

Vereinbarkeitswünsche von Männern - „Gender Trouble“ in Organisationskulturen?

Work-in-Progress-Bericht zur 6. Tagung des AIM Gender, April 2009

Vorgelegt von Marc Gärtner,

Doktorand am Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft der FU Berlin¹;

marc.gaertner@dissens.de

1. Einleitung	1
2. Beispiel „PowerCom“: Fallinterpretationen und Hypothesen	5
3. Zusammenfassende und weiterführende Thesen	16
Literatur	17

1. Einleitung

1.1. Problemkontext und Vorhaben

Die anhaltenden Umbrüche der Arbeitsverhältnisse fallen nicht nur mit Veränderungen im Geschlechterverhältnis zusammen, sondern werden auch bereits auf ihre Folgen für Männer und Männlichkeiten hin betrachtet (etwa: Böhnisch 2003, Gesterkamp 2004, Puchert/Gärtner/Höyng 2005, Scholz 2007). Wesentliche Komponenten dieses Umbruchs - etwa die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben (Gottschall/Voss 2003), die „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses“ durch Flexibilisierung, Prekarisierung oder Ausdifferenzierung, strukturelle Arbeitslosigkeit, oder der Umbruch von einer industriellen zu einer dienstleistungsorientierten Arbeitskultur (vgl. Kurz-Scherf et al. 2006) - sind von nachhaltiger Bedeutung für Lebensrealitäten und Selbstkonzepte von Männern (Scambor et al. 2005: 168ff). So sieht Meuser (2005) „die berufsorientierte männliche ‚Normalbiographie‘ von Auflösung bedroht. Das industriegesellschaftliche Normalarbeitsverhältnis macht den selbstverständlichen Kern bisheriger Männlichkeitskonstruktionen aus. Wenn dieser Kern

¹ Meine Dissertation wird durch die Hans-Böckler-Stiftung gefördert.

sich zersetzt, ist eine zentrale Basis männlicher Geschlechtsidentität und auch männlicher Hegemonie gefährdet.“ (ebd.: 9)

Die Frage nach arbeitsbezogenen Neuorientierungen von Männern ist verwoben mit einem Bedarf nach geschlechtsbezogener Gleichstellung, und zwar in der Familien- und in der Erwerbssphäre. Gleichwohl wird Gleichstellungspolitik (historisch und machtpolitisch nachvollziehbar) „noch als Reparatur- und Subventionspolitik für Frauen wahrgenommen, nicht als Politik für beide Geschlechter, nicht als gestaltende, kreative Politik. Damit arbeitet Gleichstellungspolitik (...) an Defiziten und nimmt Männer als Zielgruppe noch nicht in den Blick.“ (Wippermann/Wippermann 2007: 12)

Nicht nur in Politik und Öffentlichkeit, gerade auch in Erwerbsorganisationen, auf betrieblicher Ebene, ist dies noch der Fall (Scambor/Scambor 2006), hier gilt insbesondere Vereinbarkeit meist noch als ausschließliches Frauenproblem.² Dies ist umso schwerwiegender, als Organisationen beschrieben werden als „Scharniere der Neukonfiguration der erwerbsbezogenen - und für die soziale Ungleichheit entscheidenden - Geschlechterbeziehungen und -verhältnisse.“ (Peinl et al. 2005: 12) Insofern ist die Perspektive gerade auf den Arbeitsplatz als Ort des ‚Doing Gender‘, ‚Doing Difference‘ und ‚Doing Inequality‘ zu richten, denn „Organisationen haben demzufolge einen zentralen Stellenwert für die Analyse der Veränderungen der Geschlechterverhältnisse und -beziehungen.“ (ebd.)³

In feministischer Forschungstradition oder auf Basis des Theorems hegemonialer Männlichkeit (Connell 1987, 1999) standen häufig männliche Führungskräfte im Blickpunkt (etwa Lange 2003, mit Perspektive auf Männlichkeitskonstruktionen auch Liebold 2001). Eine zentrale Frage war und ist: Wie behindern Männer Gleichstellung und weibliche Karrieren (z.B. Cockburn 1993), etwa durch Aufrechterhaltung männerbündischer

² Dies verweist auf den Umstand, dass der wesentliche Anteil an personenbezogenen Umgang- und häuslichen Versorgungsarbeiten – welche üblicherweise unter dem Begriff „Care“ zusammengefasst werden (vgl. hierzu auch Beckmann 2008: 15, Fußnote 1) – traditionell Frauen zugeschrieben und von Frauen geleistet werden (vgl. ebd.: 15f, Langvasbråten/Teigen 2005). Werden die Wünsche von Männern (und auch Frauen) nach aktiverer Vaterschaft (vgl. dazu etwa Meuser 2005: 3, Cyprian 2007: 27ff, Zulehner/Volz 2009: 33f) ignoriert, trägt dies zur Aufrechterhaltung dieser tradierten Zuschreibung und zur Blockade von Gleichstellung bei. Da sich durch die Zuschreibung familiärer Aufgaben, insbesondere der Kinderbetreuung, an Frauen auch die Segregation in Organisationen zu deren Ungunsten reproduziert, wäre gerade ein Mehr an care-bedingter Teilzeit bei Männern ein wesentlicher Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter in beiden Lebenssphären.

³ Auf strukturelle Gleichstellungshemmnisse der Finanz- und Sozialpolitik deren Beiträge zur langfristigen Förderung inegalitärer Erwerbs- und Familienverhältnisse gehe ich hier nicht ein. Jedoch sei darauf verwiesen, dass sich beginnend mit den Reformen des Erziehungsgeld- und Elternzeitgesetzes 2001 und 2007 das wohlfahrtsstaatliche Männerleitbild „von der männlichen Erwerbsperson in Richtung Erwerbsperson mit Betreuungsaufgaben“ (Beckmann 2008: 263) wandelt. Vor allem das Anfang 2007 eingeführte Elterngeld und die Durchsetzung des geförderten Ausbaus von Betreuungsplätzen markieren nach eigenen Angaben des BMFSFJ einen Paradigmenwechsel in der aktuellen Familienpolitik (BMFSFJ-Familienreport 2009: 6f).

Unternehmensstrukturen (Höyng/Puchert 1998, Rastetter 2005)? Damit standen vor allem Kontinuitätslinien patriarchatsbasierter Erwerbshierarchien im Mittelpunkt. Die Transformation des männlichen Ernährermodells rückt jedoch auch die Vereinbarkeitsfrage als ‚andere Seite‘ geschlechtsbezogener Arbeitsverhältnisse ins Zentrum einer Debatte um Männer und Arbeit.

1.2.Fragestellung und Methode

Bereits bevor mit der Neuregelung des Elterngeldes 2007 eine verhaltene „Skandinavisierung“ in Form (mindestens) zweier „Partnermonate“ einherging, startete 2004 der Gewerkschaft Ver.di ein Projekt unter dem Titel „Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem“. Auf der Basis qualitativer Interviewstudien hob der Bericht betriebliche Hemmnisse gegenüber Elternzeiten für Väter hervor (Döge/Behnke 2005). Die betreffenden Männer haben im Kontext einer anhaltenden „Anwesenheitskultur und Vollzeitmentalität“ (Döge/Behnke 2005: 43) unterschiedliche Reaktionen häufig negativer Art (z.B. Stigmatisierung als „Outlaw“) zu erwarten (ebd.: 29). Vaskovics/Rost (1999) betonten bereits vor einer Dekade, dass Arbeitgeber kein Interesse daran hatten oder sich nicht in der Verantwortung sahen, den Vereinbarkeitsspielraum von Männern zu erhöhen (ebd.: 144f), während Personalvertretungen sich mit der Problematik bis dato „nur sehr selten befasst“ (ebd.: 145) waren. Die hier angesprochenen Probleme verweisen auf eine Spannung zwischen der sich transformierenden materiell-sozialen Basis des Ernährermodells und offenbar relativ stabilen kulturellen Leitbildern.

In meinem Dissertationsprojekt untersuche ich vor diesem Hintergrund die Erfahrungen von Männern in Teil- und Elternzeit, um organisationelle Problempunkte besser identifizieren zu können. Kann von einem „gender trouble“, einer geschlechtsbezogenen Irritation in Organisationen aufgrund männlicher Vereinbarkeitswünsche gesprochen werden? Welche Interessenkonflikte treten auf, wie werden diese thematisiert?

