeigt, dass hinsichtlich des Aufgabenbereiches von Frau Möller eine deutliche Verschiebung stattgefunden hat. Von zunächst acht vorgesehenen Aufgabenfeldern sind nur drei in der Zeit von 30 Wochenstunden realistisch zu bewältigen. Der Bereich dequalifizierender Tätigkeiten hat sich somit im Gesamtzusammenhang der Aufgaben von Frau Möller stark erhöht, während andere Aufgaben der Analyse und Prozessbetreuungstätigkeiten in den Hintergrund getreten sind. Damit hat ein schleichender Dequalifizierungsprozess stattgefunden, ohne dass dies äußerlich kenntlich wird, da Frau Möller nach wie vor arbeitsvertraglich den gleichen Status inne hat.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es offene und verborgene Dequalifizierungsprozesse bei den befragten höher qualifizierten Beschäftigten gibt. Offen ist die Dequalifizierung, insofern Personalverantwortung auf Teilzeitstellen abgegeben werden muss und die Abwertung somit für alle anderen Beschäftigten dieses spezifischen Arbeitskontextes sichtbar wird. Durch die Interviewzitate wird

weiter deutlich, dass die Unternehmenskulturen für Führungspositionen das Arbeitszeitmodell der Vollzeittätigkeit als dominierendes Arbeitszeitmodell vorsehen. Der Verlust von Personalverantwortung auf Teilzeitstellen führt auch zu Tätigkeiten mit niedrigerem Qualifikationsniveau.

Weniger offensichtlich laufen Dequalifizierungsprozesse ab, die sich auf die Zuordnung der Tätigkeiten beziehen, die unter dem Qualifizierungsniveau der Beschäftigten liegen und die mit Konstruktionen vermeintlich weiblichen Arbeitsvermögens verknüpft werden. Dies wurde am Beispiel der Tätigkeit der Koordination von Meetings – eine Tätigkeit, die üblicherweise dem Sekretariatsbereich zugeordnet wird – verdeutlicht.

Das Phänomen der Dequalifizierung hat sich auch bei der Beschäftigtengruppe der befragten weiblichen Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation manifestiert, wie nachfolgend dargelegt wird.

### ***7.3.1.2 Gleichbleibende Qualität und starke Dequalifizierung bei Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation bis hin zum Arbeiten auf Aushilfsbasis***

Bei den befragten Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation tritt die Tendenz der Dequalifizierung ebenso auf wie bei den höheren qualifizierten Beschäftigten, allerdings in ihren Ausprägungen und Gewichtungen anders geartet: In den Beschäftigteninterviews mit Beschäftigten mittlerer Qualifikation wurde uns vergleichsweise selten von gravierenden qualitativen Unterschieden hinsichtlich der Tätigkeiten in Vollzeit- und Teilzeitstellen berichtet. Häufig war es laut Aussage der von uns befragten Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation möglich, die Tätigkeit, die sie vor der Zeit der Familiengründung in Vollzeit ausgeübt hatten, auch in der oder nach der Elternzeit in Teilzeit und ohne Qualitätsverlust auszuüben.

Eine kleine Gruppe von drei befragten Beschäftigten dieses Qualifikationsniveaus hatte jedoch ganz erhebliche Probleme hinsichtlich der Teilzeitumsetzung, da die Qualität der Teilzeittätigkeit erheblich unter ihrer eigentlichen Qualifikation lag. Mit dem Verlust des Status gingen zum Teil weitere Dequalifizierungstendenzen einher, die die Qualität der Tätigkeiten beinhalteten wie auch weitreichende Abwertungen beruflicher Kompetenzen. Diese Dequalifizierungsausprägungen, die sich bei mehreren befragten Beschäftigten gezeigt haben, sollen nachfolgend ex-

emplarisch anhand des Falles von Frau Kronert ausführlich dargelegt und analysiert werden.

Zu den Unterschieden zwischen ihrer früheren Vollzeittätigkeit als Sachbearbeiterin in der Kundenbuchhaltung von Unternehmen 1 und der nachfolgenden Teilzeittätigkeit mit 20 Wochenstunden in der Elternzeit führt Frau Kronert aus:

„Und die (Vorgesetzten, Anmerkung A.V) waren da eigentlich auch sehr hilfsbereit und haben mir dann sozusagen so einen Platz geschaffen, wo ich dann diese 20 Stunden arbeiten konnte. Das war völlig unabhängig von meiner bisherigen Tätigkeit in der Abteilung. Das, daraus ergaben sich dann auch Probleme, weil man ja dann, man ist zwar in der Nähe seines alten Arbeitsplatzes, aber tut was ganz anderes, also macht eher quantitative Arbeit und nicht qualitative, und das hat mich einfach dann eben auch nicht mehr befriedigt. (...) Und auch innerhalb des (früheren, Anmerkung A.V.) Teams war eigentlich eine sehr gute Harmonie. Also alle haben zusammen gearbeitet und sind miteinander ausgekommen, auch privaten Austausch, also dass man mal privat gesprochen hat. Und das war in dieser Teilzeitstelle eigentlich nicht. Also es ging eigentlich nur darum, quantitative Arbeit und das so also wirklich so schnell wie möglich Wissen abzuarbeiten. Mir wurde zwar am Anfang gesagt, ich soll die gesamte Tätigkeit dort übernehmen (...) aber von der dortigen Teamleitung war das anscheinend nicht gewünscht. Also ich habe wirklich das halbe Jahr, wo ich da war, permanent eine Liste nach der anderen abgearbeitet, und das war für mich, mit meiner Ausbildung und meinen zwölf Jahren Berufserfahrung nicht befriedigend. (...) Also und da war für mich dann schnell klar, ich will hier weg! Also notfalls hätte ich sogar wahrscheinlich gekündigt, wenn jetzt nichts anderes gewesen wäre, oder ich hätte die drei Jahre dann irgendwie zu Hause verbracht ... und insofern .. insofern war das für mich, äh, ja, praktisch der Weg (...), um meine alte Arbeitsstelle (lachend) wieder zurückzubekommen! Der Nachteil natürlich, dass es wirklich rein Vollzeit war.“ (1, B4, Pos.10-14)

In der obigen Interviewpassage wird deutlich, dass die Umsetzung ihres Teilzeitanspruchs in der Elternzeit für Frau Kronert zwar zunächst unproblematisch war, da ihr ihr Abteilungsleiter und ihr Gruppenleiter innerhalb der Abteilung „*einen Platz geschaffen haben*“, wo sie eine 20-Wochenstundentätigkeit ausüben konnte. Als problematisch erweist sich allerdings, dass diese Stelle weit unter den Qualifikationen von Frau Kronert liegt und sie nicht ausfüllt. Die Analyse der Interviewpassage bringt zum Vorschein, dass die Teamleitung, der sie als Teilzeitkraft zugewiesen wurde, die vorherigen Absprachen zwischen Frau Kronert und dem Abteilungsleiter sowie dem Gruppenleiter aus nicht näher beschriebenen Gründen nicht umsetzt. Obwohl Frau Kronert zugesichert wurde, dass sie die „*gesamte Tätigkeit dort*“ übernehmen sollte, werden ihr von der entsprechenden Teamleitung nur Aushilfstätigkeiten zugewiesen. Damit laufen ihre Kompetenzen ins Lee-

re und kommen in der Zeit ihrer Teilzeitbeschäftigung nicht zum Tragen. Frau Kronert ist unzufrieden mit ihrer Tätigkeit, die sie weder auf der Ebene der Arbeitsqualität ausfüllt („*das hat mich einfach dann eben auch nicht mehr befriedigt*“), noch auf der Ebene der sozialen Kontakte, da es auch keinen „*privaten Austausch*“ gegeben habe. An anderer Stelle des Interviews (1, B4, Pos. 55) erläutert sie, dass sie sich auch gerne hinsichtlich eines spezifischen computergestützten Kundensystems, mit dem in der Gruppe gearbeitet wurde, weitergebildet hätte. Dies wurde ihr dann allerdings nicht ermöglicht. Nachfolgend vergleicht Frau Kronert ihre Situation als Teilzeitkraft mit der einer anderen Beschäftigten in Teilzeit in ihrer Gruppe, wodurch noch einmal die Dequalifizierungserfahrung sichtbar wird:

„Ich habe da wirklich nur Listen bearbeitet, während die anderen im Büro ja auch andere Sachen gemacht haben wie Umbuchungen oder andere (...) Sachen .. und eigentlich nur die Teilzeitkräfte, also außer mir war noch eine Teilzeitkraft, die aber also nach der Elternzeit, die aber auch nur 30 Stunden arbeitete - der ging es fast genauso wie mir. Die hat aber doch ab und zu mal (lachend) so Brocken hingeworfen bekommen, dass sie auch eine Abwechslung hatte. Aber - ja! Aber sie ist halt auch immer und fest in diesem Team. Und ich war ja halt sozusagen die Aushilfe in der Elternzeit. Ich denke mal, resultierte das, dass ich diese Arbeit dann nicht bekommen habe.“(1, B4, Pos.116)

Frau Kronert teilt in dieser Passage die massive Abwertung mit, die sie aufgrund der Ausübung minder qualifizierter Tätigkeiten erfährt. Sie sieht sich in der Hierarchie der Gruppe an letzter Stelle und mit starken Diskriminierungserfahrungen konfrontiert, insofern ihr noch nicht einmal „*ab und zu mal so Brocken hingeworfen*“ werden. Als Handlungsoptionen erwägt sie die Kündigung oder die Alternative, drei Jahre in Elternzeit in die Vollfreistellung zu gehen. Da beide Möglichkeiten aber nicht ihrer starken Erwerbsorientierung entsprechen, entscheidet sie sich notgedrungen für die Möglichkeit, ihre alte Stelle in Vollzeit wieder einzunehmen.

Durch die beiden oben angeführten Interviewpassagen wird damit deutlich, dass hier Dequalifizierungsmechanismen auf zwei Ebenen wirksam werden: Zum einen findet eine Dequalifizierung auf der Ebene der Tätigkeiten statt, indem Frau Kronert nur noch weit unter ihrer Qualifikation tätig sein darf und keine anspruchsvolleren Tätigkeiten mehr zugewiesen bekommt. Zum anderen findet aber auch eine Dequalifizierung auf der Ebene des Status im Unternehmen statt, da sie sich als „*Aushilfe in der Elternzeit*“ wahrgenommen sieht und daraus folgert, dass

ihr qua Status keine qualifizierten Tätigkeiten mehr zugewiesen werden. Darüber hinaus sieht sie sich auch innerhalb der Gruppe, welcher sie zugewiesen wurde, abgewertet, da anspruchsvolle Tätigkeiten in dieser Gruppe nur von Vollzeitkräften erledigt werden dürfen. Darüber hinaus fühlt sie sich nicht in die Gruppe integriert, da weder soziale noch private Kontakte zwischen ihr und den anderen Gruppenmitgliedern stattfinden.

Nach der Dequalifizierung auf diesen beiden Ebenen geht die Dequalifizierung weiter, insofern Frau Kronert erläutert, dass sie wahrscheinlich ihr gesamtes qualifiziertes Wissen verloren hätte, wenn sie diese eintönige Teilzeittätigkeit über mehrere Jahre in Elternzeit erledigt hätte.

„Aber, ähm ... ich sage mal, wenn man - ich weiß nicht, wie viel Datensätze auf diesen Listen stehen, das sind eventuell Tausende - und dann vielleicht zehn Mal eine (lachend) Umbuchung machte über Stunden! (...) ist das nicht, äh, lastet einen das nicht aus. Zumal das auch was ist, was ich vorher auch schon konnte oder was jetzt nicht wirklich schwierig war zu erlernen da im Büro. Aber ich hatte schon teilweise das Gefühl, dass mir eventuell der Rest Wissen, der in meinem Kopf (lachend) ist, dass der teilweise dadurch vielleicht auch verschwindet!  
(...)

P: Also ich hatte ein bisschen, äh .. also ich denke mal, wenn ich das wirklich für die drei Jahre gemacht hätte, weiß ich nicht, ob ich überhaupt noch zurückgefunden hätte!“(1, B4, Pos. 118-120)

Die Interviewpassage zeigt, dass Frau Kronert aus ihrer Sicht in ihrer Teilzeittätigkeit einen Wissensverlust erlebt, der sich für sie als massive Dequalifizierung und weitreichende Entwertung ihres Fachwissens dargestellt. Abschließend kann festgehalten werden, dass in dem beschriebenen Fall von Frau Kronert durch die nicht der Qualifikation entsprechende Implementation ihres Teilzeitanspruchs Dequalifizierungsmechanismen auf drei Ebenen ansetzen: Der Ebene des Status, der Ebene der inhaltlichen Tätigkeit und der Ebene der persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Insofern werden die weitreichenden Konsequenzen sichtbar, die mit der nicht qualitativ adäquaten Teilzeitimplementation verbunden sind.

### ***7.3.2 Verschlechterte Arbeitsbedingungen: Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung verstärkt bei Teilzeitbeschäftigen mit höherer Qualifikation***

Bei sehr vielen von uns befragten Beschäftigten ist im Zusammenhang mit der Teilzeitumsetzung das Charakteristikum der Mehrarbeit und der Arbeitsverdichtung aufgetreten. Bei Beschäftigten mit höherer Qualifikation war dieser Punkt aber im Vergleich zu Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation ein wesentlich häufiger auftretender und auch als Problematik gewichtiger Punkt. So z.B. im Falle von Frau Raffael, die als Teamleiterin im Marketingbereich von Unternehmen 2 ihre Führungsposition auf einer 32-Stundenteilzeitstelle an vier Tagen die Woche ausübt und Mehrarbeit an ihrem „freien“ Tag leistet. Das Interview mit ihr wird dominant strukturiert durch ihre Ausführungen zur Mehrarbeit, weshalb es hier aus analytischen Gründen stärker ausgebrettet wird. Auf die Frage, was ihr im Zusammenhang ihrer Teilzeittätigkeit im Vergleich zur früheren Vollzeittätigkeit am Negativsten erscheint, antwortet sie:

„Ja, das Thema Mehrarbeit .. (nachdenklich) definitiv dahingehend, dass ich, äh::m .. um diese Tätigkeit ausüben zu können, das in Kauf nehmen muss und dadurch meine persönliche Freiheit, Freizeit, Zeit mit der Familie .. einschränken muss, und auch während meines Privatlebens unter Stress stehe .. (...) Also ich arbeite dann unentgeltlich, wie gesagt, und ich stehe unter Strom zu Hause, weil ich hab' ja eigentlich andere Aufgaben zu Hause. (...)

Ansonsten kann ich nicht sagen, dass es mir hier negativ gemacht wird. Also hier habe ich wirklich gute Voraussetzungen .. auch gut klar zu kommen und wird auch akzeptiert, werde auch vernünftig nicht als .. Mülleimer für irgendwelche Tätigkeiten gesehen. Weil das ist ja auch so 'n Problem, was .. Frauen häufig haben, die wieder eintreten, dass sie so Tätigkeiten verrichten müssen, die eigentlich nicht ihrer Qualifikation entsprechen und die sie .. diese Zuarbeitstätigkeiten, die ja sonst keiner machen will, und das machen dann eben die Frauen, die auch Teilzeit arbeiten. Und das ist bei mir nicht so. Wenn es so wäre, wäre das sicherlich auch ein ganz großer Makel, der mir sehr viel ausmachen würde. .. Auf Grund meines Modells, was ich habe, bin ich da zum Glück verschont von geblieben. (2, B7, Pos.179-180)

Aus dem Zusammenhang der Interviewpassage wird sichtbar, dass Frau Raffaels Handlungsmotivation, unentgeltlich Mehrarbeit an ihrem bürofreien Tag zu akzeptieren, aus der Angst vor den Konsequenzen entsteht, ihre Führungsposition in Teilzeit ansonsten abgeben zu müssen und eine Tätigkeit weit unterhalb ihrer Qualifikation zugewiesen zu bekommen. Ihr ist wichtig, dass sie in ihrem Arbeitskontext „akzeptiert“ wird und keinen Wertverlust erfahren muss durch die Zuweisung dequalifizierender Tätigkeiten („*nicht als Mülleimer für irgendwelche Tätigkeiten gesehen*“). Die Qualität ihrer Erwerbstätigkeit hat für sie eine große

Bedeutung, weshalb die Angst vor der Zuweisung minderwertiger „*Zuarbeitstätigkeiten, - die ja sonst keiner machen will*“ bei ihr bewirkt, dass sie einwilligt, Mehrarbeit zu akzeptieren. Dieses Verhalten ist also durch die betrieblichen Diskriminierungspraktiken erzwungen und wird nachvollziehbar vor dem Hintergrund der Erwartungen, die ihr Vorgesetzter an sie als Führungskraft mit 32 Stunden Teilzeitmodell stellt:

„also er sieht das als vollkommen in Ordnung an und er unterstützt da auch und hat mich auch dahingehend unterstützt, dass er mir aber ganz klar gemacht hat, „Wenn du deinen Job schaffst, in diesen vier Tagen, so wie du ihn jetzt schaffst in fünf Tagen, dann machen wir das. Wenn du der Auffassung bist, dass das gelingt .. ja. Wenn das nicht gelingt .. nein.“ Also das ist schon ’eine Voraussetzung auch, äh::, und mir ist klar, wenn ich meine Arbeit nicht ordnungsgemäß verrichten kann in diesen vier Tagen, dann wird mir der Job schon entzogen, das ist mir schon klar. Also das würde nicht so laufen, dass hier mal so zwei Augen zgedrückt werden nach dem Motto, „Na ja, ist halt Mama .. geht halt nicht anders“. Nee nee, so würde’s nicht laufen. Also ich muss schon die Leistung erbringen und muss auch, äh::, wenn ich ehrlich bin, das Arbeitspensum, was ich in fünf Tagen ansonsten gemacht habe, mach’ ich jetzt in vier. Also das Arbeitsvolumen hat sich nicht reduziert deswegen. Es ist nicht so, dass ich Aufgaben abgegeben habe. In keiner Weise.“ (2, B7, Pos. 100-102)

Der Interviewausschnitt zeigt, dass die Teilzeitumsetzung in der Führungsposition mit der Anforderung verknüpft ist, sämtliche Aufgaben in weniger Zeit zu bewältigen, was zu einer starken Arbeitsverdichtung führt. Die Arbeitsverdichtung wird dabei, - wie in der Schilderung deutlich wird - , von ihrem Vorgesetzten als individueller Erfolg konnotiert, eine Führungsposition auszuüben. Dabei sieht sich Frau Raffael innerhalb des Arbeitskontextes als Arbeitnehmerin ohne familiäre Verpflichtungen wahrgenommen („*das würde nicht so laufen, dass hier mal so zwei Augen zgedrückt werden nach dem Motto, na ja, ist halt Mama, geht halt nicht anders*“).

Darüber hinaus steht die erzwungene Akzeptanz von Mehrarbeit im Arbeitskontext von Frau Raffael aber noch in Zusammenhang mit anderen betriebskulturellen und betriebsstrukturellen Faktoren, wie der nachfolgende Interviewausschnitt zeigt:

„Mhm::, ja, also .. es ist natürlich auch immer diese .. dieser Druck von außen. Die Kollegen, die halt Vollzeitstellen haben, die in einer gleichwertigen Position beschäftigt sind, wie man selbst, die natürlich dann diese 5-Tage-Woche oder diese 40-Stunden-Woche eben haben und dann sozusagen mitarbeiten.. müssten für mich, die ich am Freitag dann nicht anwesend bin, das hat einen negativen Beigeschmack, der mir nicht suggeriert wird. Ich hab’ auch hier nicht irgendwie mit Kollegen Probleme,

dass die mir zum Ausdruck bringen, „Du bist ja nicht da und ich muss für dich mitarbeiten!“, so ist es nicht. Aber es ist einfach so ein Gefühl, dass man es selber nicht möchte, dass ich einfach nicht will, dass irgendeiner meiner Kollegen für mich irgendwelche Arbeiten mit verrichten muss, weil ich an diesem Tag nicht da bin. Und bei meinen Mitarbeitern, das ist so, ich möchte Ansprechpartner sein und ich möchte eigentlich nicht, dass sie dann an einem bestimmten Tag zu irgend jemand anders als Ansprechpartner gehen müssen und ihre Probleme lösen müssen. Das möchte ich eigentlich selbst machen. .. Mit der Konsequenz, dass wenn ich natürlich nicht vor Ort bin hier, dass ich dann auch in Kauf nehmen muss, wenn mich dann jemand an meinem freien Tag eben anruft.

Das ist aber eine freiwillige Entscheidung, die ich für mich getroffen habe. Das wird jetzt nicht vom Arbeitgeber erwartet; es zwingt mich niemand dazu. Aber es ist einfach ein Gefühl, was ich habe .. so ein ungutes Gefühl. Das ist sicherlich auch eine Typsache. Gibt sicherlich auch genügend Leute, die mit Recht sagen, warum? Ich werde nur für diese Arbeitsleistung bezahlt, also werde ich auch nur die erbringen. Und an dem Tag bin ich eben nicht da, und dann ist es eben so, dann müssen wir eine andere Lösung finden oder die anderen müssen sozusagen für mich dann einspringen. Das würde ich ja auch für sie tun, wenn sie krank sind z. B. oder so. Aber vom Grundsatz her ist es mir einfach unangenehm. ... (2, B7, Pos. 33-35)

Der obige Interviewausschnitt bringt Widersprüche zum Ausdruck, insofern Frau Raffael einerseits beschreibt, dass sie mit der Mehrarbeit auf Erwartungen ihrer Kollegen an sie als Führungskraft reagiert (*„Druck von außen“*) und als solche auch die Kontrolle über ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allein ausüben will (*„das möchte ich selbst machen“*). Zudem erwartet sie, dass ihre Kollegen Mehrarbeit aufgrund ihres Teilzeitarbeitszeitmodells negativ bewerten würden (*„das hat einen negativen Beigeschmack“*; *„vom Grundsatz her ist es mir einfach unangenehm“*; *„ungutes Gefühl“*), weshalb sie Mehrarbeit für ihre Kollegen vermeiden möchte. Damit gerät sie in ein Dilemma, da sie einerseits mit der Mehrarbeit an ihrem freien Tag sehr unzufrieden ist, andererseits sich aber aus Gründen betriebskultureller Konstruktionen von Führung und ihrer Abwertungserfahrungen von Teilzeitarbeit dazu gezwungen sieht. Dies steht im Widerspruch zu ihren Angaben, dass ihre Mehrarbeit selbst gewählt sei (*„Das ist aber eine freiwillige Entscheidung, die ich für mich getroffen habe. Das wird jetzt nicht vom Arbeitgeber erwartet; es zwingt mich niemand dazu“*).

Im letzten Teil der Interviewpassage wird allerdings deutlich, dass Frau Raffael Solidarität von ihren Kolleginnen und Kollegen *erwartet* (*„oder die anderen müssen sozusagen für mich dann einspringen. Das würde ich ja auch für sie tun, wenn sie krank sind z. B. oder so“*). Damit skizziert sie ein Gegenmodell betriebskultureller Wertschätzung von Teilzeit- und Vollzeitkräften, die sich solidarisch im Arbeitskontext verhalten und eine Arbeitskultur gleichwertiger Akzeptanz prakti-

zieren. Da ihr Arbeitskontext aber nicht durch eine Gleichwertigkeit von Teilzeit- und Vollzeitkräften geprägt ist und einen damit verbundenen solidarischen Umgang der Voll- und Teilzeitkräfte in leitenden Positionen miteinander, vermeidet sie die Inanspruchnahme anderer Kollegen und übernimmt selbst die anfallende Mehrarbeit.

Auch viele andere Befragte in Teilzeit machen verschlechterte Arbeitsbedingungen durch Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung deutlich. Ein Beispiel ist Frau Wagner aus Unternehmen 4, höher qualifizierte Beschäftigte mit 60 Prozent Teilzeitarbeitszeitmodell nach der Elternzeit mit einem Kind. Sie beschreibt die Mehrarbeit, die sie leistet:

„Und es gibt dann halt auch immer so Wochen, jetzt alleine, wenn man diese Woche nimmt, ich mein, ich bin Teilzeitkraft, ich hab Montag ganz normal gearbeitet von viertel nach acht bis um halb vier, das ist so meine Standardarbeitszeit. Äh, ich war Dienstagmorgen schon um sechs Uhr am Flughafen und ich bin Dienstagabend um 22 Uhr 30 gelandet, ich bin Mittwoch seit viertel nach acht in einem Meeting gewesen bis 19 Uhr abends, danach hatte ich noch ein Firmenabendessen und auch heute wird's wieder bis halb vier sein, also kann man sich in etwas zusammen rechnen, wie viel Stunden das sind, verglichen mit den Stunden, die ich theoretisch arbeiten müsste, *die bei irgendwo 23 oder so liegen*.“ (4, B2, Pos.12)

An einer anderen Stelle des Interviews beschreibt Frau Wagner, wie sie ihrem Vorgesetzten gegenüber um Entlastung von Verantwortung gebeten habe, um die Mehrarbeit zu reduzieren:

„Ja, also ich bin direkt zum Vorgesetzten hin gegangen und, es ist einfach nur ein Vergleich gewesen von Projekten, wie die verteilt worden sind. Und es war einfach erstaunlich, dass ich als die Teilzeitkraft mehr Projekte hatte als unsere Ganztagskräfte. (...) das ist doch wohl irgendwo .. das steht ja in keinerlei Verhältnis (...) Hieß es dann auch, ja, ich werd' nen Mitarbeiter bekommen, aber das war dann auch, dass dieser Mitarbeiter mehr von, von den Vorgesetzten belegt worden ist als (lauter) von mir, sondern der theoretisch nur bei mir (lacht) bei mir aufgehängt ist. Und das ist auch bis heute noch nicht gelöst.

Also ich hab jetzt letztendlich darum gebeten, was abgeben zu können, aber de facto ist das so gekommen, dass ich noch etwas on top bekommen habe. Und . dann (h) das ist echt noch eine offene Diskussion, wo ich (...) das muss ich jetzt kurzfristig lösen, das heißt, wenn, am ersten Oktober würde mein Kollege auch einen Mitarbeiter bekommen, aber im Prinzip, dieser eine Mitarbeiter, der jetzt hier da ist, stärker entlastet werden, was so generelle Arbeiten angeht, und dann glaube ich auch, kommen wir langsam in so nen Bereich, wo sich das, *wo sich das ganz gut machen lässt*. Aber aktuell hab ich die Situation noch nicht. (...)

I: Und gab's da von Ihnen noch mal die Überlegung, auf Ihren Vorgesetzten noch mal zuzugehen?

P: (weniger schnell) Also, die hat's nicht nur gegeben, sondern die Situation gab es auch. Und dann ist mir (...) gesagt worden, es wäre ja nur noch jetzt, es wäre jetzt noch die zwei Wochen, hieß es dann. Also es wäre dann bis Oktober und dann könnte sich (...) "(4, B2, Pos. 51-53)

Aus beiden Interviewpassagen wird deutlich, dass Frau Wagner massiv auf ihrer Teilzeitstelle durch Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung belastet ist und ihr Vorgesetzter offensichtlich keine Wahrnehmung für ihr Arbeitszeitmodell hat. Damit erfolgt faktisch eine Ungleichbehandlung zwischen Teilzeit- und Vollzeitkraft zu Lasten von Frau Wagner. Ohne Berücksichtigung ihrer zeitlichen Verfügbarkeit und einer Abstimmung ihrer Aufgaben auf diesen Zeitrahmen werden ihr Aufgaben zugewiesen, die sie zeitlich nicht bewältigen kann.

Im weiteren Verlauf der Interviewpassage beschreibt sie die zukünftige Entwicklung ihres Arbeitsbereichs:

„Also, ich glaub de facto wird sich das in diesem Job nie wirklich ändern. Ich hab auch überlegt, den Job komplett zu wechseln, so sehr Spaß mir, also ich arbeite wirklich gerne in diesem Job, der macht mir echt Spaß. Ist halt nur, dass ich auf dieser Position nicht sehe, dass ich daran deutlich was ändern kann. Weil der Job es einfach mit sich bringt, bringt immer ad hoc (...) nie irgendwas, was man standardmäßig mal so plant und vorbereitet, (...) Und dieses Unvorhergesehene ist hier schon mehr oder weniger Standard. Und das ist das Problem an der ganzen Geschichte.

Deswegen kann man da wahrscheinlich wirklich nur raus kommen, wenn man ne komplett andere Position annehmen würde im Unternehmen. Und da kommt man denn in nen ganz anderen Bereich, dadurch dass ich von der Positionsstufe schon relativ weit oben aufgehängt bin, gibt es gar nicht so viele andere Positionen, äh, die dafür in Frage kämen. Also, da muss man sich dann tatsächlich die Frage stellen, möchte auf dieser Positionsstufe bleiben oder möchte ich mich halt ganz klar runter stufen lassen in ne andere Positionsstufe, die (h) dementsprechend weniger bedeutend ist und damit ne Chance haben, die Stundenanzahl runter, (h) also fahren, also nicht die (h) tatsächlich eingetragene, sondern die reale *Stundenanzahl runter zu fahren*. Also das ist, das ist na Sache natürlich, besonders dann, wenn ich besonders belastet mich fühle, die ich mich dann, dann frag ich mich das schon jedes Mal, *ob ich das tun sollte.*“ (4, B2, Pos.53)

Diese und die vorherige Passage bringen zum Ausdruck, dass Frau Wagner dem Problem der Mehrarbeit ambivalent gegenüber steht: Einerseits glaubt sie, durch einen tatsächlich verfügbaren Mitarbeiter ihrer Situation Entlastung verschaffen zu können und ihre Arbeitsaufgaben bewältigen zu können. Andererseits sieht sie eine Lösung ihres Mehrarbeitsproblems nur durch einen Wechsel in einen anderen

Tätigkeitsbereich für möglich. Dies ist aus ihrer Sicht aber nicht mit einer gleichwertigen, sondern nur mit einer weniger qualifizierten Tätigkeit verbunden, wodurch zum Ausdruck kommt, dass auch in anderen Bereichen auf einem mit ihrem vergleichbaren Qualifikationsniveau Teilzeitarbeitszeitmodelle nicht praktiziert werden. Damit zeigt sich im Falle von Frau Wagner, wie im vorher beschriebenen Fall von Frau Raffael, dass beide Frauen im Arbeitskontext ihrer Teilzeittätigkeit nicht auf eine Berücksichtigung ihrer zeitlichen Verfügbarkeit Bezug nehmen können, sondern dass im Gegenteil die Erwartung an sie gestellt wird, dass sie ihre Position auch mit geringerer Zeitverfügbarkeit bewältigen können.

Insgesamt kann somit festgehalten werden, dass mit der Teilzeitumsetzung im Fall der zitierten hoch qualifizierten Beschäftigten eine automatische Verknüpfung mit Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung erfolgt und damit zwar Teilzeit in Leitungsfunktion punktuell umgesetzt wird, ohne dass mit der Reduktion der Arbeitszeit jedoch eine adäquate Reduktion der Arbeitsaufgaben verbunden ist. Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung sind in ihrem Ausmaß keine freiwillig erbrachten Leistungen der befragten Beschäftigten, sondern durch die betriebskulturellen Konstruktionen von Führung im Arbeitskontext und durch Abwertung von Teilzeit als Arbeitszeitmodell erzwungene Begleiterscheinungen.

### **7.3.3 „Und dann muss man sich wieder hinten in der Reihe anstellen“. Beschäftigungschancen bei Teilzeitbeschäftigungen**

In den neuen Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes wird in §6 zur Förderung von Teilzeitarbeit formuliert, dass der Arbeitgeber „*auch in leitenden Positionen Teilzeitarbeit (...) ermöglichen*“ soll. Auch in §5 des TzBfG wird ein „*Benachteiligungsverbot*“ formuliert, demgemäß „*ein Arbeitnehmer nicht wegen der Inanspruchnahme von Rechten nach diesem Gesetz benachteiligt*“ werden darf. Der Vergleich dieser rechtlichen Vorgaben mit den Erfahrungen der befragten Beschäftigten zeigt aber, dass insbesondere Beschäftigte in Leitungspositionen große Schwierigkeiten der Teilzeitumsetzung hatten. Karriereperspektiven auch in einer Teilzeitstelle zu verfolgen, wird von den befragten Beschäftigten zudem als äußerst schwierig, wenn nicht unmöglich in ihrem Unternehmens- und Arbeitskontext angesehen. Da schon der Erhalt des früheren Vollzeitarbeitsplatzes auch als Teilzeitmodell nicht selbstverständlich ist, werden die betrieblichen Chancen, in Teilzeit weitere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu haben, als äußerst

begrenzt angesehen. Vorrangig ist hier eher das Bestreben der interviewten Beschäftigten, das Qualifikationsniveau zu halten - insbesondere auch Führungsaufgaben weiterhin in Teilzeit auszuüben - bzw. keinen größeren Qualifikationsverlust hinnehmen zu müssen. Im Folgenden werden Interviewausschnitte präsentiert, die die Erfahrungen und Wahrnehmungsmuster einiger befragter karriereorientierter Beschäftigter zur Implementation oder Ablehnung ihres Teilzeitanspruchs exemplarisch darstellen sollen und insbesondere die spezifischen Schwierigkeiten von Beschäftigten mit höherer Qualifikation oder Leitungsfunktion darlegen.

Ein Beispiel dafür, dass die im Gesetz angestrebte Förderung von Teilzeitarbeit auch in leitenden Positionen in der Umsetzung problematisch ist, ist Frau Middelbeck, die in Unternehmen 4 in einer leitenden Position ihren Teilzeitanspruch zeitlich begrenzt auf sechs Monate in der Elternzeit bewilligt bekam, nicht aber für die Zeit nach der Elternzeit. Die Argumentation ihres Vorgesetzten und seine dominante Rolle bei der Begrenzung ihrer Teilzeit werden in Kapitel 7.3.1 näher erläutert. Nachfolgend beschreibt sie ihre zunächst erfolgreiche Karriereentwicklung, solange sie noch keine Kinder hatte und erläutert anschließend, wie ihre Karriere nach der Geburt ihrer Tochter ins Stocken geraten ist:

„Zumindest bis zu dem Zeitpunkt, als ich dann meine Tochter bekommen habe, da war ich eigentlich schon so in dem .. sagen wir mal, in dem normalen Rhythmus auch beförderungsmäßig drin, den halt Mitarbeiter hier hatten, die sich engagiert haben. (...) und dann ist natürlich:: letztendlich, wenn man dann Kinder kriegt und dann erst erst mal aufhört, dann auch Teilzeit macht, das ist ein ganz klarer Bruch in so einer Karriereplanung. Aber den .. da war ich mir drüber bewusst. Also es ist jetzt nicht irgendwas, wo ich jetzt gesagt hätte, das überrascht einen fürchterlich, dass man sich dann irgendwo wieder hinten in die in der Reihe anstellen muss.

I: Woran merken Sie das, dass Sie sich wieder hinten in der Reihe anstellen müssen?

P: Ja, dass natürlich in der in der Zeit, wo man dann auch nicht da war oder weniger da war, dass dann andere Mitarbeiter, ähm::, letztendlich in in die gleiche oder sogar in noch bessere Positionen gekommen sind, die sogar hier nach mir eingetreten sind, aber die halt dann die ganze zeitlang hier voll voll gearbeitet haben. Und aber das ist das ist in Ordnung, das ist völlig normal. Also da kann man ich sag' auch immer, man sollte auch nicht glauben, dass man letztendlich aus seiner .. äh, Eigenschaft als voll berufstätige Mutter dann irgendwelche Besonderheiten für sich in Anspruch nehmen sollte. So sollte es eigentlich auch nicht sein, sondern es sollen schon alle gleich dann gleich behandelt werden auch. .. Nur halt: .. es nicht so machen, wie man halt manchmal den Eindruck hat, dass dass es da einem dann negativ angerechnet wird, dass man halt auch sagt, okay, die Familie ist mir schon so wichtig und auch die Kinder sind mir so wichtig, ich will nicht, dass die das Gefühl haben, den Eltern ist alles andere wichtig außer den Kindern.“ (4, B7, Pos. 287-290)

Die Interviewpassage zeigt, dass Frau Middelbeck die Karriereentwicklung der anderen Mitarbeiter mit deren Vollzeittätigkeit verknüpft und ihre eigene berufliche Stagnation mit ihrer zeitweisen Vollfreistellung und der anschließenden zeitlich begrenzten Teilzeittätigkeit in Verbindung bringt. Obwohl sie selbst an anderer Stelle im Interview sagt, dass sie sich auch habe vorstellen können, länger Teilzeit zu arbeiten oder auch immer Teilzeit zu arbeiten, ist sie nach der Ablehnung ihres Teilzeitanspruchs durch ihren Vorgesetzten wieder auf Vollzeit gegangen. Die Textstelle lässt erkennen, dass sie aufgrund dieser Situation ein Vollzeitengagement als das wegbereitende Arbeitszeitmodell für eine weitere Karriere ansieht. Diese Verknüpfung wird als „normal“ konstruiert und auch von Frau Middelbeck nicht hinterfragt.

Aus der zitierten Passage wird weiter ersichtlich, dass Frau Middelbeck als vollzeitberufstätige Mutter ihre Leistung als gleichwertig zu anderen Vollzeitkräften anerkannt wissen möchte und sich gegen negative Zuschreibungen bezogen auf ihre Mutterschaft wendet („*es sollen schon alle gleich dann gleich behandelt werden auch. .. Nur halt: .. es nicht so machen, wie man halt manchmal den Eindruck hat, dass dass es da einem dann negativ angerechnet wird, dass man halt auch sagt, okay, die Familie ist mir schon so wichtig und auch die Kinder sind mir so wichtig*“). Damit kommt auch zum Ausdruck, dass sie die Wertschätzung ihres Lebensbereichs außerhalb der Firma einfordert.

Während aus den Äußerungen von Frau Middelbeck ein Gleichheitsbegriff deutlich wird, der Gleichheit und Gleichwertigkeit von Leistung im Erwerbskontext mit einer Vollzeittätigkeit verknüpft und mit einem Teilzeitarbeitszeitmodell auch eine Schlechterstellung normativ konstruiert, zeigt das nachfolgende Zitat eine andere Auffassung. Frau Möller, die ebenfalls in Unternehmen 4 beschäftigt ist und mit 80 Prozent Teilzeitvolumen als höhere qualifizierte Beschäftigte ohne Führungsaufgaben nach der Elternzeit mit zwei Kindern arbeitet, thematisiert den Punkt Chancengleichheit und Karriere als Teilzeitkraft folgendermaßen:

„Ich würde mir natürlich wünschen, dass die Chancen gleich wären auch mit der Teilzeit. Weil eigentlich sollte es ja nichts anderes heißen, als dass ich weniger Aufgaben bekomme als jemand, der für diesen Job für 100 % eingestellt ist. Das heißt ja nicht, dass man nicht die Arbeitsqualität hat, die leidet da nicht drunter. Nur es ist .. ich wünsche mir auch keine keine Beförderung. Nur, es wäre vielleicht schön zu wissen, dass die Möglichkeit da immer wäre.“

Aber wie soll man, ich meine, die Problematik sehe ich auch von der anderen Seite her. Jemand, der 100 % gibt und arbeitet, der:::, klar, bei bei dem ist das dann (lacht kurz), normalerweise heißt es, dass der dann eh höher kommt und auch befördert

wird als diese Frau, (heiter) die dann kämpft und versucht, das Leben auch außerhalb in Griff zu kriegen und kann nun mal nur einen Teil davon machen. Auch wenn man diesen Teil, egal wie gut man es macht, dann bleibt man irgendwo da hängen. Ich, wie gesagt, ich verstehe auch das. Aber es wäre schön, wenn man nicht mehr daran gemessen werden würde, wie lange ich hier im Büro bin .. ob ich 60 oder 80 % mache oder was anderes.“ (4, B3, Pos. 138-139)

In dieser Passage kommt zum Ausdruck, dass Frau Möller einen anderen Begriff von Chancengleichheit hat, als die vorher zitierte Frau Middelbeck, insofern sie berufliche Entwicklungsmöglichkeiten nicht mit einem Vollzeitarbeitszeitmodell und damit der Dauer einer Erwerbsarbeit verknüpft wissen will, sondern mit der Arbeitsqualität. Für Frau Möller ist wichtig, auch mit einem Teilzeitarbeitszeitmodell noch Karriereperspektiven zu haben. In dem Interviewzitat wird eine ambivalente Haltung von Frau Möller hinsichtlich ihrer Gleichheitsnorm sichtbar, da sie Verständnis für die „*andere(r) Seite*“ und deren Bevorzugung eines Vollzeiterwerbstägigen bei Beförderungen zeigt. Gleichzeitig empfindet sie es als ungerecht aufgrund der ungleichen Lebensbedingungen „*außerhalb*“ der Erwerbswelt, dererwegen sie eben „*nur einen Teil*“ und nicht Vollzeit erwerbstätig sein kann, keine Chance auf Beförderung zu haben.

Indem sie die Arbeitsqualität und nicht die Dauer der Erwerbsarbeit als entscheidendes Kriterium für Karriereperspektiven fokussiert, kritisiert sie die in ihrem Arbeitsumfeld dominante betriebskulturelle Konstruktion der Dauer als Gütekriterium für beruflichen Aufstieg und Erfolg. Für Frau Möller ist mit einer Teilzeitaktivität kein Qualitätsverlust verknüpft. Ihr so ausgeprägtes Teilzeitverständnis ist somit karrierekompatibel. Im Gegensatz zu ihrem eigenen Chancengleichheitsideal<sup>147</sup> in Teilzeit sieht aber Frau Möller in ihrem Arbeitsumfeld keine Chance für eine Teilzeitkraft, das betriebskulturell und betriebsstrukturell verankerte Vollzeitideal im Zusammenhang mit Karriereoptionen zu erreichen („*Dann bleibt man irgendwo da hängen*“).

Auch die nachfolgend zitierte Beschäftigte Frau Buchheit, Teilzeitbeschäftigte mit 26 Stunden und stellvertretende Gruppenleiterin in Unternehmen 3 in der Elternzeit und mit einem Kind, erfährt im Zusammenhang mit ihrem Teilzeitarbeitszeitmodell und ihren Karriereambitionen eine Abwertung:

---

<sup>147</sup> Zu den unterschiedlichen Gegenmodellen der interviewten Beschäftigten vgl. auch Kapitel 7.4 der Zwischenergebnisse.

„Meine negativste Erfahrung war, dass ich mich hausintern auf eine Gruppenleiterstelle beworben habe und abgelehnt worden bin. (...) Und ich hab eben damals bei dem Bewerbungsgespräch gesagt, dass ich mir so was, 30 Stunden, 32 Stunden, so in der Ecke vorstelle. Und das war eben denen zu wenig. Und da war ich sehr traurig drüber eigentlich.

