

## **Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei männlichen Führungskräften - Ein Thema für Personalverantwortliche?**

Warum, so wird sich manche/r Personalverantwortliche fragen, sollte er oder sie sich für die "persönlichen Konflikte" ihrer Führungskräfte bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie interessieren? Schließlich können sich die Manager ihre Zeit relativ frei einteilen und mit ihrer Partnerin bewusst planen. Sind sie also nicht selbst verantwortlich, wenn sie es nicht schaffen, ihr Privatleben zu "managen"?

Tatsächlich müssen die Führungskräfte selbst für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Partnerschaft sorgen. Dennoch haben auch die Firmen einen Anteil daran, daß ihnen dies gelingt. Dazu ist es notwendig zu wissen, wo die kritischen Punkte der Integration von Privatbereich und beruflicher Arbeit liegen. Welche Probleme sehen die Führungskräfte, was denken ihre Partnerinnen? In den vergangenen zwei Jahren führten wir eine qualitative Studie durch, in der wir diesen Fragen bei mittleren Managern aus der Industrie nachgingen. Neben den Paaren befragten wir Experten und Expertinnen (vorwiegend Personalverantwortliche) in der Industrie dazu, ob und wie das Thema in den Unternehmen behandelt wird. Es zeigte sich, dass es für die Unternehmen gute Gründe gibt, sich mit den Vereinbarkeitsproblemen ihrer Manager auseinander zu setzen.

- Besonders jüngere Führungskräfte reflektieren kritisch, wo für sie die Grenzen der beruflichen Zumutungen liegen. Zu Opfern, die das Familienleben ernsthaft tangieren, sind die meisten nicht bereit. Die Ausdünnung und der Hierarchieabbau von Managementpositionen in den 90er Jahren hat zur Verunsicherung beigetragen. Viele jüngere Führungskräfte fragen sich, ob ein überdurchschnittlicher Einsatz von der Firma tatsächlich honoriert wird. Unternehmen, die auch auf Belange jenseits der Arbeit eingehen, machen deutlich, wie wichtig ihnen ihre Manager sind.
- Die Wertigkeiten zwischen Beruf und Familie haben sich verändert. Nicht nur die Arbeit wird als sinn- und identitätsstiftend erlebt, sondern auch jenseits davon – in Familie und Freizeit bestehen Sinnansprüche. Damit bewährte Manager nicht abwandern, ist es notwendig, die Arbeitsbedingungen dahingehend zu verändern, daß diese mit dem Privatleben vereinbar sind.
- Jüngere Frauen sind immer weniger dazu bereit, die Hintergrundarbeit für die Karriere ihres Mannes zu leisten. Für die Firmen zahlt es sich aus, diese gesellschaftlichen Veränderungen auf Seiten der Partnerinnen zu berücksichtigen. Denn so mancher Mitarbeiter möchte beides: sich für die Kinderbetreuung engagieren *und* für die berufliche Arbeit. Eine differenzierte und zeitlich abgestimmte Karriereplanung trägt zur Motivation und zur Entfaltung aller Potenziale bei.
- Zufriedene Manager sind leistungsfähiger. Sie fühlen sich in ihren Belangen auch jenseits der Arbeit ernst genommen. Dem gefürchteten Burnoutsyndrom kann so gegengesteuert werden.

## **Wie vereinbaren Führungskräfte und ihre Partnerinnen Beruf und Familie?**

Wir unterschieden in unserer Studie drei Paartypen von Managerpaaren: Das "streitbare Paar" lehnt sich an Vorstellungen zur Gleichberechtigung an. Doch sich gegenseitig gleiche Chancen und Pflichten in Beruf und Familie einzuräumen ist nicht einfach. Diese Paare haben es am Schwersten ihre Ideale in die Praxis umzusetzen. "Verschweißte Paare" hingegen halten eine solche Gerechtigkeitslogik im Alltag für zu abstrakt. Sie leben nach der Devise, sich zu unterstützen, ohne sich gegenseitig ihre Zugeständnisse "aufzurechnen". Doch ihre partnerschaftlichen Vorstellungen können auch einmal dazu führen, sich gegen Anforderungen aus der Arbeit zu entscheiden. "Komplementäre Paare" schließlich haben es vergleichsweise am Leichtesten mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzugehen. Sie lehnen sich an eine geschlechtsbezogene Arbeitsteilung an. Damit umgehen sie viele Diskussionen um eine "gerechte Lastenverteilung". Eine hohe Familienorientierung schließt dies jedoch keineswegs aus.