Das Projekt lotet also das Spannungsfeld zwischen geschlechterpolitisch relevanten Aufbrüchen (etwa in männlichen Einstellungen, z.T. auch Lebenspraxen, veränderte Gesetzgebung) einerseits und den Situationen in Erwerbsorganisationen (Blockaden, Ermöglichungsstrukturen, Förderungen) andererseits aus. Die Organisation wird dabei „als Ergebnis kollektiver wie individueller Wahrnehmung und Interpretation betrachtet und dementsprechend prozessual (...) untersucht“ (Kühl/Strodtholz 2002: 17). Mein Sampling-, Codier- und Interpretationsverfahren lehnt sich an die Grounded Theory an, dabei setze ich

Aushandlungsprozesse in und den strukturellen Rahmen zueinander in Beziehung (vgl. „Bedingungsmatrix“, Strauss/Corbin 1993: 137ff).

Ich beginne den empirischen Teil meines Projektes mit der Sekundäranalyse einer Sample-Auswahl aus drei Vorgängerprojekten.⁴

Insgesamt wurden in diesen Projekten neun deutschsprachige Organisationen untersucht, insgesamt wurden mehr als vierzig Männer (ich nenne sie im Folgenden „Fälle“ um sie von männlichen Experten abzugrenzen) befragt. Aus diesem Gesamtsample habe ich drei Organisationen unterschiedlicher Branchen ausgewählt:

- Interbank⁵, ein Unternehmen für Finanzdienstleistungen, mit einem Sample aus drei Fällen und drei ExpertInnen (jeweils leitfadengestützte Einzelinterviews),
- eine Bundesbehörde, ebenfalls mit einem Sample aus drei Fällen und drei ExpertInnen (jeweils leitfadengestützte Einzelinterviews),
- PowerCom, ein Energieunternehmen mit drei Fällen (Gruppendiskussion), sowie fünf ExpertInnen (leitfadengestützte Einzelinterviews).

Dazu kommen Rahmendokumente wie Gleichstellungsberichte, Daten zur Organisationsstruktur etc. Vereinzelt wird auch Interviewmaterial aus den weiteren Organisationen benutzt.⁶

⁴ Der Projektfokus in der ersten Untersuchung lag auf der Biografie und der aktuellen Situation von Männern jenseits Normalarbeitsverhältnisses, in den zwei späteren Projekten auf Männern mit Care-Verpflichtungen (also unmittelbare Versorgungsarbeit, z.B. an Kranken, Älteren, Kindern) bzw. in aktiven Betreuungssituationen, in einem der Projekte ausschließlich auf Vätern in Eltern(teil)zeit. Gefragt wurde vor allem nach Problemen aus der Sicht dieser Männer, um Handlungswissen im Hinblick auf deren verbesserte Integration und – teilweise – auf geschlechtsbezogene Gleichstellung zu generieren. In meinem Projekt geht es demgegenüber weniger darum, organisationelle Lerneffekte zu erzielen, diese sind jedoch erwünscht. Die Ergebnisse sollen an ExpertInnen der Organisationen rückgemeldet werden, in einem gewissen Rahmen könnte dies auch zur kommunikativen Validierung beitragen.

⁵ Die Namen wurden anonymisiert.

⁶ Die Auswertung setzt sich aus Paraphrasierung, inhaltlicher Gruppierung sowie Codierung der gesamten Interviews zusammen; es folgt die Zusammenfassung anhand kumulierter oder sonstiger relevanter Codes hin zur Problemfeldeingrenzung und Kategoriebildung. Auf dieser Basis soll die Erstinterpretation erfolgen, die anhand von Gruppenauswertungen vertieft wird. Inhaltlich werden hegemoniale und umstrittene Deutungsmuster der Akteure zueinander in Beziehung gesetzt, um deren Positionierungen innerhalb der organisationellen Einheiten zueinander und zum Problem der Vereinbarkeit besser zu verstehen. Dabei gehe ich von Akteuren mit interesselgeleiteten Aussagen aus, die ihre Perspektive auf ihr Feld und ihre Position vertreten. Die Betroffenen werden aber auch als Experten für ihre Arbeitssituation ernst genommen, ihre Schilderungen sollen soweit möglich abgleichend auf Glaubwürdigkeit überprüft. Geschilderte Erlebnisse, Motive und Intentionen werden also als Teil der aktorspezifischen Positionierung im Feld zu den aufgeworfenen Themengebieten interpretiert. Jedoch müssen diese Motivlagen zur Positions- und Perspektivbestimmung ergänzt werden um weitere Interpretationsoptionen, die in Auswertungsgruppen vorgenommen werden. Insgesamt handelt es sich um ein tastendes Interpretationsverfahren, in dem aus den interpretierten Aussagen verschiedener Akteure die Bestandteile organisationellen Doing Gender analysiert werden sollen. Es geht also um eine interpretative Haltung, die den Interviewpartnern gegenüber sowohl kritisch als auch offen ist. Auf Basis der Sekundärauswertungen und den daraus abgeleiteten Themen, Fragen und

Beispielhaft soll mein Vorgehen anhand der nachfolgenden Fallinterpretationen aufgezeigt werden.

2. Beispiel „PowerCom“: Fallinterpretationen und Hypothesen

Dieses Fallbeispiel ist Teil einer umfassenderen Untersuchung bei „PowerCom“⁷, dem deutschen Teil eines international operierenden Energieunternehmens mit insgesamt mehr als 20.000 MitarbeiterInnen.⁸ Ich nehme meine Interpretationen auf Grundlage einer Gruppendiskussion vor, die im Sommer 2007 mit drei Angestellten⁹ aus unterschiedlichen Betriebsbereichen geführt wurde.

David Blecker, Alter nicht bekannt¹⁰, lebt in fester Partnerschaft mit einer Frau, hat zwei Kinder im Alter von zwei und sechs Jahren, arbeitet im Betriebsrats-Büro und ist zum Interviewzeitpunkt in Elternzeit, die er als Teilzeitarbeit gestaltet. Er hat bereits seit fünf Jahren Teilzeit-Erfahrung. Arne Müller, Alter unbekannt, ein fünfjähriger Sohn, arbeitet stundenreduziert in der Personalabteilung (Bereich Grundsatzfragen). Waldemar Schätzle (31) ist verheiratet, hat einen acht Wochen alten Sohn, und ist Außendienst-Mitarbeiter mit dem Schwerpunkt „Bedarfsplanung“. Er arbeitet auf einer Vollzeitstelle, sieht für sich aber Informationsbedarf bezüglich Elternzeit und Vereinbarkeit.

Die Gesprächsführung basierte auf einem Leitfaden, Kernthemen waren die betriebsbezogene Situation der Gesprächsteilnehmer als Väter und Eltern- bzw. Teilzeitleiter sowie die Vereinbarkeitsbedingungen in der befragten Organisation.

Kategorien sollen ausgewählte und strategische Nacherhebungen in denselben Organisationen erfolgen. Damit wird das Material im Sinne des Theoretical Sampling (Strauss/Corbin 1996: 153ff) weiter strategisch angereichert und die Analyse vertieft. Darüber hinaus wird aber auch die Dimension der Veränderung im Verhältnis ‚Organisation – Männer – Vereinbarkeitsfrage‘ zugänglich.

⁷ Alle Namen wurden anonymisiert. Vereinzelt fließen Zitatauszüge aus weiteren Interviews mit Mitarbeitern anderer Unternehmen in die Darstellungen mit ein.

⁸ Untersucht wurde schwerpunktmäßig der Sitz der Zentrale (in einer deutschen Großstadt) mit mehr als 4000 MitarbeiterInnen. Hier finden zum Erhebungszeitpunkt massive Umstrukturierungen statt, in 15 Jahren wurden nahezu 10.000 Stellen abgebaut. Das Unternehmen ist in der Energiebranche und mithin bekanntermaßen in einer Männerdomäne angesiedelt, was sich sowohl durch die horizontale Segmentierung und die vertikale Segregation mitteilt. Der Frauenanteil des Unternehmens liegt bei 25%, in Führungspositionen nehmen Frauen einen Anteil von 0,16% ein. Es liegen aber – ähnlich den anderen Organisationen im Sample - mehrere Auszeichnungen im Rahmen der Gleichstellungs- und Familienförderung vor: So ist PowerCom im „genderdax – Top Unternehmen für hochqualifizierte Frauen“ verzeichnet, mehrfacher „Total-e-Quality“-Prädikatsträger, das Grundzertifikat des „audits berufundfamilie“ der Hertie-Stiftung liegt vor.