Weil ich denke, dass man auch ne Gruppenleiteraufgabe in einer so hoch von der Stundenzahl liegenden Teilzeit schaffen kann. Denn wenn ich meinen Chef jetzt vertreten muss, wenn er nicht da ist, schaff ich das auch in 26 Stunden. Ich sag ja, das ist ein bisschen blöd mit den Tagen, wo ich nicht da bin, aber das wird sich ja jetzt ändern, ich werd ja jetzt fünf Tage in der Woche da sein. Ich immer morgens und nachmittags zu allen Zeiten (lacht) aber das sind die anderen Gruppenleiter ja auch nicht. Der Gruppenleiter, der morgens um sieben da ist, der ist abends um sieben in der Regel nicht mehr da. (lacht) Nicht? Also, aber das war schon, da war ich schon traurig, das war ein wichtiger Grund, um mich abzulehnen, und, äh, das war nicht schön.“ (3, B6, Pos. 60-62)

In der Passage kommt zum Ausdruck, dass aus der Sicht von Frau Buchheit eine Gruppenleiterfunktion mit einem Teilzeitmodell von ca. 30 Stunden und einer täglichen Anwesenheit im Büro praktikabel ist (*„denn wenn ich meinen Chef vertreten muss, wenn er nicht da ist, schaff ich das auch in 26 Stunden“*). Aus ihrer Erfahrung sind auch Vollzeitbeschäftigte nicht immer erreichbar, weshalb sie die Ablehnung als Gruppenleiterin und den erzwungenen Karriereverzicht aufgrund ihres Teilzeitmodells als abwertend und ungerecht empfindet (*„da war ich schon traurig, das war ein wichtiger Grund, um mich abzulehnen, und, äh, das war nicht schön“*).

Auch im nachfolgenden Zitat aus dem Interview mit Frau Raffael, leitende Beschäftigte aus Unternehmen 2 mit einem Kind und in einer 30-Stunden-Teilzeit nach der Elternzeit, wird deutlich, welche Bedeutung die betriebskulturelle Verknüpfung von Karriereoptionen mit einem Vollzeitmodell für leitende weibliche Beschäftigte mit Kindern hat:

„Es gibt Frauen, die während der Elternzeit in Abteilungsleiterpositionen hier tätig sind und drei Tage pro Woche arbeiten oder gearbeitet haben. Das waren Kompromisse, die eingegangen worden sind. Nach der Elternzeit haben diese Frauen alle ihre Arbeitszeit wieder erhöht. Keine ist bei diesem 3-Tages-Modell geblieben. .. Was auch schon ein Indiz dafür ist, dass der Arbeitgeber nach diesem Ablauf der drei Jahre Elternzeit eben nicht gewillt ist, diese Positionen weiter auf dieser 3-Tage-Basis zu vergeben. ...

Ist irgendwo .. verständlich, weil einfach dieser diese Tätigkeit nicht darauf ausgerichtet ist, vom Arbeitsvolumen her, von der Verantwortung her. Ist nur bedauerlich, weil eben die Frauen in den verantwortungsvollen Positionen mit einer Teilzeittätigkeit dann diese ja nicht weiter ausüben können. .. Ist wirklich auch eine Zwickmühle. Ich versteh' auf der einen Seite da den Arbeitgeber. Aber .. die Arbeitnehmerinnen,

die in dem Moment dann .. ihre Qualifikationen haben, ihre Erfahrungen haben, ihr Knowhow einbringen und dann aber just diese Tätigkeit nicht mehr ausüben können, das ist tragisch... Aber:: eine Lösung, weiß ich nicht, also, ist wahrscheinlich auch wieder vom jeweiligen Bereich im Unternehmen abhängig. Also im Marketing hier sehe ich's nicht (...)"(2, B7, Pos.104-105).

In diesem Interviewabschnitt wird zunächst deutlich, dass aus der Sicht von Frau Raffael die Entscheidung der Abteilungsleiterinnen, nach der Elternzeit wieder Vollzeit zu arbeiten, den betriebsstruktureller Zwängen des Arbeitsbereichs und den Erwartungen des Arbeitgebers an eine Führungskraft geschuldet sind und insofern nicht als freiwillige Entscheidung der weiblichen Beschäftigten angesehen wird. Frau Raffael äußert Verständnis für das Verhalten des Arbeitgebers, die Teilzeitoption der Abteilungsleiterinnentätigkeit nur in der Zeit der Elternzeit umzusetzen, nicht aber im Anschluß daran, weil diese Tätigkeit aufgrund des „*Arbeitsvolumens*“ und der „*Verantwortung*“ nicht auf eine Teilzeittätigkeit ausgerichtet sei. An dieser Stelle wird ein Widerspruch deutlich, denn einerseits ist die Teilzeittätigkeit zeitlich befristet für den Zeitraum der Elternzeit möglich und insofern auch vom Aspekt des „*Arbeitsvolumens*“ und der „*Verantwortung*“ her durchführbar, andererseits wird dies im Anschluss daran als nicht mehr möglich präsentiert. Von Frau Raffael wird die Umsetzung des Teilzeitanspruchs für höhere qualifizierte Bereiche nicht mit inhaltlichen Aufgaben- und Tätigkeiten begründet, sondern zeitlich begrenzt als praktikabel bzw. nicht zeitlich begrenzt als nicht praktikabel eingeschätzt. Gleichzeitig äußert Frau Raffael ihr Bedauern über die Situation der weiblichen Beschäftigten, die trotz ihrer „*Qualifikationen*“, ihrer „*Erfahrungen*“ und ihres „*Know-how(s)*“ für die Führungstätigkeit diese in Teilzeit nun nicht mehr ausüben könnten („*das ist tragisch*“). Dabei erwähnt sie, dass aus ihrer Perspektive Bereiche denkbar sind, die Führungspositionen in Teilzeit möglich machen könnten, sofern es sich um Arbeitsbereiche ohne großen Termindruck handelte.

Insgesamt kann abschließend festgehalten werden, dass mit der Teilzeitumsetzung insbesondere in Bereichen der höheren und leitenden qualifizierten Beschäftigten und bezogen auf deren berufliche Entwicklung Implementationsdefizite in der betrieblichen Praxis unterschiedlicher Unternehmen auftreten. Mit der Teilzeitumsetzung sind Diskriminierungs- und Dequalifizierungsmechanismen am Werke, die Teil der unternehmensspezifischen Betriebskulturen hinsichtlich der Bevorzugung von Vollzeitarbeitszeitmodellen sind. Teilzeitmodelle in Bereichen leitender Beschäftigter haben insofern in der überwiegenden Mehrheit der befragten Beschäftigten den Verlust der disziplinarischen Führungsfunktion und das Ende der

Karriereaussichten für die weitere berufliche Entwicklung zur Folge. Die Ziele der neuen gesetzlichen Regelungen, Teilzeitkräfte nicht schlechter zu stellen als Vollzeitkräfte und insbesondere auch leitenden Beschäftigten die Möglichkeit zu Teilzeitmodellen zu geben, werden damit nur selten, dann aber mit negativen Begleiterscheinungen, wie Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung, umgesetzt.

### ***7.3.4 Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten bei der Inanspruchnahme von Teilzeitregelungen***

In unserem Sample der befragten Beschäftigten mit mittlerer und höherer Qualifikation war die Gruppe der männlichen Beschäftigten im Vergleich zur Gruppe der weiblichen Beschäftigten wesentlich kleiner. Obwohl wir gerne mehr männliche Beschäftigte zum Thema Teilzeit und Vereinbarkeit in der betrieblichen Praxis befragt hätten, mussten wir mit der geringen Anzahl männlicher Beschäftigter, die sich für ein Interview zur Verfügung stellen wollten, umgehen. Wir haben die geringe Anzahl der Rückmeldung von männlichen Beschäftigten als Spiegelung statistischer Erhebungen interpretiert, da hinsichtlich der Beteiligung männlicher Beschäftigter an der Gesamtzahl der in Elternzeit gehenden Beschäftigten erstere nur einen Anteil von 5 Prozent ausmachen.<sup>148</sup> Um der Forschungsfrage nach den Gründen für diese geringe Beteiligung an der Elternzeit Raum zu geben - auch vor dem Hintergrund, dass die neuen gesetzlichen Regelungen im Bundeserziehungsgeldgesetz Elternzeit und Teilzeitbeschäftigung für beide Eltern alternierend oder gleichzeitig fördern<sup>149</sup> - haben wir die Frage nach den Unterschieden zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten hinsichtlich der Teilzeitimplementation vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit in der betrieblichen Praxis in die Untersuchung aufgenommen. Drei männliche Beschäftigte haben sich insgesamt auf unsere Anfrage in fünf Unternehmen unterschiedlicher Branchen gemeldet. Zwei davon sind im Unternehmen 1 angesiedelt und gehören zur Beschäftigtengruppe der höher Qualifizierten, einer in Unternehmen 4 gehört zur Gruppe der Qualifizierten mit mittlerem Qualifikationsniveau. Um die spezifischen Problematiken höher qualifizierter weiblicher Beschäftigter im Vergleich zu männlichen Beschäftigten mit höherer Qualifikati-

---

<sup>148</sup> Vgl. Das neue Elterngeld. Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin 2006, S.4.

<sup>149</sup> Vgl. BErzGG §15 zum Anspruch auf Elternzeit Abs. 3 und 4.

on zu untersuchen, wird nachfolgend dieses Qualifikationsniveau analysiert. Obwohl nur einer der beiden höher qualifizierten Männer tatsächlich in Teilzeit mit 28 Wochenstunden beschäftigt ist, wurde auch der zweite, der Vollzeit arbeitet, in unser Sample aufgenommen, weil er zunächst für sechs Monate in Vollfreistellung war und anschließend wieder Vollzeit in seiner früheren Funktion als IT-Gruppenleiter gearbeitet hat: In seinem Fall ist für den Gesamtkontext interessant zu analysieren, warum für ihn eine Teilzeitlösung in der oder nach der Elternzeit nicht in Frage kam. Im Folgenden werden die Problematiken der männlichen höheren qualifizierten Beschäftigten zur Teilzeitumsetzung in der betrieblichen Praxis mit den befragten weiblichen Beschäftigten mit höherer Qualifikation vergleichend analysiert.

Grundsätzlich ist der herausragende Unterschied zwischen den männlichen und den weiblichen Beschäftigten hinsichtlich der zeitlichen Perspektive zur Teilzeit als Vereinbarkeitsmodell zwischen Erwerbs- und Familienarbeit festzustellen: Während die befragten weiblichen Beschäftigten in unserem Sample meist Vereinbarkeitsmodelle mit längerfristigen Teilzeitbeschäftigungen suchen, sehen beide männlichen Beschäftigten in zeitlich befristeten Arbeitszeitmodellen Möglichkeiten, Familien- und Erwerbsarbeit zu vereinbaren, um anschließend wieder das betrieblich dominierende Vollzeitarbeitszeitmodell auszuüben. Herr Dohmen geht für sechs Monate in Vollfreistellung, um im Anschluss daran wieder in Vollzeit als Gruppenleiter zu arbeiten. Herr Themann ist für drei Monate in Teilzeit mit 28 Wochenstunden und geht dann für sieben Monate in Vollfreistellung in Elternzeit, um im Anschluss daran wieder Vollzeit beschäftigt zu sein. Ich möchte nun zunächst auf die Perspektive von Herrn Themann eingehen. Auf die Frage, wie lange er Teilzeit arbeiten möchte und wie es nach der Elternzeit für ihn weiter gehe, antwortet er:

P: „Dann gehe ich auf jeden Fall wieder voll arbeiten.“

I: Auf eine volle Stelle.

P: Weil ich hatte den Antrag hier für zwei Jahre gestellt - muss man ja aufstellen - und ich hätte ziemlich schlechte - oder ich weiß es nicht, aber ich glaube, ich hätte schlechte Karten, wenn ich dann im Februar oder jetzt irgendwann kommen würde und sage „Ich möchte noch länger Teilzeit machen“. Aber das finde ich eigentlich auch o.k. Der Arbeitgeber muss ja auch irgendwie planen. Und .. er möchte auch eine gewisse Planungssicherheit haben dann für einen gewissen Zeitraum. Und ich könnte ja dann (,) im dritten Lebensjahr könnte ich theoretisch wieder Teilzeit machen oder so. Aber das haben wir erst mal nicht vor. Also wie gesagt, ich gehe wieder voll arbeiten ab März, und entweder wir haben eine Tagesmutter oder eine Kita, oder meine Freundin bleibt halt zu Hause.“ (1, B7, Pos. 249 - 252)

Durch die Interviewpassage zeigt sich die Konstruktion eingeschränkter Handlungsoptionen auf Teilzeit, insofern Herr Themann zwar bereit ist, einmalig für einen zeitlich begrenzten Zeitraum in Elternzeit zu gehen und Teilzeit zu arbeiten bzw. auch in Vollfreistellung zu gehen. Insgesamt ist es aber für ihn eine Ausnahmepraxis, die nur zeitlich begrenzt die Vollzeiterwerbskontinuität unterbrechen soll. Ein Jahr der Überbrückung ist für ihn vertretbar, ohne seinen Status als Ingenieur zu gefährden. Dieser Status ist für seine Identität von erheblicher Bedeutung, was dadurch zum Ausdruck kommt, dass er sechs Mal im Verlauf des Interviews seine Erläuterungen ausführt mit dem Hinweis „*ich bin Ingenieur*“ (vgl. Pos. 105, 108,116,164,202,206). Die Orientierungsnorm für sein Arbeitszeitmodell ist aber Vollzeit. Durch das Interviewzitat wird allerdings auch deutlich, dass die Vollzeitorientierung von Herrn Themann mit der erwarteten Ablehnung einer Verlängerung seines Teilzeitmodells zusammenhängt („*ich hätte schlechte Karten, wenn ich dann im Februar jetzt irgendwann kommen würde und sage ich möchte noch länger Teilzeit machen*“). Die Verlängerung des Teilzeitanspruchs ist aber gemäß §16 Absatz 3 BErzGG nur mit Zustimmung des Arbeitgebers möglich. Durch seine Äußerung hinsichtlich der erwarteten Ablehnung einer Teilzeitverlängerung zeigt sich, dass Herr Themann keine Gleichwertigkeit von Vollzeitarbeitszeitmodellen und Teilzeitarbeitsplätzen in diesem Arbeitskontext sieht und eine Verlängerung von ihm nicht als selbstverständlich möglich angesehen wird. Insofern hat Herr Themann als männlicher Beschäftigter mit Teilzeitan spruch ähnlich schwierige Rahmenbedingungen für Teilzeit, wie viele befragte weibliche Beschäftigte. Auf die Frage, ob er sich denn hätte vorstellen können, drei Jahre in Elternzeit zu gehen, antwortet er an anderer Stelle des Interviews:

„(...) das würde ich nicht wollen. Also ich bin Ingenieur und hätte Angst, dass ich das danach dann nicht mehr wäre. Und deswegen denke ich, so ein Jahr ist o.k., und danach hat man auch eine Chance, das Kind irgendwo unterzubringen in eine Kita, eine Tagesmutter oder irgendwas findet man sich, findet man schon, glaube ich.“(1, B7, Pos. 164).

Hier zeigt sich, dass Herr Themann seine Vollzeittätigkeit nicht länger als ein Jahr unterbrechen möchte, weil er Angst hat, sein Qualifikationsniveau als Ingenieur nach seiner Rückkehr nicht mehr halten zu können. Insofern ist seine Angst vor Wertverlust und Abwertung ähnlich wie bei den im vorherigen Kapitel befragten höher qualifizierten weiblichen Beschäftigten hinsichtlich ihrer Beschäftigungschancen in Teilzeit.

In diesem und dem vorhergehenden Zitat wird aber auch das Betreuungsleitbild von Herrn Themann deutlich, insofern er zwar bereit ist, für einen begrenzten Zeitraum von einem Jahr seine Vollzeiterwerbskontinuität zu unterbrechen und sich in die Übernahme von Sorgearbeit einzubringen, dann aber seine persönliche Betreuung nicht mehr erforderlich ansieht, weil dann andere Betreuungsmodi öffentlicher oder privater Anbieter seiner Vorstellung nach hinzugezogen werden können. Die in obigem Zitat deutlich gewordene Vereinbarkeitsorientierung zeigt so implizit eine Orientierung zum Wohl des Kindes, die für das erste Lebensjahr eine Betreuung des Säuglings durch die Eltern vorsieht und ab dem Kleinkindalter die Betreuungsformen durch die Integration von Dritten erweitert. Welcher Art diese Betreuung ist, spielt für ihn eine untergeordnete Rolle: („*irgendwas findet man schon, glaube ich*“).

In der Interviewpassage der vorhergehenden Seite wird aber auch erkennbar, dass Herr Themann – im Gegensatz zu den befragten weiblichen Beschäftigten - auf breitere Betreuungsressourcen zurückgreifen wird, wenn er wieder Vollzeit arbeiten geht, da ihm für die Betreuung seines Kindes neben der Möglichkeit einer privaten Tagesmutter oder einer öffentlichen Betreuungseinrichtung auch noch seine Partnerin und Mutter des gemeinsamen Kindes für die Betreuung zur Verfügung stehen wird.

Neben Herrn Themann hat sich auch Herr Dohmen aus Unternehmen 1 für ein Interview zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zur Verfügung gestellt. Herr Dohmen war sechs Monate in Elternzeit in Vollfreistellung, um die Betreuung seines Sohnes zu übernehmen und ist anschließend als Gruppenleiter in Vollzeit wieder eingestiegen. Auf die Frage, ob er sich in seinem Betrieb eine Diskussion zu Teilzeit gewünscht hätte, antwortet er:

„Eigentlich nicht. Also, Teilzeit .. (h) .. also ich habe mich mit dem Thema noch nicht beschäftigt, muss ich ehrlich sagen.“ (1, B8, Pos. 109)

In der Passage zeigt sich, dass für Herrn Dohmen eine Teilzeiterwerbstätigkeit keine Handlungsoption zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit ist. Obwohl Herr Dohmen als einer von wenigen Vätern in Elternzeit in Vollfreistellung gegangen ist, um sich um seinen Sohn zu kümmern, damit seine Frau in Vollzeit in ihre Tätigkeit als Abteilungsleiterin in einem anderen Unternehmen zurückkehren kann, ist seine Erwerbsorientierung nicht längerfristig auf die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit durch eine Teilzeittätigkeit geprägt.

An einer anderen Stelle des Interviews antwortet er auf die Frage, ob er sich auch überlegt habe, Teilzeit zu arbeiten:

„Nein, nein, ... eigentlich nicht. Gut, dann wäre es hier in der Firma mit meiner Position sicher vorbei, das ist klar, dann müsste ich mich neu orientieren. Könnte ich mir auch vorstellen, so zu sagen, ich mach jetzt ... ich nehme jetzt eine Aufgabe wahr im anderen Umfeld zum Beispiel, wo man halbtags arbeiten kann, dann könnte ich mir das sogar auch vorstellen. Ist aber aus dem jetzigen Kontext, in dem ich hier bin, überhaupt nicht denkbar. Also von daher, nein. .. (...) aber wie gesagt, im jetzigen Kontext .. da müsste ich mich dann von lösen.“(1, B8, Pos.57)

In der Passage zeigt sich, dass für Herrn Dohmen eine Teilzeittätigkeit keine Handlungsoption ist, da er davon ausgeht, dann seine Gruppenleiterfunktion zu verlieren. Im Arbeitsumfeld von Herrn Dohmen ist eine Führungsposition mit der Norm eines Vollzeitarbeitszeitmodells verknüpft. Aus den weiteren Äußerungen in der Interviewpassage wird deutlich, dass er ein Teilzeitarbeitszeitmodell relativ begrenzt auf eine Halbtagstätigkeit bezieht und insofern für sich als Gruppenleiter nicht als akzeptables Arbeitszeitmodell ansieht, wenn er es auch nicht generell ausschließt („*könnte ich mir sogar auch vorstellen*“). Teilzeitarbeitszeitmodelle mit höherem Stundenvolumen scheinen ihm nicht bekannt zu sein. An anderer Stelle des Interviews macht er darüber hinaus noch deutlich, dass für ihn eine Halbtagstätigkeit geschlechterspezifisch geprägt ist. Auf die Frage, ob er andere Kollegen kenne, die in Elternzeit gegangen seien, antwortet er:

P: „Nein, nein, ... also was ich gerade schon sagte, ich war nicht der Erste, hab ich vorhin schon erwähnt, aber einer der Wenigen, es gibt auch noch andere, aber .. wer mir das erzählt hat, ist ein relativ neuer Kollege hier aus unserer Abteilung, der erzählt, dass er das bei seiner alten Firma auch gemacht hat.

I: A ja, mhmm ..

P: Aber das war das Einzige. Gut, es gibt hier auch kein Forum, dass man sich austauschen oder ähnliches, von daher .. das ist hier eigentlich, eigentlich ist das Thema hier bei uns eigentlich keins.

I: Ist kein Thema!

P: „Gut, klar, wir haben jetzt auch in der Abteilung eine Kollegin, die ist in Elternzeit, klar, aber es ist halt eine Kollegin.

I: Ja, ja, ist dann doch ein Unterschied?

P: Ja gut, es ist einfach biologisch bedingt. Als erstes trifft es die Frau und .. bei ihr war dann auch relativ schnell klar, dass sie noch halbtags arbeiten will, halbtags zurückkommen, und ist deswegen halbtags bei uns.“(1, B8, Pos.53 - 55)

In der Interviewpassage wird erkennbar, dass für Herrn Dohmen aus seinem betriebskulturell geprägten Erfahrungszusammenhang Teilzeitarbeitszeitmodelle von weiblichen Beschäftigten ausgeübt werden. Das Thema Teilzeit auch für männliche Beschäftigte sei in seinem Unternehmen „keins“. Demgegenüber ist Teilzeit für weibliche Beschäftigte eine Normalität („klar“), was aus der Perspektive von Herrn Dohmen „biologisch beding (ist). Als erstes trifft es die Frau“, wodurch er eine Verknüpfung zwischen dem Geschlecht der Beschäftigten und dem dadurch bedingten Arbeitszeitmodell herstellt. Da für ihn insofern ein Teilzeitarbeitszeitmodell geschlechterspezifisch weiblich konstruiert ist, kommt es für ihn als Mann aus Gründen der Zuschreibung zu einem anderen Geschlecht nicht in Frage. Gleichzeitig kommt hier durch die geschlechterspezifische Zuschreibung im Zusammenhang mit dem Teilzeitarbeitszeitmodell aber auch eine Ambivalenz bei Herrn Dohmen zum Ausdruck, da er im vorherigen Zitat äußert, dass er sich auch eine Erwerbstätigkeit vorstellen könne, „wo man halbtags arbeiten kann“. Langfristig hat sich zum Zeitpunkt des Interviews im Paarrangement der Familie Dohmen aber noch nicht geklärt, wie die Vereinbarkeit weiter aussehen soll, da sowohl Herr als auch Frau Dohmen karriereorientiert sind und noch nach dem dazu passenden Vereinbarkeitsarrangement suchen.

Im Vergleich zu den befragten männlichen Beschäftigten mit höherem Qualifikationsniveau unterscheidet sich die Perspektive der meisten befragten weiblichen Beschäftigten hinsichtlich ihrer Vereinbarkeitsorientierung von Familien- und Erwerbsarbeit durch ein mittel- bis langfristiges Teilzeitarbeitszeitmodell. Der Wunsch nach Teilzeit steht bei den meisten im Zusammenhang mit ihrem Betreuungsleitbild und mit den ihnen zur Verfügung stehenden Betreuungsangeboten. Keine der befragten weiblichen Beschäftigten hat so beispielsweise im Vergleich zu Herrn Themann, dem oben zitierten Beschäftigten, im Zusammenhang mit Überlegungen zu einem perspektivischen Vollzeiterwerbsmodell auf die langfristige Betreuungsverfügbarkeit des Vaters zurückgegriffen, sondern im Gegenteil dazu haben die meisten Befragten ihre Betreuungsbedarfe selbst organisiert und zum kleineren oder größeren Teil auch selbst übernommen. Wie nachfolgend näher ausgeführt wird, ist dabei die Betreuungsorientierung, neben anderen Faktoren, prägend für das Modell der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit. Im Zusammenhang mit ihrem Betreuungsleitbild und den Betreuungsmöglichkeiten favorisieren die meisten der von uns befragten weiblichen Beschäftigten eine langfristige Teilzeitoption für die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Sorgearbeit für ihr Kind oder ihre Kinder. Beispielhaft für viele befragte weibliche Teil-

zeitkräfte beschreibt Frau Späth aus Unternehmen 2, - Teilzeitbeschäftigte mit 18 Stunden und einem zweijährigen Kind -, ihre Perspektive, wie es nach der Elternzeit weitergehen soll:

„also dann würde ich mir schon vorstellen, dass ich in der gleichen Form erst mal so weiter arbeitete wie jetzt. Und eigentlich kann ich mir auch nicht wirklich vorstellen, dass etwas dagegen spricht, weil es sich ja jetzt so bewährt und ... also ich gehe davon aus, dass das so weiterläuft. Also ich (,) das Einzige wäre vielleicht, die Stunden zwar noch ein bisschen zu erhöhen, oder wenn das Kind dann halt jeden Tag im Kindergarten ist, also im neuen Kindergarten, dass man dann halt auch noch einen Tag mehr arbeitet oder so. Das wäre was. Aber, nee, also Vollzeit steht zumindest auf lange Sicht nicht zur Diskussion; das könnte ich mir nicht vorstellen. Mhm mhm. (2, B4, Pos. 178)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass die Teilzeitorientierung von Frau Späth mit ihren Betreuungsvorstellungen und der Betreuungsinfrastruktur des öffentlichen Betreuungsangebotes durch den Kindergarten geprägt ist. Durch die tägliche Betreuung ihres Kindes im Kindergarten könnte sie einen Tag mehr arbeiten, wodurch für sie eine Erhöhung ihres Teilzeitmodells auf ca. 24 Stunden möglich wäre. Eine Vollzeittätigkeit schließt sie jedoch „*auf lange Sicht*“ aus. Ein anderes Beispiel für eine befragte Beschäftigte mit langfristiger Teilzeitperspektive ist Frau Vollmer aus Unternehmen 1, höher qualifizierte Beschäftigte mit früherer Leitungsfunktion und einem Kind. Auf die Frage, wie es nun nach der Elternzeit weiter gehen soll, antwortet sie:

„Ja, eigentlich im Prinzip erst mal, also ich meine, gut, ich hätte ja grundsätzlich, also ich habe jetzt zwei Jahre Elternzeit im Februar genommen, äh::, mir ist es im Prinzip egal, ob ich jetzt noch ein Jahr verlängern würde oder... Wahrscheinlich ist das das Einfache im Zweifelsfall, (lacht) weil ich dann eben noch keine Stelle koste! Und, äh, gut, dann muss man sehen. Also ich glaube nicht, dass (...) also soll eigentlich so, wie es jetzt ist; im Zweifelsfall werden wir vielleicht auch noch mal irgendwann ein zweites Kind wollen, und dann würde ich mir natürlich wünschen, dass ich genauso schnell wieder anfangen kann und genauso schnell auch wieder eine Halbtagsstelle kriege! Aber - gut. Ja, muss man dann mal sehen. Also damit wird es dann glaube ich wirklich nicht mehr so einfach, neh. Also wenn man da noch ein zweites Kind hat und insbesondere dann vielleicht, wie gesagt, den neuen Chef hat, der sich dann denkt, „Mein Gott, jetzt ist die vielleicht dann irgendwann schon wieder schwanger“, das ist natürlich nicht so vorteilhaft. Neh. Gut, wird sich schon irgendwie lösen lassen.“ (1, B1, Pos. 112)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass Frau Vollmer, ähnlich wie Frau Späth, eine längere Teilzeitperspektive hat, die auch im Zusammenhang mit ihrer

weiteren Familienplanung steht. Die langfristige Teilzeitumsetzung sieht sie allerdings im Gegensatz zu Frau Späth ambivalent, da sie damit betriebsstrukturelle Probleme der Stellenberechnung verbunden sieht und auch betriebskulturelle Akzeptanzprobleme. Insofern verlängert sie lieber erst noch einmal ihre Elternzeit, damit sie so „*noch keine Stelle kostet*“. Obwohl sie selbst auch mit einem zweiten Kind eine starke Erwerbsorientierung aufrecht erhalten und schnell wieder eine Halbtagsstelle einnehmen möchte, sind ihre Erfahrungen in diesem Zusammenhang negativ geprägt: Zum einen erwartet sie eine Ablehnung und Geringschätzung ihres neuen Vorgesetzten gegenüber einer schwangeren Beschäftigten, zum anderen erwartet sie, dass es für sie schwierig wird, wieder eine Halbtagsbeschäftigung zu bekommen.

Zusammenfassend zeigt der Vergleich zwischen den zitierten männlichen und weiblichen Beschäftigten, dass letztere an einer langfristigen Teilzeitperspektive interessiert sind, um Sorge- und Erwerbsarbeit zu vereinbaren, auch wenn damit Ambivalenzen hinsichtlich der Wahrnehmung betriebskultureller und betriebsstruktureller Abwertungen verbunden sind. Die meisten der von uns befragten weiblichen Beschäftigten haben diese langfristige Teilzeitperspektive und einige gehen nur unter betrieblichem Zwang und zeitlich begrenzt in der Elternzeit oder nach der Elternzeit auf eine Vollzeitstelle zurück, um dann möglichst schnell Teilzeit zu arbeiten, auch wenn dies mit Karriereverlust und schwierigen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen verbunden ist. Die wenigen befragten männlichen Beschäftigten sind zwar bereit, für einen begrenzten Zeitraum von ca. sechs Monaten bis zu maximal einem Jahr Teilzeit zu arbeiten und bzw. oder in Vollfreistellung zu gehen, um die Partnerin bei der Entwicklung ihrer beruflichen Perspektiven zu unterstützen, dies jedoch nur so weit, wie eigene berufliche Perspektiven darunter nicht leiden und der berufliche Status Quo erhalten bleibt.

### **7.3.5 *Die Bedeutung betrieblicher Akteure bei der Umsetzung der Teilzeitan-sprüche***

In den Interviews mit Beschäftigten aus fünf Unternehmen unterschiedlicher Branchen hat sich im Verlauf der Analyse gezeigt, dass drei betriebliche Akteure einen mehr oder weniger starken Einfluss auf die Implementation der Teilzeitan-sprüche der Beschäftigten nehmen. Die gesetzlichen Vorgaben der Neuregelungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes be-

ziehen sich in ihren Ausführungen teilweise mehr oder weniger konkret auf die Rolle der genannten betrieblichen Akteure.

Im Folgenden werden zunächst die rechtlichen Neuregelungen in Bezug gesetzt zur Bedeutung von Vorgesetzten und den Erfahrungen der befragten Beschäftigten bei der Umsetzung ihrer Teilzeitansprüche. Im Anschluss daran werden die rechtlichen Vorgaben zur Rolle der Personalabteilung und des Betriebsrates hinsichtlich der Teilzeitumsetzung im betrieblichen Kontext verglichen und ebenfalls mit den Beschäftigtenerfahrungen in Bezug gesetzt.

### ***7.3.5.1 Top oder Hop! Die machtvolle Rolle der Vorgesetzten und ihre Einbettung in die Betriebskultur***

Vorgesetzte haben, gemäß den Aussagen der befragten weiblichen Beschäftigten, eine entscheidende Funktion bei der Umsetzung ihrer Teilzeitansprüche, insbesondere bei Höherqualifizierten und bei Beschäftigten mit Führungsverantwortung. Meist sind die Vorgesetzten diejenigen, die im Ergebnis darüber entscheiden, ob und wie Teilzeitmodelle in den jeweiligen Arbeitskontexten der Beschäftigten umgesetzt werden und die daher die Teilzeitumsetzung positiv oder negativ steuern. Die Interviewanalyse hat gezeigt, dass Vorgesetzte Handlungsspielräume haben, Teilzeitansprüche der Beschäftigten im Organisationsablauf ihres Arbeitsbereichs umzusetzen und dass sie diese zum Teil nutzen. Ihr Verhalten steht dabei – wie die Beschäftigteninterviews zeigen – im Zusammenhang mit der betriebskulturellen Konstruktion von Führung. Die Bedeutung dieser Konstruktion im Kontext der Teilzeitimplementation wird aus der Beschäftigtenperspektive im weiteren Verlauf näher erläutert.

Die im BERzGG §15 Abs. 4 und 5 und im TzBfG §8 Abs. 3 und 4 formulierten Vorgaben zum Einigungsverfahren zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmerin finden nach der Analyse der von uns geführten Interviews keine Berücksichtigung in der betrieblichen Praxis. Wie die Interviewanalysen zeigen, bleibt die Antragstellung der Arbeitszeitreduzierung auf der informellen Gesprächsebene stehen, da die befragten Beschäftigten aufgrund befürchteter verschlechterter Arbeitsbedingungen von einer schriftlichen Antragstellung absehen, so dass die gesetzlich vorgesehenen Regelungsverfahren für die Zeit nach der schriftlichen Antragstellung nicht weiter greifen. Als problematischer Aspekt hat sich des weiteren gezeigt, dass Vorgesetzte nach Aussage befragter Beschäftigter den Teilzeitanspruch

bereits im Vorfeld mit entgegenstehenden betrieblichen Gründen abgelehnt haben, obwohl eine Umsetzung aus Sicht der betroffenen Beschäftigten möglich gewesen wäre.

Im Folgenden wird exemplarisch gezeigt, wie Frau Middelbeck aus Unternehmen 4 ihren Teilzeitanspruch als leitende Angestellte nur auf sechs Monate befristet in der Elternzeit durchsetzen konnte, nicht jedoch in der Zeit nach der Elternzeit. Frau Middelbeck hat zwei Kinder und arbeitet nach eigenen Aussagen 50-55 Stunden in einem Vollzeitarbeitszeitmodell. Auf die Frage, mit welcher Begründung ihr Vorgesetzter ihren Teilzeitanspruch nach der Elternzeit ablehnte, antwortet sie:

„Ja, einfach so so nach dem Motto „entweder ganz oder gar nicht“, neh. .. Also das war auch letztendlich die Aussage dann im Hinblick darauf, weil er ja auch die die Teilzeittätigkeit dann ganz klar zeitlich begrenzt hat. .. Also dass wenn, selbst wenn ich gesagt hätte, „Ich will das länger machen“ oder „Ich könnte es mir auch vorstellen, das dauerhaft zu machen“, die Chance hätte ich zumindest bei ihm nicht gehabt. (...)

I: Aber gleichzeitig ist ja auch das Teilzeit- und Befristungsgesetz in [Kraft getreten.

P: Ja]. Nur, da steht ja dann auch ganz klar drin, wenn betriebliche Belange dagegen stehen und der Arbeitgeber das entsprechend begründet, und er hat einfach hat gesagt, also „Die betrieblichen Belange stehen hier entgegen, es geht geht nicht, dass die Führungskräfte, ähm .. letztendlich Teilzeit arbeiten. Ich ich brauch' die voll, die müssen sich hier voll engagieren.“ .. So. Und ich mein', jeder Arbeitnehmer, der versucht, seinen Arbeitgeber zu irgendwas zu zwingen, (lachend) ich pfleg' immer zu sagen, also der hat schon von Anfang an verloren. (...) Ich mein', es gibt gibt ja so Fälle, (...) wo dann die entsprechenden Frauen oder auch Familien, die die Arbeitgeber dann verklagen darauf. Aber ich sag', so ein Arbeitsverhältnis ist ein ist zumindest ab dem Zeitpunkt zum Scheitern verurteilt. .. Also es ist letztendlich immer, man weiß um die gesetzlichen Möglichkeiten, die man hat. Aber die Begründung eines Arbeitgebers „betriebliche Belange stehen dem entgegen“, die ist: so 'eine Begründung findet sich relativ schnell. .. So. Und dann müsste man natürlich schon mit guten Argumenten dagegen wieder argumentieren...“ (4, B7, Pos. 35, 47-48)

In obigem Zitat wird erkennbar, dass in dem Gespräch zwischen Frau Middelbeck und ihrem Vorgesetzten letzterer aus der Sicht der Beschäftigten kein Arbeitszeitmodell mit Teilzeitoption für Führungskräfte billigt, sondern nur die Option Vollzeit oder Vollfreistellung : „*ganz oder gar nicht*“. Befristet ist er zwar bereit, einem Teilzeitmodell zuzustimmen, aber „*letztendlich*“ besteht er darauf, seine Führungskräfte Vollzeit im Büro zu wissen. Obwohl Frau Middelbeck zum Ausdruck bringt, dass ihre favorisierte Handlungsoption eine Teilzeittätigkeit mit

Führungsverantwortung gewesen wäre, wird ihr ihr Teilzeitanspruch von ihrem Vorgesetzten nicht gewährt („*Die Chance hätte ich zumindest bei ihm nicht gehabt*“). Damit ist implizit ausgedrückt, dass das Verhalten ihres Vorgesetzten aus ihrer Sicht nicht zwingend gewesen ist. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass sich Frau Middelbeck in einer unterlegenen und ohnmächtigen Position wahrnimmt, da es aus ihrer Sicht für einen Arbeitgeber leicht ist, betriebliche Gründe als Ablehnungsgrund gegen den Teilzeitanspruch einer Beschäftigten anzugeben. Der Weg zum Arbeitsgericht stellt für sie auch keine Handlungsoption dar, da sie damit das Arbeitsverhältnis als „*zum Scheitern verurteilt*“ ansieht. Für sie, wie für alle anderen befragten Beschäftigten bis auf eine, ist die informelle Einigung entscheidend, ohne die sie die Umsetzung ihres Teilzeitanspruchs nicht weiter verfolgt.

Auf die Frage, ob der Vorgesetzte die Ablehnung ihres Teilzeitanspruchs noch näher begründet habe, antwortet Frau Middelbeck:

„Nö, er hat ver- gesagt, also „Zumindest ist in Ihrer Position, so wie das ausgestaltet ist, die letztendlich hier die internen Kunden müssen immer Zugriff auf Sie haben, müssen wissen, dass der Ansprechpartner immer zu erreichen ist.“ Dann hab' ich noch gesagt, „Ja“, ich sag', also „man kann mich zu Hause anrufen, man kann mich auf dem Handy anrufen. Ich nehm' auch den Laptop mit nach Hause, wenn das gewünscht ist und guck' da jeden Tag rein.“ ..

Aber es ist natürlich schon was anderes:: (drückst) für, ich kann kann ist Arbeitgeber auch irgend- insofern verstehen, dass die natürlich schon es am liebsten haben, dass die Leute wirklich rund um die Uhr verfügbar sind. Jetzt grade, wo es wo die Arbeitsplätze immer mehr und mehr abgebaut werden und letztendlich mit immer weniger Leuten die gleiche Arbeit oder noch mehr Arbeit gemacht werden muss. Da ist dann natürlich, der nicht 100 %ig (scherzend) oder auch 120 %ig den Einsatz zeigt, da eher dann auf der Verliererseite.“(4, B7, Pos. 52)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass Frau Middelbeck der Ablehnung ihres Teilzeitanspruches durch ihren Vorgesetzten ambivalent gegenübersteht. Einerseits schlägt sie ihm - ergänzend zu ihrem angestrebten Teilzeitarbeitszeitmodell - Mehrarbeit von zu Hause vor, indem sie auch zusätzlich zu ihren Bürozeiten ihre Erreichbarkeit und die Erledigung anstehender Aufgaben anbietet, um ihr Teilzeitmodell durchzusetzen. Andererseits signalisiert sie Verständnis für den Rundumverfügbarkeitsanspruch des Arbeitgebers, dem sie als Teilzeitkraft nicht genügen kann („*aber es ist natürlich schon was anderes*“).

In diesem Zusammenhang kommt zum Ausdruck, dass sich Frau Middelbeck von betrieblicher Rationalisierung bedroht sieht, wenn sie diesem Anspruch an Führung nicht entspricht („*Jetzt grade, wo es wo die Arbeitsplätze immer mehr und*

*mehr abgebaut werden (...) Da ist dann natürlich, der nicht 100 %ig (scherzend) oder auch 120 %ig den Einsatz zeigt, da eher dann auf der Verliererseite“). Vor dem Hintergrund der Bedrohung durch Rationalisierung fügt sich Frau Middelbeck zwangsweise den Ansprüchen an Führung („ganz oder gar nicht“), die mit einem Vollzeitarbeitszeitmodell verknüpft sind.*

Ein anderes Beispiel für die Handlungsspielräume von Vorgesetzten ist Frau Raffael aus Unternehmen 2, die nach einem Jahr Vollzeit jetzt teilzeitbeschäftigt als Teamleiterin nach der Elternzeit und mit einem Kind arbeitet. Über ihren Vorgesetzten sagt sie:

„Ich hatte Glück, mein Vorgesetzter, mein damaliger Vorgesetzter hat mich da geschützt sozusagen, hat mir die Stelle quasi freigehalten. Muss ich wirklich sagen. Er hat sie nicht nachbesetzt, er hat mir die freigehalten, ein Jahr lang, und ich hab' die einfach wieder übernommen. Und das war von ihm aus eine sehr noble .. Vorgehensweise, die aber nicht natürlich ist. Es gibt auch andere. Dann ist die Stelle besetzt und dann muss man halt sehen, wie man weiter kommt.

Aber mir war schon klar, dass wenn ich auf Vollzeitbasis wieder den Einstieg finden würde, ich mehr Möglichkeiten und Rechte habe, als wenn ich das auf Teilzeitbasis versuche.“ (2, B7, Pos. 199)

Aus der Interviewpassage wird erkennbar, dass der Vorgesetzte von Frau Raffael ein Vollzeitarbeitszeitmodell für Führungskräfte postuliert. Als Vollzeitbeschäftigte erhält sie ihre Teamleiterstelle nach einem Jahr Elternzeit wieder.<sup>150</sup> Ein Vier-Tage-Modell als Teamleiterin kann sie nur unter der Prämisse, dass sie ihre Vollzeittätigkeit auch in vier Tagen schafft, verhandeln.<sup>151</sup> Die Interviewpassage bringt weiter zum Ausdruck, dass Frau Raffael das Verhalten ihres Vorgesetzten als besonders positiv wahrnimmt („*noble .. Vorgehensweise*“) und nicht als ein ihr zustehendes Recht. Damit stellt sich für sie die Gewährung von Rechten als individualisiertes und nicht allgemein gültiges Verfahren dar.

Im Vergleich dazu hat die überwiegende Mehrheit der befragten höher qualifizierten Beschäftigten mit Teilzeitarbeitszeitmodellen, wie nachfolgend exemplarisch Frau Feldkamp aus Unternehmen 5, promovierte IT-Spezialistin mit 20-Stunden-Teilzeit in der Elternzeit und mit einem Kind, Probleme mit ihrem Vorgesetzten:

<sup>150</sup> Vgl. dazu auch den Fall von Herrn Dohmen aus Unternehmen 1, der nach sechs Monaten Vollfreistellung in der Elternzeit auf seinen Teamleiterposten zurückkehrt, der ihm von seinem Vorgesetzten ebenfalls frei gehalten worden war.

