A.K.
Vers. 1.1 (Allgemein)
28.08.2012

Gärtner, Marc: Männer- und Familienvereinbarkeit. Betriebliche Personalpolitik, Akteurskonstellationen und Organisationskulturen. Verlag: Budrich UniPress, 240 Seiten

1. Der Rahmen ***1***

2. Die Ausführungen ***1***

2.1 Die Entwicklung zum (androzentrischen) Normalarbeitsverhältnis (NAV) **2**

2.2 Die Umbrüche durch Erosion des NAV und moderne Entgrenzungen **3**

2.3 Die empirischen Untersuchungen **3**

2.4 (Zeitliche) Voraussetzungen für eine gelingende (Männer-) Vereinbarkeit **4**

Fazit ***5***

1. Der Rahmen

> *"Zwar sei man als familienfreundlich zertifiziert, aber das sei vor allem Rhetorik, meinten viele Gesprächspartner" (Presseankündigung, S. 1).*

Wie gehen Firmen und Organisationen mit dem steigenden Anteil männlicher Teilzeitbeschäftigter und von "Elternzeitlern" um? Wie sieht ein familienfreundliches Unternehmen für Männer als "Carer" aus? Diesen Fragen versucht Marc Gärtner in seiner Dissertation nachzugehen. Seine empirischen Untersuchungen finden dabei eine sehr widersprüchliche Arbeitswelt vor. Dies belegt, neben der Erkenntnis, dass gerade - oder eigentlich besser: nur - in einer Behörde vorbildliche Vereinbarkeitsbemühungen bestehen, sehr konfliktträchtige Tatbestände in den Unternehmen. Eine immer stärkere Prozess- und Teamorientierung sowie Steuerung der Arbeitsleistung über Zielvereinbarungen kollidiert mit einem zunehmenden Fachkräftemangel und geändertem Bewusstsein junger männlicher Arbeitnehmer, den "neuen Vätern". Kann dieser Konflikt im Rahmen einer "Vereinbarkeitskultur" aufgelöst werden? Eine Antwort darauf kann es erst am Schluss geben.

2. Die Ausführungen

> *"Die 'Erosion des Normalarbeitsverhältnisses' durch Flexibilisierung, Prekarisierung oder Ausdifferenzierung, strukturelle Arbeitslosigkeit oder der Umbruch von einer industriellen zu einer dienstleistungsorientierten Arbeitskultur […] sind von nachhaltiger Bedeutung für Lebensrealitäten und Selbstkonzepte von Männern" (S. 8).*

Diese Aussagen zu Beginn der Dissertation zeigen das Forschungsinteresse auf. Um diese Umbrüche aufzeigen zu können, muss Marc Gärtner in der theoretischen Vorarbeit tief ausholen, denn bereits vor dem Epochenbruch hin zum Industriekapitalismus ist die Männerherrschaft in der gesellschaftlichen Entwicklung grundgelegt. Die Neuzeit etabliert eine typisch patriarchalische bzw. androzentrische Struktur als kulturelle Selbstverständlichkeit und als Herrschaftsverhältnis. Es wird, als kulturelles Muster und Geschlechterlogik, tradiert und findet schließlich Einzug in die Industrie- und Produktionsstruktur. "Insofern ist Mannsein nicht nur aufgrund der Position im Produktionsprozess auf das Tiefste mit dem Kapitalismus verbunden" (S. 29). Das Aufzeigen dieses theoretisch-historischen Ausflugs und seiner Konsequenzen gelingt Marc Gärtner erstaunlich kurz und prägnant.

2.1 Die Entwicklung zum (androzentrischen) Normalarbeitsverhältnis (NAV)

> *"Durch die im Vergleich zu vorhergehenden Epochen stabile und hohe Entlohnung war das NAV nicht zuletzt als ‚männliches' bestimmt und – im o.g. westdeutschen Kontext des Familienernährers und der Hausfrau – kulturprägend" (S. 34).*