⁹ Bei allen in den Organisationen-Samples vertretenen Interviewpartnern (sowie den ExpertInnen) handelt es sich um VertreterInnen städtischer Angestellten-Milieus, häufig mit akademischem (manchmal auch facharbeiterlich-technischem, manchmal kaufmännischem) Hintergrund.

¹⁰ Persönliche Strukturdaten liegen zur Zeit noch nicht vollständig vor.

2.1. Zwei Kontrastfälle

In der Eingangspassage, die der Vorstellung der Teilnehmer dient, schildert Herr Blecker seinen Zugang zur Vereinbarkeitsthematik:

„Naja, und dann war das Kind da, und dann passte das irgendwie (gemeint ist: Elternzeit zu nehmen, M.G.), und habe, naja, massiv würde ich nicht sagen, aber bin schon als Mann ziemlich behindert worden, aufgrund von den Betriebsratsvorsitzenden, den amtierenden, damaligen und auch den jetzigen, was gerade, weshalb ich so lachen musste, wegen der Anwesenheitskultur ein extremes Problem ist. Es wäre kein Problem wenn ich in der normalen Arbeitszeit, 6 bis 20 Uhr, von 6 bis 12 Uhr arbeiten würde. Aber ich arbeite sechs Stunden, fünf Tage die Woche, maximal 30 Stunden. Es ist aber ein Problem wenn ich um 12 hier anfangen bis 18 Uhr hier arbeite. Also dieses Verständnis, und das ging sogar soweit, dass ich von 9 bis 15 Uhr hier anwesend sein sollte. Daraufhin habe ich mich geweigert, weil ich gesagt habe, also wir haben a) eine flexible Arbeitszeit, b) bin ich in Elternzeit. Es besteht kein Verständnis, das hängt damit zusammen, der Betriebsratsvorsitzende sehr konservativ ist, althergebrachtes Verständnis hat von Familie. Dass eben die Frau zuhause ist und die Kinder hütet, das ist bei uns eben anders. Und ich muss mich sozusagen immer rechtfertigen, wenn ich später komme, ich müsste eigentlich jeden Tag Bescheid sagen, dass ich morgen später komme, oder wann ich komme. Das kann eigentlich nicht sein. Aber das Problem bestand schon während meiner Teilzeit, dass ich seit 2001 Teilzeit gearbeitet habe, bis 2005, und ich damals einer der ersten Männer war, die hier Teilzeit gearbeitet haben. In dem Fall 60 Prozent, hatte also auch massive Probleme im Arbeitsablauf, Und das hat sich erst geändert, was der Kollege angesprochen hat, durch die Teilzeit-Offensive. Wo sich eben auch viele in verschiedenen Teilzeit-Modellen bewegen. Aber die Sache hängt davon a,b wie akzeptiert die Sache ist.“ (P9 – PowerCom, Väterdiskussion, 012)

Herr Blecker sieht sich unter Legitimationsdruck, er muss sich „sozusagen immer rechtfertigen“. Dies bringt er einerseits mit seiner von der Normalität abweichenden Arbeitsweise in Verbindung, seine Elternzeit sei „wegen der Anwesenheitskultur ein extremes Problem“. Andererseits wird auch das Geschlecht als Hemmnis hervorgehoben: „bin schon als Mann ziemlich behindert worden, aufgrund von den Betriebsratsvorsitzenden“. Die Diagnose einer geschlechtsspezifischen Blockade gegen ihn „als Mann“ wird in Verbindung gebracht mit einem in seinem Arbeitsumfeld maßgeblichen, konservativen und ihn behindernden Rollenmodell. Dieses Modell wird repräsentiert von seinem Vorgesetzten, der ein „althergebrachtes Verständnis hat von Familie. Dass eben die Frau zuhause ist und die Kinder hütet.“ Es wird mit Arbeitszeiten und Geschlecht also eine doppelte Differenz im Verhältnis zu Normen sichtbar, die im Arbeitsumfeld von Herrn Blecker Gültigkeit zu haben scheinen. Er erlebt – beim Versuch der Umsetzung einer von ihm als eigentlich rechtmäßig und selbstverständlich erachteten individuellen Arbeitszeitgestaltung – eine Konfrontation mit der hegemonialen Arbeitskultur, aber auch mit den für ihn relevanten geschlechtsbezogenen Erwartungshaltungen in seiner Abteilung, namentlich bei seinen derzeitigen Vorgesetzten.

Demgegenüber erlebt sein Kollege Herr Müller nach eigener Darstellung eine offene Arbeitszeitkultur:

„Neben der Freude über den Zustand (der Geburt seines Kindes, M.G.) an sich, hatte ich eigentlich zu dem Zeitpunkt nicht das Gefühl, dass ich beruflich Probleme kriegen werde. Ich habe die ersten 8 Wochen dann auf die eigene Kappe frei genommen, sozusagen die noch nicht vorhandenen Vätermomente, ich hätte ja auch in Elternzeit gehen können, so genommen mit Urlaub oder Überstunden oder Langzeitkonto. (...) Und ich muss sagen, ich habe selten die Erfahrung gemacht, dass mir irgendjemand irgendetwas verwehrt hat. Das habe ich auch vorhin gesagt. Auch nicht von den Vorgesetzten, ich hatte jedes Mal das Glück, dass ich Vorgesetzte hatte die selber auch Kinder haben, und die auch Kinder hatten, die im Alter meines Kindes waren. Und das hat die Sache leichter gemacht. Muss ich wirklich sagen, das hat die Sache über den Zeitraum wesentlich entspannter gemacht. Und das ist heute auch noch so. Mein Vorgesetzter und auch der Abteilungsleiter haben jeweils kleine Kinder, und die wissen eigentlich was es bedeutet. Sie haben mir bis jetzt noch keine Steine in den Weg gelegt. Also ich habe auch Situationen gehabt wo die Mutter nicht auf das Kind aufpassen konnte, und ich konnte morgens einfach hier anrufen, sagen ich komme nicht und das war's. Also das ist hier, in diesem Bereich, in dem ich tätig bin, kein Problem. Ich glaube aber schon, dass es in anderen Bereichen wesentlich schwieriger ist.“ (P9 – PowerCom, Väterdiskussion, 016)

Herr Müller nahm keine Elternzeit (obwohl dies möglich gewesen sei und er eine Kultur der Akzeptanz ausmacht), sondern, zu Lasten seines Urlaubs und Überstundenkontos, „auf eigene Kappe frei“. Hauptsächlich kümmert sich seine Frau um das Kind, und die Vorzüge einer akzeptierenden Leitungs- und Arbeits(zeit)kultur lernt er vor allem kennen, „wo die Mutter nicht auf das Kind aufpassen konnte, und ich konnte morgens einfach hier anrufen, sagen ich komme nicht“ Herr Müller steht offenbar nicht unter solchem Vereinbarkeitsdruck wie Herr Blecker. Es scheint so – gerade im direkten Vergleich –, dass er seine Vaterschaft der Arbeit und der Organisation nachordnet. Vorsichtig könnte man nach den unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen Herrn Blecker als berufstätigen Carer (der sowohl auf Elternzeit als auch auf 60- bzw. 70%-Teilzeit-Verträge zurückgreift), Herrn Müller dagegen als care-integrierenden Berufsmann bezeichnen (der ein geringeres Maß an Care-Arbeit mit zeitlich stärkerem betrieblichen Commitment verbindet).

Müller benötigt offenbar nur in Ausnahmesituationen die Akzeptanz, die er in seiner Abteilungskultur herausstellt. Die Organisationsnormalität, in der er auch seine Ausnahmen zufrieden leben kann, könnte aber (inklusive der Vereinbarkeitsprobleme) ähnlich sein wie in Bleckers Abteilung. Es ist also möglich, dass es nicht nur „in anderen Bereichen wesentlich schwieriger ist“, sondern auch in seiner Abteilung im Falle weitergehender Ansprüche.