<sup>151</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 7.3.2 zum Thema „Mehrarbeit“

„Es sind an sich so viele Themen, die zu erledigen sind. Also wie gesagt, vom von (druckst) meinem Chef fehlt die Akzeptanz für die Teilzeit. Insofern hatte er auch überhaupt keinen Blick auf die Stunden. ... Das fällt ihm schwer sich vorzustellen „Wie lang ist sie denn überhaupt da?“, weil er hat keinen Bock sich darum zu kümmern. Es interessiert ihn einfach nicht. Weil das, was er braucht, das muss gemacht werden .. bis zu dem und dem Datum .. und das sind halt, wie gesagt, zum einen die Themen, aber auch halt zum andern halt, äh .. ja, solche solche organisatorischen Dinge, dass man halt einfach mal zusätzlich kommen muss, weil noch andere Sachen anliegen. Aber er hat halt, ähm .. überhaupt keine Vorstellungen .. davon. Dadurch kommen natürlich dann auch die Überstunden zusammen, klar.“(5, B1, Pos. 407)

Durch die Interviewpassage kommt zum Ausdruck, dass das Vollzeitarbeitszeitmodell bei dem Vorgesetzten von Frau Feldkamp seine Wahrnehmungsweise dominiert und keine Bereitschaft aus ihrer Sicht bei ihm vorhanden ist, sich auf ihre beschränkte zeitliche Verfügbarkeit im Rahmen ihrer Teilzeittätigkeit einzustellen. Frau Feldkamp reagiert darauf, indem sie die von ihr erwartete Arbeitsleistung durch Mehrarbeit und Überstunden zu erfüllen versucht, ist aber gleichzeitig auch verärgert und deprimiert über das Verhalten ihres Vorgesetzten.

Auch in dem nachfolgend zitierten Interviewausschnitt wird erkennbar, wie eine betroffene Beschäftigte die Handlungsmöglichkeiten ihres Vorgesetzten zur Teilzeitumsetzung in Führungspositionen einschätzt. Frau Glass, höhere qualifizierte Beschäftigte aus Unternehmen 3 mit zwei Kindern und einer 20 Stunden Halbtagsstelle, beschreibt, wie sie während ihrer ersten Elternzeit als Gruppenleiterin Teilzeit gearbeitet hat:

„Also es hat tatsächlich .. im Nachhinein geklappt, also ich bin ein Jahr zuhause geblieben und bin dann .. nach einem Jahr auch wiedergekommen, (...) und ich weiß aber, dass mein .. mein Chef wirklich sehr viel Mühe, Überzeugungsarbeit und auch, glaube ich, sehr viel Nerven an meinem Fall praktisch gelassen hat, um das hier durchzukriegen, weil man ... in der Personalabteilung, (...) nicht möchte, dass eine ... ja Führungsperson, das ist ja die unterste Führungsebene, ist ja jetzt kein hochtragender Job in dem Sinne, jetzt von der Führung oder Leitung her, aber man wollte das nicht.

(...) Es wurde dann immer gesagt, nein, das ist eine Führungsaufgabe, die kann nicht geteilt werden, .. weder mit einem Stellvertreter noch mit einem zweiten Gruppenleiter, und .. das war so der Tenor hier im Hause, (...) Und von der Praxis her ist es dann halt so gelaufen, dass meine damalige Stellvertreterin, dann, nachdem ich weg war, praktisch die Führung übernommen hat, das hat auch vom Team her, von unserer Gruppe sehr gut geklappt, (...) es gab keine Differenzen, weder vom Führungsstil her, noch von der Gruppe, es lief wirklich so, als wäre es das Normalste von der Welt.“(3, B3, Pos. 14)

In der Interviewpassage zeigt sich, dass unterschiedliche Konstruktionen von Führung zwischen der Personalabteilung und dem Vorgesetzten von Frau Glass aufeinander getroffen sind: Für die Vertreter der Personalabteilung, so die Schilderung von Frau Glass, ist Führung nicht teilbar („*weder mit einem Stellvertreter noch mit einem zweiten Gruppenleiter*“), für den Vorgesetzten von Frau Glass im Gegensatz dazu jedoch schon. Trotz der gegensätzlichen Vorstellungen vom Arbeitszeitmodell einer Führungskraft, gelingt es dem Vorgesetzten von Frau Glass, ihr Teilzeitmodell durchzusetzen.

In ihrer zweiten Elternzeit konnte Frau Glass dann nicht mehr in Teilzeit auf ihren Gruppenleiterposten zurückkehren. Umstrukturierungen im Unternehmen hatten dazu geführt, dass ein anderer Gruppenleiter mit Vollzeitarbeitszeitmodell ihre Stelle zugewiesen bekam. Auf die Frage, ob Frau Glass darüber mit ihrem Vorgesetzten gesprochen habe, antwortet sie:

„Ja habe ich, .. (...) und habe dann auch immer nur noch mit meinem Hauptabteilungsleiter gesprochen und telefoniert und bin dem dann wirklich auch ein halbes Jahr lang regelmäßig auf den Wecker gegangen, (...) also das war dann wieder so die Bittstellerposition, bitte .. vergiss mich nicht, ich bin zuhause, aber ich will wiederkommen. Das war immer so dieses Gefühl, das ich dabei hatte, .. und .. ach du liebe Güte, ich mach mich unbeliebt, ich nerven, ... ehm hoffentlich kann ich überhaupt noch mal zurückkommen. (Pause)

(...) also im Januar hab ich wieder angefangen zu arbeiten, (...) Ja und dann habe ich am 22. Dezember dann das Gespräch mit meinem jetzigen Abteilungsleiter gehabt, (...) und die Worte waren: entweder Sie nehmen das, oder Sie bleiben zuhause. .. Und dann war das Thema natürlich für mich klar, mein Glück war einfach, das es eine tolle Stelle ist, ... aber das hat mich schon ein bisschen geschockt, dieses Wissen, ich geh da jetzt hin, ich hör mir etwas an, und ich weiß genau, wenn es jetzt nicht ... nichts für mich ist, (...)nehme ich die dann trotzdem an oder bleibe ich dann komplett zuhause für die drei Jahre. Das fand ich ein sehr ungutes Gefühl.“ (3, B3, Pos.194-197)

In der zitierten Passage kommt zum Ausdruck, dass Frau Glass das Gefühl hat, kein Recht auf eine qualifizierte Teilzeitstelle zu haben, sondern sich durch kontinuierliches Nachfragen in der Elternzeit dafür engagieren zu müssen („*bin dem dann wirklich auch ein halbes Jahr lang regelmäßig auf den Wecker gegangen, (...) also das war dann wieder so die Bittstellerposition, bitte .. vergiss mich nicht, ich bin zuhause, aber ich will wiederkommen*“). Dieses Gefühl, rechtlos zu sein, wird noch durch das aus ihrer Sicht unengagierte Verhalten ihres Personalverantwortlichen und die Situation verstärkt, dass sie keinen Einfluss nehmen kann auf

die Entscheidungsfindung hinsichtlich ihrer neuen Erwerbsstelle („*und die Worte waren: entweder Sie nehmen das, oder Sie bleiben zuhause. ... (...) aber das hat mich schon ein bisschen geschockt*“).

Zusammenfassend ist in diesem Kapitel deutlich geworden, dass es aus der Sicht der Befragten bei ihren Vorgesetzten Handlungsspielräume zur Umsetzung der Teilzeitansprüche gibt, die im Zusammenhang mit betriebsstrukturellen und betriebskulturellen Konstruktionen von Führung stehen: Entweder ist Führung mit einem flexiblen oder an die Präsenz im Büro gebundenen Vollzeitarbeitszeitmodell verknüpft, oder aber mit Konstruktionen, dass Führung teilbar und insofern auch in Verbindung mit einem Teilzeitarbeitszeitmodell ausgeführt werden kann. Es hat sich gezeigt, dass die rechtlich vorgegebenen Möglichkeiten im TzBfG, mit Hilfe der Angabe sogenannter betrieblicher Gründe Teilzeitansprüche abzulehnen, aus der Sicht einer Beschäftigten auch von Vorgesetzten instrumentalisiert werden kann, um betriebskulturelle Konstruktionen von Führung und das mit ihnen betriebsstrukturell verbundene Vollzeitarbeitszeitmodell zu protegieren, auch wenn die angegebenen betrieblichen Gründe aus der Sicht der betroffenen Beschäftigten nicht stichhaltig sind. Insgesamt sieht die Mehrzahl der befragten Beschäftigten für sich keine verlässlichen Möglichkeiten, ihren Teilzeitanspruch bei Ablehnung des Vorgesetzten durchzusetzen, da den Arbeitgebern insbesondere im TzBfG für die Zeit nach der Elternzeit durch die Angabe betrieblicher Gründe ein relativ einfach handhabbares rechtliches Instrumentarium in die Hand gegeben werde, um die Teilzeitansprüche der Beschäftigten abzulehnen. Zudem ist durch die Analyse der Beschäftigteninterviews zum Ausdruck gekommen, dass durch die rechtlichen Rahmenbedingungen des BErzGG und der in ihnen formulierten Angabe *dringender* betrieblicher Gründe aus der Sicht der Beschäftigten die Ablehnung des Teilzeitanspruchs der höher qualifizierten Beschäftigten in der Elternzeit zwar erschwert wird, dass die Durchsetzung ihres Teilzeitanspruchs aber häufig nur zeitlich befristet für den Zeitraum der Elternzeit durchgesetzt werden kann und nach der Elternzeit aus ihrer Sicht wieder in Frage steht. Insofern hat die Interviewanalyse insgesamt gezeigt, dass die befragten Beschäftigten ihren rechtlichen Teilzeitanspruch nicht als ein ihnen im gleichberechtigten Dialog mit den Arbeitgebern zustehendes und umsetzbares Recht wahrnehmen.

### ***7.3.5.2 Die marginale Rolle des Betriebsrates bei der Durchsetzung von Teilzeitansprüchen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf***

Im Folgenden wird zunächst die in den betreffenden beiden Gesetzen vom Gesetzgeber zugewiesene Rolle des Betriebsrates innerhalb des betrieblichen Kontextes zur Implementation von Teilzeitarbeitszeitmodellen dargestellt. Im Anschluss daran werden die gesetzlich vorgesehenen Regelungen mit den Erfahrungen der Beschäftigten in Verbindung gebracht. Gemäß §7 TzBfG soll der Betriebsrat grundsätzlich über Teilzeitarbeit im Betrieb informiert werden. In §7, Abs.3 soll er „*insbesondere über vorhandene oder geplante Teilzeitarbeitsplätze und über die Umwandlung von Teilzeitarbeitsplätzen in Vollzeitarbeitsplätze und umgekehrt (informiert werden). Der Arbeitnehmervertretung sind auf Verlangen die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen*“. Der Gesetzgeber sieht im TzBfG also grundsätzlich ein Informationsrecht des Betriebsrates zu Teilzeitstellen vor und spricht ihm auch das Recht zu, gegebenenfalls Unterlagen zum Teilzeitumsetzungsverfahren einzufordern. Dadurch wird dem Betriebsrat vom Gesetzgeber eine Rolle im innerbetrieblichen Teilzeitimplementationsprozess zugeschrieben, die er in den jeweiligen Unternehmen ausüben kann.

Gegenüber den vom Gesetzgeber vorgesehenen Rechten für Betriebsräte in betrieblichen Teilzeitumsetzungsverfahren bleibt aus der Sicht der Beschäftigten, wie die Interviews zeigen, die Rolle des Betriebsrates vergleichsweise wenig bedeutsam. Die Betriebsräte übernehmen aus der Sicht der von uns befragten Beschäftigten keine wichtige Rolle hinsichtlich des Themas Teilzeitumsetzung im Betrieb zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Zum einen äußerten einige Beschäftigte generell eine zurückhaltende und teilweise ablehnende Haltung gegenüber der Kontaktaufnahme zum Betriebsrat, zum anderen machten Beschäftigte deutlich, dass sich der Betriebsrat, wenn Kontakt aufgenommen worden war, als wenig interessiert und durchsetzungsfähig hinsichtlich ihrer Teilzeitansprüche zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit gezeigt habe. Die ablehnende Haltung gegenüber dem Betriebsrat zeigte sich zum einen bei sehr vielen Beschäftigten, die aufgrund der aus ihrer Sicht unproblematischen Umsetzung ihres Teilzeitanspruchs keine Notwendigkeit in einer Kontaktaufnahme mit dem Betriebsrat artikulierten, zum anderen bei einer kleineren Anzahl von Beschäftigten mit höherer und mittlerer Qualifikation, die aus Angst vor einer Verschlechterung ihrer Arbeitssituation keinen Kontakt zum Betriebsrat aufnehmen wollte oder sich keine Hilfestellung bei der Durchsetzung ihres Teilzeitanspruchs versprach.

Die wenig engagierte Rolle des Betriebsrates aus der Sicht der befragten Beschäftigten zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit durch Teilzeit kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass keiner der von uns befragten Beschäftigten mit Kontakten zum Betriebsrat davon berichtete, dass letzterer gegebenenfalls Informationen zum Teilzeitumsetzungsprozess beim Arbeitgeber eingefordert und gesichtet habe. Die meisten der von uns Befragten gaben an, dass sie Teilzeitfragen zunächst mit ihren Vorgesetzten und der Personalabteilung geklärt hätten. Nur bei problematischen Entwicklungen wurde der Betriebsrat kontaktiert.

Im Folgenden verdeutlichen Interviewausschnitte von Beschäftigten den Aspekt der wenig engagierten Rolle der Betriebsräte im Teilzeitumsetzungsverfahren und der von den Beschäftigten erfahrenen geringen Wahrnehmungskompetenz von Problematiken zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit.

Frau Seewald, höher qualifizierte Bankkauffrau aus Unternehmen 1 mit einem Kind, hat den Betriebsrat kontaktiert, weil sie im Zusammenhang mit ihrer Teilzeitumsetzung vertragliche Schlechterstellungen nicht akzeptieren wollte:

„wie gesagt, mit irgendwelchen Sonderzahlungen haben die sich quergestellt und gesagt, ja das ist nicht, ... weil man eigentlich aus vertraglicher Sicht das nicht aufrechterhalten konnte und es war auch kein .. schriftlicher Zusatz irgendwo gegeben hätte (...) und ... da bin ich dann da schon mal petzen gegangen (beide lachen), und .. hab dann parallel da dann auch selber mit der, mit der ... Personalabteilung rumdiskutiert, .. weil ich jetzt nicht den, ... sage ich mal .. denke ich mal, die haben das generell mal als Punkt mit aufgenommen, dass da was im Argen lag, aber es war jetzt nicht so, dass sich da ... ganz speziell um meinen Fall gekümmert wurde und das da geregelt wurde. Ich meine, es hat sich dann letztlich irgendwo dann zu meinem ... (h) Einverständnis (leise) oder so entwickelt, weil es gab halt keine rechtliche Grundlage dafür, (lacht) dass sie mir das nicht zahlten. Aber das sind dann halt so Sachen, wo, wo man sich dann, wie gesagt, schon ärgert, weil das dann vorher nicht klipp und klar festliegt und unter Umständen man auch das Gefühl hat, wenn sich jetzt eben jemand von der ersten Antwort der Personalmitarbeiterin dann irgendwo kleinhalten lässt, wo man sagt, man ist ja froh, dass man jetzt hier überhaupt irgendwo einen Teilzeitjob hat und man will ja jetzt hier auch gar nicht so die große Backe riskieren, mhm ja, dann gucken die dumme aus der Wäsche, und das finde ich halt einfach ungerecht.(...)

I: Und ... hat der Betriebsrat da was machen können?

P: Also wie gesagt, letztlich ist es dann irgendwo:: .. dann auch mal ... generell dann von irgendwie ... Personal...abteilung Grundsatzfragen wie auch immer noch mal geklärt worden dieses Thema, (...) inwieweit jetzt letztendlich da ... der Betriebsrat noch mal eingeschaltet war, weiß ich nicht. Ich habe da:: nichts mehr gehört und hatte jetzt auch nicht so ... den Eindruck, dass sie da ... so furchtbar ... aktiv waren.“(1, B6, Pos. 35-37)

Aus der Interviewpassage mit Frau Seewald wird deutlich, dass sie keine Berührungsängste hatte, den Betriebsrat zu kontaktieren, als sie Unterstützung hinsichtlich ihrer Sonderzahlungen brauchte. Dennoch stuft sie diese Kontaktaufnahme nicht als gebräuchliches Mitarbeiterverhalten ein, sondern belegt es mit dem Begriff „*petzen*“. Damit bezeichnet sie ihre Kontaktaufnahme zum Betriebsrat als etwas, das als Normverstoß gilt, weil es als unsolidarisch gegenüber dem Arbeitgeber eingestuft wird. Durch ihre Kontaktaufnahme zum Betriebsrat zeigt sie eine hohe Mitarbeiterkompetenz insofern, als sie sich verantwortlich fühlt für die Interessen ihrer Kolleginnen, die sich aus der ihnen zugeschriebenen schwachen Position als Teilzeitkraft nicht trauen, ihre Interessen zu vertreten, weil ihnen das aus der Sicht von Frau Seewald als aufmüpfiges Verhalten, „*als eine dicke Backe riskieren*“, angekreidet würde. Somit wird erkennbar, dass Teilzeitkräfte im Arbeitskontext von Frau Seewald in Unternehmen 1 aus der Sicht der Befragten einen schwachen Status haben, der es ihnen erschwert, ihre Rechte wahrzunehmen.

In diesem Zusammenhang kommt weiter zum Ausdruck, dass Frau Seewalds Motivation, zum Betriebsrat zu gehen in ihrem Ärger und Ungerechtigkeitsempfinden begründet ist und es ihr nicht nur um ihren eigenen Fall geht, sondern auch um die Ungerechtigkeiten, die ihre Kolleginnen erfahren, für die sie sich einsetzen will („*dann gucken die dumm aus der Wäsche und das finde ich halt ungerecht*“). Ihren eigenen Fall regelt sie parallel dazu eigenständig mit der Personalabteilung, da sie vom Betriebsrat keine gezielte Unterstützung erwartet, die sich absehbar und für sie spürbar auswirkt („*die haben das generell mal als Punkt aufgenommen, dass da was im Argen lag, aber es war jetzt nicht so, dass sich da ... ganz speziell um meinen Fall gekümmert wurde und das da geregelt wurde*“)

Aus der Perspektive von Frau Seewald ist ihr Betriebsrat wenig engagiert in ihrem Anliegen, als Teilzeitkraft eine gleichberechtigte Behandlung wie Vollzeitkräfte hinsichtlich der Sonderzahlungen zu erfahren. Dies zeigt sich aus ihrer Sicht auch daran, dass sie keine Stellungnahme zum weiteren Verlauf ihres Anliegens von Seiten des Betriebsrates bekommen habe, was in ihr den Eindruck mangelnden Interesses verstärkt.

Obwohl mehrere Befragte nach ihren Angaben den Betriebsrat im Zusammenhang mit ihrer Teilzeitumsetzung kontaktiert haben, ist uns kein Fall bekannt, außer einem einzigen, wo durch die Beteiligung des Betriebsrates eine positive Wendung der Problematik herbeigeführt werden konnte. Frau Sievers, ehemalige Gruppenleiterin und jetzt Koordinatorin aus Unternehmen 1 mit einem Kind, be-

schreibt die Schwierigkeiten, die u.a. mit der Umsetzung ihres Teilzeitanspruchs nach der Elternzeit verbunden waren, als sie den Betriebsrat einschaltete:

„(...) Ja, und dann kam das nächste Erwachen. Dann war man der Auffassung, man bräuchte mir ja auch nicht mehr das Gehalt zu zahlen wie früher. Also nicht nur einen Teil nicht, sondern, weil man mir ja nur eine etwas niedriger qualifizierte Stelle anbieten konnte, sollte ich eben auch drastisch weniger Gehalt bekommen! Und daraufhin war ich wieder nicht einverstanden, was dann (lacht leise) dazu führte, dass ich eben (h) auch den Betriebsrat dann irgendwann eingeschaltet habe, um einfach mal klar zu machen und deutlich zu machen halt, dass es ich das Vorgehen so einfach unmöglich finde!

Und insbesondere für ein Unternehmen, was sich also röhmt, sehr familienfreundlich zu sein und auch unbedingt röhmt, Familie und Kind unter einen Hut zu bringen usw., also da ist in meinen Augen also noch viel Arbeit zu leisten. Ja, die haben sich dann eben dann auch netterweise sehr engagiert, und wir haben uns dann auf eine Kompromisslösung geeinigt: Ich habe einen gewissen Gehaltsverzicht akzeptiert, aber eben nicht die komplette Zahl, die sie ursprünglich vorgesehen haben. (...)“ (1, B2, Pos.41)

Aus der Interviewpassage wird ersichtlich, dass Frau Sievers den Betriebsrat erst eingeschaltet hat, als sie den Eindruck hatte, dass sie dem gegen ihren Teilzeitanspruch gerichteten Verhalten von Seiten des Unternehmens mehr entgegensetzen müsse.<sup>152</sup> Aus der Perspektive von Frau Sievers ist somit die Verhandlungsebene zwischen ihr und dem Vorgesetzten nicht mehr ausreichend, sondern eine übergeordnete Ebene der Interessenvertretung wichtig, um sich Gehör und einen respektvollen Umgang zu verschaffen. Damit geht es ihr zum einen darum, ihren Teilzeitanspruch umzusetzen, darüber hinaus aber auch um Respekt und Wertschätzung ihrer Person als Teilzeitbeschäftigte mit Familienaufgaben. Durch das Engagement des Betriebsrates ist es dann zu einem für Frau Sievers akzeptablen Kompromiss gekommen, womit ein Beispiel gegeben wurde, dass ein engagierter Betriebsrat im Sinne der Beschäftigten zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit durch Teilzeitarbeit wirksam werden kann.

Bei der überwiegenden Mehrzahl der Befragten wurde der Betriebsrat dagegen nur selten als kompetenter Ansprechpartner für Teilzeitumsetzung und Vereinbarkeitsfragen angesehen und in schwierigen Fällen als Vermittler zur Umsetzung von Teilzeitansprüchen häufig abgelehnt. Obwohl nicht wenige Befragte mit

---

<sup>152</sup> Vorher hatte Frau Sievers bereits gravierende Schwierigkeiten, die sich über Monate hinziehenden Verhandlungen zu ihrem Teilzeitanspruch nach der Elternzeit zu einem für sie guten Ende zu bringen, nachdem ihre Vorgesetzten sie erst monatelang im Unkonkreten beließen und ihr schließlich die Aufforderung zur Kündigung zugesandt wurde, mit der sie aber nicht einverstanden war. (1, B2, Pos.39)

schwierigen Teilzeitumsetzungserfahrungen den Betriebsrat kontaktierten, hat sich daraus meist keine Verbesserung ihrer Teilzeitsituation ergeben. So z.B. in Unternehmen 2 im Falle von Frau Selliges, höhere Angestellte im Marketingbereich, die als einzige der von uns befragten Beschäftigten ihre Teilzeitstelle nach der Rückkehr aus der dreijährigen Elternzeit eingeklagt hat, nachdem ihr Teilzeitantrag abgelehnt wurde. Nachdem ihr das Arbeitsgericht Recht gegeben hat, bekam sie allerdings von der Personalabteilung eine Stelle zugewiesen, auf der sie von ihrem Vorgesetzten und den Kollegen gemobbt wurde. In dieser Situation und bei einer späteren Gelegenheit hat sie sich an den Betriebsrat gewandt:

„Also ich habe mich an den Betriebsrat gewandt in der Zeit, wo es ganz schlimm war, und, äh, ja, konnte mich dann da mal ausheulen. Und ein Mal habe ich auch so ein Betriebsratsmitglied mitgenommen zu einem Gespräch mit meiner Personalreferentin, als es um den Wechsel der Stelle ging nach der ersten und in Bezug auf das eventuell anstehende neue Gerichtsverfahren, um halt eine neue Stelle im Unternehmen einzuplanen, wo ich, denke ich, auf der ersten gemobbt war, wo ich gedacht habe, ich brauche einfach mal einen Zeugen, der dabei sitzt. Der hat sich aber auch jetzt wirklich nur als stummer Beisitzer mit in das Gespräch gesetzt, und danach war das Thema auch dann durch.

I: Was heißt das „das war durch das Thema“?

P: Ja, also dass der Betriebsrat, der hatte dann auch nichts weiter damit zu tun. Es ist also nie so gewesen, dass mich mal jemand angerufen hat und gesagt hat: „Wie ist es jetzt auf der neuen Stelle? Läuft alles gut?“ o. ä., sondern die waren mit dabei, und eigentlich musste ich mich um alles selber kümmern. Was ich jetzt auch nicht problematisch finde. Und ich habe den eigentlich nur mitgehabt, damit ich wusste, da ist jemand dabei; und wenn es mal hart auf hart kommt, dass ich einen Zeugen habe, der aussagen kann, dass ich das Gespräch geführt habe, dass ich es auch in ordentlicher Form geführt habe, dass ich Kompromissbereitschaft gezeigt habe, dass ich dargelegt habe, wie ich behandelt werde, damit eben da nicht irgendwann mal vielleicht käme: „Ist nicht“ oder „war nicht so“ oder wie auch immer.“(2, B5, Pos.38-40)

In der Interviewpassage kommt zum Ausdruck, dass Frau Selliges in einer schwierigen Zeit ihres Arbeitsverhältnisses Unterstützung brauchte und deshalb Kontakt zum Betriebsrat aufgenommen hat. Ihre Äußerungen machen aber deutlich, dass sie vom Betriebsrat mehr Unterstützungsleistung erwartet hätte, als ihr zuteil wurde. Für sie wäre wünschenswert gewesen, dass der Betriebsrat sich interessanter an ihrem Fall gezeigt hätte und auch Engagement in Form von Nachfragen hinsichtlich ihres Befindens auf der neuen Stelle zum Ausdruck gebracht hätte. Dies kommt durch ihre genaue Beschreibung dessen zum Ausdruck, was der Betriebsrates nicht getan habe (*„es ist also nie so gewesen, dass mich mal jemand angerufen hat und gesagt hat, wie ist es auf der neuen Stelle? Läuft alles gut?“*).

Auch wenn Frau Selliges äußert, dass sie sich aufgrund der Untätigkeit des Betriebsrates „*um alles selber kümmern*“ musste und dass sie dies auch „*nicht problematisch*“ finde, wird deutlich, dass das Gegenteil der Fall ist und sie sich über die Nichtbeteiligung und Interesselosigkeit des Betriebsrates geärgert hat.

Auf die Frage der Interviewerin, ob sie sich gewünscht hätte, dass der Betriebsrat sich noch mehr engagiert, antwortet sie:

P: „Manchmal hätte ich mir gewünscht, dass man einen juristisch fundierteren Rat vielleicht da einfach hätte holen können. Also ich habe, bevor ich jetzt das zweite Mal aus dem Erziehungsurlaub gekommen bin, auch den Betriebsrat wieder kontaktiert, als es um die zugesandten Verträge ging, und habe halt gesagt, die möchten mein Home Office sofort kündigen können, die wollen, dass ich Überstunden im vorhinein genehmigen lasse. Und die einzige Antwort war: Müsste ich ja auch verstehen! [Ja.]

I: Aha]

P: Da habe ich mir gedacht: „Okay, dann rufe ich eben nicht mehr an!“ (lacht) also... Joah! Das war so meine Erfahrung mit dem Betriebsrat. Ich meine, die haben mir eigentlich nichts getan; aber ich wüsste auch nicht, ob ich sie unbedingt noch mal konsultieren würde, wenn es nicht irgendwas wäre, was ein Betriebsrat vielleicht unbedingt wissen muss oder kann. (lachend) Ja. Ja!“ (2, B5, Pos. 46-48)

Die zweite Situation, die in dieser Interviewpassage von Frau Selliges beschrieben wird, bezieht sich auf Vertragsergänzungen, die der Arbeitgeber vor ihrer Rückkehr in der zweiten Elternzeit vornehmen will, und die eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen von Frau Selliges darstellen (fristlose Kündigungsmöglichkeit des Home Office-Platzes und vorherige Genehmigung von Überstunden). Hier werden mehrere Aspekte zum Ausdruck gebracht: Zum einen erwartet Frau Selliges fundierte juristischer Kenntnisse zur Vereinbarkeit von Familien und Erwerbsarbeit durch Teilzeit. Zum anderen ist für sie empörend, dass der Betriebsrat nicht nur kein Verständnis für ihre Situation als Teilzeitbeschäftigte Mutter mit Telearbeitsmodell zeigt, sondern im Gegenteil, von ihr Verständnis für die Perspektive des Arbeitgebers erwartet („*Und die einzige Antwort war, müsste ich ja auch verstehen*“). Das zeigt ihr, dass die Dringlichkeit des Home-office-Platzes für ihre Vereinbarkeitssituation vom Betriebsrat nicht erkannt wurde und auch keine Bereitschaft zur Unterstützung besteht.

Insgesamt sind also die Erfahrungen von Frau Selliges mit dem Betriebsrat in Unternehmen 2 hinsichtlich ihrer Teilzeitumsetzung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht positiv verlaufen.

Ein weiteres Beispiel dafür, dass sich der Betriebsrat aus der Sicht der Beschäftigten nicht zuständig fühlt für die Interessenvertretung von Beschäftigten hinsichtlich des Themas Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit zeigt der folgende Interviewausschnitt. Frau Ahrens, Systemplanerin in Vollzeit aus Unternehmen 1 mit zwei Kindern, erzählt davon, wie sie dem Betriebsrat Vorschläge zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gemacht habe:

„Ich hatte mal einen Kollegen in unserer Abteilung, der war im Betriebsrat gewesen. Den habe ich dann ab und zu mal so ein paar Zettelchen gegeben gehabt, was mir jetzt bei V. nicht passt. (...) da habe ich einen Artikel gefunden gehabt, dass man auch, dass der Arbeitgeber wohl auch einen Zuschuss geben könnte zu Kindergartenbeiträgen. Da habe ich beim Betriebsrat nie wieder was von gehört gehabt. Dann setzt sich der Betriebsrat hier auch für ein, dass es hier Firmentickets gibt für (...), dass V. zehn Prozent Zuschuss gibt (...). Da wollte ich nur spontan drauf antworten, wie sieht es denn aus mit einem 10-prozentigen Zuschuss für die Kinderbetreuung? (...)

Da habe ich jetzt gestern hier so eine schöne Annonce hier auf der Betriebsratseite hier gefunden gehabt, dass hier in der Nähe auch ein privater Kindergarten aufgemacht hat (...) dass die Kinder von ein bis zehn Jahre dort betreut werden können. Und Kostenpunkt sechs Euro fünfzig die Stunde. Jetzt bin ich hier eine Sachbearbeiterin, (...) Wie soll sie das machen? Wenn sie vielleicht 1000 Euro netto verdient? Das geht überhaupt gar nicht. Und das verstehen die hier einfach bei V. nicht. (...) die Firmen sagen doch selber, sie können auf qualifiziertes Personal nicht verzichten. Warum machen sie nicht da was?“ (1, B9, Pos. 44)

Aus der Textsequenz wird deutlich, dass für Frau Ahrens die hohen finanziellen Belastungen der Beschäftigten für Kinderbetreuungskosten ein Problem sind, dass sie nicht allein privat lösen möchte, sondern Unterstützung von ihrem Unternehmen erwartet. Aus der Sicht von Frau Ahrens versteht der Betriebsrat aber nicht, dass Beschäftigte mit Kindern nicht arbeiten gehen können, wenn sie die Kinderbetreuung nicht bezahlen können, bzw. wenn ihr Gehalt fast die gleiche Höhe ausmacht, wie die Kosten der Kinderbetreuung. Hier, wie im oben beschriebenen Fall von Frau Selliges, zeigt sich, dass die Problematiken im Zusammenhang mit Vereinbarkeitsfragen aus Sicht der zitierten Beschäftigten vom Betriebsrat nicht als Arbeitsfelder wahrgenommen werden. Schwierige Arbeitsbedingungen durch fehlende oder teure Kinderbetreuungsmodalitäten sind dabei aus deren Sicht genauso wenig Teil seiner Wahrnehmungswelt, wie die Akzeptanz hinsichtlich eines verlässlichen Home-office-Platzes, der nicht kurzfristig gekündigt werden kann, damit die Grundlage für die Erwerbsarbeit einer berufstätigen Mutter nicht entzogen wird. Diese fehlende Wahrnehmungskompetenz für die Vereinbarkeitsprob-

lematiken der zitierten Beschäftigten mit Kindern zeigt aus der Sicht der Befragten eine Leerstelle im Selbstverständnis der hier betroffenen betrieblichen Interessenvertretung.

Abschließend soll der Aspekt der ablehnenden und zwiespältigen Haltung gegenüber dem Betriebsrat dargelegt werden bei Beschäftigten mit mittlerer und höherer Qualifikation. Zum einen lehnten sehr viele Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation, deren Teilzeitanspruch aus ihrer Sicht problemlos umgesetzt wurde, eine Kontaktaufnahme zum Betriebsrat als unnötig ab. Zum anderen brachten viele befragte Beschäftigte mit höherer Qualifikation eine ablehnende oder zwiespältige Haltung gegenüber ihrem Betriebsrat zum Ausdruck. Die Haltung der Beschäftigtengruppe mit höherer Qualifikation gegenüber dem Betriebsrat wird hier durch Interviewpassagen aus zwei verschiedenen Interviews exemplarisch dargelegt. Zunächst eine Äußerung von Frau Vollmer, höher qualifizierte Beschäftigte mit früherer Leitungsfunktion aus Unternehmen 1, jetzt in Teilzeit mit 19 St., ein Kind, zur Kontaktaufnahme mit dem Betriebsrat:

„Hm ... naja. Ich glaube nicht, dass das was bringt (...) Ich glaube (,) ich bin der Meinung (...) selbst dann, wenn er, also wenn ich jetzt auf einmal einen Chef hätte, der total gegen alle Richtlinien und total unmöglich, dann würde ich, glaube ich, auch nicht (...) dann würde ich eine andere Arbeit suchen und gut. Glaube ich. Hah, grundsätzlich bin ich einfach der Meinung, dass es einfach (,) dass man versuchen muss... Und wenn, dann würde ich wahrscheinlich im Zweifelsfall auch erst mal mit der Personalabteilung vielleicht sprechen.

(...) der Betriebsrat da, und der kann hier mich vielleicht noch mal ein Mal beraten, was meine Rechte sind. Gut, vielleicht wird man das doch irgendwann machen. Weiß ich nicht, ob man das in Anspruch nimmt wegen ein Mal beraten. Aber ich glaube jetzt grundsätzlich, dass es jetzt nicht höchstens, um mich ein Mal aufzuklären, aber ich glaube jetzt nicht, dass es irgendwas bringt (...). Und ich glaube auch, teilweise wirklich, also zumindest, was die Geschäftsführer, ähm, Personal so ein bisschen durchblicken lassen, also dass der Betriebsrat manchmal auch wirklich sehr überzogene Forderungen hat (...),“ (1,B1, Pos. 174 - 175)

Aus der Interviewpassage wird ersichtlich, dass für Frau Vollmer die Kontaktaufnahme zum Betriebsrat ambivalent ist. Ihr zögerliches und häufig unterbrochenes Sprechen bringt zum Ausdruck, dass ihr eine Kontaktaufnahme zum einen unangenehm wäre, zum anderen auch nicht erfolgversprechend erscheint (*„Ich glaube nicht, dass das was bringt“*). Den Betriebsrat sieht sie zwar in einer beratenen Funktion, um die Beschäftigten über ihre Rechte aufzuklären, aber nicht als betrieblichen Akteur, der die Beschäftigten wirksam gegenüber ihrem Arbeitgeber bei der Durchsetzung ihrer Teilzeitansprüche unterstützen kann. Die Unwirksam-

keit des Betriebsrates ist aus ihrer Perspektive mit der Konstruktion „*überzogene(r) Forderungen*“ verknüpft, die sie aus Gesprächen mit der Personalleitung übernommen hat. Insofern ist der Betriebsrat in ihren Augen kein betrieblicher Akteur, der ihre Interessen erfolgversprechend vertreten kann, da er aufgrund seiner Forderungen nicht kompromissfähig sei. In diesem Zusammenhang wird aus dem Interviewausschnitt erkennbar, dass sich Frau Vollmer als ehemalige Führungskraft der Personalabteilung als betrieblichem Akteur näher fühlt und insofern angibt, gegebenenfalls über eine Kontaktaufnahme zur Personalabteilung ihre Rechte zu verhandeln. Somit kommt zum Ausdruck, dass ihre Abneigung, den Betriebsrat zu kontaktieren, weniger mit eigenen Erfahrungen zusammenhängt, als mit ihrem betrieblichen Status als frühere Führungsperson und ihrer Handlungsnorm, sich an dem für Führungskräfte zugeschriebenen Verhalten – nämlich selbstständig und ohne Betriebsrat Probleme zu lösen – zu orientieren. Obwohl sie aus dieser Perspektive nur zwei Optionen sieht, - entweder „*es passt*“ oder sie muss sich „*eine andere Arbeit suchen und gut*“, zeigt sich die Ambivalenz doch auch darin, dass sie die Kontaktaufnahme zum Betriebsrat nicht völlig ausschließen mag.

Die zwiespältige Haltung höher qualifizierter Beschäftigter gegenüber dem Betriebsrat wird auch in folgendem Zitat deutlich. Auf die Frage, ob sie sich vorstellen könne, unter bestimmten Umständen den Betriebsrat einzuschalten, antwortet Frau Mertens, Beschäftigte mit innerbetrieblichem Aufstieg aus Unternehmen 5 mit einem Kind:

„Ja, also klar. Wobei ich denke immer, dass das bei Führungskräften immer als Zeichen der Schwäche gewertet wird, wenn man so etwas macht. Also das ist immer so, ich habe halt gedacht, ich kann erst mal meine eigenen Interessen wahren und mal gucken, was halt rauskommt und wenn das halt nicht funktioniert oder so, habe ich halt immer noch die Zeit, zum Betriebsrat zu gehen. ... Also das sind dann auch so eigene Erfahrungen (...)“ (5, B9, Pos. 128)

Es zeigt sich hier, dass Frau Mertens eine betriebskulturelle Handlungsnorm thematisiert, die Durchsetzungsfähigkeit als charakteristische Fähigkeit für Führungskräfte postuliert. Den Betriebsrat zu kontaktieren hieße aus dieser Perspektive, eine „*Schwäche*“ zeigen und den Erwartung an eine Führungskraft nicht mehr zu entsprechen. Dadurch könnten Nachteile in ihrem Arbeitskontext entstehen. Insofern stellt sie die Selbstverständlichkeit des „*ja, also klar*“ direkt in Frage. Ihre Handlungsnorm heißt Eigeninitiative und eigene Stärke, indem sie lieber erst einmal selbst versucht, ihre Interessen durchzusetzen, bevor sie im zweiten Schritt

darüber nachdenkt, den Betriebsrat einzuschalten. Denn als Führungskraft „*eine Schwäche*“ zu zeigen ist gleichbedeutend damit, sich zu disqualifizieren und ihre Position innerhalb ihres Arbeitsumfeldes angreifbar zu machen.

Insgesamt ist in diesem Kapitel herausgearbeitet worden, dass der Betriebsrat als Institution der Interessenvertretung der Beschäftigten aufgrund von zwei Aspekten eine marginale Rolle im Vereinbarkeitsprozess zwischen Familien- und Erwerbsarbeit im Rahmen der Teilzeitumsetzung zeigt. Zum einen wird eine Kontaktaufnahme zu ihm von vielen der von uns befragten höher qualifizierten Beschäftigten abgelehnt, weil sie sich dies aufgrund ihrer an sich selbst als Führungskraft gestellten Rollendefinition versagen. Insofern finden sich höher qualifizierte Beschäftigte mit Leitungsfunktion zum Teil in ambivalenten Situation wieder, wenn sie einerseits die Unterstützung ihrer Teilzeitansprüche von Seiten der betrieblichen Interessenvertretung wichtig finden, und andererseits gezwungen sind, Schwierigkeiten im Teilzeitimplementationsprozess eigeninitiativ und selbstständig zu lösen, um sich durch die Kontaktaufnahme mit dem Betriebsrat in ihrer Qualifikation als Führungskraft nicht entwertet zu sehen.

Daneben spielen die Betriebsräte aus der Sicht der von uns befragten Beschäftigten überwiegend eine marginale Rolle bei der betrieblichen Umsetzung von Teilzeit, weil seine Mitglieder sich gegenüber der Thematik von Teilzeit als Arbeitszeitmodell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wenig interessiert und engagiert verhalten. Die Betriebsräte im Umfeld der von uns befragten Beschäftigten mit Kindern zeigen aus Sicht der Befragten insofern hinsichtlich der Vereinbarkeitsthematik durch Teilzeit nur eine begrenzte Wahrnehmungs- und Handlungskompetenz, da sie kein Verständnis für Vereinbarkeitsproblematiken zeigen.

## **7.4 Geschlechterspezifische Konstruktionen im Kontext vereinbarkeitsorientierter Teilzeitimplementierungen bei weiblichen Beschäftigten mit mittlerer und höherer Qualifikation**

Im Folgenden soll dargestellt werden, dass sich auch geschlechterspezifische Konstruktionen auf die Implementation von Teilzeit bei weiblichen Beschäftigten auswirken. Dabei zeigt die Analyse der Beschäftigteninterviews, dass Frauen, die Familienaufgaben und Erwerbsarbeit über Teilzeitmodelle vereinbaren wollen, häufig auf Ablehnung oder Skepsis stoßen, die Teil einer geschlechterspezifischen Betriebskultur sind. Die Ausprägungen dieser geschlechterspezifischen Betriebskultur, die von vielen befragten weiblichen Beschäftigten als gegen Mütter gerichtet erfahren wurde, stehen dabei auch im Zusammenhang mit Konstruktionen weiblichen Arbeitsvermögens. Charakteristisch für geschlechterspezifische Konstruktionen weiblichen Arbeitsvermögens ist, wie durch die Beschäftigteninterviews zum Ausdruck kam, die Konstruktion von Teilzeitarbeitszeitmodellen als Halbtagsbeschäftigung für die spezifische Berufsgruppe der Sekretärinnen als Beschäftigtengruppe mittlerer Qualifikation.

### **7.4.1 „Wir haben ja keine Probleme, auch wenn alle (lachend) das jetzt nicht so gerne sehen, dass eine Mutter da ist“ – Mütterfeindliche Betriebskulturen und ihre betriebsstrukturellen Ausprägungen**

Viele der von uns befragten weiblichen Beschäftigten, die zur Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit Teilzeitarbeitszeitmodelle gewählt haben, erwähnten Erfahrungen, in denen negative Konnotationen von Mutterschaft durch Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen deutlich wurden.