Mit dem Industriekapitalismus entwickelt sich heraus, was bis heute Hintergrundfolie mindestens gewerkschaftlicher Forderungen und Herausforderungen ist: Das sogenannte Normalarbeitsverhältnis. Hierunter ist zu verstehen, dass erst im Laufe von Generationen Arbeitszeiten im eigentlichen Sinne des Wortes definiert und gelebt werden. Diese Arbeitszeiten sind rein funktional gedacht, sollen lediglich reines Arbeitshandeln umfassen und im Extremfall jegliche Befriedigung sonstiger menschlicher Bedürfnisse, wie beispielsweise das Trinken bei Durst, aus der Arbeit ausgliedern. Der sich auf breiter Ebene durchsetzende tayloristische Großbetrieb, die Fabrik, und seine starren Regelungs- und Steuerungsmechanismen, verstärkten diesen Erfolg im Sinne kollektiver Arbeitszeitregelungen. Aber um den Preis, typisch weiblich konnotierte Lebensvollzüge, wie beispielsweise die Frage um Fürsorge (Care), ins Private zu verlagern. Durch die tarifliche und sozialstaatliche Regulierung sowie Absicherung dieser Form von Erwerbsarbeit erreichte das Normalarbeitsverhältnis eine große Stabilität und sichernde Funktion - aber eben nur für die männlichen Facharbeiter. Gerade deshalb strahlte diese Art von (sozial entleertem) Arbeitszeitverständnis in sämtliche gesellschaftliche Lebensbereiche und Vorstellungen aus.

Zum zentralen Subjekt von Produktion und Produktivität wurde der Mann, der schließlich eine "Verkörperung des Produktiven an sich" darstellt(e) (S. 39). Daran hatten auch die Gewerkschaften ihren Anteil. Bereits in der Frühzeit des Kapitalismus ging es darum, Frauen auch als unliebsame Konkurrenz ("weibliche Schmutzkonkurrenz") aus den Betrieben heraus zu halten. Die Beschränkung der Frauenlohnarbeit war nur eine Konsequenz für gewerkschaftliche Forderungen dieser Zeit (S. 27). Reproduziert wurde diese geschlechtliche Trennung auch im Liedgut der Arbeiterbewegung ("Mann der Arbeit aufgewacht …") und der Gewerkschaftskultur als "Männerbund", so die erste feministische Kritik an den Gewerkschaften und diesen Modellen von Lohn- bzw. Erwerbsarbeit. Durch das vermeintliche Organisationsideal wird schließlich das Geschlecht auf betrieblicher Ebene nicht mehr weiter reflektiert. "Auf dieser Normalität baut […] [die] betriebliche Zeitkultur auf, […] wenn Teil- und Elternzeit verhandelt werden" (S. 157).

Was schließlich in der Theorie rein zweckrationalen Beschreibung von Betrieben als Organisationen wie bei Max Weber oder Niklas Luhmann endete. Und dazu führte, dass die Mitarbeiter /-innen nicht

mehr als Subjekte mit ihren lebensweltlichen Vollzügen und soziokulturellen Einbindungen betrachtet werden, sondern nur noch als Mitglieder der entsprechenden Institutionen, oder eigentlich genauer: Als zweckrationale Akteure die ihre Handlungslogik dem systemisch erwarteten Verhalten anpassen und darüber ihre Arbeitsleistung erbringen. So vollzieht sich in der theoretischen Reflexion, was auf der sozio-kulturellen Ebene praktisch gemacht wird. Doch "die Rationalität, die ihnen [diesen Modellen] zugrunde liegt, ist nicht geschlechtsneutral, sondern sie entspricht einer patriarchal grundierten 'instrumentellen Vernunft'" (S. 44).

2.2 Die Umbrüche durch Erosion des NAV und moderne Entgrenzungen

> *"Für Veränderungen im Geschlechterverhältnis sind die anhaltenden Umbrüche der Arbeitsverhältnisse essentiell" (S. 8).*

Im konkreten betrieblichen Kontext treffen sich nun unterschiedliche Entwicklungen. Auf der einen Seite erfolgt heute in vielen Betrieben eine Abkehr von tayloristisch-fordistisch geprägten Arbeits(zeit)strategien. Dies geht einher mit dem Versuch einer umfassenden Flexibilisierung von Arbeit, d.h. eine Ablösung möglichst detaillierter und standardisierter Abläufe, sowohl zeitlich als auch in der Sozialorganisation. Durch die damit einhergehende "Subjektivierung" von Arbeit tritt an die Stelle direkter Steuerung durch Vorgesetzte mehr und mehr die prozessinduzierte indirekte Steuerung, beispielsweise über betriebliche Kennzahlen. Die Dauer, Lage und Regulierungsform der (Arbeits-) Zeit wird dadurch für viele Beschäftigte immer vielfältiger, was zu einer Entgrenzung des Normalarbeitsverhältnisses führt. Und mit einem Verlust seiner Schutzfunktion einhergeht.