Das Gefühl, dass Herr Müller keine beruflichen Probleme bekommen werde, habe sich bestätigt, er sei auf Vorgesetzte getroffen, die seine – allerdings gegenüber Blecker geringere - Abweichung von Arbeitsstandard akzeptierten. Dies begründet Müller mit der eigenen

Vaterschaftserfahrung der Vorgesetzten und der Bereichskultur, die, so gibt er zu bedenken, woanders möglicherweise „wesentlich schwieriger ist.“ (Dieses Moment der *Vorerfahrung der Vorgesetzten* wird unten im Absatz 2.3.2. noch einmal aufgegriffen.)

2.2. „Das ist bei uns eben anders“ – Besonderung durch abweichende Arbeitszeiten und/oder Geschlechterrealitäten

2.2.1. Besonderung als Kategorie

Die von Herrn Blecker angesprochenen Phänomene wie Rechtfertigungsdruck, Ausnahmestatus und Ablehnung seitens des Vorgesetzten fasse ich unter dem Begriff „Besonderung“¹¹ zusammen. Dieser soll markieren, dass der Interviewpartner eine zugewiesene, zugemutete oder selbstbewusst eingenommene Position jenseits organisationeller Normalität innehat. Besonderung kann mit positiven (Anerkennung, Bewunderung, Förderung, Kooperation, Bestätigung/positive Aufmerksamkeit) wie negativen (Irritation, Behinderung/Blockade/Verhinderung von Teil- oder Elternzeit, Ausgrenzung, Aufstiegshemmnisse) Reaktionen und Sanktionen verbunden sein. Beide Formen werden im Folgenden sichtbar. Da das Besondere immer auch zur Bewertung einlädt, ist eine neutrale Haltung unwahrscheinlich. Dieser Fall bestätigt meine bisherige Beobachtung, dass männliche Teil- der Elternzeitler in Organisationen (in unterschiedlichem Maße) ein Mehr an Aufmerksamkeit erhalten, dass sie eine gewisse Irritation erregen.¹²

Herr Bleckers „Legitimationsproblem“, in das er aufgrund seiner im Sinne des Vorgesetzten ‚falschen‘ familiären Rollenaufteilung („*das ist bei uns eben anders*“) und im Verhältnis zur offiziellen Anwesenheitskultur gerate, verweist auf die Besonderung von der betrieblichen Normalität. So relativiert sich die Teilzeitproblematik in Folge der Implementierung einer ‚Teilzeit-Offensive‘. Dadurch haben sich die Grenzen der Arbeitszeitordnung, also des ‚Normalen‘ verschoben, weil „*sich eben auch viele in verschiedenen Teilzeit-Modellen bewegen.*“

¹¹ Die Bildung dieser Kategorie die nach Strauss/Corbin (1996: 47ff) mehrere am Material gewonnene einander logisch zuzuordnende Codes (wie „Exot“ und „Ausnahme“, aber auch „Anerkennung“, „Karrierehemmnis“ u.v.m.) umfasst, liegt durch die geringe Anzahl männlicher Eltern- oder Teilzeitler nahe. Er steht zwar noch im engen Zusammenhang mit Fragestellung und Gegenstand („Abweichung vom Normalerwerbsverhältnis“), könnte sich aber als gute Klammer zu einer vorläufigen Konzeptionalisierung und theoretischen Verknüpfung verschiedener Aussagen erweisen.

¹² Bereits Döge/Behnke (2005) weisen auf den betrieblichen „Exotenstatus“ männlicher Elternzeitler hin (ebd.: 27). Holter et al. (2005) verweisen darauf, dass Männer in den meisten Organisationen nicht im Hinblick auf Gleichstellungs- oder Vereinbarkeitsfragen wahrgenommen werden.

2.2.2. „Man ist immer am falschen Tag nicht da“ - Zeitkulturelle Besonderung

Die Normalität, die die Besonderung produziert, ist also nicht zuletzt durch die betriebliche Zeitstruktur bestimmt und repräsentiert. Hier treten deutliche Reibungspunkte auf, anhand derer sich die auch an anderer Stelle dargestellte „Anwesenheitskultur und Vollzeitmentalität“ (Döge/Behnke 2005: 43) differenzieren lässt:

„Es ist aber ein Problem wenn ich um 12 hier anfangen bis 18 Uhr hier arbeite. Also dieses Verständnis, und das ging sogar soweit, dass ich von 9 bis 15 Uhr hier anwesend sein sollte.“ Dabei betont Herr Blecker an anderer Stelle „dass ich nicht mit Kunden zu tun habe. Da stehen nicht um 8 Uhr oder um 9 Uhr irgendwelche Kunden auf der Matte. Darüber hinaus habe ich die technische Möglichkeit eingerichtet, dass, wenn man mich auf meinem Dienstapparat anruft, mich auf meinem Handy erreicht. Auch das ist technisch Möglich, ist aber nicht erwünscht, weil man anwesend sein muss. Man muss sein Gesicht gezeigt haben, das reicht dann. Am besten um 7.30 Uhr (...)“ (P9 – PowerCom, Väterdiskussion, 060)

Eine „Kultur der frühen Sichtbarkeit“¹³ wird laut Blecker also – trotz technischer und organisatorischer Alternativen - zur Norm und zum Kriterium der Arbeitsleistung erhoben. Erst in Wechselwirkung mit dieser Kultur wird die Besonderung des Teilzeitlers (der zum Beispiel um 8.30 Uhr sein Kind zum Kindergarten bringen muss) produziert.

Die Besonderung bedeutet also eine gewisse Vereinzelung in der Konfrontation mit den Reglements der ‚Normalität‘. Man muss da ‚selber durch‘ und, wenn man seine Interessen durchsetzen will, auch einiges ‚aushalten‘:

Blecker: (...) Ich habe die Erfahrung gemacht, als ich Teilzeit gearbeitet habe, habe ich drei Tage gearbeitet, und aufgrund arbeitsspezifischer Gegebenheiten dann die Tage gewechselt. Das wird nicht anerkannt. Also man muss alles managen und macht und tut und hat ja auch bei Projektarbeit seine Abgabetermine und das muss bis dato fertig sein, okay, wird vorausgesetzt. Nach dem Motto, der kommt immer, und plötzlich ist man genau an den Tagen... deshalb ist es ja so ein Problem mit den tageweise Teilzeit, deswegen arbeite ich auch wieder an 5 Tagen, weil ich die Erfahrung gemacht habe, man ist immer am falschen Tag nicht da. Dann war irgendeine Besprechung, oder Entscheidung, ja, man muss sich die Informationen immer irgendwie hinterher besorgen. Und das ist einfach nervig. Und wenn man dann einen Kompromiss macht und sagt, man kommt an dem Tag, wo man eigentlich zuhause ist, dann spricht man sich mit seinem Partner eben ab, die auch nicht einfach sagen kann, heute komm ich, morgen mal nicht, das ist ja auch irgendwie eingetaktet. Und das ist dann völlig uninteressant. Hauptsache man ist eben da, deswegen ist es mir wichtig zu sagen, okay, dann mache ich hier einen Punkt, wie du eben sagst, das ist wichtig, dann und dann hole ich mein Kind ab, da habe ich meine Termine. Also bei mir ist es mittwochs so, dann geh ich in die Krabbelgruppe, wenn meine Frau nicht kann, da komme ich eben erst mittags hierher, weil die

¹³ Diese Zeitkultur wirkt disziplinierend und legt bestimmte abwertende Bilder über Mitarbeitende nahe: Wer zu spät kommt, also etwa ein „Langschläfer“ ist, dem wird nicht selten, so möglicherweise auch hier, Laxheit, Disziplinmangel, geringe Leistungsbereitschaft unterstellt. Dies korrespondiert mit den bei Döge/Behnke (2005: 29f) und auch im Folgenden dargestellten Stigmatisierungen von Eltern- und Teilzeitlern.