So zum Beispiel Frau Möller, höher qualifizierte Beschäftigte mit zwei Kindern mit einer 30 Stunden umfassenden Teilzeitstelle nach der Elternzeit, die im Verlauf ihres Interviews von ihren Erfahrungen spricht:

„(...) ich meine, ich bin ja auch letztendlich gerne mit meinen Kollegen. Also wir haben ja keine Probleme, auch wenn alle (lachend) das jetzt nicht so gerne sehen, dass eine Mutter da ist. Aber es ist jetzt nicht so, dass ich, einfach unglaublich, dass ich, hm, sofort weg muss. . .“ (4, B3, Pos. 454)

In dieser Passage sieht sich Frau Möller nicht als Beschäftigte auf der Basis ihrer Arbeitsqualität beurteilt, sondern aufgrund ihres Status als Mutter, die – wie sie es

beschreibt – mit einer geringeren zeitlichen Verfügbarkeit von Seiten ihrer Kollegen in Verbindung gebracht wird. Welche Isolation sie erlebt im Zusammenhang mit dem ihr zugewiesenen Status im Betrieb, zeigt der folgende Ausschnitt:

„Also schön ist es ja nicht. Aber wie gesagt, ich kann, äh, ich kann's nicht ändern. Also ich muss damit leben. Und ich merk es auch öfters, dass es eben es gibt diese, ich bin ja, wie gesagt, die einzige Frau, und es gibt diese Männerwelt, und dann gibt's eben mich. Und, dann .. ja, also ich hab' manchmal bin ich einfach wütend, und ich würde gerne so mal 'n paar Fragen stellen und das von einem anderen Blickwinkel vielleicht auch ans Licht bringen.

Aber ich weiß, dass es nix bringen wird, wenn der zumindest in (verhalten lachend) diesem speziellen Fall. Ich habe trotzdem keine Schwierigkeiten mit denen zu arbeiten, und wir reden jetzt nicht über Familie. .. Aber .. es scheint so .. ja, er hat selber drei Kinder, und die Mutter ist natürlich zu Hause. Und, ja; jetzt fängt sie sogar an, so dass sie auch dann zwei, drei Stunden in der Woche arbeiten geht .. und, äh .. ja, aber damit hätte er auch kein Problem in meinem Fall dann wohl (lacht kurz).“ (4, B3, Pos. 156-159)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass Frau Möller mit einem Arbeitskollegen in ihrem Umfeld einen Konflikt hat, der nicht mit ihrer Arbeit in engerem Sinne zu tun hat, sondern mit der Tatsache, dass sie als Mutter in hoher Teilzeit beschäftigt ist und ein Vereinbarkeitsmodell gewählt hat, das sich von den geschlechterspezifischen Konstruktionen des Kollegen unterscheidet. Darüber hinaus wird sichtbar, dass Frau Möller sich in einer Situation sieht, in die sie selbst nicht integriert ist. Sprachlich auffällig ist hier, dass sie der „*Männerwelt*“ keine Frauenwelt gegenüberstellt, sondern sich selbst als Einzelfall („*mich*“). Dadurch kommt zum Ausdruck, wie über groß sie diese „*Männerwelt*“ im Vergleich zu sich selbst empfindet und wie wichtig es für sie wäre, ihre Vereinbarkeitssituation im Arbeitszusammenhang respektiert und anerkannt zu wissen.

Auch andere Interviewpartnerinnen haben ihre Erfahrungen geschildert, als Mütter in Teilzeitbeschäftigung nicht als gleichwertig akzeptiert zu werden und in der Zusammenarbeit mit ihren Kollegen und Kolleginnen auf Ablehnung zu stoßen. So z.B. Frau Späth, Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation in 18 Stunden Teilzeit in der Elternzeit und mit einem Kind:

„Also insgesamt - wir haben ja hier so mehrere Teilzeitmütter - wir haben alle das Gefühl, dass wir da nicht ganz so angesagt sind, wie jemand, der halt hier Vollzeit arbeitet. (...) wenn man dann halt so um drei Uhr seine Sachen packt und so, dann, naja, kriegt man halt auch immer nur zu hören: „Ach, hast du's gut!“ und „So ein laues Leben!“ (...)

Und auch durch die 18 Stunden, die es dann ja nur sind, dann, ja, hat man schon auch z. T. Schwierigkeiten, da, ja, den erwarteten Einsatz so zu zeigen. Also mein jetziger Chef, der erwartet da halt schon eine ganze Menge und sagt das ja auch so. Ph' und wenn ihm das nicht passt halt: „Von der (...) erwarte ich dann mehr!“ und „Du musst da in den Report mehr Analysen reinbringen!“ usw. und (räuspert sich), ja, aber andererseits ist es dann halt, ja, in der knappen Zeit dann auch gar nicht immer so einfach, das zu leisten, was da erwartet wird, und (räuspert sich) weil man ja einfach auch noch so das Tagesgeschäft hat. (...)

Und so was spiegelt sich dann schon auch in Mitarbeitergesprächen wider, dass u. a. auch gesagt wird: „Nee, also die Leistung reicht halt jetzt nicht, um dir z. B. eine Gehaltserhöhung zu geben!“ Also da ist die letzte jetzt auch irgendwie vier Jahre her und da gab es dann halt immer irgendwie die Ausrede: „Ja, jetzt bist du im Mutter-schutz“, und „Ach, jetzt bist du von zu Hause, und da wissen wir auch nicht genau, was du da machst“ und, ja, und jetzt: „Ah ja, Teilzeit, da schaffst du ja jetzt auch nicht so viel!“ Also ich wäre in dem Sinne kein großer Leistungsträger, der jetzt dann eine Gehaltserhöhung verdient hätte (lacht leise).“ (2, B4, Pos. 68-74)

Aus der Interviewpassage wird ersichtlich, dass sich Frau Späth nicht als gleichberechtigte Beschäftigte im Vergleich zu ihren Vollzeit arbeitenden Kollegen und Kolleginnen wahrgenommen und geschätzt fühlt. Dadurch wird deutlich, dass im Arbeitskontext von Frau Späth zwar Teilzeitbeschäftigung praktiziert werden, diese aber in einem Arbeitskontext dominanter Vollzeitarbeitszeitkultur nicht vollwertig akzeptiert sind. Darüber hinaus zeigen die Vollzeit arbeitenden Kollegen und Kolleginnen aus der Sicht von Frau Späth keine Anerkennung für ihre Vereinbarkeitsleistung zwischen Erwerbs- und Familienarbeit („so ein laues Leben“). Insgesamt sieht sich Frau Späth von ihren Arbeitskolleginnen und Kollegen und ihrem Vorgesetzten als Teilzeitkraft und als Familienarbeit Leistende abgewertet.

Die von ihr in der Textsequenz beschriebenen Erfahrung, dass sie aus Sicht ihres Vorgesetzten nicht ausreichend Leistung bringe, macht die Diskrepanz deutlich, die zwischen der Wahrnehmung ihres Vorgesetzten liegt („Von der (...) erwarte ich dann mehr!“) und ihrer Erfahrung, was mit ihrem Teilzeitmodell hinsichtlich des Arbeitsvolumens und der Arbeitsqualität bewältigt werden kann („in der knappen Zeit dann auch gar nicht immer so einfach, das zu leisten, was da erwartet wird, und (räuspert sich) weil man ja einfach auch noch so das Tagesgeschäft hat“). Dadurch kommt zum Ausdruck, dass keine Anpassung der Erwartungen des Vorgesetzten an die quantitative und qualitative Machbarkeit stattgefunden hat. Dies spiegelt sich auch weiter unten im Zitat hinsichtlich der Ausführungen von Frau Späth zu den Mitarbeitergesprächen wider. Aus ihrer Sicht sind die Be-

gründungen ihres Vorgesetzten für eine Ablehnung ihrer Gehaltserhöhung nicht akzeptabel („da gab es dann halt immer irgendwie die Ausrede“). Die sprachlich durch ihr Lachen erfolgende Ironisierung der Aussage ihres Vorgesetzten („ich wäre in dem Sinne kein großer Leistungsträger, der jetzt dann eine Gehaltserhöhung verdient hätte (lacht leise)“) zeigt aber, wie bitter sie diese Abwertung ihrer Leistung empfindet.

Auch in einem weiteren Fall wird deutlich, wie sich der Status von Mutterschaft negativ auf den betrieblichen Status einer weiblichen Beschäftigten auswirkt. Frau Burbach, frühere leitende Angestellte in Unternehmen 2, ist zur Zeit des Interviews teilzeitbeschäftigt mit 20 Stunden und hat ein Kind. Sie beschreibt ihre betriebliche Situation, als sie schwanger wurde.

„Und in der Phase der Umstrukturierung, wie gesagt, bin ich dann schwanger geworden, (...) Ich habe dann im Rahmen der Umstrukturierung einen Gruppenleiterstiel noch mal bekommen, (...), habe das auch gemacht, mhm, knapp ein halbes Jahr. Dann bin ich halt in Mutterschutz gegangen. Und mir war auch klar, dass ich nach dem Mutterschutz unbedingt wieder weiter arbeiten wollte. War parallel auch noch in einem High - Potential - Programm drin - das ist das Förderprogramm von E. für Führungskräfte - und musste das allerdings abbrechen, als bekannt wurde, dass ich schwanger war. (...)

Da wurde mir gesagt, dass man Schwangere nicht in dem Programm mitnimmt und dass auch nicht gewährleistet ist, dass das Programm fortgesetzt wird, wenn ich wieder anfange zu arbeiten, weil man ja auch nicht weiß - wortwörtlich damals das Zitat – wie viel Mehrwert ich dem Unternehmen dann noch bringen könnte!“ (2, B3, Pos. 22-24)

Aus dem Interviewzitat wird deutlich, dass bei Frau Burbach durch ihre Schwangerschaft ein Karrierestop eingetreten ist<sup>153</sup>: Sie wurde aus dem Förderprogramm für Führungskräfte ihres Unternehmens herausgenommen, nicht weil man mit ihren Leistungen unzufrieden war, sondern weil man aufgrund ihrer Mutterschaft sie für nicht mehr förderungswürdig hielt. Ihre Diskriminierung beginnt mit ihrem Status als Mutter, insofern, als man Frau Burbach nicht nur für die Zeit ihrer Schwangerschaft aus dem Förderprogramm herausnimmt, sondern ihr nun auch für die Zukunft die Führungskräftelaufbahn in ihrem Unternehmen verwehrt wird. Die Interviewpassage zeigt, dass aus der Perspektive von Frau Burbach ihre Mutterschaft von betrieblicher Seite mit der Annahme verknüpft wird, dass sie zukünftig für das Unternehmen nicht mehr in dem von einer Führungskraft erwarteten Maße zur Verfügung stehen werde. Durch die Art und Weise der zitierenden

---

<sup>153</sup> vgl. dazu auch Kapitel 7.3.3 zur Verschlechterung der Beschäftigungschancen bei Teilzeitbeschäftigen.

Hervorhebung von Frau Burbach kommt zum Ausdruck, dass sie selbst empört ist über diese diskriminierende Abwertung ihrer Leistungsfähigkeit als berufstätiger Mutter („*wortwörtlich damals das Zitat – wie viel Mehrwert ich dem Unternehmen dann noch bringen könnte*“).

Insgesamt ist hier dargelegt worden, dass es im Arbeitskontext der von uns befragten weiblichen Beschäftigten betriebskulturelle Normen gibt, die sich für weibliche Beschäftigte mit Kindern als diskriminierend herausgestellt haben. Weibliche Beschäftigte erfahren aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit und der Tatsache, dass sie Kinder versorgen, Nachteile in ihrem betrieblichen Arbeitszusammenhang. Diese Nachteile sind nicht nur durch eine Teilzeittätigkeit bedingt, die in einer betriebskulturellen Vollzeitmentalität nur begrenzt akzeptiert ist, sondern auch durch die Geschlechtszugehörigkeit und die Tatsache der Mutterschaft. Dies zeigte sich auf der betriebskulturellen Ebene durch Erfahrungen der Beschäftigten von Abwertung und Diskriminierung, die im Zusammenhang mit ihrem Status als Mütter standen und insbesondere durch Zuschreibungen von Mutterschaft, die als unvereinbar mit einer Führungslaufbahn konstruiert waren.

#### **7.4.2 Teilzeit nur als „Ansinnen“ bei Sekretärinnen? – Betriebskulturelle Konstruktionen weiblichen Arbeitsvermögens bei der Umsetzung von Teilzeitansprüchen**

Im Verlauf der Interviewanalysen haben sich im Zusammenhang mit den bereits beschriebenen Dequalifizierungen im Bereich der Arbeitsqualität befragter weiblicher Beschäftigter<sup>154</sup> auch betriebskulturelle Normen zu Konstruktionen weiblichen Arbeitsvermögens gezeigt. Mehrere der von uns Befragten erläuterten, dass sie nach der Geburt ihres Kindes oder ihrer Kinder ihre Leitungsfunktion abgeben mussten und dafür Koordinationsaufgaben zugewiesen bekamen. So z.B. Frau Glass, Teilzeitbeschäftigte mit 20 Wochenstunden und zwei Kindern, die in Teilzeit Koordinationsaufgaben für ihren Vorgesetzten erledigt, nachdem sie vorher noch als Gruppenleiterin gearbeitet hatte (vgl. 3, B3, Pos. 42) Eine andere befragte Beschäftigte ist Frau Vollmer, die als frühere Abteilungsleiterin in Unternehmen 1 nun bei einer 20 Stunden Teilzeitstelle keine Personalverantwortung mehr hat und hauptsächlich Gremien vor- und nachbereitet sowie kleinere Projekte betreut. Obwohl beide Beschäftigte sagen, dass sie zufrieden mit ihren Tätigkeiten

---

<sup>154</sup> Vgl. Kapitel 7.3.1

sind und „Glück gehabt haben“, dass sie nicht völlig dequalifizierende Tätigkeiten zugewiesen bekamen, bedauern sie den Verlust ihrer Personalverantwortung sehr und wünschen sich perspektivisch eine Änderung in Richtung ihrer früheren mit Personalverantwortung verbundenen Tätigkeit.

Auch Frau Möller aus Unternehmen 4, höher qualifizierte Beschäftigte mit 30 Stunden Teilzeit nach der Elternzeit und zwei Kindern, hat nach ihrer Rückkehr aus der Elternzeit Koordinationsaufgaben zusätzlich bekommen und beklagt, dass weibliche Teilzeitkräfte mit geschlechterspezifischen Konstruktionen konfrontiert würden:

„(...) man fällt schon in eine bestimmte Kategorie dann so. Also es, ähm:,, man kann dann höchstens, ähm .. mhm, ja, das hört sich jetzt so abwertend an, wenn ich das so sage, aber man kann dann höchstens eine Sachbearbeiterin oder eine Sekretärin sein, die dann ab und zu mal vorbei kommt, sozusagen, wenn man eben Kinder hat. Dass es eben in diese Kategorie fällt man, wenn man jetzt erwähnt, dass, äh: „Ich arbeite nur Teilzeit und hab' Kinder“. (lachend) Also das ist sehr wirklich überhaupt mit Arbeiten gemeint. Nur es ist eben natürlich schwierig irgendwo zu sagen also (lachend) „Entschuldige bitte“, also, „meine Aufgaben sind andere“... Und das ist das merke ich besonders bei .. bei Frauen .. die, ähm, besonders die bei bei denen fällt man in diese Kategorie.“ (4, B3, Pos.19)

In dieser Textsequenz erläutert Frau Möller, dass aus ihrem Erfahrungsbereich mit Teilzeitarbeitszeitmodellen auch geschlechterspezifische betriebsstrukturelle Konstruktionen bezüglich eines spezifischen Qualifikationsbereichs, nämlich des mittleren Qualifikationsbereichs, verbunden sind, durch den sich Frau Möller als höher qualifizierte weibliche Teilzeitbeschäftigte vereinnahmt sieht. Durch die von ihr erfahrene Zuschreibung von Teilzeitarbeitszeitmodellen für weibliche Beschäftigte im mittleren Qualifikationsbereich, verlieren weibliche Beschäftigte mit höherer Qualifikation aus ihrer Sicht ihre Teilzeitoption.

Ihr Wunsch, Teilzeitmodelle auch mit qualitativ anspruchsvollen Tätigkeiten und beruflichen Entwicklungschancen zu verbinden wird aus der Perspektive von Frau Möller von anderen Müttern in Teilzeit, die im mittleren Qualifikationsbereich als Sachbearbeiterinnen oder Sekretärinnen arbeiten, nicht geteilt. Damit erfolgt aus der Perspektive von Frau Möller eine Reduktion von Teilzeitkräften auf geschlechterspezifisch und qualifikationsspezifisch zugewiesene Berufsbereiche, von denen sich Frau Möller aber abgrenzen möchte.

Die Zuschreibung von Teilzeitarbeitszeitmodellen nur für weibliche Beschäftigte im mittleren Qualifikationsbereich (Sachbearbeitung, Sekretariat) zeigt sich auch in den berichteten Erfahrungen von Frau Middelbeck, einer Beschäftigten aus Unternehmen 4, die ihren Teilzeitanspruch nicht durchsetzen konnte und jetzt Vollzeit mit ca. 50 Stunden arbeitet und zwei Kinder hat:

„Ja also mit demjenigen (Vorgesetzten, Anmerkung A.V.), wo es dann schwierig war, ähm, die, also ich habe ganz ganz klar gesagt, ich möchte gerne Teilzeit arbeiten. Ich setze nicht zwei Kinder in die in die Welt, um die komplett (heiter) outzusourcen. Ähm .. das Gespräch war sehr schwierig, weil er halt gesagt hat, also er .. könnte so 'n Ansinnen vielleicht bei Sekretärinnen verstehen, aber nicht bei leitenden Angestellten.“ (4, B7, Pos.20)

Auch hier wird erkennbar, dass bei dem Vorgesetzten von Frau Middelbeck Teilzeitarbeitszeitmodelle sowohl mit geschlechterspezifischen Konstruktionen verknüpft konstruiert sind als auch mit dem mittleren Qualifikationsbereich von Sekretariatsätigkeiten. Für leitende Beschäftigte lehnt der Vorgesetzte von Frau Middelbeck eine Teilzeitoption ab. Darüber hinaus wird durch das Zitat von Frau Middelbeck eine Ungleichbehandlung deutlich, insofern der Vorgesetzte zwar Sekretärinnen das „*Ansinnen*“ der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zugesteht, nicht jedoch leitenden Angestellten. Gleichzeitig kommt durch die Formulierung „*Ansinnen*“ eine Abwertung des Teilzeitanspruchs und des damit einhergehenden Vereinbarkeitswunsches zum Ausdruck, die sich auch auf Frau Middelbeck als leitende Angestellte bezieht, die einen Teilzeitanspruch äußert.

Geschlechterspezifische betriebskulturelle Normen hinsichtlich der Umsetzung von Teilzeitarbeitszeitmodellen sind auch insofern deutlich geworden, als uns die befragten Beschäftigten hinsichtlich ihres Arbeitsumfeldes nur sehr vereinzelt von männlichen Beschäftigten in Teilzeit berichten konnten. Einer der von uns befragten männlichen Beschäftigten aus Unternehmen 1, der sechs Monate in Elternzeit war und jetzt wieder Vollzeit erwerbstätig ist und ein Kind hat, antwortet auf die Frage, ob er andere männliche Beschäftigte kenne, die in Elternzeit gegangen sind:

„ Nein, nein, ... also was ich gerade schon sagte, ich war nicht der Erste, hab ich vorhin schon erwähnt, aber einer der Wenigen, (...) Gut, es gibt hier auch kein Forum, dass man sich austauschen oder ähnliches, von daher .. das ist hier eigentlich, eigentlich ist das Thema hier bei uns eigentlich keins.

I: Ist kein Thema!

P: Gut, klar, wir haben jetzt auch in der Abteilung eine Kollegin, die ist in Elternzeit, klar, aber es ist halt eine Kollegin.

I: Ja, ja, ist dann doch ein Unterschied!?

P: Ja gut, es ist einfach biologisch bedingt. Als erstes trifft es die Frau und .. bei ihr war dann auch relativ schnell klar, dass sie noch halbtags arbeiten will, halbtags zurückkommen, und ist deswegen halbtags bei uns.

I: Und haben Sie das auch thematisiert oder haben Sie das überlegt, noch Teilzeit zu arbeiten?

P: Nein, nein, ... eigentlich nicht. Gut, dann wäre es hier in der Firma mit meiner Position sicher vorbei, das ist klar, dann müsste ich mich neu orientieren. Könnte ich mir auch vorstellen, also zu sagen, ich mach jetzt ... ich nehme jetzt eine Aufgabe wahr im anderen Umfeld zum Beispiel, wo man halbtags arbeiten kann, dann könnte ich mir das sogar auch vorstellen. Ist aber aus dem jetzigen Kontext, in dem ich hier bin, überhaupt nicht denkbar. Also von daher, nein. .. "(1, B8, Pos.49-57)

Aus der Textsequenz wird erkennbar, dass Herr Dohmen einer der wenigen Männer ist, die in Unternehmen 1 in Elternzeit gegangen sind und insofern Engagement zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf gezeigt haben. Auf der betriebsstrukturellen Ebene wird das Thema Väter in Elternzeit aber nicht unterstützt („*es gibt hier auch kein Forum, dass man sich austauschen (könnnte) oder ähnliches*“). Demgegenüber wird durch die Interviewpassage deutlich, dass die Sicht, die Herr Dohmen im Zusammenhang mit Teilzeitarbeitszeitmodellen hat, geschlechterspezifisch geprägt sind („*aber es ist halt eine Kollegin*“). Hierdurch spiegeln sich soziokulturelle und mit Biologismen verknüpfte Konstruktionen wider („*es ist einfach biologisch bedingt. Als erstes trifft es die Frau und ...*“). Aus der Perspektive von Herrn Dohmen ist zudem die geschlechterspezifische Zuweisung eines Teilzeitarbeitszeitmodells mit einer zeitlichen Reduktion auf ein Halbtagsmodell verknüpft („*bei ihr war dann auch relativ schnell klar, dass sie noch halbtags arbeiten will*“).

Aus dieser Gleichsetzung von Teilzeitarbeitszeitmodell mit Halbtagstätigkeit verbindet sich für ihn automatisch ein Karrierestop („*dann wäre es hier in der Firma mit meiner Position sicher vorbei, das ist klar, dann müsste ich mich neu orientieren*“), der für ihn zur Zeit des Interviews zwar nicht völlig ausgeschlossen wird, aber auch keine aktuelle Handlungsoption ist.

Insgesamt ist hier zum Ausdruck gekommen, dass sich geschlechterspezifische Betriebskulturen auf betriebsstrukturellen Ebenen durch Diskriminierungs- und Abwertungsmechanismen gegen berufstätige Mütter widerspiegeln. Teilzeitarbeitszeitmodelle sind aus der Sicht vieler befragter Beschäftigter in ihren Arbeits-

kontexten mit betriebskulturellen und betriebsstrukturellen Normen verknüpft, die geschlechterspezifisch und qualifikationsspezifisch stigmatisierend sind.

### **7.5 „*Wir sind hier doch nicht bei ‘ich wünsch’ mir was?*“ – Gegenmodelle der Beschäftigten zur Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit im betrieblichen Kontext**

Viele Beschäftigte, die ihren Teilzeitanspruch nicht, oder nur mit erheblichen Zugeständnissen und schwierigen Rahmenbedingungen umsetzen konnten, haben im Verlauf der Interviews Handlungsoptionen hinsichtlich der Umsetzung ihres Teilzeitanspruchs im betrieblichen Kontext thematisiert, die als Gegenmodelle bezeichneten werden sollen, um hierdurch die Perspektive der Beschäftigten und die von ihnen formulierten Handlungsoptionen zum Ausdruck zu bringen. Durch die nachfolgende exemplarische Darstellung dieser Gegenmodelle soll gezeigt werden, wie aus der Sicht der Beschäftigten die Umsetzung von Teilzeit in der betrieblichen Praxis erfolgen könnte.

Die Gegenmodelle der Beschäftigten beziehen sich dabei einerseits auf den Faktor der betriebskulturellen Akzeptanz von Teilzeitarbeitszeitmodellen aus Gründen der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit. Andererseits entwickeln die befragten Beschäftigten in einigen Interviews Vorschläge zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Arbeitsorganisation. Einzelne Aspekte, die dabei von einigen Beschäftigten benannt werden, beziehen sich auf den Bereich flexibler Arbeitszeiten sowie damit zusammenhängend, auf den passgenauen Einsatz und auf die Bedürfnisse des Arbeitskontextes angepasste Stellvertreterregelungen. Schließlich ist auch das Betreuungsmodell der betrieblichen Kinderbetreuung insbesondere für Kinder unter drei Jahren wiederholt von einigen befragten Beschäftigten angesprochen worden, um die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit zu erleichtern.

Im Folgenden werden nun zunächst die betriebskulturellen Gegenmodelle der befragten Beschäftigten für eine aus ihrer Sicht erfolgreiche Teilzeitumsetzung exemplarisch dargestellt. Im Anschluss daran werden personalpolitische Faktoren zur Optimierung der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit aus der Sicht der Beschäftigten näher ausgeführt.

### ***7.5.1 Akzeptanz und Wertschätzung von Teilzeitbeschäftigung und Familienarbeit als Teil der Betriebskultur***

Die überwiegende Mehrheit der befragten Beschäftigten mit Kindern in Teilzeitarbeitsstellen haben im Verlauf der Interviews hervorgehoben, dass ihnen die Umsetzung ihrer Teilzeitansprüche sowie die Anerkennung und Wertschätzung ihrer in Teilzeit geleisteten Erwerbsarbeit von hoher Bedeutung ist. Zunächst wird der Aspekt der Anerkennung und Umsetzung von Teilzeitansprüchen dargestellt, im Anschluss daran der Punkt der Anerkennung von Teilzeit als gleichwertiges Arbeitszeitmodell. Schließlich wird auch auf den Aspekt der Anerkennung von Familienverantwortung eingegangen.

Der Aspekt der Akzeptanz von Teilzeitarbeitszeitmodellen steht für viele der befragten Beschäftigten im Zentrum ihrer Gegenmodelle hinsichtlich einer erfolgreichen Teilzeitimplementation. Die Mehrheit der befragten weiblichen Beschäftigten hat erfahren, dass sie im Vergleich zu Vollzeitkräften in ihrem Unternehmen nicht gleichwertig akzeptiert wird. Im Gegenteil wünschen sie sich aber genau die gleiche Anerkennung und Wertschätzung ihrer Arbeit, wie sie Vollzeitkräfte entgegen gebracht wird. So z.B. Frau Glass aus Unternehmen 3, frühere Gruppenleiterin und jetzt Koordinatorin des Abteilungsleiters mit 20 Wochenstunden und zwei Kindern:

„Von den Vorstellungen der Vorgesetzten ist es auch ganz oft so, dass man meint, wir Teilzeitmütter kommen ja nur hier hin, um uns zu vergnügen, weil uns zuhause die Decke auf den Kopf fällt und (...) und beschäftigt sich eigentlich weniger ... mit dem eigentlich fachlichen Aufgabengebiet, und ich kann aus meiner Erfahrung sagen, es ist absolut umgekehrt, ... also ich hab ... diese vier Stunden Arbeit, (...) so intensiv habe ich nicht zu meinen Vollzeiten vier Stunden ausgefüllt.“

Und es war tatsächlich so, in der ersten Elternzeit, dass ich auch gedacht habe, ich muss hier ein unglaubliches Pensum erfüllen, um überhaupt eine Daseinsberechtigung zu haben, (...) Und ich hab mich so zurückgezogen, dass meine Mitarbeiter schon angekommen sind und gesagt haben: S., du redest überhaupt nicht mehr mit uns, was ist los? (...) Da hab ich gesagt, ja, es tut mir so leid, ich merk das, aber ich hab das Gefühl, ... über die Stellwände hinweg gucken mich tausend Augen an und beobachten mich und ich steh hier auf dem Prüfstand, ob ich auch nicht Däumchen drehe, sondern ob ich wirklich arbeite. (...) Dann, .. ja, ich hab einfach nur diese begrenzte Zeit, in der ich natürlich auch selbst was schaffen will, das ist dann auch mein eigener Anspruch.(...)“ (3, B3, Pos.232-236)

Durch die Textpassage kommt zum Ausdruck, dass es Frau Glass wichtig ist, dass ihre Teilzeittätigkeit von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen gleichwertig akzeptiert und geschätzt wird. Frau Glass erwartet eine gleichwertige „Da-

*seinsberechtigung*“ als Teilzeitkraft, steht aber unter dem Zeit- und Sozialdruck, dies - gegen die betriebskulturelle Abwertung von Teilzeitkräften („*wir Teilzeitmütter kommen nur hier hin, um uns zu Vergnügen*“) - erst beweisen zu müssen. Sie fühlt sich qua Status als Teilzeitkraft unter einer starken Sozialkontrolle („*tausend Augen*“, die sie „*über die Stellwände hinweg (...) beobachten*“). Durch das Zitat kommt so bei der Befragten eine große Unsicherheit zum Ausdruck, wenn sie sich im betriebskulturellen Gefüge zwischen Sozialkontrolle und Sozialerwartungen bemüht, den betriebskulturellen Normierungen zu entsprechen. Auch Frau Burbach, frühere Gruppenleiterin mit jetzt 20 Stunden Teilzeit aus Unternehmen 2 mit einem Kind, bestätigt ähnliche Erfahrungen wie Frau Glass.:

„Also wenn ich jetzt irgendwie auch ein Meeting habe, wo jetzt ein hoher Mütteranteil ist, also Halbzeitkräfteanteil ist, (...) Die sind viel kürzer! Einfach weil die Leute genau wissen: Ich habe wenig Zeit - schneller! Und da hat man wirklich lieber noch mal drei Minuten hinterher, wo man noch mal fragt: „Wie geht es deiner Tochter? Wie geht es meiner Tochter - toll, klasse, tschüß!“ Also die kommen schneller auf den Punkt. Das ist ganz, ganz witzig. Und wo man ja gerade denkt so: Mütter reden - reden - reden immer über solche Themen. Nee, ist nicht so (lacht)!“ (2, B3, Pos.460)

In dieser Textsequenz aus der Perspektive von Frau Burbach ist in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung, dass ihre Erfahrungen zur Arbeitseffizienz erwerbstätiger Mütter nicht den ihr bekannten soziokulturellen Konstruktionen des Mutterschaftsdiskurses entsprechen. Insofern bringt auch sie hier zum Ausdruck, dass ihr die gleichwertige Akzeptanz teilzeitbeschäftiger Mütter wichtig ist.

Neben diesem für die befragten Beschäftigten wichtigen Gegenmodell der Akzeptanz von Teilzeitarbeit als dem Vollzeitmodell gleichwertigen Arbeitszeitmodell, und der Umsetzung von Teilzeitarbeit in der betrieblichen Praxis, haben einige Beschäftigte auch das Gegenmodell kultureller Akzeptanz von Familienarbeit in unseren Befragungen geäußert. Frau Middelbeck beispielsweise, leitende Angestellte in Unternehmen 4, deren Teilzeitanspruch abgelehnt wurde und die mit zwei Kindern Vollzeit arbeitet, wünscht sich mehr Akzeptanz ihrer Vereinbarkeitsleistung als Vollzeitmutter:

„(...) Ich sage immer, es müssen eigentlich auch andere Werte zählen. .. Wie gesagt, und ich mu- habe festgestellt, also grade, äh, Arbeit Vollzeitarbeit plus Familie plus plus zwei Kinder, also eines bin ich inzwischen wirklich geworden, Organisationstalent. (I lacht) .. Und ich kann sehr schnell wirklich auch größere (heiter) Veranstal-

tungen organisieren. Und das lernt man halt einfach, weil man sehr, sehr flexibel .. sein muss und auch sehr flexibel denken muss.“ (4, B7, Pos.189)

Auf die Frage der Interviewerin nach ihrer negativen Erfahrung seit sie wieder Vollzeit arbeitet, antwortet Frau Middelbeck:

Äh, (knapp) ja. Also eine negative Erfahrung, habe ich ja vorhin schon genannt, aber in der Art und Weise kommen halt, äh:, gelegentlich immer wieder so kleine negative Erfahrungen vor, wenn man halt oder wenn mir dann als positive Beispiele halt männliche Mitarbeiter genannt werden, die .. hier so lange abends bleiben, dass sie effektiv ihre Familien oder ihre Kinder überhaupt nicht mehr sehen können. Und, ähm .. da denke ich, sollte schon noch die die Firma auch einiges mehr machen, dass letztendlich der der Fokus: so gesetzt wird, dass auch diejenigen, die sich die letztendlich diese gesellschaftliche Aufgabe übernehmen (heiter) sich um Kinder zu kümmern, dass die .. dass das genau so viel wert ist wie hier bis neun Uhr zu sitzen. Also es ist ja jetzt nicht .. nicht so, dass man sich nicht voll engagieren würde.“(4, B7, Pos. 268)

Im Kontext einer betrieblichen Vollzeitkultur entwirft Frau Middelbeck hier das Gegenmodell der Anerkennung von Familienarbeit und darüber hinaus auch noch die Akzeptanz von Familienarbeit als „*Wert*“, der mit Fähigkeiten von organisatorischer Flexibilität verbunden ist. Frau Middelbeck empfindet es als ungerecht, dass man ihr Mitarbeiter als positives Beispiel nennt, die faktisch keine Familienverantwortung übernehmen und sich nur auf die Erwerbsarbeit konzentrieren. Die Übernahme ihrer Familienarbeit, die sie neben ihrer Vollzeittätigkeit leistet, soll aus ihrer Sicht als „*gesellschaftliche Aufgabe*“ anerkannt werden und eine gleichwertige Akzeptanz erfahren, wie Mehrarbeit nach Büroschluss. Insofern formuliert sie ihre Erwartungen an den Arbeitgeber folgendermaßen:

„(..) und letztendlich mehr Unterstützung durch den Arbeitgeber auch letztendlich, sagen wir mal so, im .. in dem Bereich, dass einfach einem mehr auch subjektiv das das Gefühl vermittelt wird, „Es ist in Ordnung, dass Sie das versuchen unter einen Hut zu bringen. Und wir sehen, wie sehr Sie sich engagieren. Aber auch wir als Arbeitgeber wünschen es sogar, dass Sie sich für Ihre Familie einsetzen.“ .. Das das wäre mir wichtig.“(4, B7, Pos. 418)

Hier wird deutlich, dass es Frau Middelbeck wichtig ist, Verständnis und moralische Unterstützung für ihre Vereinbarkeitssituation durch ihren Arbeitgeber signalisiert zu bekommen. Nicht nur das Gefühl, dass man ihr Familienengagement

duldet<sup>155</sup>, sondern dass eine betriebskulturelle Akzeptanz und Wertschätzung ihres Erwerbs- und Familienengagements vorherrscht und ihre Vereinbarkeitskompetenzen anerkannt und gewürdigt werden.

Auch andere befragte Beschäftigte haben dieses Gegenmodell im Verlauf ihrer Interviews skizziert. So beispielsweise Frau Möller, ebenfalls Unternehmen 4 und höhere qualifizierte Teilzeitbeschäftigte mit zwei Kindern, die kritisiert, dass sie als Teilzeitkraft abgewertet wird, obwohl sie aufgrund der von ihr übernommenen Familienverantwortung gezwungenermaßen zeitlich beschränkt und deshalb teilzeiterwerbstätig ist (vgl. 4, B3, Pos. 139). Ebenso beschreibt Frau Späth aus Unternehmen 2, die als Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation 18 Stunden Teilzeit in der Elternzeit arbeitet und ein Kind hat, was ihr im Arbeitskontext wichtig ist:

„Ja ph‘, grundsätzlich sowieso einfach, dass die persönlichen Belange oder Interessen oder auch Gefühle irgendwo da mehr beachtet werden. Das zählt ja generell eh nicht, wenn jemand sagt (räuspert sich), wie eine Kollegin (räuspert sich): „Ich bin schwanger“, dann heißt das nicht irgendwie: „Schön, herzlichen Glückwunsch“, sondern dann heißt es nur: „Ja, und wie stellst du dir das vor? Wann kommst du wieder?“ usw., so z. B., das fehlt hier schon.

Hier zählt in erster Linie wirklich so die Leistung und die Zahlen (...) Nee also, das haben auch schon öfter so schwangere Kolleginnen insbesondere berichtet, dass trotzdem von denen erwartet wurde, dass die Überstunden, dass denen auch wirklich unheimlich viel noch zugemutet wurde, was da zu erledigen war, und dass dann oft echt an die Grenzen auch ran ging (...) Und es ist sehr nett, weil ich meine, das sind alles selbst Familienväter, und man wundert sich dann (lachend) schon. Ja. Also selbst als meine Tochter so schwer krank war - die hatte ja eine Lungenentzündung und so - der (der Vorgesetzte, Anmerkung A.V.) hat nie gefragt irgendwie: „Geht‘s ihr wieder gut?“ und „Hat sie alles überstanden?“ und so.“ (2, B4, Pos.91)

Aus dieser Textpassage wird erkennbar, dass aus der Perspektive von Frau Späth keine Trennung zwischen ihrer familiären Lebenswelt und ihrer Erwerbswelt erfolgt, sondern dass sie auch am Arbeitsplatz den Austausch über private und familiäre Themen braucht, um sich wohl zu fühlen. Ihr Arbeitsideal ist geprägt durch den Wunsch nach einer Erwerbssituation, die Raum gibt für Emotionen und Anteilnahme und somit die Wahrnehmung und Würdigung der Beschäftigten als Menschen mit Familieninteressen neben ihrem Erwerbsengagement einschließt. Die Nichtberücksichtigung des Lebensbereichs Familie empfindet sie insofern als

---

<sup>155</sup> Vgl. Interviewausschnitt in Kap 7.5.2 zum Gegenmodell flexibler Arbeitszeiten, in dem ihr von ihrem Vorgesetzten der Arztbesuch mit ihrem Kind gewährt wird mit dem Kommentar, „wenn‘s denn unbedingt sein muss“.

Mangel („*Das zählt ja generell eh nicht, wenn jemand sagt, wie eine Kollegin, „Ich bin schwanger“, dann heißt das nicht irgendwie: „Schön, herzlichen Glückwunsch“, sondern dann heißt es nur: „Ja, und wie stellst du dir das vor? Wann kommst du wieder?, (...) Das fehlt hier schon*“). Für Frau Späth ist ihr Kind und dessen Befinden auch im Arbeitskontext präsent und sie stellt diesbezüglich einen für sie nicht verständlichen und von ihr negativ bewerteten Unterschied zu ihren Vorgesetzten und deren Verhältnis zu ihren Kindern fest („*das sind alles selbst Familienväter, und man wundert sich dann (lachend) schon. Ja. Also selbst als meine Tochter so schwer krank war (...) der (Vorgesetzte, Anmerkung A.V.) hat nie gefragt irgendwie: „Geht's ihr wieder gut?*“). Zusammenfassend zeichnet Frau Späth insofern das Gegenmodell einer deutlich beziehungsreicheren und Kinder respektierenden Arbeitskultur.

Insgesamt ist somit festzuhalten, dass für sehr viele befragte Beschäftigten die Akzeptanz von Teilzeitarbeit als Teil einer Arbeitskultur wichtig ist und sie insofern ein Gegenmodell der Gleichwertigkeit von Teilzeitarbeitszeitmodellen gegenüber Vollzeitarbeitszeitmodellen zeichnen, das sich sowohl in der problemfreien Umsetzung von Teilzeitmodellen widerspiegelt als auch in der Anerkennung der Qualität und Leistung von Teilzeitkräften. Weiter hat sich gezeigt, dass einige Beschäftigte auch eine andere Wahrnehmung familiärer Lebenswelten im beruflichen Kontext wünschen. Insofern zeichnen die Befragten ein komplexes Gegenmodell gleichwertiger Akzeptanz und Wertschätzung von Teilzeiterwerbsarbeit als auch von Familienarbeit.

### **7.5.2 *Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte als Rahmen für Teilzeit- oder Vollzeitarbeitszeitmodelle***

Flexible Arbeitszeitmodelle sind Gegenmodelle von befragten Beschäftigten, die sich von einer Betriebskultur mit betriebsstrukturell fest reglementierten Arbeitszeiten absetzen. Dabei variieren die Gegenmodelle flexibler Arbeitszeitmodelle zwischen dem Modell, die Beschäftigung flexibel am Arbeitsort im Unternehmen zu früheren oder späteren Zeitpunkten im Sinne ausgeprägter Gleitzeit auszuüben, oder auch an verschiedenen Tagen flexibel zu arbeiten in Abhängigkeit von anderen spezifischen Rahmenbedingungen, wie z.B. Bedarfen am Arbeitsplatz oder Betreuungsbedarfen. Ferner beschreiben einige Befragte ein flexibles Arbeitszeitmodell, insbesondere höher qualifizierte und leitende Beschäftigte mit Voll-

zeit- oder vollzeitnahen Arbeitszeitmodellen, das flexibles Arbeiten am Arbeitsplatz und von zu Hause aus präferiert. Beide Gegenmodelle flexibler Erwerbsarbeit werden im Folgenden im Kontext ihrer betriebskulturellen Rahmenbedingungen näher erläutert, wobei das zuletzt erwähnte Modell zunächst ausgeführt wird. Insbesondere höhere qualifizierte weibliche Beschäftigte mit vollzeittnaher Stundenzahl oder Vollzeitbeschäftigte wünschen sich eine hohe zeitliche und örtliche Flexibilität bei der Ausübung ihrer Tätigkeit. So z.B. Frau Middelbeck aus Unternehmen 4, deren Teilzeitanspruch abgelehnt wurde und die sich als Vollzeit beschäftigte höherqualifizierte Angestellte mit zwei Kindern flexiblere Arbeitszeiten wünscht. Auf die Frage, wie sie Elternschaft und Erwerbstätigkeit nach ihren Wünschen gestalten würde, antwortete sie:

„Viel, viel flexiblere Arbeitszeiten, das wäre eigentlich, ähm .. das A und O, dass eigentlich einem auch vom Arbeitgeber ganz klar vermittelt wird, „Es ist überhaupt kein Problem, wenn du mal an einem Tag um 10:00 Uhr kommst, weil du halt den Arzttermin mit den Kindern hast oder weil halt irgendwas anderes Dringendes erleidigt werden muss. Ist für mich überhaupt kein Problem, wenn du es halt am *am Wochenende nacharbeitest.*“ Und das ist eigentlich zumindestens bei den, hab' ich das Gefühl, bei den älteren Chefs immer noch so drin, also die erwarten, (etwas leiser) dass man spätestens um halb neun hier ist, frühestens um sieben Uhr geht und .. und das, was noch nicht dann noch nicht geschafft ist, dass man das dann auch noch irgendwann schafft.