Gesellschaftlich wurden, wie schon erwähnt, weiblich "kodierte" Eigenschaften aus dem Produktionsprozess verbannt und der Familie zugeordnet. Die (weibliche) "Reproduktion" entstand so als Komplementärprodukt zur (männlichen) "Produktion". Auch "Care-Arbeiten" wurden aus der Produktion ausgeschleust und, damit verbunden, auch gesellschaftlich entwertet (S. 27). Genau diese Anteile können nun wieder in die Arbeitswelt zurückkehren bzw. werden zum Thema im Rahmen vieler Arbeitszeitmodelle. Dadurch ergeben sich die anhaltenden Debatten um Veränderungen im betrieblichen Kontext. Doch im Produktionsprozess und der Unternehmenskultur wirken die soziokulturellen Muster zunächst weiter, auch wenn es beispielsweise keine Hegemonie des männlichen Ernährermodells mehr gibt. Es stellt sich damit sogar als "Traditionalisierungsfalle" heraus, dass die Gesetzgebung der neueren Zeit - und das manchmal entgegen dem Anspruch - die Rolle der Frauen als Zuverdienerinnen im Rahmen eines männlichen "Alleinernährermodells" weiter zementierten. Dadurch kommt es, dass die gesamte Vereinbarkeitsproblematik zunächst zu einem (wahrgenommenen) Frauenproblem wurde.

2.3 Die empirischen Untersuchungen

> *"Wo Gleichheit also abstrakt vorausgesetzt wird, wird Ungleichheit real unsichtbar" (S. 46).*

Die Untersuchungen von Marc Gärtner erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität. Eher geht es ihm darum mit einem kleinen Sample "die Bedingungen männlicher Familienvereinbarkeit im Raum zwischen Organisationsstrukturen und Akteurshandeln zu verstehen" (S. 64). Deutlich wird dabei, dass "Vereinbarkeitspolitik" selbst weder ein etablierter Begriff, noch definierter Handlungsspielraum

ist. Es geht aber auch nicht darum, allgemeinpolitische Maßnahmen oder tarifliche Errungenschaften, die Familienvereinbarkeit fördern können, zu betrachten. Er untersucht die beteiligten betrieblichen Organisationen hermeneutisch aus der Perspektive der Akteure und Akteurinnen. Besonders wichtig ist ihm der Blick auf ihre institutionalisierten Praktiken und auf ihre organisationalen Kulturen. Deshalb behandelt er betriebliche Organisationen im Sinne offener Systeme und untersucht sie auf ihre Prozessualität hin. Die Arbeit ist im Hauptteil dissertationstypisch bzw. dem empirischen Vorgehen entsprechend beschrieben und aufgebaut. Bereits im ersten Fallbeispiel wird die häufig anzutreffende Diskrepanz zwischen öffentlicher Präsentation von "familienfreundlich", mitsamt den dazu gehörenden Auszeichnungen, und der internen Beurteilung durch die Betroffenen gezeigt. Für manche beschränke sich das Engagement darauf, schöne Papiere zu produzieren, einen Preis abzugreifen und nach außen hin gut dazustehen.

"Ob das danach jemand lebt interessiert ihn ziemlich wenig" (S. 75, Originalzitat). Es handelt sich also um eine Imagepolitik der gegenüber die tatsächliche Organisationskultur irrelevant ist. Das hat, nach Aussagen von Betroffenen, viel mit den internen Prozessen, insbesondere der Verdichtung der Arbeit zu tun. Demgegenüber sind Vereinbarkeitsanforderungen nach wie vor den "soften Dingen" zugeordnet. Quasi additive Add-Ons, die man haben kann, aber nicht substantiell umsetzen muss. Doch ist die Erklärung, dass damit die Vereinbarkeit noch nicht in den Köpfen angekommen sei und Verbleib und Position im betrieblichen Prozess immer noch an Anwesenheit gekoppelt ist ausreichend? Alleine wohl nicht. "Wir werden hier für Ergebnisse verantwortlich gemacht, soviel Projektarbeiten, soviel Umsatz müssen da generiert werden. Solange in einer Zielvereinbarung nicht drinsteht, der Anteil des Minderheitengeschlechtes muss erhöht werden, solange wird sich da auch nichts tun" (S. 82, Originalzitat). Das ist nicht nur ein starkes Signal dafür, dass Vereinbarkeitsregelungen als Behinderung im Arbeitsprozess erlebt werden und damit nach wie vor das tayloristische Arbeitshandeln als optimal betrachtet wird. Es ist auch ein wichtiges Indiz für die Wirkmächtigkeit neuer Formen der Steuerungen im Betrieb, die Aushandlungsprozesse in die je individuelle Verantwortung verlagern. Es handelt sich also, mit anderen Worten, gerade nicht um ein reines Problem eingespielter Abläufe und stereotyper kultureller Muster.