Krabbelgruppe eben vormittags ist. Und das halte ich dann auch aus. (P9 – PowerCom, Väterdiskussion, 230)

Kontinuität und Rechtzeitigkeit begründen dabei die Teilnahmeoptionen und eventuell auch den Status der TeilnehmerInnen. Höhere Anwesenheitszeiten ermöglichen stärkere Teilnahme, und wer, aus welchen Gründen auch immer, nicht anwesend ist, hat u.U. mit Statusminderung zu rechnen. Wer zur „falschen“ Zeit fehlt, riskiert, aus Kommunikations- und Entscheidungsprozessen ausgeschlossen zu werden. Gleichzeitig verhindert die Anwesenheitskultur offenbar das Ausweichen auf bereits vorhandene Kommunikationsoptionen (Handy) bzw. die Etablierung weiter reichender Lösungen (wie Dokumentationssysteme), die die arbeitsorganisatorischen Probleme zumindest mildern könnten.

2.2.3. „Du traust dich ja was“ - Positive (Selbst-)Besonderung im Kampf um Deutungsmacht

Gelegentlich haben diese Besonderungen einen direkten Geschlechterbezug, etwa wenn ein Elternzeitler als „Waschlappen“ bezeichnet wird oder, im Gegenteil, eine Aufmerksamkeit, bekommt, die einer Frau im gleichen Fall wahrscheinlich nicht zuteil würde:

Blecker: Also das klappt eigentlich ganz gut, auch mit den Frauen, die eigentlich noch mehr Respekt haben. Wenn man Teilzeit arbeitet, oder auch Elternzeit, jetzt so nach dem Motto, ‚Du traust dich ja was‘. Das ist eher positiv aufgenommen worden. (P9 – PowerCom, Väterdiskussion, 082)

Dieser Respekt wird – auch als „Neid-Topos“ – häufiger beschrieben und könnte einer Selbstpositionierung als „einer, der sich was traut“ in einem sozialen Umfeld, dass sich anpasst, dienen.¹⁴ Da Teil- oder Elternzeit für Männer noch immer Ausnahmeverhältnisse darstellen, liegt die positive Selbstbesonderung hier auch nahe: Sie steht im Gegensatz zum

¹⁴ Pointiert veranschaulicht an zwei Beispielen aus einer anderen Organisation und dem Bankkaufmann Herrn Jürgens. Frage: *Wie reagieren Menschen in ihrer Umgebung darauf, dass Sie äh Teilzeit arbeiten?* Jürgens: *Die meisten sind erst mal verwundert. Viele lassen durchblicken, dass sie sich das selber auch wünschen würden aber nicht leisten können oder sich nicht trauen zu fragen.* (P5 – Interbank, Jürgens, 429-430)

Noch zugespitzter zeigt dies Herr Hansen, zum Interviewzeitpunkt Jurist in einer großen Bank, der in Zwei-Wochen-Blöcken in Teilzeit arbeitet: *„(W)ir haben ja hier einige Frauen, die Teilzeitverträge haben und da ist das etablierter. Für die Männer ist das völlig undenkbar. Und ich spreche immer wieder, auch vorhin gerade wieder mit Kollegen so: ‚Ach, du hast es ja gut‘ und ‚Du gehst ja jetzt wieder zwei Wochen weg‘. Sag ich: ‚Ihr könnt das auch haben, ihr müsst es einfach nur machen. Ihr müsst mal entscheiden. Was ist euch lieber? Lebensqualität oder Kohle? Ja? Aber wenn ihr so raffgierig seid und sagt also ich brauche so und soviel Geld unbedingt‘ ... Also man muss die Ansprüche herunterschrauben, dann kann man das auch bewerkstelligen.“* (P4 – Interbank, Hansen, 0452) Herr Hansen lebt zwar arbeitszeitbezogen als Ausnahme - er inszeniert und benennt sich offen als „Exot“ -, Teil seiner Inszenierung ist aber die Selbstpräsentation dessen, der es ‚richtig‘ macht. Die anderen, „raffgierig“, treffen bei der Frage „Lebensqualität oder Kohle“ aus Bequemlichkeit – dem Unwillen, *„die Ansprüche herunter(zu)schrauben“* – die falsche Entscheidung, die sie dann – konfrontiert mit dem ‚Teilzeit-Exoten‘ – latent bereuen.

traditionellen und noch immer wirkmächtigen Leitbild von erwerbs- und karrierebezogener Männlichkeit und erscheint in der hegemonialen Betriebskultur meist als etwas „Unnormales“.¹⁵ Herr Blecker hebt hervor, dass er *„damals einer der ersten Männer war, die hier Teilzeit gearbeitet haben. (...) Hatte also auch massive Probleme im Arbeitsablauf, Und das hat sich erst geändert, was der Kollege angesprochen hat, durch die Teilzeit-Offensive. Wo sich eben auch viele in verschiedenen Teilzeit-Modellen bewegen.“* Er stand also im Gegensatz zur Normalität der Organisation; als einer der ersten in einer für Männer unüblichen Arbeitsform musste er *„massive Probleme im Arbeitsablauf“* aushalten. Er war somit quasi ‚Vorkämpfer‘ für eine Arbeitsform, die nach der ‚Teilzeit-Offensive‘ normal geworden ist.

Dem Vorgesetzten und dessen *„althergebrachte(m) Verständnis ... von Familie“*, das ihn unter Druck setzt, begegnet er mit einer selbstbewussten Positionierung: *„Das kann eigentlich nicht sein“* bzw. *„Daraufhin habe ich mich geweigert“*. Er nimmt sich als Gegenstand der (negativen) Besonderung wahr und protestiert dagegen. Er etabliert sich damit gegenüber dem machtvollen wie negativen, patriarchalen ‚Role Model‘ als modern, gleichsam als Vertreter einer aufgeklärten und künftig möglicherweise hegemonialen Konzeption familiärer Arbeitsteilung. Es spiegelt sich also in der Auseinandersetzung und der Selbstpositionierung eine Auseinandersetzung um Deutungsmacht bezüglich eines (für einen Mann) angemessenen Verhältnisses von Care und Erwerbsarbeit wider. Diese Auseinandersetzung dürfte sich langfristig an betrieblichen Strategien und allgemeinen Diskursentwicklungen entscheiden. Jedoch scheinen nicht zuletzt die personellen Konstellationen in der Organisation ein wichtiges Kriterium für die Bewertung dessen zu sein, was jeweils Hegemonie beanspruchen kann.

2.3. Blockade- und Vereinbarkeitspotentiale bei Vorgesetzten und Mitarbeitern

2.3.1. „Seit den Kindern macht der hier ja gar nichts mehr“ – Arbeitskulturen und personalisierte Logiken

Herr Müller resümiert auf Basis seiner Erfahrungen als personalpolitischer Experte, *„dass es nach wie vor ganz massiv vom Verständnis der Führungskräfte abhängt, wie man sich um*

¹⁵ In einer anderen Organisation aus dem Sample, der „Bundesbehörde“, sind reduzierte Arbeitszeiten bei Männern oder Elternzeiten bei Vätern etwas üblicher und eingebettet in eine gleichstellungs-orientiertere Kultur. Es existiert hier ein breiteres Menu an Vereinbarkeitsregelungen (Telearbeit, offene Arbeitszeitreglements etc.). Daher, so meine These, gibt es innerorganisatorisch weniger Raum für eine diesbezügliche Selbstbesonderung (die von Neid oder Bewunderung getragen würde).

seine Familie, beziehungsweise seine Kinder kümmern kann.“ Solche Aussagen trifft man mehrfach in unterschiedlichen Organisationen. Maßgeblich ist demnach kein verbindliches Reglement, sondern ein personalisiertes, willkürlich anmutendes System der Entscheidungsfindung. Im Fall ausgeprägter Anwesenheitskultur wie bei Herrn Blecker ist die Konsequenz eine repetitive Kontrolle: *„Und ich muss mich sozusagen immer rechtfertigen, wenn ich später komme, ich müsste eigentlich jeden Tag Bescheid sagen, dass ich morgen später komme, oder wann ich komme.“* Statt eines Reglements und fester Absprachen werde dem Betroffenen Misstrauen entgegengebracht.