Aber dieses Flexible .. ist oder dieses flexible Arbeiten .. auch in der Denke ist einfach noch nicht drin. .. Also das wäre für mich schon unheimlich (leises Handyklingeln) wichtig, dass dass ich dann auch wüsste, ähm .. ach es klingelt, mein Handy, es soll weiter klingeln, ähm, (ff. anhaltendes Handyklingeln) dass ich dann auch ganz klar wüsste, es ist überhaupt kein Problem: und auch dein Arbeitgeber hat damit überhaupt kein Problem, ob du wirklich mal dann um 11:00 Uhr erst da bist oder oder um 10. .. Weil er weiß, ich .. mache meine Arbeit. .. Also das wäre wäre schon in vielen Fällen einfach wichtig, (...) Und dass] dann halt wirklich in dem Sinne positiv gedacht wird nach dem Motto „Die .. die nimmt ihre Familie wichtig, die nimmt ihren Beruf wichtig, und das kriegen wir schon alles unter einen Hut.“ (4, B7, Pos.398-405)

Aus der Interviewpassage wird ersichtlich, dass sich Frau Middelbeck flexible Arbeitszeiten wünscht, um die Versorgung ihrer Kinder notfalls auch tagsüber übernehmen zu können. Die flexiblen Arbeitszeiten würden ihr ermöglichen, selbstverständlich auch auf Familienbedürfnisse reagieren zu können und damit eine Vereinbarung zwischen Familien- und Erwerbsarbeit zu leben, die beiden Seiten flexibel gerecht werden kann. Wichtig ist für sie dabei allerdings, dass das betriebsstrukturelle Instrument flexibler Arbeitszeiten nicht negativ konstruiert ist

(„*wenn's denn unbedingt sein muß*“), sondern auf einer Vertrauensbasis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmerin gründet. Damit kommt zum Ausdruck, dass ihr Leitbild flexibler Arbeitszeitmodelle, als Gegenmodell zu festen Arbeitszeiten, in eine Betriebskultur des Vertrauens und der Wertschätzung ihrer Erwerbs- wie auch ihrer Familienarbeit eingebettet ist, im Gegensatz zu dem von ihr tatsächlich erfahrenen Misstrauen und dem Anspruch auf Kontrolle. Damit beschreibt sie zwei unterschiedliche Betriebskulturen, die sie an der Generationszugehörigkeit der Vorgesetzten festmacht: Demnach sieht sie ältere Vorgesetzte einer Betriebskultur zugehörig, die durch Kontrolle geprägt ist und deren betriebsstrukturelles Arbeitszeitmodell das Vollzeitarbeitszeitmodell mit festen Büroarbeitszeiten plus Mehrarbeit ist. Im Gegensatz dazu wünscht sie sich aber das betriebsstrukturelle Arbeitszeitmodell flexibler Arbeitszeiten in Vollzeit oder Teilzeit<sup>156</sup>, das in eine Betriebskultur eingebettet ist, die durch Vertrauen in die Mitarbeiter und ihre gewissenhafte Arbeit geprägt ist.

Im Gegensatz zu dem obigen Beispiel von Frau Middelbeck, zeigt das nachfolgende Beispiel, wie sich betriebskulturelle Rahmenbedingungen auch positiv auf die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle auswirken können. Als positives Beispiel für die erfolgreiche Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit durch ein flexibles Arbeitszeitmodell kann Frau Ahrens aus Unternehmen 1 genannt werden, Vollzeitbeschäftigte nach der Elternzeit mit zwei Kindern.

„Und irgendwie habe ich das dann so gemacht, dass ich nach dem Mutterschutz sofort Teilzeit arbeiten gegangen bin. 30 Stunden die Woche, aber nicht konstant im Büro, sondern das war dann eine inoffizielle Regelung zwischen meiner Chefin und mir, das ich von zu Hause aus arbeiten kann.“

I: Ah, ja

P: Flexible Arbeitszeiten. Ich habe dann also ungefähr sechzehn, siebzehn Stunden im Büro gearbeitet und die restlichen Stunden von zu Hause. Das ist auch eine absolute Vertrauensbasis. Und das mache ich heute auch noch. Vollzeit. (..),(..) also sechs Monate 30 Stunden die Woche gearbeitet, und seit letztes Jahr im Oktober seit dem 01.10.2004 wieder 40 Stunden die Woche. Aber eben flexibel.“ (1, B9, Pos.5)

Allerdings wird in der Textsequenz sichtbar, dass das Arbeitszeitmodell flexibler Arbeitszeiten von Frau Ahrens nicht in eine Betriebskultur flexiblen Arbeitens eingebettet, sondern eine besondere Vereinbarung zwischen ihr und ihrer Vorge-

---

<sup>156</sup> Sie führt an anderer Stelle des Interviews im Zusammenhang mit der Ablehnung ihres Teilzeitanspruchs aus, dass sie auch in den sechs Monaten, als sie Teilzeit gearbeitet habe, gezeigt habe, dass sie sehr flexibel sei, womit zum Ausdruck kommt, dass sich ihr Gegenmodell flexibler Arbeitszeiten sowohl auf Vollzeit- als auch Teilzeitarbeitszeitmodelle bezieht. Vgl. Unternehmen 4, Frau Middelbeck, Pos.135-138.

setzten ist. Grundsätzlich würde sich Frau Ahrens wünschen, dass flexible Arbeitszeitmodelle verbreiteter wären und auch ihr Mann diese Form des Arbeitens nutzen könnte:

„Wäre natürlich auch schön, dass mein Mann so was auch haben könnte. Da würde man sich noch besser ergänzen. (...) Aber so, ist das wunderbar, dass ich die Möglichkeit habe, von montags bis donnerstags ins Büro zu gehen, freitags grundsätzlich zu Hause zu arbeiten. Und dass ich mir selber alles gestalten kann, wie ich gerne möchte. Und da bin ich wunschlos glücklich drin. Das ist auch eine tolle Sache, dass mir das ermöglicht wird. Nur eben mit dem Hintergrund, das ist alles inoffiziell. Absolut inoffiziell.

I: Sie können sich da auf nichts berufen.

P: Nein, ich glaube nicht, dass es eine Betriebsvereinbarung zwischen V. und Betriebsrat gibt. Und erzähle ich es auch keinem. Hänge es auch nicht an die große Glocke hier im Unternehmen, dass ich das darf, und andere dürfen das nicht. Ich bin mit meiner Situation sehr zufrieden. Nur ich kriege dann natürlich dann auch die Anfragen von anderen Kollegen, wie ich das so mache. Was ich überhaupt gemacht habe, um das durch zu boxen. Und wenn ich dann sage, das war ein Vorschlag von meiner Vorgesetzten, das so zu gestalten, sind die natürlich, gucken die natürlich auch schon mal. Es ist ja nicht so, dass ich nachgefragt habe, sondern das wurde mir einfach angeboten. Ich weiß noch das erste Gespräch mit meiner Vorgesetzten. (...) und hab gesagt, ich kann nicht mehr Vollzeit arbeiten. Da hat sie mich nur angeguckt, möchtest du nicht mehr Vollzeit arbeiten? Oder brauchst du flexible Arbeitszeiten? Das wurde mir regelrecht angeboten.“ (1, B9, Pos. 72 - 74)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass Frau Ahrens favorisiertes Arbeitszeitmodell flexibler Arbeitszeiten mit dem Leitbild partnerschaftlicher Fürsorge im Zusammenhang steht. Für sie wäre es optimal, wenn auch ihr Mann flexible Arbeitszeiten hätte und sie sich so hinsichtlich ihrer Vereinbarkeitspraxen „noch besser ergänzen“ könnten. Das Zitat zeigt weiter, dass der betriebskulturelle Kontext ihres Arbeitsumfeldes ein flexibles Arbeitszeitmodell nicht befördert. Dadurch hat Frau Ahrens betriebsstrukturell keine Sicherheit, dass ihr flexibles Arbeitszeitmodell langfristig unterstützt wird. Neben der Abhängigkeit von ihrer Vorgesetzten wird durch das Interviewzitat weiter deutlich, dass die Ungleichbehandlung zwischen ihr und den anderen Kolleginnen und Kollegen, die kein flexibles Arbeitszeitmodell angeboten bekamen, für sie spürbar ist und sich dadurch auch ein gewisses Unbehagen bei ihr widerspiegelt, was durch ihre Rechtfertigungsäußerungen deutlich wird („*es ist ja nicht so, dass ich nachgefragt habe, sondern das wurde mir einfach angeboten*“). Damit kommt zum Ausdruck, dass ihr Arbeitszeitmodell flexiblen Arbeitens betriebsstrukturell ein unübliches Modell ist und von ihren Kolleginnen und Kollegen auch als solches wahrgenommen

wird („*was ich überhaupt gemacht habe, um das durchzuboxen, (...) gucken die natürlich auch schon mal*“). Flexibles Arbeiten ist somit mit einem Ausnahmestatus verbunden und nicht als normales Arbeitszeitmodell konstruiert. Auch für sie ist ihr Arbeitszeitmodell ungewöhnlich, was durch ihre perplexe Reaktion zum Ausdruck kommt, als ihr ihre Vorgesetzte flexible Arbeitzeiten anbietet. Sie selbst wollte dagegen den betriebsstrukturellen Normierungen entsprechend auf Teilzeit reduzieren. Das Angebot der Vorgesetzten zeigt in diesem Zusammenhang, dass sie auf die familiäre Situation von Frau Ahrens eingeht und deshalb flexible Arbeitszeiten als Vereinbarkeitsmodell anbietet, welches Frau Ahrens mit Begeisterung und erhöhtem Engagement auch hinsichtlich Wochenendarbeit annimmt.

Auch eine andere Befragte, Frau Seewald, höher qualifizierte Beschäftigte aus Unternehmen 1, die mit ihrem Mann im Wechsel in einem 50 Prozent Teilzeitmodell arbeitet und beide abwechselnd ihr Kind versorgen, unterstreicht die Bedeutung flexibler Arbeitszeiten:

„Also ich sag mal, .. mir ist .. sag mal, dass es flexibel ist, denke ich, ist letztlich schon unter dem Strich relativ wichtig, weil es ja doch immer sehr stark davon .. abhängt, sag mal, jetzt im Moment, ... wo mein Mann zuhause ist, .. fang ich eigentlich sehr gerne recht früh an, so schon gegen sieben, viertel nach sieben, auch immer in der Hoffnung, .. dass man dann etwas früher (lacht) hier rauskommt, (...)“

Das kann sich, wir sich sicherlich ändern, wenn es mal so ist, dass sie ... in den Kindergarten ... geht, weil dann wird es sicher darauf hinauslaufen, dass mein Mann derjenige ist, der dann sie vom Kindergarten abholt (...) Also von daher sage ich mal, generell eigentlich flexibel, ist dann schon .. günstig, dass man sagen kann, okay, je nachdem, .. wie gerade dann .. die Situation ist, dass man sich da, dass man da nicht an .. ganz starre Arbeitszeiten .. gebunden ist.“ (1, B6, Pos.191)

Hier wird deutlich, dass sich Frau Seewald flexible Arbeitszeiten wünscht im Sinne eines erweiterten Gleitzeitmodells, um flexibel die Vereinbarkeitsbedarfe in Absprache mit ihrem Mann abdecken zu können und um sich dem Tagesablauf der Wachzeiten der Tochter anzupassen. Auch auf den nächsten Schritt der Kleinkindentwicklung mit dem Eintritt in den Kindergarten mit seinen festgelegten Betreuungszeiten will Frau Seewald flexibel in Absprache mit ihrem Mann reagieren.

Das Ideal, Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf flexibel zu gestalten, trifft aber nicht immer auf das Verständnis der Vorgesetzten. So beschreibt z.B. Frau Späth aus Unternehmen 2, Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation in 18 Stunden Teilzeit und Mutter einer Tochter, eine Situation, in der sie flexibel mit ihren Fa-

milienbedürfnissen und Erwerbsaufgaben umgehen wollte, und es zu einem Konflikt mit dem Vorgesetzten kam:

„da gab es schon auch diverse Schwierigkeiten: ein neuer Vorgesetzter, der dann gekommen ist, und dann gab es da z. B. einen Fall, da war, ja, meine Tochter krank, und ich hatte noch den Home Office, aber an dem Tag hätte ich halt ins Büro kommen sollen. (Räuspert sich) Da hatte ich halt angeboten, (...) ich könnte halt später kommen, nachmittags zumindest für drei Stunden statt für sechs Stunden, und da hätte mein Mann einfach früher Feierabend gemacht, und es war einfach nur ein Angebot. Und, naja, das ist etwas eskaliert, also mein Vorgesetzter hat da wirklich die Einstellung gehabt: Ja, Kind ist krank, man kann nicht kommen, und das ist hier - ja, hatte er dann wörtlich so gesagt, „kein Wunschkonzert“ oder „Wir sind hier nicht bei „Wünsch-dir-was. Man kann nicht kommen und gehen, wie man möchte!“

I:Mhm mhm!

P: Das war dann schon ein bisschen heikel. Ich habe das wirklich so gar nicht verstanden, weil das eigentlich bei mir nur ein nett gemeintes Angebot war. Aber er wollte da in keinster Weise irgendwelche Ausnahmen machen und dass jemand sagt: „Ich komme jetzt nicht“ und „Ich komme später“ usw., das passte ihm halt so gar nicht.“(2, B4, Pos .8 - 10)

In dieser Textpassage zeigt sich, dass die Vorstellungen zu arbeitszeitlicher Flexibilität von Frau Späth und ihrem Vorgesetzten stark differieren. Während sie versucht, flexibel mit Familienbedürfnissen und ihren Erwerbsanforderungen umzugehen, hält ihr Vorgesetzter am betriebskulturellen Leitbild fester Arbeitszeiten fest und lehnt ihr Arbeitsangebot ab. Für Frau Späth ist diese Reaktion ihres Vorgesetzten unverständlich, weil sie, - wie in der Textpassage deutlich wird - , einen anderen Wahrnehmungskontext hat als er: Ihre Wahrnehmung der Wirklichkeit ist auf die Vereinbarkeit ihrer Familien- und Erwerbsaufgaben gerichtet, seine Wahrnehmung ist aus ihrer Perspektive allein auf die Erwerbwelt mit ihrem betriebsstrukturell festen Arbeitszeiten beschränkt. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten stellt für ihn einen Regelverstoß gegen die Betriebsnorm fester Arbeitszeiten dar, den er nicht duldet. Das zusätzliche Angebot von Frau Späth, trotz Krankheit ihrer Tochter für einige Stunden ins Büro zu kommen, erkennt er aus ihrer Sicht nicht an, sondern lehnt es als unzulässig, weil im Regelkodex nicht vorgesehen ab.

Frau Späth verhält sich dagegen aus ihrer Sicht zielorientiert: Indem sie anbietet, trotz Krankheit ihres Kindes ins Büro zu kommen, wenn auch später und kürzer als unter sonstigen Erwerbsbedingungen, beabsichtigt sie, zumindest die wichtigsten Aufgaben für die weiteren Abläufe ihres Arbeitszusammenhangs zu erledigen. Sie zeigt damit aus ihrer Sicht Verantwortungsbewusstsein und Engagement. Damit wird deutlich, dass flexibles Arbeiten als betriebsstrukturelles Modell, wie

schon weiter oben dargestellt, eine betriebliche Vertrauensbasis insofern braucht, als weniger Kontrolle durch den Vorgesetzten möglich ist und von diesem auch akzeptiert werden muss. Dieser Kontrollverlust wird aber nicht von jedem Vorgesetzten gebilligt und spiegelt insofern eine Betriebskultur in diesem Arbeitskontext wider, die stärker durch Kontrollbedarfe als durch Vertrauen in die Mitarbeiter geprägt ist.

Insgesamt zeigt so das Gegenmodell flexibler Arbeitszeitmodelle einiger befragter Beschäftigter, die hier beispielhaft dargestellt wurden, dass flexible Arbeitszeitmodelle insbesondere von höher qualifizierten Beschäftigten mit Teilzeit - oder Vollzeitbeschäftigung aber auch von Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation in Teilzeit nachgefragt werden, um die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit zu optimieren. Dabei hat sich gezeigt, dass die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle durch ein betriebskulturelles Umfeld befördert wird, welches Vertrauen in die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen setzt und ihnen arbeitszeitliche Handlungsspielräume zugesteht, Verantwortung und Engagement im Zusammenhang mit Vereinbarkeit zu zeigen. Demgegenüber hat sich weiter gezeigt, dass eine Betriebskultur der fest reglementierten Arbeitszeiten und Ablehnung vereinbarkeitsbedingter Bedarfe und Angebote, die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle behindert und von befragten Beschäftigten als wenig vereinbarkeitskompatibel erfahren wird.

### ***7.5.3 Führung ist teilbar: Verknüpfung von Teilzeitmodellen mit befristeten oder unbefristeten Stellvertreterregelungen für Beschäftigte mit Leitungsfunktion***

Stellvertreterregelungen sind nach Aussage vieler von uns befragter Beschäftigter, insbesondere mit Leitungsfunktion, ein wichtiges personalpolitisches Instrumentarium, um die Implementation von Teilzeitbeschäftigungen ohne Verlust der Personalverantwortung zu gewährleisten. Dabei sind Stellvertreterregelungen sowohl für die Überbrückungszeit als befristete Stellvertretungsmodelle von befragten Beschäftigten in der Elternzeit skizziert worden, damit diese nach der Vollfreistellung wieder in ihre Leitungsfunktionen zurückkehren können, als auch nach der Rückkehr aus der Freistellung, um Teilzeitbeschäftigungen auch in Leitungspositionen mit Hilfe von Stellvertreterregelungen zu praktizieren.

Zunächst wird auf das Gegenmodell leitender Beschäftigter eingegangen, mit Hilfe von befristeten Stellvertreterregelungen die Leitungsfunktion einer aus der Elternzeit zurückkehrenden Beschäftigten zu erhalten. So z.B. bei Frau Raffael, die ihr Gegenmodell bezüglich ihrer Stelle als Gruppenleiterin in Abgrenzung zum Vorgehen ihres Vorgesetzten darstellt:

„Er hat die (Stelle, Anmerkung A.V) quasi kommissarisch begleitet. Also er war sozusagen mein Vertreter, und Teilbereiche meines Aufgabenbereichs sind auf meine Kollegen übertragen worden. Natürlich mit der Konsequenz, dass die mehr gearbeitet haben, diese Kollegen, äh::m, und er auch mehr gearbeitet hat. Denn diese Stelle ist sozusagen dreigeteilt worden. Die drei Aufgabenbereiche sind auf drei Personen umgesetzt worden. Das hat er gemacht, das kann ich ihm auch nur hoch anrechnen. Er hätte die Stelle auch besetzen können mit einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger, mit der Konsequenz, dass ich die natürlich hätte nicht mehr hätte antreten können. Es sei denn, sie wäre befristet besetzt worden. Auch 'ne Möglichkeit. Stellen werden, also ich habe beispielsweise eine Stelle einer Kollegin, die in Elternzeit gegangen ist, kommissarisch, äh, ähhm, (schnalzt mit der Zunge) *nicht kommissarisch, befristet* für zwei Jahre besetzt.(...) .. Das hatte er damals mit meiner Stelle nicht gemacht, also mein Chef, mein damaliger. Er hat das aufgeteilt. .. Aber letztlich mit dem Ziel, dass ich die wieder antreten kann. Und das war natürlich schon 'ne tolle Geschichte. Die:: *bin ich ihm auch .. dafür bin ich ihm auch dankbar.* .. Aber er hätte es auch anders lösen können. Er hätte die tatsächlich besetzen können, denn dann hätte die Arbeitsbelastung der Kollegen natürlich nicht stattgefunden. *Dann hätte jemand anders die Arbeit verrichten können.* Aber er hat das extra so, oder er wollte es so. War seine Entscheidung.“ (2, B7, Pos. 204-206)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass sich das Gegenmodell von Frau Raffael, eine zusätzliche Kraft befristet einzustellen für eine Beschäftigte, die in Elternzeit ist, von der Verfahrensweise ihres Vorgesetzten unterscheidet, um Mehrarbeit für die Kollegen und in diesem Falle auch für sich zu vermeiden. Indem sie darauf hinweist, dass sie als Gruppenleiterin die Stellvertretungsregelung anders gelöst hätte als ihr damaliger Vorgesetzter, macht sie deutlich, dass es auch Handlungsoptionen gibt, die weniger belastend für beteiligte Kollegen und Vorgesetzte sind und dass auch ihr Vorgesetzter damals diese Handlungsoption hatte.

Die Problematik der Mehrarbeit bei Stellvertreterregelungen, wenn Stellvertreterbedarfe nicht durch zusätzliches Personal abgedeckt werden, sondern von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet werden sollen, findet sich auch bei den Erfahrungen im Interview mit Herrn Dohmen, Gruppenleiter in Unternehmen 1 mit einem Kind, der sechs Monate in Elternzeit in die Vollfreistellung gegangen

ist und sich auch hätte vorstellen können, seine Elternzeit zu verlängern, wenn die Stellvertreterregelung durch einen Interimsmanager<sup>157</sup> abgedeckt worden wäre:

„(...) haben wir überlegt, was können wir machen, welche Alternativen gibt es und ... ein Interimsmanager zum Beispiel, oder es ist immer auch eine Geldfrage, und na ja, muss man sehen. Also war, so ist die Arbeitslast ein bisschen verteilt worden. (Pause)

I: Warum hätten Sie das besser gefunden, wenn ein Interimsmanager gekommen wäre?

P: Ja, eigentlich nur wegen der Arbeitslast, also so eine Vertretung bringt mit sich, dass ich zumindest Aufgaben bekomme, die ich normalerweise nicht habe, d.h. meine Arbeitslast nimmt zu. Das ist für so eine Ferienvertretung sicherlich mal akzeptabel, auch die Aktivitäten, sag ich mal, die da anfallen, aber zurückgefahren werden nach einiger Zeit, aber ein halbes Jahr ist eben anders. Da kann ich nicht sagen, wir lassen jetzt die Position quasi vakant.“ (1, B8, Pos. 14-17)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass für Herrn Dohmen eine Stellvertreterregelung, die auf der Basis von Mehrarbeit für die Kollegen konzipiert ist, nicht über längere Zeit tragbar ist, sondern dass hier für ihn ein Interimsmanager eine praktikablere personalpolitische Möglichkeit darstellt, auch wenn dies mit Mehrkosten verbunden ist.

Neben dem Aspekt, durch befristet eingestellte Stellvertreter leitende Positionen für Beschäftigte in Elternzeit frei zu halten, komme ich nun auf den zweiten wichtigen Aspekt des Stellvertreter-Gegenmodells zu sprechen: Durch Teilzeit- oder Vollzeitstellvertreter sollen Leitungsfunktionen auch für Teilzeitbeschäftigte längerfristig praktikabel gestaltet werden. Beispielhaft sei hier noch einmal Frau Glass angeführt:

„Und von der Praxis her ist es dann halt so gelaufen, dass meine damalige Stellvertreterin, dann, nachdem ich weg war, praktisch die Führung übernommen hat, das hat auch vom Team her, von unserer Gruppe sehr gut geklappt (...) und es hat ... wirklich prima geklappt, es gab keine Differenzen, weder vom Führungsstil her, noch von der Gruppe, es lief wirklich so, als wäre es das Normalste von der Welt.“ (3, B3, Pos. 14)<sup>158</sup>

---

<sup>157</sup> Ein Interimsmanager ist eine für eine befristete Zeit eingestellte Führungskraft, die in diesem Zusammenhang eine Gruppenleiterfunktion ausübt.

<sup>158</sup> Vgl. das ganze Zitat in Kap. 7.3.3 im Kontext der Handlungsspielräume von Vorgesetzten zur Teilzeitumsetzung aus der Sicht der Beschäftigten und ihre Einbettung in die Betriebskulatur.

Das Gegenmodell einer Kombination von Führung mit einem Teilzeitarbeitsmodell von Frau Glass wird auch von Frau Sommer, einer anderen befragten ehemals leitenden Beschäftigten in Unternehmen 3 angestrebt:

„(...) ähm ich wollte eigentlich ein Jahr zuhause bleiben und im Rahmen der Elternzeit Teilzeit arbeiten und ich war zur damaligen Zeit Gruppenleiterin, hatte 10 Mitarbeiter und damals funktionierte das mit dem Modell, dass man auch als Gruppenleiterin Teilzeit arbeiten konnte, meine Freundin hat das als Erste gemacht, sie hat sich die Stelle mit ihrer Stellvertreterin geteilt, 20 Wochenstunden, und dann kam McKinsey ins Haus und hat radikal aufgeräumt, meine Abteilung wurde aufgelöst als ich in Mutterschutz ging, das fiel so zusammen, und dann .. waren eigentlich zu viele Gruppenleiter da für die Stellen und Teilzeit als Gruppenleiter war auch gar nicht mehr möglich. Und für mich stellte sich die Frage, was mache ich, wenn ich wiederkomme?“ (3, B1, Pos. 12)

Hier wird erkennbar, dass auch Frau Sommer gerne das Stellvertretermodell als Gruppenleiterin in Teilzeit ausgeübt hätte, dass dies nach ihrer Beschreibung allerdings nach Umstrukturierungen im Unternehmen nicht mehr möglich war.

Ihre Erfahrung ist es, dass das Stellvertretermodell in Kombination mit Leitungsaufgaben in Teilzeit nur dann optional war, als kein Überhang an Gruppenleitern bestand, die Vollzeitarbeitszeitmodelle praktizieren. Damit kommt die Dominanz des Vollzeitarbeitszeitmodells insbesondere für Führungspositionen zum Ausdruck, da Gruppenleitern in Vollzeit der Vorzug gegeben wird vor Gruppenleiterinnen, die Teilzeitarbeitszeitmodelle ausüben wollen. Diese betriebsstrukturelle Vorgehensweise ist aber ein Hinweis darauf, dass letztendlich - durch die Betriebskultur begründete - Entscheidungen gegen die Gruppenleiterfunktion in Teilzeit getroffen werden und nicht durch die tatsächliche Unpraktikabilität der Teilung der Gruppenleiterfunktionen bei Teilzeitbeschäftigte bedingt sind.

Daneben hätte sich auch Frau Middelbeck aus Unternehmen 4 vorstellen können, ihre Leitungsfunktion längerfristig in Teilzeit auszuüben, wenn zusätzlich eine weitere Teilzeitkraft eingestellt worden wäre. Nur sei das eben „*nicht erwünscht*“ gewesen (vgl. 4, B7, Pos.135-138). Auch Frau Förster aus Unternehmen 4, höherqualifizierte Angestellte mit zwei Kindern und 60 Prozent Teilzeit, antwortet auf die Frage, ob sie sich eine Abteilungsleiterposition in Teilzeit vorstellen könnte:

„Wenn ich pünktlich gehen könnte, .. ja, wenn ich, mm, dann müsste ich die Abteilung entsprechend gut natürlich organisieren. Ich bräuchte, man bräuchte eine gute

Assistenz, und zwar nicht nur im Sekretariat. Man bräuchte letzten Endes so einen Co Abteilungsleiter.“ (4, B6, Pos. 100)

Aus den vorgestellten Zitaten wird deutlich, dass viele befragte weibliche Beschäftigte mit Teilzeit- oder Vollzeitarbeitszeitmodellen das Gegenmodell von Stellvertreterregelungen, die nicht auf der Basis von Mehrarbeit durch Kollegen begründet sind, sondern durch zusätzlich eingestellte Teilzeit- oder Vollzeitkräfte, für realisierbar halten.

Insgesamt können also aus der Sicht der zitierten Beschäftigten durch die Konzeption von Stellvertreterregelungen Mechanismen greifen, die die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit für Teilzeitbeschäftigte auch in höherer und insbesondere in leitender Position ermöglichen.

## ***7.6 Soziokulturelle Orientierungen zu Elternschaft und ihre Einbettung in paarbezogene Geschlechtermodelle bei der Implementation von Teilzeitansprüchen***

Mit den neuen gesetzlichen Regelungen des Bundesziehungsgeldgesetzes wird in §15 Absatz 3 die Möglichkeit eröffnet, dass beide Eltern gleichzeitig in die Elternzeit gehen können. In Absatz 4 des gleichen Paragrafen wird angegeben, dass in der Elternzeit die Möglichkeit besteht, bis zu 30 Stunden erwerbstätig zu sein. Damit hat der Gesetzgeber Spielräume vorgegeben, die unterschiedliche Möglichkeiten für Eltern bieten, um die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit umzusetzen. Hier ist bemerkenswert, dass nicht mehr nur das traditionelle Familienmodell, - das ist das Modell mit einem männlichen Familiennährer und der Familienarbeit leistenden Hausfrau und Mutter sowie das modernisiert traditionelle Modell<sup>159</sup> mit dem männlichen Familiennährer und der weiblichen Zuverdienerin und Familienarbeit leistenden Hausfrau und Mutter unterstützt wird -, sondern als neues gesetzlich verankertes Modell nun auch das partnerschaftlich orientierte Modell, demgemäß beide Eltern gleichzeitig mit hoher Stundenzahl in der Elternzeit erwerbstätig sind und Sorgearbeit leisten. Dabei wird deutlich, wie sich soziokulturelle Orientierungen auf die Implementation der gesetzlichen Teilzeitansprüche im Zusammenhang des Geschlechtermodells auswirken, sich aber auch teilweise im Kontext der Teilzeitumsetzung verändern können. Neben den in

---

<sup>159</sup> Vgl. Pfau-Effinger, Birgit (2000): Kultur und Frauenerwerbstätigkeit in Europa. Theorie und Empirie des internationalen Vergleichs. Opladen.

den vorherigen Kapiteln beschriebenen betrieblichen Rahmenbedingungen spielen die soziokulturellen Orientierungen der befragten Beschäftigten eine entscheidende Rolle im Zusammenhang mit der Umsetzung ihrer Teilzeitansprüche im betrieblichen Kontext. Die Vorstellungen zu Elternschaft und das Leitbild zur besten Betreuung des Kindes sind dabei von besonderer Bedeutung für die Konstruktionen der Handlungsoptionen und Handlungsspielräume der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit. Nachfolgend werden Paarrangements dargestellt, die im Zusammenhang mit ihren soziokulturellen Orientierungen eine eher egalitär gekennzeichnete Vereinbarkeitspraxis aufzeigen oder durch sogenannte traditionelle Vorstellungen eine geschlechterspezifische Arbeitsaufteilung von Familien- und Erwerbsarbeit praktizieren. Paarrangements sind, neben anderen Faktoren, bedeutsam für die Umsetzung der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit und haben deshalb bei der Datenerhebung und Datenanalyse eine besondere Berücksichtigung erfahren. Zunächst wird das Geschlechterarrangement egalitär orientierter Beschäftigter im Zusammenhang mit der Umsetzung der neuen gesetzlichen Möglichkeiten, dass beide Eltern gleichzeitig in Elternzeit gehen können und Teilzeit arbeiten, dargestellt und erläutert. Im Anschluss daran erfolgt die Analyse neuer Teilzeiterwerbsmöglichkeiten von befragten Beschäftigten mit sogenanntem modernisiert traditionellem Arrangement, d.h. mit geschlechterspezifischer Arbeitsteilung zwischen Familien- und Erwerbsarbeit.

#### ***7.6.1 Die teilzeitbeschäftigte Eltern mit egalitärem Paarrangement – Spielräume durch Teilzeit und die Veränderung geschlechterspezifischer Routinen auf der Paarebene***

An unserer Befragung haben sich weibliche und männliche Beschäftigte beteiligt, die in Paarrangements leben, bei denen sie eine Aufteilung von Familien- und Erwerbsarbeit in zeitgleichen Anteilen zwischen den Partnern anstreben und auch umsetzen. Die Befragten artikulieren in den Interviews das Ziel, Erwerbsarbeit und Kinderfürsorgearbeiten miteinander zu vereinbaren und damit verbundene Verpflichtungen untereinander möglichst gleichberechtigt aufzuteilen. So z.B. Frau Seewald, höher qualifizierte Beschäftigte in Unternehmen 1, die sich mit ihrem Mann die Betreuung ihres Kindes teilt und die beide mit einem gleichen Arbeitsteilzeitmodell von 50% in der Elternzeit im selben Unternehmen arbeiten. Frau Seewald erläutert ihre Vereinbarkeitsvorstellungen:

„Mit den Überlegungen war es so, dass ich es immer schon gerne wollte, weil ich halt auch studiert hab und man hat ja dann auch eine relativ lange Ausbildung hinter sich, so dass man dann sagt, gut dann möchte ich nicht fünf Jahre studiert haben, um mich dann vielleicht zwei später „nur“ als Hausfrau und Mutter dann niederzulassen (...) Gut, auf der anderen Seite war mir aber auch klar, okay, es ist relativ schwierig, was die Betreuungssituation angeht, aber auf der anderen Seite auch der Wunsch zu sagen, ich möchte jetzt nicht nur Vollzeit arbeiten und das Kind läuft irgendwo nebenher, (...)“

So, und ... ja da war es dann eigentlich so, dass ich mir dann auch mit meinem Mann überlegt habe, dann, als das Ganze auch schon etwas konkreter wurde, ehm .. und es dann eben auch diese Möglichkeit gab, dass man Elternzeit parallel nehmen kann, die Überlegung, dass es eigentlich sehr schön wäre, wenn man es gleichzeitig nimmt und sich dann dadurch so ein bisschen entlastet und dass dann auch mit der Betreuung so hinkriegt, dass man vielleicht auch gar keine externe Betreuung braucht. Und ... gut, es ist sicher dadurch forciert wurde, dass es dann möglich wurde, weil ich, glaube ich, hätte ich meinen Mann nicht überreden können, unbedingt dann ein, zwei Jahre ganz auszusteigen, aber es wäre dann, glaube ich, für ihn auch nicht unbedingt die Option gewesen.“(1, B6, Pos.2)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass Frau Seewald sowohl eine starke Erwerbsorientierung als auch Familienorientierung hat und für sie eine Teilzeiterwerbslösung genau ihre Vorstellungen von Vereinbarkeit trifft. Zudem ergibt sich für sie aus der Tatsache, dass es „*relativ schwierig (ist), was die Betreuungssituation angeht*“ die Überlegung, durch die Aufteilung der Betreuungsleistung zwischen ihr und ihrem Mann auf externe Betreuungsangebote verzichten zu können. Damit ist für sie die neue gesetzliche Möglichkeit, dass beide Eltern gleichzeitig in Elternzeit gehen und bis 30 Stunden erwerbstätig sind, das ihren soziokulturellen Orientierungen und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich eines schlechten Betreuungsangebotes entsprechende Vereinbarungsmodell. Die gesetzlichen Möglichkeiten sind dabei aus der Sicht der befragten Beschäftigten vor allem Handlungsmotivation für ihren Mann, weil eine Vollfreistellung für ihn nach ihrer Einschätzung keine „*Option*“ gewesen wäre.

Auch Frau Buchheit aus Unternehmen 3, stellvertretende Gruppenleiterin mit 26 Stunden Teilzeitarbeitszeitmodell in der Elternzeit und einem Kind, lebt mit ihrem Mann ein partnerschaftlich orientiertes Vereinbarungsmodell:

„Aber als wir gemerkt haben, dass es eben die Möglichkeit gibt, dass wir beide weiter arbeiten können, war das das Ideale. Äh, das Gesetz gibt es ja seit 2001 und unsere Tochter ist 2002 geboren im März, und wir haben dann mit den Arbeitgebern gesprochen, mit den Vorgesetzten und, äh, mm, die Lösung ist eben gewesen, dass mein Mann 26 Stunden in der Woche arbeitet und ich auch. Und, äh, h`` der große

Vorteil ist, beide arbeiten in ihrem Beruf und beide (lacht) haben was vom Kind und das Kind hat was von uns beiden. Und, äh, das hat in der Summe sehr gut geklappt. (...) Er (ihr Mann, AV) hat zuerst ein bisschen gekämpft. (lacht) Männer in der Elternzeit. (lacht) Äh, eben auch so die Vorurteile so'n bisschen. Jetzt so von seinen Vorgesetzten eigentlich nicht so, und so von seinen Kollegen eigentlich auch nicht, nicht offen, ne. Also, die haben immer gesagt, ach toll, und Klasse, aber, mm, halt das Hausmannimage, ne. (lacht) Das hat ihm zuerst auch zu schaffen gemacht. Dass er gesagt hat, das, äh, das ist doch schwierig, aber, äh, er hat dann gesagt, das ist eingentlich schön, dass er eben auch was von der Tochter, von der G. mitbekommt.“

Auf die Frage der Interviewerin nach einer konkreten Situation, von der ihr Mann vielleicht erzählt hat, führt Frau Buchheit aus:

„auch häufiger schon mal das Problem, weil wir das so aufgeteilt haben, dass jeder drei Wochentage arbeitet und das hat dann dazu geführt, dass unsere Tochter einen Tag bei den Großeltern war. Ja, wie ist das mit den Terminen, mit den beruflichen, wenn das dann mal ein Tag ist, wo man eigentlich nicht im Büro ist. Äh, dann ist das schon mal ein bisschen schwierig. Und wenn es dann heißt, ja, warum sind Sie denn nicht da, ja, ich bin da zu Hause und pass auf Kind auf, ja. Ph` das ist dann nicht immer so doll. Und, äh, wir haben dann auch oft schon mal getauscht die Tage, wenn das ging, oder die Großeltern haben dann mal einen anderen Tag aufgepasst, oder extra aufgepasst. Also es hat immer irgendwie geklappt, aber es ist halt doch ne gewisse Organisation erforderlich“ (3, B6, Pos. 3 - 5)

Aus dem Interviewzitat wird, ebenso wie bei dem vorherigen Zitat, eine auf beide Partner ausgerichtete Erwerbs- und Familienorientierung deutlich. Dabei ist für das Familienleitbild von Frau Buchheit prägend, dass beide Eltern Zeit mit dem Kind haben können, aber auch umgekehrt, dass das Kind Zeit mit beiden Eltern verbringen kann. Für sie ist entscheidend, dass unter Familienbedingungen und den damit verbundenen Zeitbedarfen der Eltern und des Kindes für- und miteinander ein anderes Arbeitszeitmodell nötig ist, als das für den Arbeitskontext prägende Vollzeitarbeitszeitmodell. In Teilzeitarbeitszeitmodellen für beide Partner sieht sie so die Möglichkeit, den veränderten Familienbedingungen und Familienbedürfnissen Rechnung zu tragen, damit es zu ausgeglichenen sozialen Beziehungen zwischen allen Familienmitgliedern kommt. Dadurch wird auch ein Gleichheitsideal formuliert, insofern alle drei beteiligten Familienmitglieder gleichberechtigt zufrieden gestellt werden sollen: Die Eltern mit ihren Ansprüchen auf Erwerbsarbeit und Familienleben, das Kind mit der Möglichkeit, Mutter und Vater als Betreuungspersonen zu haben.

Durch die Ausführungen von Frau Buchheit wird weiter deutlich, dass ihr Modell partnerschaftlicher Vereinbarung von Familien- und Erwerbsarbeit aber auch mit

Ambivalenzen verbunden ist, insofern ihr Mann es nach ihrer Aussage „schwierig“ findet, mit dem Teilzeitarbeitszeitmodell umzugehen, weil dies nicht dem gängigen Modell geschlechterspezifischer Arbeitsteilung entspricht („*Hausmann-image*“). Frau Buchheit berichtet von Abwertungserfahrungen ihres Mannes in der Elternteilzeit aufgrund seiner Teilzeit („nicht offen“, „schief angeguckt“) Die Abwertung am Arbeitsplatz und in anderen gesellschaftlichen Kontexten belastet ihren Mann nach Aussage von Frau Buchheit. Denn auch wenn Einzelaussagen von Kollegen positiv gegenüber seinem Teilzeitmodell seien, so wird durch das Interviewzitat doch deutlich, dass eine allgemeine Akzeptanz nicht vorhanden ist („*Und wenn es dann heißt, ja, warum sind Sie denn nicht da, ja, ich bin da zu Hause und pass auf Kind auf, ja. Ph` das ist dann nicht immer so doll*“). In dem oben angeführten Zitatausschnitt kommt weiter zum Ausdruck, dass dieses Paarrangement partnerschaftlicher Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit mit einem nicht unerheblichen Organisationsaufwand für beide Partner einhergeht, der gezwungenermaßen akzeptiert wird.

An anderer Stelle des Interviews vergleicht Frau Buchheit ihr partnerschaftlich orientiertes Vereinbarkeitsmodell mit den Vereinbarkeitsmodellen ihres sozialen Umfeldes:

„Aber so, wie das bei uns ist, dass es wirklich halbe-halbe ist, ist das bei unseren Freunden bei keinem. Und er (ihr Mann, Anmerkung A.V.) fühlt sich dann schon mal ein bisschen einsam (lacht), irgendwie alleine. (...) er hat das dann auch gelesen, mit den relativ wenig Prozentpunkten von Männern die Elternzeit (lachend) in Anspruch nehmen, und äh, na ja, er fühlt sich halt dann doch ein bisschen, . als Exot. Aber in der Summe ist er eigentlich dann zufrieden. Auch wenn er Exot ist. Also, er wäre gerne nicht Exot und würde es trotzdem so machen, wie wir es jetzt gemacht haben.

Und das ist einfach so ein bisschen dieses, dass man in der Gesellschaft dann äh das Hausmannimage abbekommt. So wie ich das Rabenmutterimage abkriege. Das ist, (lacht) man kann es doch nicht so ganz verleugnen, das ist eben so, und, äh, vielleicht ist es auch so, dass man es selber ein bisschen im Kopf hat. Dass, äh, . ich eben so erzogen worden bin, dass eine Mutter sich um ein Kind zu kümmern hat, und äh, das hab ich gemerkt, das kann ich auch nicht einfach ablegen.“ (3, B6, Pos. 101, Pos. 102)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass das partnerschaftlich orientierte Vereinbarkeitsarrangement der Buchheits in ihrem gesellschaftlichen Kontext auf soziokulturelle Vereinbarkeitskonstruktionen trifft, die sich von den ihrigen unterscheiden. Das führt nach Aussage von Frau Buchheit dazu, dass sich insbesondere ihr Mann als „Exot“ fühle, womit zum Ausdruck gebracht wird, dass sich ihr

Mann vereinzelt und mit dem Stigma eines Sonderstatus behaftet fühlt. In der Textsequenz wird überdies erkennbar, dass das Vereinbarkeitsmodell der Buchheit aus der Sicht der Befragten abgewertet wird, insofern beide Partner aufgrund ihrer Vereinbarkeitsrolle Abwertungserfahrungen gemacht haben: Frau Buchheit sieht sich mit dem Vorwurf konfrontiert, ihre Rolle als Mutter nicht gut auszufüllen („*Rabenmutterimage*“), ihr Mann erfährt aufgrund seines Familienengagements Missbilligung („*Hausmannimage*“). Darüber hinaus bringt Frau Buchheit zum Ausdruck, dass auch sie mit diesen geschlechterspezifischen Konstruktionen, „*dass eine Mutter sich um ein Kind zu kümmern hat*“ groß geworden sei, von denen sich zu lösen ihr nicht leicht falle. Obwohl sie einerseits größere Handlungsspielräume haben, insofern sie beide ihre Orientierungsideale hinsichtlich Familie und Erwerbsarbeit umsetzen können, entstehen andererseits bei ihnen ambivalente Gefühle, da sie mit gesellschaftlich dominanten geschlechterspezifischen Vereinbarkeitskonstruktionen konfrontiert werden und dadurch Verunsicherung und Abwertung erfahren.