2.4 (Zeitliche) Voraussetzungen für eine gelingende (Männer-) Vereinbarkeit

> *"Wer zur ‚falschen' Zeit fehlt, riskiert, aus Kommunikations- und Entscheidungsprozessen ausgeschlossen zu werden" (S. 152).*

Ob Care-Arbeit bei Männern als " möglicher, geschweige denn integraler Teil des Lebens von Beschäftigten angesehen" wird (S. 121), ist Ausdruck sozialer Muster und kollektiver Vorstellungen. Wichtig ist deshalb der Hinweis darauf, dass das individuelle Verhalten auch "als Ausdruck kollektiver sozialer Muster ernst [zu] nehmen" ist (S. 115). Das betrifft die Relevanz der Muster genauso wie die Machtverhältnisse in den Organisationen. Insgesamt bleibt es im Moment vielfach eine individuelle Leistung, (als Mann) den Anschluss herzustellen und die "zeitkulturelle Besonderung" in der Organisation positiv zu nutzen. Wenngleich eine Abwertung und Blockade gerade männlicher Care-Vereinbarkeit abnimmt, d.h. eine reale kulturelle Veränderung mindestens der Wahrnehmung stattfindet. Entscheidend ist, das belegen die Fallbeispiele, das Verhalten der Führungskräfte. Sowohl als Vorbilder, als auch als hemmende oder befördernde Faktoren. Und dass Männervereinbarkeit nicht nur zur Gewinnung von Personal, also als Recruitinginstrument, eingesetzt wird.

Teilzeitarbeit alleine kann jedoch die realen Vereinbarkeitsprobleme deshalb nicht immer lösen, "weil der Druck der zu bewältigenden Arbeit bleibt" (S. 192). Insofern sind unterschiedliche zeitliche Voraussetzungen gefragt, Vereinbarkeit her- und sicherzustellen. Vor allem jedoch ist eine Abkehr von den jederzeitigen Verfügbarkeitsansprüchen in den Betrieben notwendig. Denn leider ist meistenteils der Aufstieg in Unternehmen immer noch sehr stark an Verfügbarkeit gekoppelt. Echte Vereinbarkeit setzt zudem "das Vertrauen in die organisatorische Kontinuität" voraus (S. 77). Kontinuität ist also ein wesentlicher Aspekt, der für eine gelingende Vereinbarkeitskultur gegeben sein muss. Sie ist gekoppelt mit zeitlicher Dauerhaftigkeit und der Berechenbarkeit von Strukturen und Prozessen im betrieblichen Kontext. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass echte Flexibilität, auch im Sinne von Ent- und Begrenzung, gelebt werden kann. Hierfür wiederum gibt es gerade durch mobile Arbeit und "Tele(heim)arbeit" viele Möglichkeiten. Sogar im Sinne einer Kommunikationskultur macht Teleheimarbeit, verglichen mit einer starken Präsenzkultur oder Kultur der ständigen Verfügbarkeit, leichter, "die Kollegen zu erreichen, weil sie nicht auf Treffen sind (lacht), sondern immer am Schreibtisch" (Originalzitat, S. 95).

Für Betriebe, Unternehmen und Organisationen die es ernst mit der Vereinbarkeit meinen, gibt es gemäß den Untersuchungen besondere Bedingungen:

- Sie müssen groß genug sein,
- es muss ein Betriebsklima speziell zu dieser Frage geben,
- der ökonomische Druck darf nicht zu groß sein
- und eine aktive Interessenvertretung, die das Thema befördert, sollte vorhanden sein.

Das legt jedenfalls das untersuchte Sample nahe. "So führt etwa eine dünne Personaldecke dazu, dass familienbedingte Auszeiten von Carern als Belastung erlebt werden" (S. 167). Ebenfalls ist festzustellen, dass es sich bei den Fallbeispielen durchweg um eine betriebliche "Mittelschicht" aus dem Angestelltenbereich handelt. Was wiederum die Übertragbarkeit der Beispiele auf viele andere Bereiche schwierig machen dürfte.