Demgegenüber verweisen Herr Müller und Herr Schätzle, ohne dass Differenzen zu Bleckers Abteilung hinsichtlich notwendiger Anwesenheitszeiten erkennbar wären, auf freiere Arbeitszeitregelungen und offenere Vorgesetzte. Ob die Vorgesetzten die Abteilungskultur und die damit vermittelten Zeitkulturen prägen oder umgekehrt: plausibel scheint in jedem Fall, von einer Verschränkung auszugehen. Auch im „Blockadefall Blecker“ gilt: Die Entscheidungsmacht des Vorgesetzten setzt die inhaltliche Passförmigkeit in die Kultur mindestens der Abteilung, aber auch mindestens punktuell in die der Organisation voraus. Trotz der personalisierten Einordnung der Hemmnisse durch Blecker (der allerdings auch die Anwesenheitskultur anspricht) kann der genannte Betriebsratvorsitzende kein isolierter Akteur sein, wenn er in der Lage ist *„ziemlich (zu) behinder(n)“*. Auch wenn er möglicherweise nicht *die* organisationell hegemonialen Geschlechterkonstruktionen und Männlichkeitsleitbilder vertritt und durchsetzt, ist seine Blockadeposition doch abgesichert genug, um sie zumindest eine Zeit lang aufrecht zu halten.

Die Betriebskultur, auch im Hinblick auf Vereinbarkeitsspielräume, ist aber mehr als die Einstellung und Entscheidungsgewalt der Leitenden oder den unmittelbar Vorgesetzten. Herr Müller fasst unter beifälligen Reaktionen seiner Gesprächspartner Negativerfahrungen Dritter mit ihren jeweiligen KollegInnen zusammen:

„Der Druck der Kollegen ist gar nicht so unerheblich. Also gerade wenn man dann auch in der Elternzeit, Teilzeit arbeitet, und nur einen Tag in der Woche da ist, oder auch jetzt, nur drei Tage die Woche da ist. Dass die Vorgesetzten teilweise weniger schlimm als die Kollegen, das muss man eben auch sehen. (...) da konnte man sich auch schon mal das ein oder andere anhören. ‚Ach so, schon wieder halb 10, musst schon wieder dein Kind zur Kita bringen. Ach und heute wieder abholen, halb 3 gehst du schon wieder. Ist ja schön.‘ Also da sind ja teilweise Kollegen oft schlimmer als die Vorgesetzten, dieser Gruppendruck, der dort entsteht. Es gibt dann auch bei den Kollegen wieder: ‚Der nimmt sich schon wieder was raus. Seit den Kindern macht der hier ja gar nichts mehr. Der bringt hier alles durcheinander. Da müssen wir ja dann seine Arbeit mitmachen.‘“ (P9 – PowerCom, Väterdiskussion, 074)

Vereinbarkeitshürden existieren also auch auf der gleichen Hierarchieebene. Bereits Döge/Behnke (2005) benennen häufig negative Haltungen seitens der KollegInnen, die sogar oft im Gegensatz zu positiven Reaktionen der Leitungsebene stehen (ebd.: 30). Neben organisationskulturellen müssen eventuell auch arbeitsorganisatorische Defizite vermutet werden, durch die aus der Teil- oder Elternzeit der einen reale oder gefühlte Mehrarbeit der anderen erwächst. Die Folge ist ein vereinbarkeitshinderlicher ‚Gruppendruck‘, der mit Misstrauen einhergeht: Eltern ‚nehmen sich etwas, was ihnen nicht zusteht‘ (und benutzen die Kinder, so könnte man dies interpretieren, als Alibi).¹⁶

2.3.2. „Der Abteilungsleiter, der hat Zwillinge, der weiß auch was es bedeutet“ – Die Relevanz von Care-Erfahrungen der Entscheider

Alle drei Teilnehmer der Gruppendiskussion sind sich in dem Punkt einig, dass Vorgesetzte, die ihre eigene Elternschaft teilnehmend gestaltet haben, Vereinbarkeitswünschen offener gegenüber stehen:

Blecker: Also wie gesagt, in der Regel hängt es wirklich vom Vorgesetzten ab. War Verständnis da? Wenn es natürlich ein Vorgesetzter ist, der sich diese Möglichkeit nicht rausgenommen hat, der erwartet natürlich von seinen Mitarbeitern, dass man seinen Job macht und nebenbei noch Familie hat. (P9 – PowerCom, Väterdiskussion, 064)

Hier wird davon ausgegangen, dass sich Vorgesetzte „natürlich“ vor allem auf der Basis ihrer eigenen Entscheidungen und Erfahrungen zu den Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiter positionieren. Nur wer sich selbst schon einmal entschieden habe, andere Prioritäten zu setzen, sei bereit, dies auch den Mitarbeitern zu gestatten.

Herr Schätzle resümiert die individuell relativ flexible Gestaltung seiner Ganztagsstelle so:

„Das mache ich einfach so, und da hat mich auch niemand, sei es positiv oder negativ, angesprochen. Was er (der Vorredner, M.G.) gesagt hat, ist das mit den Vorgesetzten, und ich hatte immer das Glück, dass mein Gruppenleiter und mein Fachgebietsleiter beide Väter sind. Wobei die Kinder bei denen schon aus dem Größten raus sind. Es ist trotzdem so, dass man sieht, die wissen noch wie es war, als die Kinder klein waren. Also das Gefühl habe ich und das genieße ich, sagen wir mal so. Also ich könnte mir vorstellen, dass es anders ist mit jemandem, der keine Kinder hat. Egal ob Frau oder Mann. Von daher haben wir da auch eine andere Erwartungshaltung an die Mitarbeiter. (P9 – PowerCom, Väterdiskussion, 072)

¹⁶ Das zitierte Beispiel schließt Frauen in Teilzeit als Betroffene explizit mit ein. Sowohl bei Döge/Behnke als auch bei Holter et al. (2005) finden sich zwar zahlreiche Abwertungen und Angriffe, die sich explizit gegen Männer in Elternzeit richten, aber letztlich scheinen die Grenzen zwischen Reaktionen aufgrund des Geschlechts und solchen, die sich auf „Unzuverlässigkeit“ und „Abwesenheit“ beziehen, fließend.

Somit wird die Entscheidung über Vereinbarkeitsoptionen als etwas Informelles hingenommen: Kennt der Vorgesetzte Vereinbarkeitsschwierigkeiten persönlich, ist es gut, wenn nicht, hat man ein Problem. Dies verweist auf die gängige Erfahrung, dass das Informelle wichtiger Bestandteil organisationeller Verfahrensweisen und Entscheidungen ist – und dass der Idealtypus Weber'scher Bürokratie, in der alle Verfahren transparent geregelt sind, in der Realität von vielfältigen lebensweltlichen Faktoren überlagert ist.

Darüber hinaus scheint für die „Vereinbarkeits-Kultur“ der jeweiligen Abteilung nicht nur die passive Akzeptanz, das Gestatten seitens der Vorgesetzten von Belang zu sein. In besonderem Maße wird auch deren eigene, betrieblich sichtbare Vereinbarkeits-Praxis hervorgehoben. Das nachfolgende Beispiel veranschaulicht solche gegensätzlichen Konzepte, die bei Vorgesetzten festgestellt werden:

Müller: Also wirklich keine Diskussion, auch wenn ich hier anrufe und sage der ist jetzt krank, meine Frau kann nicht aufpassen, dann würde ich hier nicht diskutieren, es gibt sogar, also mein Vorgesetzter kommt sogar schon und fragt ‚Wollen sie nicht schon mal gehen‘? Er kommt auch bei mir vorbei und sagt ‚Ich gehe mit meinem Kind ein Fahrrad kaufen‘, da ist es 14 Uhr. Das ist doch wunderbar. Der zieht das nämlich auch durch, der hat genau diese Haltung, nein, mein Kind ist jetzt klein, und braucht jetzt ein Fahrrad, und in 10 Jahren ist die Zeit durch, ich möchte jetzt was von ihm haben. Da hat er natürlich auch Recht. Und wenn der schon so eine Einstellung hat, hat man natürlich gewonnen. Und der Abteilungsleiter, der hat Zwillinge, der weiß auch was es bedeutet. (...)