Auch Frau Raffael, leitende Angestellte mit 32-Stunden-Teilzeit aus Unternehmen 2, lebt mit ihrem Mann, der ebenfalls in 32-Stunden-Teilzeit arbeitet und mit einem Kind, ein partnerschaftlich orientiertes Vereinbarkeitsmodell. Sie erläutert:

„Und es ist einfach auch extrem wichtig, dass der Partner da mitzieht. Also wenn mein Mann nicht so mitarbeiten würde und das ganze Konstrukt, was wir uns aufgebaut haben, nicht so funktionieren würde, dann wäre ich nicht in der Lage, das hier so zu machen. Er ist halt, äh, er fängt morgens um 7:00 Uhr an zu arbeiten, um die Kleine nachmittags um halb fünf abholen zu können. Ich bringe sie morgens zum Kindergarten, mach' sie fertig und fange hier um 9:00 Uhr an, mache sie abends dann auch wieder fertig für's Bettchen, also wir haben da schon 'n strickten Ablauf. Und wenn das nicht so wäre, wäre' weder ihm noch mir eine solche Tätigkeit möglich. ... Das muss man schon klar sagen. Man muss halt auch 'n Partner haben, der das beruflich vereinbaren kann. Und die Bereitschaft vieler Unternehmen, ihren Männern oder ihren Arbeitnehmern, also männlichen Arbeitnehmern, diese Voraussetzung zu schaffen, ist auch nicht besonders groß. ... Also:, hier kenn' ich keinen Kollegen, der solche Modelle umsetzt.“(2, B7, Pos. 140, Pos. 142)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass Frau Raffael ihr Vereinbarkeitsmodell, Familienarbeit mit einer leitenden Tätigkeit zu verbinden, nicht ohne die Unterstützung ihres Mannes realisieren könnte, der seinen Arbeitsalltag auch zeitlich so umgestaltet hat, dass er seine Betreuungsaufgabe ab nachmittags realisieren kann. Neben der Unterstützungsbereitschaft des Mannes sind es aber nach Frau Raffaels Ansicht insbesondere auch die betrieblichen Rahmenbedingungen des Arbeitgebers ihres Mannes, der die nötigen zeitlichen Voraussetzungen schaf-

fe, da sie sich privat so arrangieren könnten. Insofern macht Frau Raffael deutlich, wie stark die Entscheidungen hinsichtlich eines persönlichen Vereinbarkeitsarrangements abhängig sind von den betrieblichen Arbeitszeitspielräumen beider Partner. Die Spielräume, die Frau Raffael aufgrund ihres partnerschaftlichen Paararrangements mit ihrem Partner gewinnt, können nur realisiert werden, weil ihr Mann zum einen dazu die Bereitschaft zeigt, und zum anderen, weil der Arbeitgeber ihres Mannes seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die dazu passenden arbeitszeitlichen Rahmenbedingungen verschafft.

Im weiteren Verlauf des Interviews und im Zusammenhang mit Überlegungen hinsichtlich eines zweiten Kindes sieht Frau Raffael aber auch die Grenzen ihres Modells erreicht:

„Und je nachdem, was die Schule bringt oder was vielleicht auch die Familienplanung bringt, wenn tatsächlich noch ein zweites Kind kommen sollte, dann wird sich das eh in diese Richtung entwickeln müssen, weil ich mit zwei Kindern das nicht weiter so halten könnte.“

Und ich weiß, dass mein Mann, äh, das ist mir schon klar, also im Fall, dass wir die Familie vergrößern, wird er nicht in der Position sein, die Teilzeittätigkeit anzustreben. Also er würde das dann so nicht mehr wollen. Also jetzt diese vier-vier-Tage-Konstellation ist für ihn wunderbar. Aber 'ne andere Konstellation, die darauf hinauslaufen würde, ich Vollzeit und er .. Teilzeit, das würde er glaube ich .. oder bin ich mir ziemlich sicher, würde er nicht wollen. Da sieht er sich *dann auch nicht*. Und ich glaube, da ist er dann auch .. nicht geeignet für. .. Weil also ich habe schon festgestellt, dass er, was so diese (drückst) nervlichen Dinge anbelangt, die Kinder ja oft herausfordern, (...) Und da ist er einfach nicht so, äh .. ist er einfach nicht so strapazierfähig. (...) Und ich halte mich wieder für etwas resisterter. Ich mir reißt auch die Hutschnur, aber ich bin etwas belastbarer, denke ich.“ (2, B7, Pos. 319 – 320)

Aus der Interviewpassage wird deutlich, dass aus der Sicht von Frau Raffael ihr Mann bei einem zweiten Kind nicht nochmals bereit wäre, wie bei dem ersten Kind, in Elternzeit zu gehen und für ein Jahr ein Zwei-Tage-Teilzeitmodell zu übernehmen. Damit wird deutlich, dass die Bereitschaft ihres Mannes, Teilzeit zu arbeiten, aus ihrer Sicht begrenzt ist und im Zusammenhang mit dem Selbstbild ihres Mannes steht, zu dem eine zweite Teilzeit in Elternzeit mit der damit verbundenen Sorge- und Familienarbeit nicht passt („*Da sieht er sich dann auch nicht*“). Gleichzeitig ist auffällig, dass Frau Raffael, mit Bezug auf ihre bisherigen Erfahrungen, seine Eignung als sorgender Vater als begrenzt ansieht, da er „*nicht so strapazierfähig*“ sei. Dagegen sieht sie sich als „*resisterter*“ und „*belastbarer*“ an in Bezug auf die Erziehung ihrer gemeinsamen Tochter. Damit wird im Zusammenhang mit Überlegungen der weiteren Familienplanung erkennbar, wie

sich das egalitär orientierte Vereinbarkeitsarrangement in Richtung eines traditionell geschlechterspezifischen Modells verändern könnte, falls Frau Raffael die aus ihrer Perspektive begrenzte Sorgefähigkeit und Sorgebereitschaft ihres Mannes auffangen und dafür ihre eigenen Erwerbsperspektiven einschränken würde („*weil ich mit zwei Kindern das nicht weiter so halten könnte*“). Diese Äußerung steht im Zusammenhang mit ihren schwierigen betrieblichen Rahmenbedingungen hinsichtlich des Aspektes der Mehrarbeit<sup>160</sup>, wodurch deutlich wird, wie sich diese im Kontext der Orientierungen von Frau und Herrn Raffael perspektivisch auf die Teilzeitumsetzung und das Paararrangement auswirken können.

Auch bei Frau Schröder, Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation und einem Kind, die ein Vereinbarkeitsmodell lebt, bei dem sie drei Tage die Woche mit 23 Stunden Teilzeit arbeitet und ihr Mann zwei Tage Teilzeit und sich beide die Betreuung des gemeinsamen Kindes teilen, zeigen sich im Verlauf des Interviews, insbesondere auch im Zusammenhang mit der weiteren Familienplanung hinsichtlich eines zweiten Kindes, Tendenzen einer Veränderung des egalitären Vereinbarkeitsarrangements:

„und man weiß auch nicht, was kommt, inzwischen, vielleicht noch ein zweites Kind oder so, das kann ja auch sein und würde das alles ja sowieso dann wieder über'n Haufen schmeißen, weil in dem Moment würde ich ja sowieso wieder komplett zu Hause sein. Von daher haben wir das dritte Jahr (von der Elternzeit, Anmerkung A.V.) jetzt erst mal offen gelassen und wollen das dann, wenn es dann soweit ist, dann können wir mal planen.“ (3, B5, Pos. 26)

Der Textbeleg bringt zum Ausdruck, dass sich die Vereinbarkeitsorientierungen von Frau Schröder bei einem zweiten Kind verändern würden und sie wieder komplett zu Hause bliebe. Sie zieht gar nicht in Erwägung, ihr partnerschaftliches Modell auch mit einem zweiten Kind weiter fortzuführen, sondern sieht sich direkt in der Hauptverantwortung für die Familienarbeit. Ihre nachfolgend zitierten Erläuterungen zum Ende des Interviews hinsichtlich ihren Überlegungen, dass ihr Mann zukünftig wieder Vollzeit arbeiten geht, sind insofern auch vor dem Hintergrund der obigen Problemkonstellation zu sehen. Auf die Frage, wie ihre Wunscharbeitszeit aussähe, antwortet sie:

---

<sup>160</sup> Vgl. Kap. 7.3.2 zum Thema verschlechterte Arbeitsbedingungen durch Arbeitsverdichtung und Mehrarbeit insbesondere bei höher qualifizierten Teilzeitbeschäftigen und bei Teilzeitbeschäftigten mit Leitungsfunktion, wie dies bei Frau Raffael der Fall ist.

„Ja, ich find das eigentlich so schön. Also, ich hab mir schon mal überlegt, ob ich nicht, das müssen wir uns aber erst jetzt, das geht (...) um das Geld dann letztendlich, worum es ja meistens geht. Dass ich vielleicht doch nur zwei Tage komme. Aber das weiß ich noch nicht, das ist jetzt auch nicht unbedingt der Wunsch, oder dass ich das vorhave. Vielleicht beim nächsten Kind oder vielleicht im dritten Jahr, (...) Was wir schon mal überlegt haben ist, dass wir, das geht aber frühestens ab 1.1., dass mein Mann wieder voll arbeiten kommt und wir in den drei Tagen ne Tagesmutter halt nehmen. Da müssen wir uns aber auch erst mal ausrechnen, ob sich das überhaupt lohnt. Weil das ist ja auch nicht grad so ne billige Angelegenheit, ne Tagesmutter, ne andere Möglichkeit gibt's bei uns nicht. (...)

I: Wie kommt das, dass ihr Mann jetzt wieder voll arbeiten möchte?

P: Ja, er ist halt, geht dann ums Geld, (...) Und dass ist eigentlich die Hauptsache. Weswegen er wieder voll arbeiten will. (...) er möchte auch irgendwann mal weiter kommen. (...) Und das ist halt in Teilzeit sehr schwierig. Zum Beispiel so ne erste Sachbearbeiterstelle oder so was, kann man eigentlich in Teilzeit schon mal gar nicht machen, Gruppenleiter schon mal gar nicht. So was, und. Das ist natürlich auch irgendwann mal sein Ziel, vielleicht auch ein bisschen halt, da auf der Leiter ein bisschen höher zu rutschen.“(3, B5, Pos.142-146)

Insgesamt wird durch die oben angeführten Interviewpassagen deutlich, dass sich das partnerschaftlich orientierte Vereinbarkeitsmodell der Familie Schröder im Wandel befindet. Aus unterschiedlichen Gründen ist das Modell für die Befragte insgesamt nicht mehr zufriedenstellend: Zum einen aufgrund des geringen Einkommens, das durch die Teilzeiterwerbsarbeit beider Eltern erwirtschaftet wird, zum anderen durch die Karriereambitionen des Mannes, die er in Teilzeitbeschäftigung nicht verfolgen kann. Zudem zeigt sich, dass Überlegungen zur Familienplanung hinsichtlich eines zweiten Kindes widersprüchliche Aussagen von Frau Schröder zu ihrem eigenen antizipierten Vereinbarkeitsverhalten mit sich bringen („vielleicht noch ein zweites Kind oder so, (...) in dem Moment würde ich ja sowieso wieder komplett zu Hause sein“; „Vielleicht beim nächsten Kind (...) Ob ich dann vielleicht sage, ich komm nur noch zwei Tage“). Damit kommen Unsicherheiten bei Frau Schröder hinsichtlich ihres Vereinbarkeitsmodells zum Ausdruck.

Insgesamt ist hier deutlich geworden, dass die neuen gesetzlichen Regelungen zur gleichzeitigen Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit von den zitierten Befragten genutzt wurden, um ihre Orientierungen zu Elternschaft und Erwerbsarbeit in egalitären Paarrangements umzusetzen. Es hat sich gezeigt, dass partnerschaftlich orientierte Vereinbarkeitsarrangements für die weiblichen Beschäftigten größere Handlungsspielräume bieten, um ihre beruflichen Ziele zu verfolgen und ihre Erwerbsorientierungen auch in leitenden Positionen zu leben. Andererseits werden aber auch Ambivalenzen deutlich, die sich auf die Rolle des Man-

nes in Teilzeit- und Sorgeverantwortung beziehen und die damit verbundene gesellschaftliche Abwertung wie auch auf die befürchteten negativen Auswirkungen auf die Karriere des Mannes durch Teilzeiterwerbsarbeit.

### ***7.6.2 Die teilzeitberufstätige Mutter mit traditionellem Paararrangement – Wenig veränderte geschlechterspezifische Arbeitsteilung, Mehrfachbelastung und gesundheitliche Probleme***

Die Mehrzahl der von uns befragten weiblichen Beschäftigten leben – gewollt oder ungewollt - in modernisiert traditionellen Paararrangements, d.h. diese sind durch eine geschlechterspezifische Arbeitsaufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit geprägt insofern, als der Mann Vollzeit arbeitet und gegebenenfalls an den zeitlichen Rändern seiner Vollzeiterwerbsarbeit morgens, abends und/oder am Wochenende Sorge- und Familienarbeit leistet, während die Frau eine Teilzeit- oder Vollzeiterwerbsarbeit mit gleichzeitiger Hauptverantwortung für Kinderversorgung und Haushalt verbindet.

Nachfolgend sollen die Ambivalenzen und Problematiken im Zusammenhang mit dem traditionellen Paararrangement dargestellt werden, wie sie durch die befragten Beschäftigten in den Interviews zum Ausdruck kamen.

So z.B. bei Frau Glass aus Unternehmen 3, höherqualifizierte Beschäftigte mit 20 Stunden Teilzeit und mit zwei Kindern. Ihr Mann arbeitet Vollzeit mit mehr als 40 Stunden, auch spät abends oder am Wochenende. Zur Zeit des Interviews trägt Frau Glass die Hauptlast der Familienverantwortung, da der Mann eine neue Tätigkeit in einer anderen Stadt aufgenommen hat. Das Paararrangement von Frau Glass soll nachfolgend breiter dargelegt werden, weil sich hier Ambivalenzen hinsichtlich des traditionellen Geschlechtermodells in verschiedenen Bereichen zeigen. Auf die Frage nach einer möglichen Elternzeit ihres Mannes antwortet sie:

„Ich hab mir das manchmal gewünscht, .. dass wir doch einmal tauschen könnten. Also es ... es .. ja das umzusetzen, das kam für uns wirklich einfach nicht in Frage, vom Finanziellen her dann, oder einfach von der Unsicherheit, mhmm ... beruflicherseits her, aber:: ja .. ich hab mir das manchmal gewünscht, wenn ich so gedacht habe, boah das ist doch ein ganz schöner Stress .. auch mit zwei Kindern, mit verschiedenen ... Stellen, die ich dann mittags oder morgens anfahren muss, weil halt beide auch nicht an der selben, am selben Ort und Stelle betreut werden, da habe ich mir manchmal gewünscht, ja:: Mensch mach du das doch mal wenigstens eine Woche

lang, damit du nachvollziehen kannst, dass das wirklich kräftemäßig anstrengend ist und auch nervenaufreibend. ...

(...) also was es auch für die Psyche so heißt, also immer, immer auf Hab-Acht-Stellung, bin ich pünktlich“ (3, B3, Pos. 106)

In der obigen Interviewpassage zeigt sich, dass die Arbeitsaufteilung zwischen Frau Glass und ihrem Mann von ihr nicht frei gewählt ist, sondern finanziellen Gründen und den unsicherer beruflichen Rahmenbedingungen ihres Mannes geschuldet ist. Aus ihren Äußerungen wird deutlich, dass das Modell der modernisierte traditionellen Arbeitsaufteilung aus zwei Gründen für sie unbefriedigend ist: Zum einen aufgrund des starken zeitlichen und organisatorischen Drucks, durch den sie sich „*ständig in Hab-Acht-Stellung*“ wahrnimmt und der zu einer kräftemäßigen und psychischen Belastung für sie wird. Zum anderen, weil diese starke physische und psychische Belastung von ihrem Mann nicht wahrgenommen und geschätzt wird. Im weiteren Verlauf des Interviews beschreibt Frau Glass weitere Punkte ihrer Unzufriedenheit mit ihrer geschlechterspezifischen Arbeitsaufteilung:

„Ich .. (h) ja .. ich würde mir morgens manchmal ein bisschen mehr Unterstützung wünschen, das ist, denn das ist irgendwie noch mal eine harte Phase (beide lachen). (...) das ist auch (h) ab und zu immer noch mal Gesprächsthema bei uns, dass ich sage, Mensch komm, dass, quäl dich auch mal aus dem Bett, ich mach es auch, es sind unsere Kinder, wir müssen da gemeinsam ran (...) das ist so unser .. unser Knackpunkt, also grade morgens halt, von der Organisation her, ansonsten (...) also er arbeitet immer länger als ich und deswegen ist da nachmittags gar kein Thema, dass ich da auch beide Kinder versorge. ... Das ist aber was, was ihn wiederum stört, also er ... ist wirklich gern Vater und .. würde lieber mehr Zeit mit den Kindern verbringen. Das ist wieder ein Punkt, unter dem er zu leiden hat und das sagt er auch ganz oft und deutlich und ... er bedauert es dann, wenn er manchmal abends nach Hause kommt, dass er die Kinder dann erst zum Abendessen sieht und dass sie halt schon müde sind und ... er möchte dann mehr mit ihnen spielen noch“ (3, B3, Pos.116-117)

Hier kommt zum Ausdruck, dass aus dem Modell modernisiert traditioneller Arbeitsteilung bei der Familie Glass Unzufriedenheiten und Ambivalenzen für beide Partner entstehen, die sowohl auf der persönlichen Ebene durch die mangelnde morgendliche Unterstützung des Mannes bei der Kinderversorgung entstehen, als auch auf der Ebene des Paararrangements, insofern beide Partner durch die geschlechterspezifische Aufteilung der Vereinbarkeitsaufgaben von Familien- und Erwerbsarbeit Unzufriedenheiten entwickeln: Frau Glass empfindet nach ihrer Beschreibung die physische und psychische Belastung durch die Übernahme ihres

umfangreichen Sorgeanteils als zu groß, Herr Glass empfindet seinen Anteil Zeit, den er mit seinen Kindern im Spiel verbringen kann, als zu klein. Aus der Äußerung von Frau Glass wird weiter deutlich, dass sie eine egalitäre Vorstellung von Kinderversorgung hat („*es sind unsere Kinder, wir müssen da gemeinsam ran*“) und dass sie sich nicht als gleichberechtigt empfindet, wenn die Versorgung der Kinder insbesondere morgens nur von ihr geleistet wird, da dies der einzige Zeitpunkt ist, zu dem ihr Mann überhaupt verfügbar wäre, da sie nachmittags die Betreuung der Kinder grundsätzlich allein trägt. Es wird deutlich, dass ihre unterschiedlichen Vorstellungen von partnerschaftlicher Kinderversorgung und die geringe Diszipliniertheit ihres Mannes hinsichtlich der Übernahme morgendlicher Verantwortung für die Kinderversorgung für Unstimmigkeiten im Paararrangement sorgen („*das ist so unser Knackpunkt*“). Frau Glass ist somit bewusst, dass ihr modernisiert traditionelles Vereinbarkeitsarrangement mit einer ungleichen Verteilung der Aufgaben verbunden ist, die für sie selbst ambivalent ist, insbesondere hinsichtlich der Vergabe der Aufgaben im Haushalt, wie sie an anderer Stelle im Interview erläutert:

„Mhm, das bin ich, also ich bin das komplett, also von einkaufen, Hausputz oder ähnlichem, bin ich .. ja .. ich möchte fast sagen so 100 %-ig diejenige (lacht) die dafür sorgt. ... (...) Und wenn ich dann wirklich mal sage, so: jetzt reicht es mir, beteilige dich auch mal, dann murrt er aber auch nicht, also dann ... dann ist das für ihn auch keine große Sache, sich dann noch abends noch mal nach der Arbeit hinzustellen, also das mache ich ja nun mal auch, und ... aber ... ja da verfallen wir beide irgendwie so in das alte Rollenmuster.“

I: Wie geht's Ihnen damit?

P: Ich würde mir ... (h) ich .. hätte gerne eine Änderung. Manchmal frage ich mich aber auch, wenn wir über dieses Thema reden, .. liegt das nicht auch an mir, also bin ich da nicht vehement genug, gebe ich da zu schnell auf .. (...) da glaube ich, .. das bin ich auch ein Teil selbst schuld, ich denke mal, wenn ich da jetzt noch ... noch vehementer wäre, ehm ... würde er auch mithelfen (...)

P: Ich, ich kann dann schlecht, ... wirklich sagen, und du machst es jetzt und wir beide sind ja gleichberechtigt, ich gehe ja auch arbeiten. Das ist kein Zuckerschlecken, Haushalt ist auch für mich kein großes Hobby, da hab ich andere (lacht) ... ich (h) also lass es uns gemeinsam machen.“ (3, B3, Pos. 119 - 121, Pos. 125)

In dieser Textsequenz zeigt sich, dass Frau Glass auch hinsichtlich der Teilung der Aufgaben im Haushalt eine partnerschaftliche Orientierung hat, deren Norm die Gleichberechtigung ist („*wir beide sind ja gleichberechtigt*“) und der entsprechend sie auch eine Gleichberechtigung in den Handlungspraxen verwirklicht sehen möchte („*lass es uns gemeinsam machen*“). Dies wird aber in ihrem Paarar-

rangement nicht selbstverständlich umgesetzt, sondern sie muss es ihrem Partner gegenüber ansprechen und durchsetzen. Interessanterweise führt das nicht zu einer offenen Kritik an ihrem Partner, sondern sie kreidet sich selbst dieses Versäumnis an. Damit kommt eine Ambivalenz auch auf der Wahrnehmungs- und Handlungsebene von Frau Glass zum Ausdruck, die durch zwei entgegengesetzte Orientierungsleitbilder von Vereinbarkeit ausgelöst wird. So ist einerseits das Leitbild geschlechterspezifischer Rollenmuster, die durch Erziehung und gesellschaftliche bzw. berufliche Rahmenbedingungen gefördert und eingeübt sind, präsent, sowie andererseits Orientierungen von Gleichberechtigung, die prägend für das Leitbild von Partnerschaft in der Familie sind. Beide Leitbilder führen durch ihre Unvereinbarkeit zu Ambivalenzen, die sich im Selbstbild von Frau Glass zeigen.

Neben den Ambivalenzen und Irritationen, die durch unvereinbare soziokulturelle Leitbilder hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf innerhalb des Paararrangements entstehen, haben sich bei einigen Befragten auch andere Probleme gezeigt, die mit dem modifiziert traditionellen Geschlechtermodell verbunden sind. So z.B. bei Frau Kronert, vollzeittige Sachbearbeiterin in Unternehmen 1 mit einer Tochter. Da sie eine hohe Erwerbsorientierung hat und ihr Teilzeitanspruch von ihrem Vorgesetzten abgelehnt wird, findet sie sich in einer Vereinbarkeitssituation mit maximaler Belastung durch Vollzeiterwerbsarbeit und Hauptsorgeverantwortung wieder, die sie an die Grenzen ihrer Belastbarkeit und dadurch zu gesundheitlichen Problemen führt. Es folgen Ausführungen von Frau Kronert zu ihrem Vereinbarkeitsarrangement und zur Rolle ihres Mannes:

„Er kann halt nicht von der Arbeit weg. Also er hat die Projektverantwortung, wo er wirklich dann eigentlich erst gehen kann, wenn alle anderen (lacht) auch gegangen sind, und wo es ja auch Termine einzuhalten gilt für Kunden usw., und das ist dann teilweise wieder mit Samstagsarbeit oder auch Auslandsarbeit verbunden. Und als ich hier halt wieder voll angefangen habe, war er gerade ein halbes Jahr im Ausland.

I: (erstaunt) Oh!

P: ...und ich sage immer, „Ich bin alleinerziehende Mutter“ und (Lachen) wirklich sehr schwierig. Also ich bin jetzt in den letzten Monaten und Wochen immer mehr zu dem Schluss gekommen, dass das glaube ich nicht über eine längere Sicht - ich mache das jetzt seit einem Jahr durchgehend in Vollzeit - und ich glaube, es geht nicht. Ich merke das auch gesundheitlich, (...) Ich überlege halt jetzt gerade, wenn das funktionieren könnte, dass ich meine Stunden auf 35 Stunden oder so reduziere erst mal, vielleicht zeitlich begrenzt, um zu sehen, ob das dann funktionieren würde und mir dann ein Teil Stress genommen würde.“ (1, B4, Pos. 18 - 20)

In diesem Zitat kommt zum Ausdruck, dass sich Frau Kronert in der Hauptverantwortung für die Sorgearbeit ihres Kindes sieht und ihren Mann nicht in die Bewältigung der Sorgearbeit mit einplant. Auch wenn sie die Abwesenheit ihres Mannes als Vater in der Verantwortlichkeit für Sorgearbeiten nicht problematisiert, so stellt sie doch die Schwierigkeit ihrer Vereinbarkeitssituation deutlich dar, indem sie sich in ihrem geschlechterspezifisch geprägten Vereinbarkeitsarrangement als „alleinerziehende Mutter“ bezeichnet. Die Abwesenheit ihres Mannes bei der Übernahme von Sorgeverantwortung wird von ihr als Faktum gesetzt, als unveränderbare Rahmenbedingung ihres familiären Vereinbarkeitsmodells. In der Interviewpassage wird aber auch deutlich, dass sie die Doppelbelastung von Hauptverantwortlichkeit für ihr Kind und Vollzeiterwerbsarbeit ablehnt und eine Reduktion ihrer Arbeitszeit erwägt („*dass ich meine Stunden auf 35 Stunden oder so reduziere erst mal, vielleicht zeitlich begrenzt, um zu sehen, ob das dann funktionieren würde*“). Aus dieser Äußerung wird ersichtlich, dass es aus der Sicht von Frau Kronert keine Handlungsspielräume hinsichtlich ihres Paararrangements gibt, um ihre Stressbelastungen zu verringern und sie deshalb versucht, ihre schwierigen betrieblichen Rahmenbedingungen durch eine Reduzierung ihrer Stundenzahl zu optimieren.

Auf die Frage, ob sie sich auch hätte vorstellen können, dass ihr Mann in Elternzeit geht, antwortet sie:

„(entschieden) Nee! (Gelächter) Mein Mann ist Südländer, und ich glaube, also er hat das öfter so aus Spaß gesagt. Aber er ist halt Araber, also er kommt aus Marokko, und da ist das ja eigentlich sowieso schon undenkbar, dass der Mann zu Hause bleibt. Da gehen auch die Frauen relativ schnell wieder arbeiten nach drei Monaten. Insofern hatte er auch gegen die Situation nichts einzuwenden, dass ich wieder arbeiten gehe. (...) Und das wäre für mich auch nicht in Frage gekommen. Weil in Marokko auch ganz andere Erziehungskriterien eine Rolle spielen. Da werden die Kinder viel mehr sich selbst überlassen. Das wäre für mich nicht in Frage gekommen. Meine Tochter ist auch so, dass sie ihren festen Rahmen braucht und einen genauen Tagesablauf, und den gibt es in Marokko gar nicht! Also das geht bis dahin, dass die Kinder erst um zehn ins Bett gehen oder so, und das wollte ich nicht. Und das hätte er dann auch nicht nach (lachend) meinen Vorstellungen erfüllen können.“(1, B4, Pos. 186)

Aus der Interviewsequenz wird deutlich, dass die Handlungsmotivationen für das Vereinbarkeitsarrangement von Frau Kronert vordergründig mit finanziellen Rahmenbedingungen begründet werden. Zum anderen wird das Betreuungsleitbild sichtbar, in dem sie sich als Zuständige sieht für das beste Kindeswohl („*Meine Tochter ist auch so, dass sie ihren festen Rahmen braucht und einen genauen Ta-*

*gesablauf, und den gibt es in Marokko gar nicht! Also das geht bis dahin, dass die Kinder erst um zehn ins Bett gehen oder so, und das wollte ich nicht“).*

An anderer Stelle des Interviews weist sie darauf hin, dass auch eine Tagesmutter für sie nicht in Frage käme und sie die Betreuung ihres Kindes nur durch eine öffentliche Kinderbetreuungsinstitution und sich selbst optimal gewährleistet sieht (vgl. Pos.202). Insofern ist für sie eine Tagesmutter zur Erleichterung ihres Betreuungsproblems keine Handlungsoption.

Auch die nachfolgende Befragte, Frau Fischer, Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation auf 50 % Teilzeit in der Elternzeit und mit zwei Kindern, lebt in einem modernisiert traditionellem Paarrangement. Der Mann von Frau Fischer arbeitet Vollzeit im Schichtdienst. Im Gegensatz zum Paarrangement von Frau Kronert zeigen sich hier andere Handlungsoptionen. Frau Fischer antwortet auf die Frage, wie es kam, dass sie Teilzeit arbeiten wollte:

„Erst mal kam der Schock, wir kriegen noch ein Kind. Dass wir es kriegen, war sofort klar, äh, ja ja mein Mann, der hat eigentlich gesagt, du bleibst zu Hause. Der ist eigentlich auch der Ansicht, dass ich besser voll zu Hause wäre. Ich habe gesagt, ich will es im Grunde nicht. Ich hab das drei Jahre lang gemacht. (Beim ersten Kind, Anmerkung A.V.) (...)

Und, von daher hab ich gesagt, es muss doch irgendwie möglich sein, dass ich ein bisschen arbeite. Er hat gesagt, du bleibst zu Hause und ich such mir noch einen Nebenjob, damit das finanziell passt. Hab ich gesagt, nee, das ist doch Quatsch, dann sehen wir dich ja gar nicht mehr, hier in der Familie. Und, ja, dann haben wir halt ein bisschen rum gerechnet, was man so rechnen kann, was braucht man an Geld und wie viel müsste ich dann arbeiten. Und dann war halt darauf gestoßen, dass ich halt 50% arbeiten müsste vom Finanziellen.“ (4, B5, Pos. 113)

Hier zeigt sich, dass das zweite Kind zunächst eine Form von Bedrohung für die Familie darstellt, da in der Vorstellung des Mannes zur Vereinbarkeit das Modell geschlechterspezifischer Arbeitsteilung Frau Fischer die Vollfreistellung als Mutter zu Hause zuschreibt. Aus ihrer Sicht ist der Wille zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung. Obwohl für Frau Fischer die Vollzeittätigkeit ihres Mannes nicht in Frage steht, findet sie Möglichkeiten, ihre Teilzeittätigkeit in 50 Prozent zu realisieren. Dadurch ergeben sich Veränderungen für das Paarrangement.

„Er macht eigentlich alles. (...) Er macht von Haushalt bis Kinderbetreuung alles. Das ist gar kein Problem. ... Sonst ginge das auch gar nicht so, also sonst, wenn er da nicht mindestens genau so viel machen würde wie ich, dann wüsste ich nicht, dann

würde ich wahrscheinlich abends irgendwann durchdrehen oder so“ (4, B5, Pos. 135)

In der Sequenz wird sichtbar, dass sich durch die Teilzeitarbeit von Frau Fischer in der Elternzeit Verschiebungen hinsichtlich einer weniger geschlechterspezifischen und mehr partnerschaftlichen Verteilung der Erwerbs- und Familienaufgaben ergeben haben. Daher sind die soziokulturellen Konstruktionen zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit bei der befragten Beschäftigten nicht nur prägend für die Gestaltung ihres Vereinbarkeitsarrangements, sondern haben sich durch die Erfahrungen von Frau Fischer hinsichtlich einer dreijährigen Vollfreistellung in der Elternzeit verändert (*„ich will es (...) nicht“*).

Insgesamt zeigt sich somit, dass die soziokulturellen Orientierungen von Partnerschaft und Betreuung das Paararrangement entscheidend prägen und die Handlungsoptionen zur Vereinbarkeit von Familien – und Erwerbsarbeit durch Teilzeit beeinflussen. Das Vereinbarkeitsarrangement hinsichtlich der Teilzeitumsetzung der weiblichen Befragten entsteht und verändert sich in Reaktion auf ihre Orientierungen und Erfahrungen. Hier sind durch die zitierten Beschäftigten hauptsächlich zwei verschiedene Vereinbarkeitsarrangements zum Ausdruck gekommen, das egalitäre und das modernisiert traditionelle: Paare mit egalitärem Vereinbarkeitsarrangement orientieren sich an soziokulturellen Konstruktionen zu Gleichheit zwischen den Partnern. Paare mit modernisiert traditionellem Vereinbarkeitsarrangement orientieren sich an Konstruktionen von Differenz und geschlechterspezifischer Arbeitsaufteilung. Ambivalenzen entstehen bei Befragten mit egalitärerem Paararrangement häufig dort, wo sie durch andere Personen mit Leitbildern geschlechterspezifischer Arbeitsteilung unter Druck gesetzt und hinsichtlich ihres Familien- oder Teilzeitmodells abgewertet werden. Ambivalenzen haben sich bei einigen Befragten mit traditionellen wie auch mit egalitären Paararrangements dann gezeigt, wenn gleichzeitig Leitbilder gleichberechtigter Partnerschaft neben Leitbildern geschlechterspezifischer Arbeitsteilung bestehen. Die damit verbundenen Orientierungswidersprüche haben bei einigen Befragten zu Verunsicherung geführt und Zweifel an dem gewählten Teilzeitmodell aufkommen lassen.

Das egalitär orientierte Paararrangement eröffnet den befragten weiblichen Beschäftigten größere Handlungsspielräume, um ihre Vorstellungen nach Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit erfolgreich umzusetzen, als das traditionelle bzw. modernisiert traditionelle Paararrangement. Die befragten weiblichen Beschäftigten mit einem nach geschlechterspezifischer Arbeitsaufteilung orientierten Paararrangement leiden dagegen häufig unter dem Druck der Doppelbelastung

und stellen aus Gründen der für sie problematischen betrieblichen und sozialen Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit ihrer Erwerbstätigkeit und Familienaufgaben ihre beruflichen Vorstellungen in vielen Fällen zurück.

Die Vereinbarkeitsarrangements einiger Befragter verändern sich aber auch in Auseinandersetzung mit ihren Erfahrungen zur Teilzeitumsetzung, im gesellschaftlichen Kontext und in der Alltagspraxis. So entstehen beispielsweise bei einigen Befragten mit egalitärer Vereinbarkeitsorientierung Reibungsverluste innerhalb des partnerschaftlich orientierten Paararrangements, wenn der Partner sich durch Übernahme eines Teilzeitarbeitszeitmodells mit Konstruktionen geschlechterspezifischer Arbeitsaufteilung in betrieblichem Kontext konfrontiert sieht. Andererseits gibt es bei den Befragten aber auch Beispiele von Ermutigung von Männern in Teilzeit durch andere Mütter. Weitere Reibungsverluste, Konflikte und gesundheitliche Probleme entstehen im Zusammenhang mit der Teilzeitumsetzung bei einigen befragten weiblichen Beschäftigten hinsichtlich des privaten Kontextes durch nicht zufrieden stellende Familiensorgeleistungen ihrer Männer hinsichtlich Haushalt und Versorgung des Kindes insbesondere im traditionellen Vereinbarkeitsarrangement.

Zusammenfassend hat sich gezeigt, dass soziokulturelle Konstruktionen zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit eine wesentliche Bedeutung für die Umsetzung von Teilzeitansprüchen haben, da sie die Paararrangements prägen und sich insofern auf den sozialen Vereinbarkeitskontext der Beschäftigten fördernd oder behindernd auswirken.

## ***7.7 Zusammenfassung der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung***

Insgesamt hat die Analyse der Beschäftigteninterviews gezeigt, dass die Umsetzung der Teilzeitansprüche im Kontext verschiedener Faktoren steht: Zum einen ist der Bereich persönlicher Erwerbs- und Karriereorientierungen von Bedeutung, zum anderen der Bereich betriebsstruktureller und betriebskultureller Rahmenbedingungen in dem jeweiligen betrieblichen Kontext. In diesem Zusammenhang spielen auch die geschlechterspezifischen Konstruktionen in Verbindung mit reduzierten Arbeitszeiten eine Rolle sowie die sich davon abgrenzenden Gegenmodelle der Beschäftigten zur Implementation ihrer Teilzeitansprüche, insbesondere im höheren und leitenden Qualifikationssegment. Die Gegenmodelle der befragten Beschäftigten stellen dabei Handlungsoptionen und Spielräume dar, die zur Optimierung der Teilzeitimplementation noch nicht ausgeschöpft sind. Schließlich haben auch soziokulturelle Konstruktionen zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit eine wesentliche Bedeutung für die Umsetzung von Teilzeitansprüchen, da sie die Paarrangements prägen und sich insofern auf den sozialen Vereinbarkeitskontext der Beschäftigten fördernd oder behindernd auswirken. Nachfolgend sollen die wesentlichen Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung hinsichtlich der oben aufgezählten Faktoren zusammengefasst dargestellt werden.

In unserer Befragung vorwiegend weiblicher Beschäftigter mit mittlerer und höherer Qualifikation ist eine starke Erwerbsorientierung der Befragten mit Familienaufgaben in beiden Qualifikationsgruppen deutlich geworden (Kapitel 7.2). Die Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Erwerbsorientierung streben die meisten befragten Beschäftigten über die Umsetzung ihres Teilzeitanspruchs an. Ebenso hat sich eine starke Karriereorientierung bei vielen befragten höher qualifizierten Beschäftigten gezeigt, aber auch bei einigen befragten Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation. Die meisten Befragten streben an, die Vereinbarkeit von Erwerbs – und Karriereorientierung mit ihrer Familienorientierung durch ein Teilzeitarbeitszeitmodell zu realisieren. Darüber hinaus kann aber auch festgehalten werden, dass für einige befragte weibliche Beschäftigte, insbesondere mit höherer Qualifikation, eine Vollzeitarbeitszeitlösung ohne Mehrarbeit und begleitet durch ein zeitlich stärker ausgebautes öffentliches Betreuungssystem dem Teilzeitarbeitszeitmodell vorgezogen wird.

Durch die Analyse der Beschäftigteninterviews hat sich weiter gezeigt, dass die Erwerbs- und Karriereorientierung der befragten Beschäftigten nicht losgelöst von anderen Faktoren besteht, sondern im Gegenteil, im Zusammenhang mit betriebli-

chen Faktoren steht sowie mit soziokulturellen Orientierungen zu Betreuungsleitbildern der Befragten.

So wirken sich betriebskulturelle und –strukturelle Rahmenbedingungen nach Aussage der Befragten motivierend oder demotivierend auf ihre Erwerbs- und/oder Karriereorientierung aus, insofern Teilzeitarbeitszeitmodelle – insbesondere auch in einer Leitungsfunktion – Akzeptanz finden und die in Teilzeit Beschäftigten dadurch in ihrer Erwerbs- und Karriereorientierung motiviert werden. Im Gegensatz dazu verringert sich nach Aussage vieler Befragter mit Teilzeitarbeitszeitmodell ihre Erwerbs- und gegebenenfalls auch Karriereorientierung, sofern sie von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen Ablehnung und Abwertung erfahren.

Die Betriebskulturen und Betriebsstrukturen der befragten Unternehmen wirken sich unterschiedlich auf die Teilzeitverlangen der befragten Beschäftigten aus insofern, als viele Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation von aus ihrer Sicht zufrieden stellenden Umsetzungen ihrer Teilzeitansprüche berichteten, im Vergleich dazu Beschäftigte mit höherer Qualifikation und mit Leitungsfunktion die Implementationen ihrer Teilzeitansprüche als problematisch darstellten und insbesondere Beschäftigte mit früherer Personalverantwortung in allen Fällen - bis auf einen - den Verlust ihrer Leitungsfunktion beklagten.

Die Umsetzungsdefizite hinsichtlich der Teilzeitverlangen der befragten Beschäftigten werden nachfolgend bezüglich der Arbeitsbedingungen, der Qualität der Tätigkeiten und der Beschäftigungschancen zusammenfassend dargelegt (Kapitel 7.3.1). Im Gegensatz zu den gesetzlichen Vorgaben des Bundesziehungsgeldgesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes hinsichtlich der Umsetzung von Teilzeitansprüchen, ohne eine damit verbundene Schlechterstellung der in Teilzeit Beschäftigten in der oder nach der Elternzeit, hat die Analyse der Interviews eine Verschlechterung der Arbeitskonditionen in drei Bereichen ergeben: Zum einen haben die Interviews gezeigt, dass sich die Arbeitsqualität bei vielen Beschäftigten mit höherem Qualifikationsniveau verschlechtert hat wie auch bei wenigen Beschäftigten mit mittlerem Qualifikationsniveau. Wie bereits erwähnt mussten alle befragten Beschäftigten mit Personalverantwortung bis auf eine ihre frühere Leitungsfunktion nach der Geburt ihres Kindes bei ihrer Rückkehr als Teilzeitbeschäftigte abgeben. Der Verlust der Personalverantwortung ist ferner mit Dequalifizierung hinsichtlich des Tätigkeitsniveaus verbunden, dem sich die befragten Beschäftigten zum großen Teil hilflos gegenüber sahen und nur in Ausnahmefällen mit strategischen Überlegungen und Verhaltensweisen entgegengrateten, um sich neue Handlungsoptionen zu verschaffen.

Insbesondere bei den höher qualifizierten befragten Beschäftigten war desweiteren im Zusammenhang mit der Umsetzung ihres Teilzeitanspruchs eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durch Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung zu verzeichnen. Die befragten Beschäftigten reagierten auf diese verschlechterten Arbeitsbedingungen mit Verärgerung, aber auch Duldung, da sie Konsequenzen bei Nichterbringung der Mehrarbeit in Form von persönlicher Abwertung und Verlust ihrer qualitativ anspruchsvollen Tätigkeiten befürchteten. Hinsichtlich der Akzeptanz von Mehrarbeit entstanden bei einigen befragten Beschäftigten Ambivalenzen insofern, als sie einerseits ein Teilzeitarbeitszeitmodell in ihrem leitenden oder höher qualifizierten Tätigkeitsbereich favorisierten und einen solidarischen Arbeitsstil zwischen Kolleginnen und Kollegen erwarteten, sich andererseits aber mit Konstruktionen von Führung und Personalverantwortung sowie mit Erwartungen an höher Qualifizierte konfrontiert sahen, die mit Vollzeitarbeitszeitverfügbarkeiten verknüpft waren. Insofern war die von ihnen geleistete Mehrarbeit eine den betrieblichen Normen geschuldete Leistung, die nicht mehr als im Bereich der Freiwilligkeit angesiedelt angesehen werden kann.

Das Charakteristikum der Dequalifizierung bei höher qualifizierten Beschäftigten hat sich im Verlauf der Interviewanalyse sowohl offen als auch verborgen manifestiert. Eine offensichtliche Dequalifizierung fand in der Form des bereits erwähnten offiziellen Verlustes der Personalverantwortung und der Zuweisung einer Tätigkeit unterhalb der früheren leitenden Tätigkeit statt. Zu verborgenen Dequalifizierungen kam es durch Zuweisung von Tätigkeiten unterhalb des Qualifikationsniveaus auf formal gleicher Statusebene. In diesem Zusammenhang kam es häufiger zu Zuweisungen von Koordinationsaufgaben. Die Dequalifizierung, bezogen auf den Tätigkeitsbereich der Beschäftigten mit mittlerer Qualifikation, war bei den befragten Beschäftigten sehr viel weniger häufig als bei den höher qualifizierten Beschäftigten anzutreffen. Beschäftigte mit mittlerem Qualifikationsniveau konnten häufig die gleichen Tätigkeiten in Teilzeit ausüben, die sie bereits vor der Geburt ihres Kindes in Vollzeitbeschäftigung inne hatten. Bei einer kleineren Befragtengruppe mit mittlerer Qualifikation zeigten sich aber im Gegensatz dazu erhebliche Dequalifizierungsausprägungen, die auf drei Ebenen auftraten: Der Ebene der Tätigkeiten, der Ebene des Status im Unternehmen und der individuellen Ebene durch Erfahrungen von massiver Abwertung. Auf diese umfassende Abwertungserfahrung reagierten die Befragten mit Frustration, Resignation, Trauer und Mangel an Selbstwertgefühl.