## **Was erwarten die Paare von ihren Unternehmen?**

Auch wenn Paare sich an verschiedenen Modellen des Zusammenlebens orientieren, so spielt doch die Frage, wie Beruf und Familie in Einklang zu bringen sind, bei allen eine bedeutsame Rolle. Bei den Erwartungen an die Unternehmen unterscheiden sie sich nicht grundsätzlich:

### ◆ Mehr zeitliche Flexibilität

Bei familiären Verpflichtungen wünschen sich die Führungskräfte mehr Flexibilität. Denn umgekehrt sind sie tagtäglich bei der Arbeit zu zeitlichen Zugeständnissen bereit. Man denke an die langen Arbeitszeiten, an Wochenendarbeit, an Urlaubsverschiebungen oder –unterbrechungen, an Reisetätigkeiten usw. Da "Kinderangelegenheiten", so kritisieren die Manager, als weniger bedeutsam gelten als Berufliches, ist es äußerst schwierig, hierfür Flexibilität einzufordern. Am Freitagnachmittag für die Kinderbetreuung nach Hause zu gehen, das könne in der Firma kaum vermittelt werden.



- ◆ Familienfreundliche Terminplanung

Führungskräfte und ihre Partnerinnen wünschen, dass bei Terminplanungen stärker auf ihre Verpflichtungen als Familienväter Rücksicht genommen wird. Warum müssen Sitzungen am Spätnachmittag oder Abend stattfinden, wenn es auch früher möglich wäre? Es stelle jedoch ein Tabu dar, wenn betroffene Manager sich mit Verweis auf ihre familiären Verantwortlichkeiten für eine solche Verlegung einsetzen. Eine Sitzung vorverlegen, nur weil der Vater das Kind von der Tagesmutter abholen müsse, das käme meist nicht gut an.

- ◆ Akzeptanz von Erziehungsurlaub

Die Befragten kritisieren, daß das Thema Erziehungsurlaub für Führungskräfte tabuisiert werde. Ärgerlich sei, daß Interessierten nicht offengelegt würde, mit welchen Konsequenzen sie rechnen müssten und wie ihre weitere berufliche Entwicklung aussähe. Es gäbe keine Absprachen und Konzepte, auf die sich die Führungskräfte berufen könnten. Dabei gehe es doch um die Glaubwürdigkeit der Unternehmen, die sie jenseits der Hochglanzbroschüren unter Beweis stellen müßten.

- ◆ Möglichkeiten zur Teilzeit

Überraschend viele der Befragten äußerten Interesse an einer Teilzeittätigkeit, etwa an einer Vier-Tage-Woche. Sie kritisieren, dass hier hohe moralische Hürden aufgebaut würden. Teilzeit "nur für die Familie" klinge anrüchig, während es für eine Existenzgründung, für eine Weiterbildung oder für einen anderen Job, durchaus akzeptabel erscheine. Ärgerlich weisen die Paare auf die fehlende Flexibilität vieler Vorgesetzter hin: Diese würden von ihnen räumliche, zeitliche und mentale Flexibilität und Anpassungsbereitschaft einfordern, gleichwohl seien sie selbst nicht dazu bereit, solche, noch ungewöhnlich erscheinende Anliegen offen zu prüfen.

- ◆ Mehr Berechenbarkeit bei der beruflichen Entwicklung

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollte, nach Ansicht der Befragten, mit einer klaren Karriereplanung gekoppelt werden. Mit der Angst im Nacken wagen die Führungskräfte Teilzeitforderungen, zeitliche Flexibilität oder familiär bedingte Auszeiten nicht einzufordern. Berufliche Schritte und Entscheidungen müssten berechenbar sein.

### **Mit welchen Rückwirkungen müssen die Unternehmen rechnen?**

Nach Aussagen der Personalverantwortlichen und der befragten Manager wird über Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie selten gesprochen. Wer bei privaten Belangen etwas einfordert, setzt sich schnell dem Verdacht aus, zu wenig loyal und beruflich engagiert zu sein. So herrscht auf beiden Seiten Sprachlosigkeit vor: die Führungskräfte äußern ihre Wünsche und ihre Überlegungen nur hinter vorgehaltener Hand, die Verantwortlichen in den Unternehmen glauben, dass sie durch eine Tabuisierung des Themas die Führungskräfte besser bei der Stange halten können. Dennoch müssen die Unternehmen mit Rückwirkungen rechnen. Die Sprachlosigkeit hat nämlich eine Kehrseite.