Schätzle: Unser Abteilungsleiter, nur mal nebenbei, der hat natürlich auch zwei Kinder, dabei eines ist aus... woanders halt. [Alle lachen] Also bei denen ist 22 Uhr so der Standard, das ist nichts besonderes, das ist eher so die Regel. Also es ist ja auch ein Vorleben. Der Kollege hat ja auch zwei Kinder und packt es auch irgendwie, bis 22 Uhr, gut, dafür ist er Abteilungsleiter. Er hat das dreifache Netto auf dem Konto wie ich, aber das ist ein anderes Thema. (P9 – PowerCom, Väterdiskussion, 216-228)

Herr Müller und Herr Schätzle finden also in ihren jeweiligen Abteilungen unterschiedliche Zeitkulturen vor. Herr Müllers Vereinbarkeitswünschen von – wie er mehrfach zum Ausdruck bringt – relativ geringem Umfang wird auch dann ‚diskussionslos‘ stattgegeben, wenn sie spontan, etwa in Krankheitsfällen des Kindes, geäußert werden. Er hat nicht nur Vorgesetzte, die wissen, „was es bedeutet“ Kinder zu haben, sondern die diesen gelegentlich selbst, auch in Fällen, die alles andere als dringend sind, Vorrang vor der Arbeit einzuräumen scheinen.

Dem setzt Herr Schätzle das Beispiel des ‚entgrenzt‘ arbeitenden Abteilungsleiters entgegen, der ein anderes Modell ‚vorlebt‘ und dadurch möglicherweise die Anwesenheitskultur und die

Vereinbarkeitsbedingungen prägt. Dabei wird von Schätzle die Relevanz der Vorgesetzten-Praxis für die MitarbeiterInnen hervorgehoben: „*Also es ist ja auch ein Vorleben.*“¹⁷

Ob permissiv-offen, anwesenheitsorientiert und entgrenzt: Nicht nur der Haltung, sondern gerade auch der Praxis in der Leitungsebene sowie der direkten Vorgesetzten scheint besondere Relevanz für die Zeitkultur von Abteilungen und Organisationen zuzukommen.

2.4. Rhetorische Modernisierung

In Bezug auf Vereinbarkeitspolitiken bei PowerCom beklagen die Gesprächspartner vielfach einen rhetorischen Umgang seitens der Unternehmensführung:

„Da beschränkt man sich eher darauf, schöne Papiere zu produzieren, einen Preis abzugreifen, nach außen hin gut auszusehen, dann ist das Thema auch schon wieder durch. (...) (D)ie sonnen sich jetzt auf den Vereinbarungen. Und das reicht denen, um sich zu sonnen. Die Probleme, die dann hinten auftauchen, sind dann für die schon nicht mehr relevant. Das ist auch auf Holding-Ebene. Da holt sich dann der Vorstand einen schönen Preis ab, dann ist das Thema für ihn erledigt, damit hat er seinen Job gemacht. Ob das danach jemand lebt interessiert ihn ziemlich wenig.“ (P9 – PowerCom, Väterdiskussion, 058)

Es kann also bezüglich der Leitungshaltung – in Anlehnung an Beck/Beck-Gensheim (1990: 31) - von „verbaler Aufgeschlossenheit bei weitgehender Verhaltensstarre“ gesprochen werden. „Ob das danach jemand lebt interessiert ihn ziemlich wenig“ – dies ist so jedoch nicht ganz zutreffend. Man könnte sagen, die Organisation (die der Vorstand ja repräsentiert) ist *ihrer Vollzugslogik entsprechend* im Gegenteil zunächst daran interessiert, dass es möglichst nicht gelebt wird. Wenn vereinzelt Entscheider und Vorgesetzte Vereinbarkeit eben doch ermöglichen und sogar ‚vorleben‘, bedeutet dies, dass diese im Bereich des Informellen verbleibt. Dort können sich aufgrund betriebskultureller Gewohnheiten und unwilliger Vorgesetzter immer wieder starke Blockaden gegenüber Teil- und Elternzeitlern (sowie -zeitlerinnen) festfahren.

Somit wird angemahnt, den Worten Taten folgen zu lassen, dies bedürfe konzertierter Maßnahmen zwischen Arbeitnehmervvertretung, Gleichstellungsgremien und anderen Bereichen. Ziel ist, dass das Thema den informellen Bereich, in dem wenig geregelt und verbindlich ist, verlässt und „*mit Leben*“ erfüllt wird:

Müller: „Die Flankierung mit Maßnahmen, die Begleitung durch sauber abgestimmte Prozesse, wie läuft eigentlich was, und wohin kann ich mich wenden? Die fehlt noch,

¹⁷ Interbank-Jurist Hansen sagt: „*Hier in der Firma kommen sie nur dann weiter wenn sie also sagen ‚Ich übernachte hier‘, ‚Ich komme morgens mir der Zahnbürste und dem Schlafanzug her.‘“* (P4 – InterBank, Hansen, 0572)

nach meinem Dafürhalten. Ich sehe aber auch nicht, dass diese Sachen hier entwickelt werden. Sei es im Personalbereich, sei es in der Holding, oder hier bei PowerCom C-Stadt. Sondern dass das auch noch mal massiv eingefordert werden muss. Dass sich noch mal die Gewerkschaft hinstellt oder der Betriebsrat, oder beide zusammen, mit Unterstützung vielleicht auch von Frau Evers oder dem Arbeitskreis „Chancengleichheit“. Sondern dass dann auch mal gesagt wird, dass wir jetzt hier so ein Papier haben, aber jetzt wollen wir es auch einmal nehmen und mit Leben erfüllen. Genau solche Probleme, wo dann niemandem Steine in den Weg gelegt werden. Sei es durch Vorgesetzte, oder durch andere Personen, die einen bitten, so etwas nicht zu machen, dann auch verbindliche Regelungen zu machen, und mit Leben zu erfüllen, und deswegen finde ich es auch wichtig, dass es in diese Richtung geht, und dass sich auch andere Gedanken machen....“ (P9 – PowerCom, Väterdiskussion, 058)

3. Zusammenfassende und weiterführende Thesen

Abschließend lassen sich folgende Thesen aus dem Auswertungsabschnitt extrahieren bzw. auf dessen Basis erweitern:

Männer in Teil- oder Elternzeit nehmen einen Sonderstatus ein, der sie in der Organisation exponiert, der mit positiven oder negativen Reaktionen verbunden ist. Da dieser Status gestaltet oder ausgehalten werden muss, dürfte er ausreichende Ressourcen auf Seiten der Betroffenen erfordern, er wäre demnach – unter diesem Gesichtspunkt und zu diesen Bedingungen – nicht für jeden eine Option. Der Begriff der „Besonderung“ scheint für die Situation von Männern in Teil- und Elternzeit sinnvoll: Er kann eine Phase und eine Position in einer Verhandlung um Anerkennung einer abweichenden, aber als sinnvoll erachteten sozialen Praxis bezeichnen. Er markiert nicht nur eine negative Außenseiterposition, sondern beinhaltet durch Bezüge zum Aushandlungsprozess sowie zu kontextuell jeweils gültigen Normen immer auch das Potential positiver (Selbst-)Besonderung. Diese kann als Ressource in Konflikten mobilisiert werden, die von der Organisation oder einzelnen Akteuren an die Eltern- oder Teilzeitler herangetragen werden. Inwiefern damit eine höhere Legitimität im Vergleich zu Frauen in analogen Situationen verbunden ist, wäre noch genauer zu untersuchen. Ebenfalls können mit der „Ressource Selbstbesonderung“ geschlechtsbezogene Konflikte, etwa um adäquate Relationen zwischen Erwerbs- und Familienarbeit, bestritten werden.

Konservative Vorgesetzte (und Leitungskräfte) scheinen Arbeitskulturen abzusichern, die die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie – insbesondere für Männer - blockieren. Die Vereinbarkeitsprobleme werden somit auf die Betroffenen abgewälzt und ins Private verlagert. Vereinbarkeit und Care scheinen aus Organisationssicht nur insofern relevant, wie sie sich auf Arbeitsabläufe und das Commitment der MitarbeiterInnen auswirkt. Die

Vereinbarkeitskonflikte werden mithin ins Private „zurück“verlagert, obwohl sie ja in beiden Sphären entstehen.