Neben den verschlechterten Arbeitsbedingungen und der Verschlechterung der Qualität der Tätigkeit wurde durch die Interviewanalyse auch eine Verschlechte-

rung der Beschäftigungschancen deutlich, insofern, als sich durch Teilzeitarbeitszeitmodelle die Möglichkeiten für einen beruflichen Aufstieg oder die Beibehaltung des gleichen Tätigkeitsniveaus verschlechterten. Alle befragten Beschäftigten haben die Perspektiven ihrer beruflichen Entwicklung bei einer Teilzeitbeschäftigung als äußerst schwierig eingeschätzt. Entgegen der Vorgabe der gesetzlichen Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetztes, dass Teilzeitbeschäftigte nicht schlechter gestellt werden dürfen als Vollzeitbeschäftigte, wurde durch die Interviewanalyse erkennbar, dass insbesondere die höher qualifizierten Beschäftigten ihr Teilzeitverlangen in Leitungsfunktion nicht bewilligt bekamen. Die Intention des Teilzeit- und Befristungsgesetztes, Teilzeit auch in leitenden Positionen zu ermöglichen, wurde bei den Befragten, bis auf einen Fall, nicht umgesetzt.<sup>161</sup> Aufgrund der Ablehnung des Teilzeitverlangens geben sämtliche Beschäftigte bis auf eine Ausnahme ihren Karriereanspruch – zwar mit Bedauern und teilweise resigniert – auf, um auf einer weniger qualifizierten Stelle teilzeiterwerbstätig zu sein und daneben auch Familienaufgaben zu übernehmen. Nur eine befragte Beschäftigte verfolgt ihre Karriereabsichten, indem sie sich gezwungenermaßen für ein Vollzeitarbeitszeitmodell entscheidet und ihre Familienorientierung nachordnet. Handlungsspielräume zeigen sich in diesem Zusammenhang nur bei zwei Beschäftigten, die in Vollzeit zurückkommen. In einem Fall werden der befragten Beschäftigten – vor dem Hintergrund ihrer hohen Anzahl von Überstunden bei einem 30-Stunden-Teilzeitmodell – von ihrer Vorgesetzten flexible Arbeitszeiten in Vollzeit angeboten, die der Beschäftigten eine für sie zufriedenstellende Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit ermöglicht. In einem anderen Fall dagegen sieht sich die Befragte gezwungen, in Vollzeit auf ihre Leitungsposition nach einem Jahr Vollfreistellung zurückzukehren, um ihre Leitung nicht zu verlieren und nach dem Ablauf eines Jahres in Vollzeit eine bessere Verhandlungsposition für ihren Teilzeitanspruch als Führungskraft zu haben.

Zwischen weiblichen und männlichen befragten Beschäftigten zeigen sich bei der Inanspruchnahme der neuen gesetzlichen Teilzeitregelungen zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit Unterschiede (Kapitel 7.3.2). Während die befragten weiblichen Beschäftigten meist Vereinbarkeitsmodelle mit längerfristiger Teilzeitoption suchen, sind die befragten männlichen Beschäftigten an einem befristeten Vereinbarkeitsmodell – als Teilzeit- oder Vollfreistellungsmodell in der

---

<sup>161</sup> Nur eine Befragte konnte ihre Gruppenleiterfunktion mit einem 30-Stunden-Modell nach der Elternzeit umsetzen, nachdem sie vorher für ein Jahr diese Stelle in Vollzeit nach der Elternzeit ausgeführt hatte und gezwungenermaßen auch Mehrarbeit akzeptierte.

Elternzeit – interessiert. Im Gegensatz zu den weiblichen Beschäftigten sind die männlichen Beschäftigten nicht bereit, ihre Karriereperspektiven aufzugeben und streben nach dem zeitlich befristeten Vereinbarkeitsmodell eine Rückkehr in die Vollzeiterwerbsarbeit an, um ihre Karriereperspektiven, die mit Vollzeitarbeitszeitmodellen verknüpft sind, zu halten.

Im Unternehmenskontext spielen betriebliche Akteure eine unterschiedlich bedeutsame Rolle bei der Umsetzung der Teilzeitansprüche der befragten Beschäftigten, wie die Interviewanalyse weiter ergeben hat (Kapitel 7.3.3). Den Vorgesetzten wird von den befragten Beschäftigten eine machtvolle Rolle bei der Umsetzung ihrer Teilzeitansprüche zugeschrieben. Bei der Analyse dieses Aspektes ist deutlich geworden, dass die Ablehnung oder Zustimmung eines Vorgesetzten oder einer Vorgesetzten, die Teilzeitansprüche der befragten Beschäftigten umzusetzen, eingebettet ist in betriebsstrukturelle und betriebskulturelle Rahmenbedingungen, die die Handlungsoptionen der Vorgesetzten - gemäß der Erläuterungen der Befragten - beeinflussen. So sind unterschiedliche arbeitskontextbezogene Konstruktionen von Arbeitszeit in den Interviewanalysen deutlich geworden, durch die in einigen Fällen Arbeitszeit flexibel gestaltbar und mit Vollzeit – oder Teilzeitarbeitszeitmodellen verknüpfbar normiert war. Andere Interviews haben demgegenüber in der Analyse sichtbar gemacht, dass im Arbeitskontext der Befragten Arbeitszeit als Vollzeitarbeitszeitmodell ohne flexible Arbeitszeiten und mit einem Rundumverfügbarkeitsanspruch verbunden normiert war. Im Zusammenhang mit der Rolle der Vorgesetzten ist durch die Interviewanalyse ferner zum Ausdruck gekommen, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten bei ablehnenden Signalen hinsichtlich ihres Teilzeitanspruchs in Vorgesprächen mit Vorgesetzten, keinen schriftlichen Antrag auf Teilzeit gestellt haben, so dass der Arbeitgeber nicht in die Begründungsnotwendigkeit kam, seine Teilzeitablehnung schriftlich darzulegen. In diesem Zusammenhang hat sich ferner gezeigt, dass aus der Sicht einer Beschäftigten, deren Teilzeitanspruch als höher qualifizierter Angestellter abgelehnt wurde, die gesetzlichen Möglichkeiten für Arbeitgeber - unter Angabe sogenannter betrieblicher Gründe ein Teilzeitverlangen nach der Elternzeit abzulehnen - von Vorgesetzten instrumentalisiert werden kann, um das Vollzeitarbeitszeitmodell für höherqualifizierte und leitende Angestellte durchzusetzen, auch wenn im Einzelfall ein Teilzeitmodell möglich wäre.

Die Rolle des Betriebsrates bei der Durchsetzung von Teilzeitansprüchen wird von den meisten befragten Beschäftigten als wenig hilfreich eingeschätzt (Kapitel 7.3.2). Entgegen den im Teilzeit- und Befristungsgesetz formulierten Informationsrechten für Betriebsräte im betrieblichen Teilzeitimplementationsprozess und

den damit verbundenen weitergehenden Möglichkeiten zur Teilzeitumsetzung bleiben aus der Sicht vieler befragter Beschäftigter die Betriebsräte ihrer Unternehmen bemerkenswert unbeteiligt und desinteressiert hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit durch Teilzeitarbeitszeitmodelle. Die Betriebsräte wurden nur selten als kompetente Ansprechpartner für Fragen der Teilzeitumsetzung und Vereinbarkeitsfragen angesehen und in schwierigen Fällen als Vermittler zur Umsetzung von Teilzeitansprüchen von einigen Befragten sogar abgelehnt, da die Beschäftigten Nachteile für sich aus der Beteiligung des Betriebsrates befürchteten. Einige höher qualifizierte Beschäftigte lehnten in den Interviews eine Kontaktaufnahme zum Betriebsrat ab oder zeigten sich ambivalent, weil sie annahmen, dass ihnen damit vor dem Hintergrund ihrer Rollendefinition als Führungskraft eine Schwäche angelastet würde. Viele Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation, deren Teilzeitverlangen aus ihrer Sicht positiv umgesetzt worden war, lehnten ebenfalls eine Kontaktaufnahme zum Betriebsrat ab, da sie dies nicht als nötig erachteten.

Neben der ablehnenden oder zögerlichen Haltung einer Gruppe von Beschäftigten, ihre betriebliche Interessenvertretung bei Teilzeitimplementationsproblemen zu kontaktieren, zeigten aus der Sicht einer anderen Gruppe von Beschäftigten die von ihnen kontaktierten Betriebsräte eine wenig engagierte Haltung gegenüber der Vereinbarkeitsproblematik und den Teilzeitansprüchen der Beschäftigten. Die Analyse von Interviewsequenzen einiger befragter Beschäftigter, die sich an den Betriebsrat gewandt hatten, aber von ihm keine Unterstützung bekamen, zeigt, dass die Problematiken von weiblichen Beschäftigten im Zusammenhang mit Vereinbarkeitsfragen und der Umsetzung ihres Teilzeitanspruchs vom Betriebsrat nicht als Arbeitsfeld wahrgenommen wurde. Die marginale Rolle der Betriebsräte der untersuchten Unternehmen beim Teilzeitumsetzungsprozess ist insofern aus der Sicht der Beschäftigten begründet durch das geringe Interesse und Engagement seiner Mitglieder für die Vereinbarkeitsthematik insgesamt und durch eine begrenzte Wahrnehmungskompetenz hinsichtlich der Schwierigkeiten, die weibliche Beschäftigte mit Kindern bei der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit zu bewältigen haben.

Dass die Umsetzung von Teilzeitansprüchen nicht unwesentlich mit Konstruktionen geschlechterspezifischer Aspekte im betrieblichen Kontext zusammenhängt, wird in Kapitel 7.4 näher erläutert. Negative Konnotationen von Mutterschaft werden sichtbar insofern, als befragte Mütter von Diskriminierungen und Abwertungen in ihrem Arbeitskontext im Zusammenhang mit ihrer Mutterschaft und ihrem Teilzeitanspruch berichten. Die Benachteiligung vieler befragter berufstätig-

ger Mütter zeigte sich dabei in der Kombination ihres Teilzeitarbeitszeitmodells, welches nicht als gleichwertig im betrieblichen Kontext akzeptiert wird, mit ihrem Status als Mutter, dem geschlechterspezifische Konstruktionen zugewiesen werden, die eine Erwerbsarbeit ganz oder in größerem Umfang ausschließen. Überdies konnten durch die Interviewanalysen geschlechterspezifische betriebskulturelle Konstruktionen weiblichen Arbeitsvermögens im Arbeitskontext einiger befragter Beschäftigter aufgedeckt werden, die Teilzeitansprüche zum einen fast selbstverständlich mit weiblichen aber nicht mit männlichen Beschäftigten verknüpft normieren. Zum anderen zeigten sich Teilzeitkonstruktionen, die Teilzeitansprüche zunächst nur auf spezifische Berufsfelder, wie z.B. Sekretariatsbereiche, bezogen und auf das Beschäftigungsniveau mittlerer Qualifikation, oder diesem Arbeitszeitmodell nur spezifische Tätigkeiten, wie z.B. Koordinationsaufgaben, zuwiesen. Einige befragte höher qualifizierte Beschäftigte waren mit diesen Zuweisungen sehr unzufrieden und fühlten sich ungerecht behandelt und abgewertet. Andere reagierten ambivalent, weil sie die Ungleichbehandlung aufgrund geschlechterspezifischer und Teilzeit bezogener Abwertungen zwar bewusst wahrnahmen, aber nicht in Einklang bringen konnten mit ihren Gleichheitsnormen. Insgesamt findet eine qualifikations- und geschlechterspezifische Eingrenzung des Teilzeitarbeitszeitmodells statt, wodurch die Umsetzung von Teilzeitansprüchen männlicher Beschäftigter wie auch weiblicher höher qualifizierter und leitender Beschäftigter stark behindert wird.

Im Gegensatz zu den in den Interviews deutlich sichtbaren Begrenzungen und Behinderungen der Teilzeitumsetzung bis hin zur Nichtumsetzung des Anspruchs, haben die befragten Beschäftigten in den Interviews Handlungsspielräume und Handlungsoptionen hinsichtlich der Umsetzung ihrer Teilzeitansprüche aufgezeigt, die als Gegenmodelle der Beschäftigten verstanden werden können (Kapitel 7.5). Die Gegenmodelle der Beschäftigten beziehen sich dabei auf den Bereich der Betriebskultur insofern, als sich viele Beschäftigte einerseits eine grundsätzliche Akzeptanz und Wertschätzung ihrer Teilzeitarbeit, andererseits die Wertschätzung ihrer Familienarbeit wünschen. Neben dieser, stärker auf die Wertschätzung der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienarbeit ausgerichteten und erweiterten Perspektive, entwerfen die befragten Beschäftigten aber auch Gegenmodelle, die die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit in der betrieblichen Umsetzung unterstützen könnten: So sind z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, teilweise in Verbindung mit Telearbeitsmodellen, ein Gegenmodell, das befragte Beschäftigte in Teilzeit praktizieren möchten. Ferner wurde von einigen Befragten der Einsatz von Stellvertreterregelungen genannt, um Möglichkeiten zu

bieten, Führungspositionen mit Teilzeitarbeitszeitmodellen zu realisieren. Wichtig war den befragten Beschäftigten in diesem Zusammenhang, dass Stellvertreterregelungen nicht betriebsstrukturell durch Mehrarbeit von Kolleginnen und Kollegen begründet sein sollten, sondern auf der Basis befristet oder unbefristet eingesetzter zusätzlicher Stellvertreter und Stellvertreterinnen in Teilzeit oder Vollzeit. Mit Hilfe dieser personalpolitischen Instrumente flexibler Arbeitszeit- und Stellvertreterregelungen sehen insbesondere auch höher qualifizierte und karriereorientierte befragte berufstätige Mütter Möglichkeiten, ihre beruflichen Ziele mit Teilzeitarbeitszeitmodellen weiter zu verfolgen, ohne ihre Familienorientierung zurückstellen zu müssen.

Außerhalb der betrieblichen Rahmenbedingungen sind es die soziokulturellen Orientierungen und die damit im Zusammenhang stehenden Paararrangements, die sich auf die Implementation von Teilzeitansprüchen auswirken (Kapitel 7.6). Dabei sind soziokulturelle Orientierungen zur Vereinbarkeit und zu Elternschaft, und hier insbesondere zu Mutterschaft, genauso prägend, wie Leitbilder hinsichtlich Kinderbetreuung für Handlungsoptionen zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit. In den Interviews zeigen sich zwei Modelle von Paararrangements: Eine eher partnerschaftliche Orientierung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und eine Orientierung geschlechterspezifischer Arbeitsaufteilung zwischen den Partnern. Bei egalitär oder partnerschaftlich orientierten Paararrangements haben sich durch die Interviewanalysen Spielräume hinsichtlich der Vereinbarkeitspraktiken gezeigt insofern, als die befragten weiblichen Beschäftigten erweiterte Handlungsoptionen haben, um ihre beruflichen Ziele zu verfolgen und Erwerbs- und Karriereorientierungen auch in leitenden Positionen zu leben.

Die meisten der von uns befragten Beschäftigten leben – gewollt oder ungewollt – in modernisiert traditionellen Paararrangements mit geschlechterspezifischer Arbeitsteilung. Einige der Befragten sind mit ihrem Paararrangement und der damit verbundenen Arbeitsaufteilung unzufrieden, da sie dadurch einem starken zeitlichen und organisatorischen Druck ausgesetzt sind, der zu einer nicht unwesentlichen physischen und psychischen Belastung für sie wird. Einige Befragte wünschen sich ein größeres Engagement ihrer Partner in der Übernahme von Sorge- und Haushaltaufgaben. Ambivalenzen entstehen bei einigen Befragten durch widersprüchliche Partnerschaftsorientierungen, die zum einen durch Gleichberechtigungsnormen geprägt sind und zum anderen durch Orientierungen geschlechterspezifischer Arbeitsaufteilung und ein Betreuungsleitbild, das durch Vorstellungen einer Betreuungshauptverantwortlichkeit der Mutter und einer öffentlichen Halbtagsbetreuung des Kindes das Kindeswohl normiert. Ambivalen-

zen in Form von Unsicherheit und Frustration im Zusammenhang mit der Umsetzung von Teilzeitarbeitszeitmodellen sind insofern Ausdruck der Zerrissenheit der befragten Mütter zwischen betriebskulturellen und betriebsstrukturellen Normen einer Vollzeittätigkeit einerseits, den Betreuungsideal en der Kinderversorgung durch die Mutter andererseits sowie ihren subjektiven Vorstellungen von Gleichberechtigung in der Partnerschaft und ihren beruflichen Erwerbs- und Karrierevorstellungen.

## **8      *Zusammenfassung der Gesamtergebnisse: Die gesetzlichen Neuregelungen als Chance zur Verwirklichung einer chancengleichheitsorientierten Arbeitszeitpolitik?***

### **8.1    *Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse***

Im Folgenden sollen die Gesamtergebnisse der Untersuchung zusammengefasst werden, um auf dieser Basis Reformbedarf und Reformoptionen bestimmen zu können. Zentrales Ziel der Studie war es, die Umsetzung der gesetzlichen Teilzeitansprüche des Bundeserziehungsgeldgesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes für Beschäftigte mit Kindern in der betrieblichen Praxis aus der Sicht der drei betrieblichen Akteure – Personalverantwortliche, betriebliche Interessenvertretung sowie Beschäftigte - zu untersuchen. Fördernde und hindernde Faktoren in der betrieblichen Implementation sollten unter dem Gesichtspunkt einer familien- und gleichstellungsorientierten Arbeitszeitpolitik mit Blick auf Reformbedarf und Reformoptionen identifiziert werden. Erwartet wurden ebenfalls Ergebnisse zu der Frage, ob sich aufgrund der vielfältigen Veränderungen im Bereich der Erwerbsarbeit eine Entwicklung zu einer Erosion hierarchisierter Geschlechterverhältnisse verzeichnen lässt. Methodisch war die Studie als qualitative Untersuchung angelegt, um vertiefte Ergebnisse zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis zu erhalten. Herausgearbeitet wurden Argumentations- und Handlungsmuster sowie Handlungsmotive der betrieblichen Akteure im Rahmen der Umsetzung der neuen sozialen Rechte. Im Forschungsprozess wurde der methodische Ansatz aufgrund wichtiger Ergebnisse der ersten Auswertungen dahingehend differenziert, dass vertiefte Fallanalysen für die Gruppe der Personalverantwortlichen und der Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen vorgenommen wurden.<sup>162</sup>

Zu den wichtigsten Untersuchungsergebnissen:

1. Als zentrales Ergebnis, wie es sich aus den Auswertungen der Daten aller drei befragten Gruppen ergibt, lässt sich feststellen, dass sich die Umsetzung der Teilzeitrechte für Beschäftigte mit Kindern nach Qualifikation unterschiedlich gestaltet. Während sich für Beschäftigte im mittleren Qualifikationssegment im Rahmen unserer Untersuchung die Teilzeitumsetzung weitgehend reibungslos gestaltete, zeigt sich erhebliche Problematik bei der Gruppe der

---

<sup>162</sup> Auf den methodischen Ertrag der Forschungsergebnisse dieser Studie sowie Einsichten, die weiterführend sein können für anschließende arbeitspolitische und -soziologische Forschung, gehe ich weiter unten genauer ein.

höherqualifizierten Beschäftigten und innerhalb dieser Gruppe noch einmal auf die Beschäftigten mit Führungsverantwortung. Der Rechtsanspruch auf Arbeitszeitreduzierung wird, bezogen auf die höher qualifizierten Beschäftigten in leitenden Positionen, nur eingeschränkt umgesetzt, da die Arbeitszeitreduzierung zwar gewährt wird, allerdings bei gleichzeitigem Verlust des betrieblichen Status; die gesetzliche Vorgabe, die Arbeitszeit auf dem gleichen Arbeitsplatz reduzieren zu können, wird in den untersuchten Fällen aufgrund einer weiten Interpretation „dringender betrieblicher Gründe“ oder betrieblicher Gründe“, die es dem Arbeitgeber ermöglichen, eine Arbeitszeitreduzierung abzulehnen, nicht erfüllt. Die weite Interpretation der dem Teilzeitverlangen entgegenstehenden Gründe bei höher qualifizierten Beschäftigten mit Führungsverantwortung wirkt somit als generelle Beschäftigungssperre auf dem erreichten Qualifikationsniveau. Damit wird die Intention des Gesetzgebers, dessen Ziel ausdrücklich auch die Förderung von Teilzeitarbeit in leitenden Positionen ist, konterkariert.

In den untersuchten Fällen ergeben sich hierbei keine Differenzierungen bei den in den jeweiligen Gesetzen unterschiedlich gestalteten betrieblichen Gründen für eine Ablehnung des Teilzeitverlangens; der Verlust des betrieblichen Status ergibt sich sowohl bei Beschäftigten mit Führungsverantwortung, die ihre Arbeitszeit *in* der Elternzeit reduziert haben, als auch bei denjenigen, die ihren Arbeitszeitumfang *nach* der Elternzeit verringert haben.

2. Als Aufstiegsbarriere erweist sich in diesem Kontext die fehlende Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben zur Stellenausschreibung in Teilzeit. Bezogen auf den beruflichen Aufstieg mit einem Arbeitszeitmodell mit reduzierten Arbeitszeiten zeigte sich, dass keiner der befragten Personalverantwortlichen höhere Positionen sowie Positionen mit Leitungsfunktionen mit reduzierter Arbeitszeit bisher hatte ausschreiben lassen noch beabsichtigte, dies zukünftig zu tun. Auch unter den befragten Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen zeigte sich keine Bereitschaft, die gesetzlichen Möglichkeiten der Mitwirkung im Rahmen der Teilzeitausschreibung in höheren Positionen der betrieblichen Hierarchie zu nutzen. Innerbetriebliche Segregationsmuster, die zu geschlechtsspezifisch strukturierten innerbetrieblichen Arbeitsmärkten führen, werden somit nicht korrigiert. Auch hier wirkt das Arbeitszeitmodell als Beschäftigungssperre. Es zeigt sich außerdem klassisch eine Form der mittelbaren Diskriminierung aufgrund des Geschlechts.
3. Dominant ist in den Argumentationsmustern der überwiegenden Mehrheit der Personalverantwortlichen, dass für die Ausübung von hochqualifizierten

Positionen wie von Führungspositionen der Normarbeitszeitstandard respektive eine entgrenzte Arbeitszeit vorauszusetzen ist. Über die Anforderung der uneingeschränkten Verfügbarkeit werden hochqualifizierte Berufssarbeit und Sorgearbeit als sich einander ausschließend betrachtet. Auch bei den Mitgliedern der betrieblichen Interessenvertretungen findet sich diese Argumentation. Hier zeigt sich demgegenüber ein heterogenes Bild: Während eine für eine größere Gruppe der Befragten Arbeitszeitreduzierungen lediglich im niedrigen und mittleren Tätigkeitssegment vorstellbar sind, ggf. noch auf der untersten Führungsebene, zeigen sich auch stärker ambivalente Haltungen bis hin zu dem Verständnis von Arbeitszeitreduzierungen als Frage der personalpolitischen Arbeitsorganisation.

4. Werden über die Analyse der Argumentationsmuster der befragten Personalverantwortlichen und der Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen hinaus die Handlungsmuster und Handlungsmotive der Befragten untersucht, so lassen die Forschungsergebnisse der Fallanalysen erkennen, dass die Handlungsmuster im Unternehmen in enger Verbindung mit dem jeweiligen eigenen Arbeits- und Lebensentwurf stehen. Nicht Organisationserfordernisse, die den Vollzeitarbeitszeitstandard oder eine darüber hinaus gehende entgrenzte Arbeitszeit erfordern, sind es – wie die Argumentationsmuster der Befragten nahelegen –, die ihr Handeln begründen. Vielmehr illustrieren die Ergebnisse der Fallanalysen – wie in den Ausführungen zur Zusammenfassung der Fallergebnisse ausführlicher dargelegt –, dass der eigene Arbeits- und Lebensentwurf mit seinen spezifischen Anpassungsleistungen an ein Vollzeitarbeitsmodell das Handeln der befragten Personalverantwortlichen wie auch der Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen wesentlich bestimmt.<sup>163</sup> Es konnte das Muster herausgearbeitet werden, dass der Umgang in der Umsetzung der neuen gesetzlichen Ansprüche sich als Abwehr eines anderen Arbeits- und Lebensmodells erweist, das nicht von einer grundlegenden Unvereinbarkeit von hochqualifizierter Berufssarbeit und Sorgearbeit geprägt ist. Die detaillierte Analyse der betrieblichen Handlungsmuster in der Umsetzung der Teilzeitansprüche machte hierbei deutlich, wie im Falle des männlichen Personalverantwortlichen und des Betriebsratsvorsitzenden, dass es zu einer Umdeutung der erfolglosen Teilzeitumsetzung als individuellem

---

<sup>163</sup> Hier ist dahingehend zu differenzieren, dass in einem der untersuchten Fälle, dem der Betriebsrätin, kein Rekurs auf Organisationserfordernisse als Begründung des Vollzeitarbeitsmodells erfolgt, sondern die gegenwärtige Unveränderbarkeit betrieblicher Machtkonstellationen betont wird.

Scheitern der Beschäftigten bei gleichzeitiger Ausblendung der eigenen personalpolitischen Handlungsebene kommt. Die Ergebnisse der Fallanalysen bringen als Strukturmuster zum Ausdruck, dass eine Arbeitszeitoption mit reduzierten Arbeitszeiten als neue kulturelle, kollektiv verbindliche Norm verunsichert und zu spezifischen Mustern der Delegitimierung und Tabuisierung der neuen sozialen Rechte führt. Die Analysen offenbaren in diesem Kontext ein weiteres Muster, das sich auf die spezifische Funktion der Konstruktion der Geschlechterdifferenz bezieht. Über die negativ konnotierte Geschlechterdifferenz wird die Abwehr eines anderen Arbeits- und Lebensentwurfs transportiert. Sie wirkt in der Strategie der Tabuisierung der kollektiven Normen legitimierend, indem sie durch den Anschein des Quasi-Natürlichen dem Anspruch der kollektiven Normen die Legitimationsgrundlage nimmt.

5. Die Ergebnisse der Befragung der Personalverantwortlichen wie der Betriebsräte spiegeln die Wirkungen, die die Beschäftigten in der Umsetzung ihrer Teilzeitansprüche schildern. Sämtliche der Beschäftigten mit Führungsverantwortung bis auf eine Ausnahme verloren ihre leitende Position durch die Inanspruchnahme einer Arbeitszeitreduzierung. Den befragten Beschäftigten, die mit reduzierter Arbeitszeit einen beruflichen Aufstieg realisieren wollten, gelang dies nicht aufgrund ihres Arbeitszeitmodells. Bezogen auf die drei Analysedimensionen von Arbeitsqualität, Arbeitsbedingungen und Beschäftigungschancen sind Verschlechterungen der Positionen bei vielen der befragten Beschäftigten zu verzeichnen. Durch die Analysen der Beschäftigtenerfahrungen kommen ferner auf der Ebene der Betriebskultur geschlechter-spezifische Konstruktionen zum Ausdruck, die zum einen eine Abwertung der Befragten aufgrund ihres Status als Mutter beinhalten. Zum anderen zeigen sich Konstruktionen eines „weiblichen“ Arbeitsvermögens. Auch hier spiegeln die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung die Resultate, die sich aus der Befragung der anderen betrieblichen Akteure ergeben. Die Untersuchungsergebnisse zeigen insgesamt den starken Trend, dass zwar die Integration in den Arbeitsmarkt aufgrund des Rechtsanspruchs gelingt, die Segmentierung innerbetrieblicher Teilarbeitsmärkte und damit ihre geschlechtsspezifische Strukturierung jedoch nicht aufgebrochen wird. Sie zeigen deutlich, in welchem Maße Grenzsetzungsprozesse stattfinden ("gläserne Decke").
6. Unter methodischen Gesichtspunkten ist festzuhalten, dass die verwendete Forschungskonzeption Anregungen geben kann, die bisherigen Ansätze vorliegender arbeitspolitischer Studien zu erweitern. So belegen die Ergeb-

nisse, dass es sich als gewinnbringend erwies, die Untersuchung der Implementation der Teilzeitansprüche in der betrieblichen Praxis nicht nur auf den betrieblichen Kontext zu beziehen, sondern davon auszugehen, dass zur Analyse von Handlungsmotiven in der Teilzeitimplementation auch der individuelle Erfahrungshintergrund der Befragten einzubeziehen ist. Der methodische Ansatz, tiefergehende Fallanalysen durchzuführen, dessen Anwendung im Bereich der Implementationsforschung ein Novum darstellt, erwies sich ebenfalls als vorteilhaft, da erst die Fallanalysen die Rekonstruktion der komplexen Handlungsmuster und Handlungsmotive der Befragten ermöglichen. Damit zeigt sich an den Forschungsergebnissen anschaulich, wie sehr der Zuschnitt der Untersuchung, also das, was die Untersuchung als Ausschnitt aus der Welt der Befragten zulässt, das Ergebnis bestimmt. In einer Studie, die sich auf die Erhebung und Analyse von Argumentationsmustern der Befragten konzentriert hätte, hätten die oben skizzierten Ergebnisse nicht zutage treten können.<sup>164</sup>

Der Forschungsgewinn der Ergebnisse der Untersuchung besteht darüber hinaus darin, den Horizont der Schlussfolgerungen im Hinblick auf Reformoptionen erweitern zu können. Impliziert die Konzentration auf Argumentationsmuster und ihre Analyse, dass diese vornehmlich kognitiv zu verändern seien, das heißt zum Beispiel durch andere Informationen, so offenbaren die Untersuchungsergebnisse, dass diese Perspektive erweitert werden muss.

## 8.2 *Reformbedarf und Reformoptionen*

### 8.2.1 *Kulturelle und gesetzliche Ansätze gleichstellungsorientierter Arbeitszeitpolitik*

Bieten die gesetzlichen Teilzeitansprüche nunmehr die Chance zur Verwirklichung einer chancengleichheitsorientierten Arbeitszeitpolitik? Wie die zusammengefassten Resultate der Untersuchung zeigen, offenbart sich eine Problematik der Rechtsumsetzung für höhere Positionen in der betrieblichen Hierarchie, die zu Tage treten lässt, wie sehr die Implementation der neuen Teilzeitansprüche mit tief verankerten individuellen Perspektiven und Erfahrungen einerseits und mit

---

<sup>164</sup> In diesem Kontext erscheint es aufgrund der hier vorgestellten Erfahrungen und methodischen Erkenntnisse auch für weitere Forschungen interessant, mit vertiefenden Fallanalysen zu arbeiten. Forschungslogisch kann bei einem solchen Ziel – je nach Gesamtzielsetzung der Forschung - der Interviewumfang reduziert werden.

einer Organisationskultur andererseits verknüpft ist, die für alternative Arbeits- und Lebensentwürfe bisher noch keine Anknüpfungspunkte bietet. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass die neuen Arbeitszeitrechte Bewegung in ein Organisationsmodell von Arbeit bringen, das bis zu diesem Zeitpunkt als Organisationsroutine nicht legitimationsbedürftig war. Damit allein bergen die neuen Normen bereits die Chance der Veränderung dieser Organisationsroutine in sich.

Damit weisen die Ergebnisse die hohe Komplexität im Handeln der betrieblichen Akteure im Rahmen der Umsetzung von Teilzeitansprüchen aus. Gleichzeitig zeigt sich damit auch die Komplexität, die in der Frage liegt, wie es zu einer betrieblichen Kultur der Umsetzung und Anerkennung von Arbeitszeitmodellen kommen kann, die nicht dem vorherrschenden Normarbeitszeitstandard entsprechen. Anders formuliert stellt sich damit die Frage danach, welche Bedingungen notwendig sind, um Organisationsveränderungen zu erreichen. Welche Ansätze auf der mikropolitischen Ebene erscheinen hier aussichtsreich? Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen sind in diesem Zusammenhang als unterstützend einzuschätzen und beseitigen gesetzliche Implementationsdefizite? Zum einen erscheinen Ansätze der Organisationsentwicklung notwendig, die darauf zielen, dass dauerhafte Verhaltens- und Organisationsveränderungen zu erreichen. Anknüpfungspunkte für gewerkschaftliche Arbeit ergeben sich bspw. bezogen auf das Ziel, die individualisierte Sicht der Beschäftigten auf die Teilzeitumsetzung zu verändern und mit einem Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Beschäftigten die rechtlichen Normen tatsächlich als eigene Rechte verstehen. Vorstellbar sind in diesem Kontext bspw. Betriebsrättinnen-Netzwerke in den Unternehmen oder betriebsübergreifend. Damit verbunden sein kann auch die unterstützende Begleitung von Beschäftigten mit Kindern, die Arbeitszeitmodelle mit reduzierten Arbeitszeiten umsetzen wollen, da es an positiven Beispielen fehlt, die eine Orientierungsfunktion übernehmen können. Auch Angebote der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit im Bereich der Organisationsentwicklung zu alternativen Arbeitszeitmodellen erscheinen sinnvoll.

Es gehört zu den grundlegenden Einsichten der Beschäftigung mit der Reichweite gesetzlicher Regulierung, dass Recht nicht allein zur Veränderung von gesellschaftlichen Strukturen führt, es jedoch einen wirksamen strukturellen Rahmen zu bieten vermag, innerhalb dessen sich gesellschaftlicher Wandel vollziehen kann und die in ihn eingelagerten Machtkonstellationen verändert werden können. Aufschlussreich sind die Forschungsergebnisse für die Neuausrichtung des Verhältnisses von sozialer Sicherung, Arbeitszeitpolitik und infrastrukturellen

Maßnahmen der Kinderbetreuung in der Bundesrepublik. Sie weisen darauf hin, welche Bedeutung der arbeitszeitpolitischen Komponente in der Gestaltung von Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie zukommt.

Ist es das arbeitszeitpolitische Ziel, zum Abbau geschlechtsspezifischer, betrieblicher Arbeitsmarktsegregation beizutragen und eine gleichberechtigte Verteilung von Erwerbs- und Betreuungsarbeit zwischen beiden Geschlechtern herzustellen, spricht dies für eine Ausgestaltung einer Elternzeit, die dazu führt, die traditionellen Geschlechterzuschreibungen aufzubrechen. Die neue Konzeption einer Elternzeit, zwei Monate des Anspruchs auf Elternzeit innerhalb der gesamten Bezugszeit des Elterngelds für den Vater zu reservieren, ist hier ein wichtiger Schritt, der auf zwei mit gleichem Zeitumfang versehene Ansprüche auf Elternzeit zu erweitern wäre. Die Realisierung einer Arbeitszeitpolitik, deren Ziel die geschlechterparitätische Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit ist, lässt es darüber hinaus geboten erscheinen, die Lohnersatzfunktion des Elterngelds stärker als bisher ausgestaltet am sozialpolitischen Maßstab der Lebensstandardsicherung auszurichten, um einen Einkommensersatz zu gewährleisten, der auch für den höher verdienenden Elternteil den Anreiz bietet, Eltern(teil)zeit in Anspruch zu nehmen.

Darüber hinaus erscheint es notwendig, die gesetzlichen Ansprüche so zu fassen, dass Benachteiligungen ausgeschlossen werden. Dies spricht für eine spezifischere Fassung der "betrieblichen Gründe" nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz wie auch der "dringenden betrieblichen Gründe" nach dem Bundeserziehungsgeldgesetz. Die tarifvertragliche Ebene sollte hier ebenso genutzt werden, da das Teilzeit- und Befristungsgesetz eine Festlegung der betrieblichen Gründe auf tarifvertraglicher Ebene ausdrücklich vorsieht. Auch eine Vereinheitlichung der Rechtsansprüche im Hinblick auf deren Anspruchsvoraussetzungen wäre vorzunehmen, da es aus sachlichen Gründen nicht nachvollziehbar erscheint, für beide Teilzeitansprüche unterschiedliche Ablehnungsgründe zu normieren.

Ferner wäre in betriebsverfassungsgesetzlicher Hinsicht daran zu denken, die Kollektivrechte zu stärken, indem der betrieblichen Interessenvertretung im Fall der Ablehnung eines Teilzeitverlangens durch den Arbeitgeber ein Zustimmungsverweigerungsrecht eingeräumt wird. Überfällig ist auch, dass das Mitbestimmungsrecht nach § 87 BetrVG auf den Bereich der Gleichstellung wie auch auf den Bereich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie ausgedehnt wird.

### **8.2.2 Arbeitszeitpolitik mit Chancengleichheitspolitik verknüpfen**

Schon lange ist es eines der wichtigsten Resultate in der Diskussion um die Durchsetzung der Chancengleichheit, Arbeitszeitpolitik mit arbeitsrechtlicher Chancengleichheitspolitik zu verknüpfen. Hierzu liefern die Analyseergebnisse des Forschungsprojekts wichtige Hinweise, die sich auf die Diskussion von unterschiedlichen Politikansätzen zur Chancengleichheitspolitik beziehen. Sie zeigen, dass Politikansätze, die auf der Freiwilligkeit betrieblicher Maßnahmen basieren und an Kosten-Nutzen-Kalkülen orientiert sind, wie der "Diversity-Ansatz", kaum zu einer systematischen Chancengleichheitspolitik beizutragen vermögen. Zum einen illustrieren die Forschungsergebnisse, dass die Orientierung an Kosten-Nutzen-Kalkülen im Fall von Arbeitszeitreduzierungen aufgrund des vorherrschenden Diskurses um den Normarbeitszeitstandard zu Ausgrenzungen führen muss. Zum anderen tendiert der Diversity-Ansatz dazu, Geschlechterdifferenzen zu reproduzieren statt sie zu „dekonstruieren“, indem nicht von beiden Geschlechtern die jeweils im Erwerbsbereich notwendigen Kompetenzen eingefordert werden.

Die unzureichenden Ergebnisse der Verpflichtung der Unternehmen zu freiwilligen Gleichstellungsmaßnahmen<sup>165</sup> lassen ein Gleichberechtigungsgesetz für die Privatwirtschaft noch immer notwendig erscheinen. Nach wie vor besteht Veränderungsbedarf, bezogen auf zentrale Aspekte der Ausgrenzung und Benachteiligung von Frauen, wie den mangelhaften Chancen bei Einstellung und Beförderung, den schlechten Zugangsbedingungen zu Aus-, Fort- und Weiterbildungsmäßignahmen sowie bei der mittelbaren Lohn- und Gehaltsdiskriminierung.<sup>166</sup> Vorbehaltlich einer effektiven Gleichstellungsgesetzgebung für den Bereich des privaten Sektors, legen die Forschungsergebnisse nahe, kurzfristig wichtige Änderungen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG 2006) vorzunehmen.<sup>167</sup>

- a) Dies betrifft eine Verbesserung der Individualrechte bei Diskriminierung aufgrund des Geschlechts (u.a. durch einen Mindestschadensersatz, einen Einstellungsanspruch für die bestqualifizierte BewerberIn und einen Auskunftsanspruch bei vermuteter Diskriminierung).

---

<sup>165</sup> Die Bundesregierung hatte in der letzten Legislaturperiode statt eines Gleichberechtigungsgesetzes für die Privatwirtschaft mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft eine Vereinbarung getroffen, in der sich die Spitzenverbände zur Förderung freiwilliger Gleichstellungsmaßnahmen verpflichteten.

<sup>166</sup> Zu den arbeitsrechtlichen Kernelementen siehe Koch (2002).

<sup>167</sup> Mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz wurden EU-Antidiskriminierungsvorgaben, die auch den Bereich der Geschlechterdiskriminierung betreffen, umgesetzt.

- b) Die nur äußerst unzureichend ausgestaltete Unterstützung durch Antidiskriminierungsverbände wäre überdies zu effektivieren, damit diese wirksam der Stärkung des rechtlichen Schutzes von betroffenen Arbeitnehmerinnen dienen können.<sup>168</sup> Im Schweizer Antidiskriminierungsrecht wurde 1996 eigens eine Verbandsklage u.a. für Frauenverbände eingeräumt (Freivogel 2000, Pfarr/Kocher 1999, 365).
- c) Im Rahmen eines Verbandsklagerechts sollten Gewerkschaften und Frauenverbände das Recht erhalten, gegen diskriminierende Tatbestände gerichtlich vorzugehen. Analog zum Wettbewerbsrecht könnte darüber hinaus bei Verletzung des Gleichberechtigungsgesetzes durch ein Abmahnverfahren erreicht werden, dass die Maßnahme unterlassen oder die gesetzliche Vorgabe erfüllt wird.
- d) Im Hinblick auf die durch das AGG neu geschaffene Bundesgleichstellungsstelle könnten einer solchen Bundeseinrichtung sowohl die Überprüfung allgemeiner gleichstellungspolitischer Regelungen als auch die Beratung von Unternehmen und einzelnen Betroffenen übertragen werden. In Österreich bspw. kann die Gleichstellungskommission auf Bundesebene Verfahren bei Diskriminierung durchführen (Sporrer 1999). Analog zu den Möglichkeiten der Gewerbeaufsichtsämter beim Mutterschutz wäre es möglich, der Kommission ferner das Recht einzuräumen, Untersuchungen in den Betrieben durchzuführen. Unter dem Gesichtspunkt einer wirksamen Rechtsumsetzung sollten der Gleichstellungskommission wirksame Mittel der Rechtsdurchsetzung gewährt werden, wie bspw. die Option, Unternehmen bei Verletzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes Auflagen zu machen sowie Bußgelder aufzuerlegen.

Die Ergebnisse in den befragten Unternehmen zeigen unter gerechtigkeits-theoretischen Gesichtspunkten, dass mit der unzureichenden Umsetzung der Rechtsansprüche auf Reduzierung des Arbeitszeitumfangs das Ziel der Teilhabegerechtigkeit im Sinne eines Zugangs zur vormals erreichten Arbeitsmarktposition nicht erfüllt wird. Geht es über das Ziel der Teilhabegerechtigkeit<sup>169</sup> hinaus um eine Transformation der hierarchisierten Geschlechterverhältnisse, so ist eine

---

<sup>168</sup> Zur Kritik siehe auch Degen (2007).

<sup>169</sup> Die Teilhabegerechtigkeit als Zugangsgerechtigkeit ist einem liberalistischen Chancengleichheitsbegriff verpflichtet.

Neustrukturierung des geltenden Normarbeitszeitstandards im Sinne eines modifizierten Normarbeitsverhältnisses unerlässlich.