Fazit

> *"Es geht also über die Aufteilung persönlicher Zeit auf die Erwerbs- und die Familiensphäre hinaus um eine Balance verschiedener Anforderungsebenen" (S. 10).*

Aus dem abstrakten und vordergründig ungeschlechtlichen Arbeitsregime des fordistischen Industriekapitalismus reproduziert sich zunächst einmal die Trennung zwischen Familienwelt und Erwerbsspähre. Damit einher geht die "Abspaltung des Reproduktiven" (S. 226). Die Thematisierung oder gar Praxis von Care Ansprüchen soll deshalb im betrieblichen Kontext immer noch klein gehalten oder in die Pausen ausgelagert werden. Auch die Gespräche sollten sich nicht zu lange diesen für die Menschen wichtigen Themen widmen - eher ist SmallTalk über Care angesagt. Dies gilt für Marc Gärtner insofern notwendig, als Effektivität im Arbeitsleben immer noch daran gemessen wird, vollständig (funktional) dafür da zu sein und das familiäre oder Care Ansprüche auszublenden.

Dennoch wird der tradierte androzentrische Vollzeitstandard des Normalarbeitsverhältnisses brüchiger. Das kann Marc Gärtner mit seiner Dissertation gut aufweisen. Die Erosion des fordistischen und androzentrischen Normalarbeitsverhältnisses hinterlässt dabei "einerseits eine systemlogische 'Ent-

geschlechtlichung', andererseits eine [weiterhin] persistente 'Vergeschlechtlichung'" (S. 227). Eine echte Vereinbarkeit bedeutet also nach wie vor, zeitlich zum Teil völlig disparate Anforderungen zu balancieren, ggf. sogar zu versöhnen. Von diesem Gelingen hängt auch die subjektiv empfundene Qualität der Vereinbarkeit ab. Bezogen auf Vereinbarkeitskulturen lässt sich immerhin sagen, "dass sich ein auch auf Männer bezogenes, vereinbarkeitspolitisches Grundverständnis zumindest als legitimatorischer Mindeststandard etabliert hat" (S. 198).

Andererseits gibt es durch die Entgrenzung der Arbeitszeiten neue Verfügbarkeitsfallen, die eine echte Vereinbarkeit erschweren, wenn sie nicht im betrieblichen Kontext aufgefangen werden können. Marc Gärtner schlägt als gesellschaftlichen Weg hin zu einer besseren Vereinbarkeit die "kurze Vollzeit" für beide Partner /-innen vor. Dennoch kann auch dies nur gelingen, wenn es eine Art "innerer" oder qualitativer Arbeitszeitverkürzung gibt, also Möglichkeiten, auch während der formalen Arbeitszeiten Care-Zeiten "einzuschieben". Mit der inneren Arbeitszeitverkürzung können die Arbeits- und Lebenswelt der Beschäftigten gleichermaßen zum Gestaltungsgegenstand ge macht werden. Damit können die durch eine nicht selbstverständliche Trennung einander entfremdeten Rollen des "Arbeitens" und "Lebens" in wechselseitigen Austausch gebracht und in ihren gegenseitigen Anforderungen balanciert werden (Mückenberger 2007).[1] Das ist sicher kein Widerspruch, wäre jedoch gesondert zu diskutieren. Aber das ist sicher eine Aufgabe, die eine eigene Untersuchung erfordern würde.

Diese Arbeit wird unter den Lizenzbedingungen der Creative Commons BY-NC-SA 3.0 freigegeben.

Sie dürfen

- das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen und
- Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen.

Folgende Bedingungen sind dabei zu beachten:

- **Namensnennung (BY)** — Sie müssen meinen Namen in der üblichen Zitierweise nennen.
- **Keine kommerzielle Nutzung (NC)** — Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- **Weitergabe unter gleichen Bedingungen (SA)** — Wenn Sie das lizenzierte Werk bzw. den lizenzierten Inhalt bearbeiten oder in anderer Weise erkennbar als Grundlage für eigenes Schaffen verwenden, dürfen Sie die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrages identisch oder vergleichbar sind.

[1] Mückenberger, U. (2007): Ziehungsrechte - Ein zeitpolitischer Weg zur "Freiheit in der Arbeit"? In: WSI Mitteilungen Nr. 4/2007, S. 195 - 201