Aufgeschlosseneren Vorgesetzten (und Leitungskräfte) – oft in Bereichen, die nicht (wie der technische) mit Strukturkonservatismus behaftet sind – tragen analog zu einer vereinbarkeitsfreundlicheren Kultur bei (und leben dies auch manchmal persönlich vor). Wenn die Vereinbarkeit von den Verantwortlichen nur rhetorisch benutzt wird und klare Regelungen fehlen, verbleibt die Vereinbarkeitsfrage jedoch auf dieser informellen, personalisierten Ebene. Ob sie gelingt, liegt dann an den Ressourcen der Betroffenen und den Abteilungsbedingungen.

Besonders augenfällig ist auch, dass zum Teil eine Kultur der Anwesenheit auch da aufrechterhalten wird, wo sie organisatorisch nicht zwingend ist. Im aktuellen BMFSFJ-Familienreport (2009: 35) steht die Einführung flexibler Arbeitszeiten mit 90% der Nennungen an der Spitze der von Eltern unter 45 Jahren genannten Kriterien für einen familienfreundlichen Betrieb. Das Ministerium ist dabei optimistisch: „Ausweislich einer Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft aus 2008 unter rund 1.350 Unternehmen anerkennt die Mehrheit der Unternehmen die Notwendigkeit einer eigenen familienbewussten Zeit- und Personalpolitik. Sie haben ein eigenes Interesse an zufriedenen, motivierten und leistungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und wissen, dass eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf diese Eigenschaften der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befördert.“ (ebd.) Es dürfte allerdings einmal mehr deutlich geworden sein, dass eine Differenz besteht zwischen dem Bekenntnis und einer praktischen Umsetzung, die nicht selten mit Konflikten und unter Umständen auch „Gender Troubles“, also beispielsweise Elementen der Verunsicherung im Kontext geschlechtsbezogener Zuschreibungen, verbunden sind. Bei der Integration von Väterlichkeit (oder allgemeiner: von Care) in Männlichkeitskonstruktionen, wie sie Sylka Scholz (2009: 14) zu recht als Teil einer pragmatischen und diskursiven (und nicht zuletzt sozialpolitischen und ökonomischen) Modernisierung konstatiert, werden sich die Protagonisten dieses Prozesses verstärkt an diesen Zuschreibungen, aber auch an Arbeitslogiken und Zeitkulturen in Organisationen reiben müssen.

Literatur

Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (1990): Das ganz normale Chaos der Liebe, Frankfurt a.M.

Beckmann, S. (2008): Geteilte Arbeit? Männer und Care-Regime in Schweden, Frankreich

- und Deutschland, Münster.
- BMFSFJ-Familienreport (2009). Leistungen, Wirkungen, Trends (Hg. Bundesministerium Familie, Senioren, Frauen und Jugend), Berlin.
- Böhnisch, L. (2003): Die Entgrenzung der Männlichkeit. Verstörungen und Formierungen des Mannseins im gesellschaftlichen Übergang, Opladen.
- Cockburn, C. (1993): Blockierte Frauenwege. Wie Männer Gleichheit in Institutionen und Betrieben verweigern, Hamburg.
- Connell, R. W. (1987): Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics, Cambridge.
- (1999): Der gemachte Mann, Konstruktion und Krise von Männlichkeiten, Opladen.
- Cyprian, G. (2007): Väterforschung im deutschsprachigen Raum. Ein Überblick über Methoden, Ergebnisse und offene Fragen in: T. Mühling/H. Rost (Hg.): Väter im Blickpunkt der Familienforschung. Leverkusen, 23-48.
- Döge, P./Behnke, C. (2005): Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem. Ansätze zur Unterstützung familienorientierter Männer auf betrieblicher Ebene. Abschlussbericht unter Mitarb. von Karsten Kassner u. Stefan Reuys, Berlin.
- Froschauer, U./Lueger, M. (2003): Das qualitative Interview, Wien.
- Gesterkamp, T. (2004): Die Krise der Kerle. Männlicher Lebensstil und der Wandel der Arbeitsgesellschaft, Münster.
- Gottschall, K./Voß, G. (Hg.) (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, München.
- Holter, Ø. G./ Riesenfeld, V./ Scambor, E. (2005): „We don't have anything like that here!“ Organisations, Men and Gender Equality, in: Puchert, R./ Gärtner, M./ Höyng S. (Hg.): Work Changes Gender. Men and Equality in the Transition of Labour Forms. Leverkusen.
- Höyng, S./Puchert, R. (1998): Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung. Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur, Bielefeld.
- Kühl, S./Strodtholz, P.(2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg.
- Kurz-Scherf, I./Lepperhoff, J./Scheele, A. (2006): Arbeit und Geschlecht im Wandel.

- Kontinuitäten, Brüche und Perspektiven für Wissenschaft und Politik, gender politik online, FU Berlin, http://web.fu-berlin.de/gpo/kurzscherrf_lepperhoff_scheele.htm (gesichtet: 13.03.2009).
- Lange, R. (2003): Management, Männlichkeiten und Geschlechterdemokratie – Zur sozialen Konstruktion von hegemonialer Männlichkeit im Management von Organisationen in: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): Geschlechterdemokratie wagen, Königstein/Taunus, 105-125.
- Langvasbråten, T./Teigen, M. (2006): FOCUS – Fostering Caring Masculinities. The European Dimension Report, Oslo.
- Lettau, A./Breuer, F. (o. J.): Kurze Einführung in den qualitativ-sozialwissenschaftlichen Forschungsstil. Papier der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, www.psy.uni-muenster.de/inst3/AEBreuer/ALFB.pdf (gesichtet: 13.03.2009)
- Liebold, R. (2001): „Meine Frau managt das ganze Leben zu Hause...“ Partnerschaft und Familie aus der Sicht männlicher Führungskräfte, Wiesbaden.
- Meuser, M. (2005): Die widersprüchliche Modernisierung von Männlichkeit. Kontinuitäten und Veränderungen im Geschlechterverhältnis, Vortrag im GenderKompetenzZentrum, <http://db.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/genderlecturemeuser.pdf> (gesichtet: 02.03.2009)
- Peinl, I./Lohr, K./Jornitz, K. (2005): Organisations- und Geschlechtersoziologie. Theoretische Brücken und empirische Einsichten zur Einführung von Gender Mainstreaming in die Verwaltung, Berlin.
- Puchert, R./ Gärtner, M./ Höyng S. (Hg.): Work Changes Gender. Men and Equality in the Transition of Labour Forms, Leverkusen.
- Rastetter, D. (2005): Gleichstellung contra Vergemeinschaftung. In: Krell, G. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre & Gender Studies, Wiesbaden, 247-266.
- Scambor, C./Schwerma, K./Abril, P. (2005): Towards a New Positioning of Men, in: Puchert, R./ Gärtner, M./ Höyng S. (Hg.): Work Changes Gender. Men and Equality in the Transition of Labour Forms. Leverkusen, 117–173.
- Scambor, E. & Scambor, C. (2006): Männer zwischen Produktions- und Reproduktionsarbeit, in: M. Beham, H. Werneck & D. Palz (Hg.), Aktive Vaterschaft. Männer zwischen Familie und Beruf, Gießen.

- Scholz, S. (2007): Der soziale Wandel von Erwerbsarbeit. Empirische Befunde und offene Fragen, in: Bereswill, M./Meuser, M./Scholz, S.: Dimensionen der Kategorie Geschlecht: Der Fall Männlichkeit, Münster, 51-67.
- (2009): Männer und Männlichkeiten im Spannungsverhältnis von Erwerbs- und Familienarbeit, in: Aulenbacher, B./Wetterer, A.: Arbeit, Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung, Münster (im Erscheinen, hier zitiert nach: http://aim-gender.ruendal.de/__oneclick_uploads/2009/03/scholz.pdf, gesichtet: 13.03.2009).
- Strauss, Anselm L./Corbin, J. (1993): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung, Weinheim.
- Vaskovics, Laszlo A./Rost, Harald (1999): Väter und Erziehungsurlaub. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stuttgart.
- Wippermann, K./Wippermann, C. (2007): 20jährige Frauen und Männer heute. Lebensentwürfe, Rollenbilder, Einstellungen zur Gleichstellung, Heidelberg.
- Zulehner, P.M./Volz, R. (2009): Mehr Leben ins Männerleben. Zehn Jahre Männerentwicklung in Deutschland (im Erscheinen).