## **Literaturverzeichnis**

AGG (2006), Gesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung, Bundesgesetzblatt Jg. 2006, Teil I Nr. 39, ausgegeben zu Bonn am 17. August 2006

Allmendinger, Jutta/ Möller, Iris (2003), Frauenförderung: Betriebe könnten noch mehr für Chancengleichheit tun, IAB-Kurzbericht Nr.12, Nürnberg, 1 - 5

Bäcker, Gerhard/ Koch, Angelika (2003), Mit Mini- und Midi-Jobs aus der Arbeitslosigkeit? Die Neuregelungen zur Beschäftigungsförderung im unteren Einkommensbereich, in: Sozialer Fortschritt 4/ 2003, 94 -102

Bäcker, Gerhard/ Ebert, Thomas (1996), Zukunft des Sozialstaats – Defizite und Reformbedarf in ausgewählten Bereichen der sozialen Sicherung, hrsg. vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW, Düsseldorf

Bäcker, Gerhard u.a. (2007), Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland, Wiesbaden, i.E.

Bäcker, Gerhard/ Stoltz-Willig, Brigitte (1994a), Geschlechterrollen und sozialpolitische Umorientierung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 7, 414 - 432

Bauer, Frank/ Munz, Eva (2005), Arbeitszeiten in Deutschland: 40plus und hochflexibel, in: WSI-Mitteilungen 1/2005, 40 - 48

Bauer, Frank (2004), Arbeitszeit 2003 - Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile, Berichte des ISO, Köln

Beckmann, Petra (2002), Zwischen Wunsch und Wirklichkeit - Tatsächliche und gewünschte Arbeitszeitmodelle von Frauen mit Kindern liegen noch immer weit auseinander, IAB-Werkstattbericht Nr. 12, Nürnberg, 1 - 18

Beckmann, Petra/ Engelbrech, Gerhard (2002), Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Kinderbetreuung und Beschäftigungsmöglichkeiten von Frauen mit Kindern, in: Engelbrech, Gerhard (Hg.), Arbeitsmarktchancen für Frauen, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Band 258, Nürnberg, 263 - 282

Beckmann, Petra/ Kurtz, Beate (2001), Erwerbstätigkeit von Frauen - Die Betreuung der Kinder ist der Schlüssel, IAB-Kurzbericht Nr.10, Nürnberg, 1 - 8

Bednarz-Braun, Iris (2000), Gleichstellung im Konflikt mit Personalpolitik – Praxis, Theorie beruflicher Geschlechterkonkurrenz im internationalen Vergleich: USA, Großbritannien, Deutschland, Opladen

Bednarz-Braun, Iris/ Bruhns, Kirsten (1997), Personalpolitik und Frauenförderung im öffentlichen Dienst – Gleichberechtigungsgesetze zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Weinheim

Bertram, Hans u.a. (2005), Nachhaltige Familienpolitik, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin

Betriebsverfassungsgesetz (2001), Betriebsverfassungsgesetz vom 29. September 2001, BGBl. I Nr. 50, 2520 – 2551

Bielenski (2000), Erwerbswünsche und Arbeitszeitpräferenzen in Deutschland und in Europa. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung, in: WSI-Mitteilungen 4/2000, 228 – 237

BMFSFJ (2004), Bericht über die Auswirkungen der §§ 15 und 16 Bundeserziehungsgeldgesetz - Elternzeit und Teilzeitarbeit während der Elternzeit, Berlin

BMFSFJ (2004) (Hg.), Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb - Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben, Berlin

BMFSFJ (2003), Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, AGENDA 2010: Bundesministerin Renate Schmidt zum familienpolitischen Profil der Reformen der Bundesregierung, Pressemitteilung Nr. 83 vom 19. August 2003

BMFSFJ (1998), Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Übersicht über die gesetzlichen Maßnahmen in den EU-Ländern bei Erziehung von Kleinkindern, Schriftenreihe Band 158, Bonn

Böhm, Andreas (2003), Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory, in: Flick, Uwe/ von Kardoff, Ernst/ Steinke, Iris (Hg.), Qualitative Forschung, Reinbek bei Hamburg, 475 - 484

Boes, Andreas (2005), Arbeitspolitik nach dem Ende des New Economy-Hype. KOPRA-Tagung "Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik neu erfinden - oder: Was bleibt von der Humanisierung der Arbeit?" 7.-8. Juli 2005, München (Manuskript)

Böttcher, Inge (2001), Bundeserziehungsgeldgesetz. Basiskommentar, Frankfurt am Main

Bothfeld, Silke (2005), Vom Erziehungsurlaub zur Elternzeit – Politisches Lernen im Reformprozess, Frankfurt a. Main

Bothfeld, Silke (2006), Das Elterngeld – einige Anmerkungen zum Unbehagen mit der neuregelung, in: *femina politica* 2/2006, 50 - 56

Breiholz, Holger (2003), Ergebnisse des Mikrozensus 2002, in: Wirtschaft und Statistik 7/2003, 601 - 610

Bruning, Gwendaele/ Plantenga, Janneke (1999), Parental leave and equal opportunities: Experiences in eight european countries, Journal of European Social Policy, Vol.9, 195 - 209

BT-Drs. 14/4373, Gesetzentwurf der Bundesregierung, Entwurf eines Gesetzes über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge und zur Änderung und Aufhebung arbeitsrechtlicher Bestimmungen vom 24.10.2000

BT-Drs. 14/4625, Entwurf eines Gesetzes über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge und zur Änderung und Aufhebung arbeitsrechtlicher Bestimmungen vom 15.11.2000

BT-Drs. 14/5741, Entwurf eines Gesetzes zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes- vom 02.04.2001

BT-Drs. 16/ 2454, Gesetzentwurf der Bundesregierung, Einführung eines Gesetzes zur Einführung des Elterngeldes vom 25.8.2006

BT-Drs. 11/ 1188, Gesetzentwurf der Fraktion der Grünen, Entwurf eines Arbeitszeitgesetzes (AZG) vom 13.11.1987

Bundeserziehungsgeldgesetz (1994), Fassung der Bekanntmachung vom 31.1.1994, zuletzt geändert durch Gesetz vom 24.3.1997

Bundesmann-Jansen, J./ Groß, Hermann/ Munz, Eva (2000), Arbeitszeit '99, Düsseldorf

Buschmann, Rudolf/ Dieball, Heike/ Stevens-Bartol, Eckart (2001), Das Recht der Teilzeitarbeit - Kommentar für die Praxis, 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Frankfurt a. Main

Cicourel, Aaron (1970), Methode und Messung in der Soziologie, Frankfurt a. Main

Corbin, Juliet (1996), Grundlagen Qualitativer Sozialforschung, Weinheim

Corbin, Juliet (2003): Grounded Theory. In: Bohnsack, Ralf u.a. (Hg.): Hauptbegriffe qualitativer Forschung. Opladen. S. 70 - 75

Däubler, Wolfgang (2000), Das geplante Teilzeit- und Befristungsgesetz, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 21. Jahrgang, Heft 44, 1961 - 1969

Däubler, Wolfgang (2001), Das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 22. Jahrgang, Heft 6, 217 - 225

Däubler, Wolfgang/ Kittner, Michael/ Klebe (2002), Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, 8. überarbeitete und aktualisierte Ausgabe, Frankfurt a. Main

Degen, Barbara (2007), Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) - Tanzschritte auf dem Weg zur Gerechtigkeit, in: Streit - Feministische Rechtszeitschrift, i.E.

Degen, Barbara (1996), Staatliche Wirtschaftsförderung und Artikel 3 Abs.2 GG, in: Streit - Feministische Rechtszeitschrift, 1/96, 3 -8

DGB (2000), Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes zum dem Gesetzentwurf über die Gewährung von Erziehungsgeld und Erziehungsurlaub vom 15. März 2000, Berlin

Eckart, Christel (2004), Zeit für Privatheit - Bedingungen einer demokratischen Zeitpolitik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 31 - 32, 13 - 18

Elterngeld- und Elternzeitgesetz (2006), Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit, BGBl. I 2006, Nr. 56 vom 11.12.2006

Engelbrech, Gerhard/ Jungkunst, Maria (2001), Erziehungsurlaub - Hilfe zur Wiedereingliederung oder Karrierehemmnis, IAB-Kurzbericht Nr. 11, Nürnberg, 1 - 6

Engstler, Heribert/ Menning, Sonja (2003), Familie im Spiegel der amtlichen Statistik, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin

- Faber, Christel/ Borchers, Uwe (1999), Personalpolitik und organisatorischer Wandel im Handlungskorridor der "Vereinbarkeit von Familie und Beruf", in: Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik, hrsg. von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, Köln, 131 - 188
- Fitting, Karl u.a. (2002), Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar, 21. neubearbeitete Auflage, München
- Flick, Uwe (2002), Qualitative Sozialforschung, Reinbek bei Hamburg
- Flüter-Hoffmann, Christiane/ Solbrig, Jörn (2003), Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?, in: iw-trends, November 2003, 1 - 18
- Foucault, Michel (1972/1997), Die Ordnung des Diskurses, Frankfurt am Main
- Fraser, Nancy (2001), Nach dem Familienlohn - Ein postindustrielles Gedankenexperiment, in: dies, Die halbierte Gerechtigkeit - Schlüsselbegriffe des postindustriellen Sozialstaats, Frankfurt a. Main, 64 - 108
- Freivogel, Elisabeth (2000), Tragweite der materiell-rechtlichen Bestimmungen des schweizerischen Gleichstellungsgesetzes unter besonderer Berücksichtigung der Verbandsklage, Stellungnahme zur Anhörung des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Betriebliche Gleichstellungspolitik in industriellen Ländern – Vorbilder für Deutschland“, 7.4.2000, Berlin
- Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred (2002): ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung. In: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Opladen, 223 - 240
- Garhammer, Manfred (1994), Balanceakt Zeit. Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Alltag, Freizeit und Familie, Berlin
- Geissler, Birgit (2000), Arbeit - Zeit - Geschlechterverhältnis, in: Steinrücke, Margarethe/ Spitzley, Helmut/ Raasch, Sybille u.a. (Hg.), Neue Zeiten - neue Gewerkschaften - Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik, Berlin, 149 - 158
- Gesetz zum Erziehungsgeld und zur Elternzeit (Bundeserziehungsgeldgesetz - BerzGG)( 2001), Fassung der Bekanntmachung vom 12.12. 2001, BGBl. I, S. 3359
- Haipeter, Thomas/ Voss-Dahm, Dorothea (2002), Nachhaltige Dienstleistungsarbeit? „Front-Line-Work“ in der IT-Branche und in Banken, in: Bosch, Gerhard u.a. (Hg.), Die Zukunft von Dienstleistungen, Frankfurt a.M., 214 - 234
- Hertie-Stiftung (2003) (Hg.), Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik, durchgeführt von Europressedienst, Bonn, [www.beruf-und-familie.de/projekte](http://www.beruf-und-familie.de/projekte)
- Hielscher, Volker/ Hildebrandt, Eckart (1999), Zeit für Lebensqualität – Auswirkungen verkürzter und flexibilisierter Arbeitszeiten auf die Lebensführung, Berlin
- Hildebrandt, Eckart (2000) Arbeit, Zeit und Lebensführung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4/2000, 226 – 230
- Hochschild, Arlie Russell (2002), Work-Life-Balance: Keine Zeit, Opladen

Hoffmann-Riem, Christa (1980), Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 32, 339 - 372

Holst, Elke/ Schupp, Jürgen (2002), Arbeitszeitwünsche schwanken mit der Konjunktur, in: DIW-Wochenbericht 23/2002, 370 – 373

Holst, Elke/ Schupp, Jürgen (2000), Förderung von Teilzeitarbeit durch gesetzlichen Rechtsanspruch - Reform oder Hindernis für mehr Beschäftigung, DIW-Wochenbericht 49/2000, Berlin, 825 - 832

Holst, Elke/ Maier, Friederike (1998), Normalarbeitsverhältnis und Geschlechterordnung, in: Mitteilungen aus Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 3/98

Holst, Elke (2005), Frauen in Führungspositionen - Massiver Nachholbedarf bei großen Unternehmen und Arbeitgeberverbänden, DIW-Wochenbericht, 49 - 56

John, Birgit/ Schmidt, Heike (2001), Erziehungsurlaub: Regelungen, Inanspruchnahme, und Evaluation, Familienwissenschaftliche Forschungsstelle im Statistischen Landesamt Baden-Württemberg, hrsg. vom Sozialministerium Baden-Württemberg

Jürgens, Kerstin (2000), Durch Tarifvertrag zum Geschlechterkontrakt, in: Steinrücke, Margarethe/ Spitzley, Helmut/ Raasch, Sybille u.a. (2000), Neue Zeiten – neue Gewerkschaften: Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik, Berlin, 159 – 178

Kallmeyer, Werner/ Schütze, Fritz (1977): Zur Konstitution von Kommunikations-schemata der Sachverhaltsdarstellung. In: Wegener, Dirk (Hg.): Gesprächsanalysen. Hamburg. S. 159 - 274

Kirner, Ellen/ Kirner, Wolfgang (1998), Elternurlaub und Elterngeld als Bestandteile einer Strategie zur Umverteilung von Arbeit zwischen Männern und Frauen, in: Galler, Heinz/ Wagner, Gert (Hg.), Empirische Forschung und wirtschaftspolitische Beratung, Frankfurt a. Main u.a., 379 - 397

Klammer, Ute/ Daly, Mary (2003), in: Die Beteiligung von Frauen an europäischen Arbeitsmärkten, in: Gerhard, Ute u.a. (Hg.), Erwerbstätige Mütter - Ein europäischer Vergleich, München, 193 - 214

Kleinert, Corinna (2006), Frauen in Führungspositionen: Karriere mit Hindernissen, IAB-Kurzbericht Nr. 9, Nürnberg

Klenner, Christina (2005), Arbeitszeit, in: WSI-FrauenDatenReport, 187 - 240

Klenner, Christina (2004), Gender - Ein Fremdwort für Betriebsräte, in: WSI-Mitteilungen, 5/2004, 277 - 286

Klenner, Christina/ Pfahl, Svenja/ Reuß, Stefan (2002), Arbeitszeiten - Kinderzeiten - Familienzeiten: Bessere Vereinbarkeit durch Sabbaticals und Blockfreizeiten?, For-schungsprojekt im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes NRW, Düsseldorf

Klenner, Christina/ Seifert, Hartmut (Hg.)(1999), Zeitkonten – Arbeitszeit à la carte. Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung, Hamburg

- Klenner, Christina/ Lindecke, Christiane (2003), Gleichstellung von Frauen und Männern in der betrieblichen Interessenvertretung, in: WSI-Mitteilungen, 3/2003, 177 - 184
- Knapp, Gudrun-Axeli (2001), Grundlagenkritik und stille Post - Zur Debatte um einen Bedeutungsverlust der Kategorie "Geschlecht", in: Heintz, Bettina (Hg.), Geschlechtersoziologie, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wiesbaden, 53 - 74
- Koch, Angelika (2000), Vereinbarkeit von Familie und Beruf für beide Geschlechter?, Blätter für deutsche und internationale Politik, 5/ 2000, 590 - 600
- Koch, Angelika (2001), Neubewertung der Familienarbeit in der Sozialpolitik? – Zur Reform von Erziehungsgeld und Erziehungsurlaub und alternativen Konzeptionen, in: Feministische Studien, 1/ 2001, 48 - 61
- Koch, Angelika (2002), Arbeitspolitik und Geschlechtergleichheit: Bilanz und Reformperspektiven politischer Regulierung der Gleichstellung in der Privatwirtschaft, in: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 3/2002, 305 - 314
- Kratzer, Nick u.a. (2005), Zeitmuster - Zeitverwendung im Kontext von Erwerbstätigkeit und Haushalt, in: Soziologisches Forschungsinstitut/ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung u.a. (Hg.), Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland - Arbeit und Lebensweisen, 1. Bericht, Wiesbaden, 103 - 125
- Kurz-Scherf, Ingrid/ Lepperhoff, Julia/ Rudolph, Clarissa (2003), Geschlechterperspektiven auf den Wandel von Arbeit, in: WSI-Mitteilungen 10/2002, 585 - 590
- Lehndorff, Steffen (2006), Hg., Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, Berlin
- Lehndorff, Steffen (2001), Weniger ist mehr. Arbeitszeitverkürzung als Gesellschaftspolitik, Hamburg
- Lehndorff, Steffen (2003), Wie lang sind die Arbeitszeiten in Deutschland? Fakten und Argumente zur aktuellen Debatte über Arbeitszeitverlängerungen, in: IAT-Report 7/2003
- Lewis, Jane (1998), Gender, Social Care und Welfare State restructuring in Europe, Aldershot, Ashgate
- Loch, Ulrike, Rosenthal, Gabriele (2002), Das narrative Interview, in: Schaeffer, Doris/ Müller-Mundt, Gabriele (Hg.), Qualitative Gesundheits- und Pflegeforschung, 221 - 232
- Mayering, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe u.a. (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Reinbek. S. 468 - 475
- Müller, Ursula (1999), Geschlecht und Organisation: Traditionstreiche Debatten - aktuelle Tendenzen, Nickel, Hildegard Maria/ Völker, Susanne/ Hüning, Hasko (Hg.), Transformation- Unternehmensreorganisation - Geschlechterforschung, Opladen, 53 - 76
- Müller-Jentsch, Walther (1997), Soziologie der Industriellen Beziehungen, erweiterte und überarbeitete 2. Auflage, Frankfurt a. Main

Nickel, Hildegard Maria (1999), Erosion und Persistenz - Gegen die Ausblendung des gesellschaftlichen Transformationsprozesses in der Frauen- und Geschlechterforschung, in: dies./ Völker, Susanne/ Hüning, Hasko (Hg.), Transformation- Unternehmensorganisation - Geschlechterforschung, Opladen, 9 - 34

OECD (2001), Employment Outlook, Kapitel 4, Tabelle 4, OECD Paris

Oevermann, Ulrich (2000): Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis. In: Kraimer, Klaus (Hg.): Die Fallrekonstruktion. Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Frankfurt. S. 58 - 156

Ortlieb/Krell (2003), Umsetzung der "Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 2.7.2001, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, [www.dgb.de/themen](http://www.dgb.de/themen)

Ostner, Ilona (1995): Sozialpolitische Regulierung von Lebenschancen für Frauen im internationalen Vergleich, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 36-37/95, 3 - 12

Pfahl, Svenja (Hg.) (2000) Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte? Düsseldorf

Pfahl, Svenja/ Reuyß, Stefan (2002), Blockfreizeiten und Sabbaticals – mehr Zeit für die Familie, in: WSI-Mitteilungen 8/2002, 459 - 465

Pfarr, Heide (1994) Welche Maßnahmen empfehlen sich, um die Vereinbarkeit Berufstätigkeit und Familie zu verbessern?, Zeitschrift für Rechtspolitik, Heft 8, 309 - 314

Pfarr, Heide/ Kocher, Eva (1999), Kollektivklagen im Arbeitsrecht – Arbeitnehmer- schutz und Gleichberechtigung durch Verfahren, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Heft 16, 358 - 365

Pfau-Effinger, Birgit (2000), Kultur und Frauenerwerbstätigkeit in Europa - Theorie und Empirie des internationalen Vergleichs, Opladen

Pongratz, Hans-Jürgen/ Voß, Günther (2003), Arbeitskraftunternehmer - Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin

Richardi, Reinhard/ Annuß, Georg, Gesetzliche Neuregelung von Teilzeitarbeit und Befristung, in: Betriebsberater (BB), 43/2000, 2201 - 2205

Rieble, Volker/ Gutzeit, Martin, Teilzeitanspruch nach § 8 TzBfG und Arbeitszeitmitbestimmung, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, 1/2002, 7 - 13

Rinderspacher, Jürgen (2002) (Hg.), Zeitwohlstand - ein Konzept für einen anderen Wohlstand der Nation, Berlin

Rosenthal, Gabriele (2005), Interpretative Sozialforschung - Eine Einführung, Weinheim

Rürup, Bert/ Gruescu, Sandra (2003), Nachhaltige Familienpolitik im Interesse einer aktiven Bevölkerungsentwicklung, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin, November 2003

Sainsbury, Diane (1994), *Gendering Welfare States*, London

Sauer, Dieter (2005), Humanisierung der Arbeit im Wandel der Zeiten, KOPRA-Tagung "Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik neu erfinden - oder: Was bleibt von der Humanisierung der Arbeit?" 7.-8. Juli 2005, München

Schief, Sebastian (2003), Arbeitszeiten in Deutschland: Eine Frage der Messung?, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2/2003, 187 – 198

Schmidt, Marlene (2002), Neue Probleme der Teilzeitarbeit - Zur Rechtmäßigkeit der Bevorzugung Teilzeitbeschäftigter und zum Anspruch auf Reduzierung der Arbeitszeit, in: *Arbeit und Recht* 7/2002, 245 - 252

Schütze, Fritz (1977), Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien Nr. 1 der Universität Bielefeld

Schumann, Michael (2002), Das Ende der kritischen Industriesoziologie? In: *Leviathan*, Jg. 30/ Heft 3, 325 - 344

Sebeok, Thomas A./ Umiker-Sebeok, Jean (1985): "Sie kennen ja meine Methode". Ein Vergleich von Charles S. Peirce und Sherlock Holmes. In: Eco, Umberto/ Sebeok, Thomas A. (Hg.): *Der Zirkel oder im Zeichen der Drei*. München. S. 28 - 87

Seifert, Hartmut (2002), Arbeitszeit nach Wunsch verkürzen, in: *WSI-Mitteilungen* 4/2002, 237 – 246

Sennett, Richard (2006), *Der flexible Mensch*, Berlin

Sporrer, Anna (1999), Die österreichische Gleichbehandlungskommission, in: *Streit - Feministische Rechtszeitschrift*, Heft 2, 72 - 76

Statistisches Bundesamt (2005), Leben und Arbeiten in Deutschland, Frauen im Alter von 15 bis 65 Jahren mit Kindern nach Alter des jüngsten Kindes und Vollzeit -/ Teilzeittätigkeit, Tab. 14

Statistisches Bundesamt (2004), Leben in Deutschland, Erwerbstätigkeitenquoten der Frauen im Alter von 15 bis 65 Jahre nach Familienstand und Altersgruppen der Kinder in der Familie, Tab. L 307, lange Reihe, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2004a), Beruf und Ausbildung, Erwerbstätige im März 2004, Fachserie 1, Reihe 4.1.2, Tab. 18, Wiesbaden

Stellungnahme der Deutschen Arbeitgeberverbände (2000), Beratungen des Ausschusses für Arbeit und Sozialordnung, Ausschussdrucksache. 14/932

Stoltz-Willig, Brigitte (2001), In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? - Über die Abwesenheit einer geschlechterdemokratischen Perspektive in der Debatte um die Zukunft der Arbeit, in: dies. (Hg.), *Arbeit & Demokratie, Solidaritätspotentiale im flexibilisierten Kapitalismus*, Hamburg, 52 – 66

Strauss, Anselm/ Corbin, Juliet (1996), *Grounded Theory*, Weinheim

Strauss, Anselm (1998), *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, München

Teilzeit - und Befristungsgesetz (2001), Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge und zur Änderung und Aufhebung arbeitsrechtlicher Bestimmungen vom 21. Dezember 2000, BGBl, I, Nr. 59, 1966 - 1970

Thon, Manfred/ Fuchs, Johann (2002), Zur langfristigen Entwicklung des weiblichen Erwerbspersonenpotentials, in: Engelbrech, Gerhard (Hg.), Arbeitsmarktchancen für Frauen, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Band 258, Nürnberg, 35 - 46

Vaskovics, Laslo/ Rost, Harald (1999), Väter im Erziehungsurlaub, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stuttgart

VDR (2004) Hg., Rentenversicherung in Zahlen, Berlin

Wagner, Alexandra (2000), Plädoyer für eine Modifizierung des Normalarbeitsverhältnisses, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 8-9/2000, 51.Jg., 476 – 485

Wanger, Susanne (2004), Teilzeitarbeit. Ein Gesetz liegt im Trend, IAB-Kurzbericht Nr. 18, 20.12.2004, Nürnberg

Wersig, Maria (2007) Gleichstellungspolitischer Durchbruch oder Kompromisspaket? Die Einführung des Elterngeldes, in: Scheiwe, Kirsten (Hg.) Soziale Sicherungssysteme - revisited, Baden-Baden, i.E.

## **Anhang**

### Transkriptionszeichen

(4)	Dauer der Pause
ja:	Dehnung
(lachend)	Kommentar der Transkribierenden
<u>nein</u>	betont gesprochen
<i>gedacht</i>	leise gesprochen
viel-	Abbruch
(sagte er)	unsichere Transkription
(...)	Auslassungen im Transkript

## Übersichtstabellen

**Übersicht 1: Interviews nach Befragtengruppen und Geschlecht<sup>1)</sup>**

Unternehmen	Personalverantwortliche <sup>2)</sup> insg./ Frauen	Betriebsräte <sup>3)</sup>	Beschäftigte <sup>4)</sup>	Insgesamt
UN 1	4 / 2	4 / 2	9 / 7	17 / 11
UN 2	3 / 1	3 / 0	8 / 8	14 / 9
UN 3	3 / 2	3 / 2	7 / 7	13 / 11
UN 4	5 / 1	4 / 2	8 / 7	17 / 10
UN 5	4 / 2	3 / 1	8 / 8	15 / 11
Insgesamt	20 / 8	17 / 7	40 / 37	77 / 52

- 1) Die Dauer der Interviews lag zwischen 1,5 und 3 Stunden.
- 2) Befragt wurden Personalverantwortliche ab der Abteilungsleiterebene; in der Hauptsache handelte es sich bei den Befragten um Abteilungsleiter/-innen, darüber hinaus wurden Interviews mit 2 Hauptabteilungsleitern und zwei Bereichsleitern geführt.
- 3) Bei den Betriebsräten wurden Betriebsratsvorsitzende und stellvertretende Betriebsratsvorsitzende sowie mindestens ein für den Themenbereich Chancengleichheit und/ oder Familie zuständiges Mitglied des Betriebsrates befragt.
- 4) 23 der befragten Beschäftigten hatten eine höhere Qualifikation (Universitäts- oder Fachhochschulabschluss), 17 eine mittlere Qualifikation. Zu den höher qualifizierten Beschäftigten wurden auch solche gezählt, die einen innerbetrieblichen Aufstieg in eine Position mit Personalverantwortung auf der Basis einer mittleren Bildungsqualifikation realisiert hatten.

**Übersicht 2: Beschäftigte nach Geschlecht, Qualifikation, Arbeitszeit und Status in Elternzeit/ nach Elternzeit (n= 40)**

<b>Geschlecht</b>	<b>weiblich</b> <b>männlich</b>	<b>37</b> <b>3</b>
<b>Qualifikation</b>	<b>mittlere Qualifikation</b> <b>höhere Qualifikation</b>	<b>17</b> <b>23</b>
<b>Arbeitszeit</b>	<b>15 – 18 Std.</b> <b>19 – 24 Std.</b> <b>25 – 30 Std.</b> <b>in Vollzeit</b> <b>in Vollfreistellung</b>	<b>4</b> <b>17</b> <b>9</b> <b>4</b> <b>2</b>
<b>Status</b>	<b>in Elternzeit</b> <b>nach Elternzeit</b>	<b>21</b> <b>19</b>

## **Interviewleitfäden**

### **A. Interviewleitfaden für die Befragung von Beschäftigten mit Kindern**

- Gegenseitige Vorstellung
- Vorstellung des Anliegens: „Es geht in unserem Projekt schwerpunktmäßig um Teilzeitarbeit im Betrieb als Möglichkeit, Erwerbstätigkeit und Familie miteinander zu vereinbaren. Sie sind in diesem Betrieb beschäftigt und haben ein Kind/Kinder. Deshalb sind uns Ihre Erfahrungen wichtig. Alles, was Sie sagen, wird anonymisiert. Das Interview wird ungefähr zwei Stunden dauern.“

### **I. Teilzeiterfahrungen im Betrieb**

1. Es wird heute viel über die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie gesprochen. Können Sie sich noch an Ihre ersten Überlegungen erinnern, Kind(er) und Beruf zu vereinbaren und wie ging das dann weiter bis heute?

*ggf. Nachfragen:*

- Können Sie sich noch an die Situation erinnern, als Sie am Arbeitsplatz zum ersten Mal von Ihren Überlegungen berichtet haben, in Elternzeit zu gehen und Teilzeit zu arbeiten - und wie ging es dann weiter bis zur Entscheidung?
- Können Sie sich an die Situation erinnern, in der Sie mit Ihrem Chef über Ihre Absicht gesprochen haben, Teilzeit zu arbeiten?
- Können Sie sich an eine Situation erinnern, wie Ihre Kolleginnen und Kollegen darauf reagiert haben?
- Gab es irgendwelche Unterstützung im Betrieb für Sie in der Situation, als Sie Teilzeit beantragt haben/ die Teilzeit abgelehnt wurde? Können Sie davon erzählen?
- Können Sie von einem Beispiel von einer Kollegin/ einem Kollegen erzählen, deren/ dessen Teilzeit nicht bewilligt wurde? Können Sie von einem Beispiel von einer Kollegin/ einem Kollegen erzählen, bei der/ dem Teilzeit bewilligt wurde?

2. *Wenn die Rede noch nicht auf den BR gekommen ist nachfragen:*

Sie haben in Ihrem Betrieb einen Betriebsrat. Können Sie mir von einer Erfahrung mit dem Betriebsrat erzählen?

3. Ich komme nun auf Ihre jetzige Arbeit zu sprechen. Können Sie mehr von Ihrer Teilzeittätigkeit erzählen?
4. Wenn Sie sich noch an die Zeit erinnern, als Sie ins Unternehmen eingetreten sind. Können Sie von davon erzählen und wie ging es dann weiter bis heute? ggf. Nachfrage: Wie soll es nach der Elternzeit weitergehen? Was würden Sie sich wünschen?

## **II Teilzeit und Privatleben**

Ich komme nun auf Ihre Arbeit und die Vereinbarkeit mit Ihrem Privatleben zu sprechen.

*falls noch nicht erwähnt:*

1. Können Sie erzählen, wie es dazu kam, dass Sie in die Elternzeit gegangen sind? Und wie ging es dann weiter bis heute? ggf. Nachfrage nach sozialem Umfeld
2. Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der Sie sich vorgestellt haben, Ihr Mann/ Ihre Frau könnte in die Elternzeit gehen?
3. Können Sie erzählen, wie Sie und Ihr Partner mit Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit umgehen? Können Sie mehr dazu erzählen?
4. Wenn Sie Elternschaft und Erwerbstätigkeit nach Ihren Wünschen gestalten könnten, wie sähe das aus?

## **IV Gesprächsabschluß**

Wir sind jetzt mit diesem Teil des Gesprächs am Ende. Gibt es etwas, was Ihrer Meinung nach wichtig ist und worüber wir noch nicht gesprochen haben? Wenn nein: Dann habe ich noch kurz ein paar Fragen an Sie:

### **Fragen zu den sozio-strukturellen Merkmalen:**

- Wie alt sind Sie?
- Welchen Beruf üben Sie aus/ was ist Ihre jetzige Funktion?
- Welche Ausbildung haben Sie?
- Können Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang schildern?
- Anzahl der Kinder und Alter der Kinder
- Seit wann sind Sie in der Elternzeit?
- Wie lange dauerte die Phase, in der Sie nicht erwerbstätig waren? Wie lange dauerte bisher die Phase, in der Sie Teilzeit erwerbstätig sind?
- Wie ist Ihre Wochenarbeitszeit/ tägliche Arbeitszeit/ Verteilung? Nutzen Sie noch andere Formen von Erwerbstätigkeit oder Arbeitszeiten, z.B. Telearbeit, Gleitzeit, Jahreskonten, etc. /Was wäre Ihre Wunscharbeitszeit?
- Erwerbstätigkeit des Partners: Vollzeit/ Teilzeit? Mit wieviel Wochenstunden?
- Haben Sie schon eine Vorstellung, wie lange Sie Teilzeit arbeiten möchten?

Vielen Dank für das Gespräch.

## B. Interviewleitfaden für die Befragung der Betriebsräte

- Gegenseitige Vorstellung
- Vorstellung des Anliegents:

"Es geht in unserem Projekt schwerpunktmäßig um Teilzeitarbeit im Betrieb als Möglichkeit, Erwerbstätigkeit und Familie miteinander zu vereinbaren. Sie arbeiten ja als Betriebsrat/ Betriebsräatin und sind mitverantwortlich für die Personalpolitik. Deshalb sind uns Ihre Erfahrungen wichtig. Wie wir es schon im Vorfeld besprochen haben: Alles, was Sie sagen, wird anonymisiert. Je nachdem wird das Interview anderthalb bis zwei Stunden dauern."

### **Bisherige betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie**

Es wird heute viel über die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie gesprochen. Können Sie sich noch an die Situation erinnern, in der Sie dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zum ersten Mal hier im Betrieb begegnet sind - und wie ging es dann weiter bis heute?

- *ggf. Nachfrage:* Gab es vor der Verabschiedung der beiden Teilzeit-Gesetze hier im Betrieb schon mal Initiativen in die Richtung, Teilzeitarbeit für Beschäftigte mit Kindern zu fördern? Können Sie mehr davon erzählen?

### **Ggf. Nachfragen: Erfahrungen mit der Teilzeit in der Elternzeit/ nach der Elternzeit/ Handeln der Betriebsräte**

1. Können Sie davon erzählen, wie Teilzeitarbeit in der Elternzeit hier im Betrieb umgesetzt wird? Können Sie von Ihrer Arbeit als Betriebsrat/ Betriebsräatin erzählen?  
*ggf. Nachfragen:*
  - Können Sie mir von einer guten Erfahrung mit der Elternteilzeit erzählen?
  - Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der eine Reduzierung der Arbeitszeit schwierig war?
  - Können Sie sich an die Situation erinnern, als zum ersten Mal ein Mann einen Antrag auf Teilzeit in der Elternzeit gestellt hat?
  - *falls nicht erwähnt:* Nachfragen zu Beschäftigten in Teilzeit mit höherer Qualifikation/ in Leitungsfunktionen
2. Können Sie davon erzählen, wie Teilzeit nach der Elternzeit hier umgesetzt wird?  
*dann ggf. Nachfragen siehe 1. ff*
3. Können Sie mir ein Beispiel von einer Mitarbeiterin/ einem Mitarbeiter erzählen, der oder die ihre Arbeitszeit nach der Elternzeit wieder aufstocken wollte?
4. Können Sie davon erzählen, wie der Betriebsrat bei Stellenausschreibungen vorgeht?
5. Können Sie sich an eine Situation erinnern, in welcher der Betriebsrat sein Mitbestimmungsrecht geltend gemacht hat?

6. Gab es schon einmal eine Situation, in der sie daran gedacht haben, eine Betriebsvereinbarung zum Thema Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie zu schließen? Können Sie mehr dazu erzählen?
7. Können Sie sich eine Situation vorstellen, in der es in diesem Unternehmen möglich ist, mehr Teilzeitförderung für Beschäftigte mit Kindern zu gewährleisten?

### **Chancengleichheitspolitik im Unternehmen**

Können Sie von einer Situation erzählen, in der Sie als Betriebsrat/ Betriebsrätin beteiligt waren in Sachen Chancengleichheit?

Können Sie von einer Situation zur Personalentwicklung in bezug auf die Chancengleichheit von Frauen und Männern erzählen?

### **Individuelle Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben**

Ich komme nun auf Ihre Arbeit und die Vereinbarkeit mit Ihrem Privatleben zu sprechen. Wie gestalten Sie selbst Ihre berufliche Position in Verbindung mit Ihren Privatleben?

*falls Kinder:* Können Sie sich noch erinnern, wie die Entscheidung zustande kam, dass Sie/ Ihre Partnerin die Kinderbetreuung übernommen haben/ hat?

Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der Sie schon einmal daran gedacht haben, Elternzeit zu nehmen oder Teilzeit zu arbeiten?

Können Sie sich - quasi als Gedankenmodell – eine Situation vorstellen, dass Sie als leitender Angestellter/ leitende Angestellte Elternteilzeit nehmen/ Teilzeit arbeiten?

Wenn Sie die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie ganz nach Ihren Wünschen gestalten könnten, wie sähe das aus?

### **Beendigung des Gesprächs**

Damit bin ich mit diesem Teil des Gesprächs am Ende. Gibt es von Ihrer Seite aus noch etwas, was wichtig ist und was wir noch nicht angesprochen haben? Wenn nein: Dann möchte ich Sie gerne noch nach ein paar Daten zu Ihrer Person und zum Betrieb befragen:

### **Fragen zu sozial- und betriebsstrukturellen Daten**

1. Seit wann sind Sie in diesem Betrieb beschäftigt? In welcher Funktion jeweils?
2. Arbeiten Sie Vollzeit oder Teilzeit? Wenn Teilzeit: Mit welcher Stundenzahl?
3. Können Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang schildern?
4. Haben Sie Kinder? Wenn ja: Anzahl/ Alter/ Geschlecht?
5. Falls Erziehungsurlaub oder Elternzeit genommen: Vollfreistellung/ Teilstellung?  
wenn ja, jeweils wie lange?

6. Wie lange arbeiten Sie hier im Betrieb als Betriebsrat/ Betriebsrätin?  
Wie lange arbeiten Sie als freigestellter Betriebsrat/ freigestellte Betriebsrätin? Sind Sie Mitglied einer Gewerkschaft?
7. Wie sind die Betriebsräte gewerkschaftlich organisiert?
8. Wieviele Frauen und Männer haben Sie in Ihrem Betriebsratsgremium?
9. Wieviele Frauen und Männer sind freigestellt?
10. Im Betriebsverfassungsgesetz wurde 2001 festgelegt, dass das unterrepräsentierte Geschlecht mindestens zur Hälfte im Betriebsrat berücksichtigt werden muss. Hat sich der Frauenanteil nach der Gesetzesänderung des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 erhöht?
11. Werden hier im Betrieb Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung praktiziert? Art/ Verbreitung?

Vielen Dank für das Gespräch.

## C. Interviewleitfaden für die Befragung der Personalverantwortlichen

- Gegenseitige Vorstellung
- Vorstellung des Anliegens:

"Es geht in unserem Projekt schwerpunktmäßig um Teilzeitarbeit im Betrieb als Möglichkeit, Erwerbstätigkeit und Familie miteinander zu vereinbaren. Sie arbeiten ja als Betriebsrat/ Betriebsrätin und sind mitverantwortlich für die Personalpolitik. Deshalb sind uns Ihre Erfahrungen wichtig. Wie wir es schon im Vorfeld besprochen haben: Alles, was Sie sagen, wird anonymisiert. Je nachdem wird das Interview anderthalb bis zwei Stunden dauern."

### 1. Bisherige betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie

Es wird heute viel über die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie gesprochen. Können Sie sich noch an die Situation erinnern, in der Sie dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zum ersten Mal hier im Betrieb begegnet sind - und wie ging es dann weiter bis heute?

### 2. Nachfragen: Erfahrungen mit der Teilzeit in der Elternzeit/ nach der Elternzeit

1. Können Sie mir an einem Beispiel erzählen, wie Sie in der Gegenwart in Ihrer Abteilung Elternteilzeit umsetzen? Vielleicht können Sie beginnen bei den ersten Interessensbekundungen einer Arbeitnehmerin oder eines Arbeitnehmers und dann den Verlauf bis zur Gewährung schildern?

*ggf. Nachfragen:*

- Können Sie mir von einer guten Erfahrung mit der Elternteilzeit erzählen?
- Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der eine Reduzierung der Arbeitszeit schwierig war?
- Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der Sie der Teilzeit in der Elternzeit nicht zustimmen konnten?
- Können Sie sich an die Situation erinnern, als zum ersten Mal ein Mann einen Antrag auf Teilzeit in der Elternzeit gestellt hat?
- *falls nicht erwähnt:* Nachfragen zu Beschäftigten in Teilzeit mit höherer Qualifikation/ in Leitungsfunktionen

2. Können Sie von einer Situation erzählen, in der Sie Teilzeit nach der Elternzeit umgesetzt haben? *dann ggf. Nachfragen siehe 1. ff*

3. Ich möchte noch einen weiteren Aspekt zum Thema Teilzeit anschneiden. Gab es schon einmal die Situation, dass sie eine Stelle in Teilzeit ausgeschrieben haben? Können Sie mehr dazu sagen?

4. Können Sie sich eine Situation vorstellen, in der es hier diesem Unternehmen möglich ist, mehr Teilzeitförderung zu gewährleisten?

### **3. Chancengleichheitspolitik im Unternehmen**

Können Sie von einer Situation erzählen, in der Sie als Betriebsrat/ Betriebsrätin beteiligt in Sachen Chancengleichheit waren?

- Können Sie von einer Situation zur Personalentwicklung in bezug auf die Chancengleichheit von Frauen und Männern erzählen?

### **4. Individuelle Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben**

Ich komme nun auf Ihre Arbeit und die Vereinbarkeit mit Ihrem Privatleben zu sprechen. Wie gestalten Sie selbst Ihre berufliche Position in Verbindung mit Ihren Privateben?

*falls Kinder:* Können Sie sich noch erinnern, wie die Entscheidung zustande kam, dass Sie/ Ihre Partnerin die Kinderbetreuung übernommen haben/ hat?

Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der Sie schon einmal daran gedacht haben, Elternzeit zu nehmen oder Teilzeit zu arbeiten?

Können Sie sich - quasi als Gedankenmodell – eine Situation vorstellen, dass Sie als leitender Angestellter/ leitende Angestellte Elternteilzeit nehmen/ Teilzeit arbeiten?

Wenn Sie die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie ganz nach Ihren Wünschen gestalten könnten, wie sähe das aus?

#### **Beendigung des Gesprächs**

Damit bin ich mit diesem Teil des Gesprächs am Ende. Gibt es von Ihrer Seite aus noch etwas, was wichtig ist und was wir noch nicht angesprochen haben? Wenn nein: Dann möchte ich Sie gerne noch nach ein paar Daten zu Ihrer Person und zum Betrieb befragen:

#### **Fragen zu sozial- und betriebsstrukturellen Daten**

- Wieviele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen arbeiten in Ihrer Abteilung, wieviele davon sind teilzeitbeschäftigt?
- Wieviele teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter/-innen arbeiten in mittleren, wieviele in höheren Positionen/ Leitungsposten, wieviele davon sind jeweils teilzeitbeschäftigt?
- Mit welchem wöchentlichen Stundenumfang vorrangig? Mit welchem täglichen Arbeitsumfang vorrangig?
- Werden andere Maßnahmen der Flexibilisierung von Arbeitszeit mit der Arbeitszeitreduzierung kombiniert? (Gleitzeit etc.)
- Seit wann sind Sie in diesem Betrieb beschäftigt? In welcher Funktion?
- Arbeiten Sie Vollzeit oder Teilzeit? Wenn Teilzeit: Mit welcher Stundenzahl?
- Können Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang schildern?
- Haben Sie Kinder? Wenn ja: Anzahl/ Alter/ Geschlecht?
- Falls Erziehungsurlaub oder Elternzeit genommen: Vollfreistellung/ Telfreistellung? wenn ja, jeweils wie lange?

Vielen Dank für das Gespräch.