- ◆ Führungskräfte scheiden aus dem Unternehmen aus, weil sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht mehr leisten können. Die Firma wird vor vollendete Tatsachen gestellt. Sie muß sich damit abfinden, dass ein wichtiger Leistungsträger sie verlässt, ohne je die Chance gehabt zu haben, andere - für beide Parteien akzeptable - Lösungen zu finden. Eine der von uns befragten Führungskräfte hat sich für einen solchen Schritt entschieden.
- ◆ Leistungsstarke Führungskräfte mit Kindern ziehen sich zurück oder orientieren sich im Unternehmen um, weil sie Angst haben, dass sie bei einem weiteren Aufstieg private und berufliche Ansprüche nicht vereinbaren können. Dem Unternehmen werden die Gründe nicht offengelegt.
- ◆ Häufig werden Probleme von Führungskräften erst wahrgenommen, wenn diese scheitern oder selbst kurz vorher die Notbremse ziehen. So kommt es vor, dass Manager Auslandsaufenthalte abbrechen, weil es unlösbare familiäre Probleme gibt. Diese haben nicht selten mit den neuen Arbeitsbedingungen der Führungskräfte zu tun bzw. mit den fehlenden Möglichkeiten der Ehefrauen, gesellschaftlich teilzuhaben. Solche "privaten" Gründe des Scheiterns, bekommen auch die Unternehmen zu spüren.
- ◆ Manager und ihre Partnerinnen wehren sich subtil gegen zu starke Zugriffe aus dem Unternehmen. Die Paare gestehen, dass sie Urlaubspläne vorgeben, das Telefon ausstecken, Repräsentationstermine unter Vorwänden abblocken, nur um berufliche Anforderungen, die das Familienleben tangieren, heimlich zu umgehen.



- ◆ Führungskräfte geben vor, sich für Auslandsaufenthalte oder für neue Herausforderungen und Aufgaben zu interessieren, obwohl sie sich darüber im Klaren sind, daß dies mit ihrer momentanen Lebenssituation nicht in Einklang zu bringen ist. Ein solches strategisches Verhalten wird ihnen von Unternehmensseite vielleicht sogar unterstellt, doch in letzter Konsequenz kann es auch für die Verantwortlichen in den Firmen kontraproduktiv sein, nämlich dann, wenn Leistungsträger bei Anfragen Rückzieher machen, wenn sie zu lange taktieren oder gar am neuen Standort aus privaten Gründen nicht zurecht kommen. Sowohl die befragten Personalverantwortlichen als auch die Führungskräfte klagten über solche Zwänge des strategischen Verhaltens.

### **Familienfreundlichkeit für Männer und Frauen ist gefragt**

Manager äußern ihre Wünsche hinsichtlich einer besseren Vereinbarkeit von Beruf nur hinter vorgehaltener Hand. Zu stark sind die Ängste im Unternehmen das Gesicht zu verlieren. Sie wollen ihr Image als engagierte Leistungsträger nicht beschädigen. Gleichwohl sind sie zu unbegrenzten Zugeständnissen nicht bereit. Nicht nur die Lebensoptionen für Frauen haben sich erweitert. Auch Männer fragen heute schneller: Was ist für mich und mein Leben sinnvoll? Gäbe es nicht auch Alternativen für mich?

Führungskräfte sind nicht nur hochqualifizierte Leistungsträger, sondern auch Familienväter und Partner. Die Paare erhoffen sich von "ihrem Unternehmen", daß dieses Wissen nicht ausgeblendet wird. Ihre Wünsche sind bescheiden. Mehr Rücksichtnahme auf die Familie, wenn es im Rahmen des Machbaren liegt, so lautet, auf einen Nenner gebracht, ihr Appell an die Firmen.

Personalverantwortliche in den Unternehmen sind gefragt, die beschriebenen gesellschaftlichen Veränderungen in ihre strategische Arbeit einbeziehen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird häufig als "Frauenproblem" angesehen. Doch die Veränderungen, die hinter diesem "Frauenproblem" stehen, dass nämlich gerade qualifizierte Frauen sich beruflich engagieren wollen, verändert auch die Situation der betroffenen Männer. Eine am Tübinger Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. durchgeführte Studie befasste sich deshalb mit der Frage, wie mittlere, *männliche* Führungskräfte in der Industrie mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zurecht kommen.

Die Ergebnisse der Studie sind im Rainer Hampp-Verlag erschienen:

Petra Notz: Frauen, Manager, Paare. Wer managt die Familie? München und Mering 2001.

### **Die Autorin:**

Petra Notz ist Soziologin und seit 1994 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. in Tübingen. Sie hat sich schwerpunktmäßig mit Managementfragen befasst. Weitere Veröffentlichungen der Autorin sowie Informationen über das Forschungsinstitut finden Sie unter:

[www.uni-tuebingen.de/fatk](http://www.uni-tuebingen.de/fatk).

### **Kontakt:**

Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V.

Haußerstraße 43

D-72076 Tübingen

Tel.: +49 – 7071- 2974020

Fax.: +49 –7071 – 27467

E-mail: [petra.notz@uni-tuebingen.de](mailto:petra.notz@uni-tuebingen.de)

