Universität St.Gallen

OPSY Working Papers

No. 2

„Family Friendliness“ in Organisationen

Eine diskursanalytische Untersuchung zu verschiedenen Verständnissen und Konsequenzen von "Familienfreundlichkeit"

Ergebnisse eines vom Grundlagenforschungsfonds der HSG geförderten Projekts

Anja Ostendorp
Julia Nentwich
Dörte Resch
Peter Dachler

Lehrstuhl für Organisationspsychologie
Research Institute for Organizational Psychology
Guisanstr. 11
9010 St. Gallen
www.opsy.unisg.ch

Inhalt

1 PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE 3

1.1 AUSGANGSLAGE 3

1.2 FRAGESTELLUNG 7

1.3 METHODIK 9

1.3.1 Die multiperspektivische Datenerhebung 9

1.3.2 Die diskursanalytische Auswertung nach Potter &Wetherell 10

2 DIE PERSPEKTIVE DER GESELLSCHAFT: UNTERSCHIEDLICHE VERSTÄNDNISSE 12

2 VON FAMILIENFREUNDLICHKEIT IN DER POLITISCH-PROFESSIONELLEN DEBATTE 12

2.1 DAS INTERPRETATIVE REPERTOIRE 1: „FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS GLEICHSTELLUNG VON FRAU UND MANN“ 13

2.2 DAS INTERPRETATIVE REPERTOIRE 2: „FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS ‚FRAUENSACHE’“ 15

2.3 ZWISCHEN ZWEI REPERTOIRES 16

2.4 DAS INTERPRETATIVE REPERTOIRE 3: „FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS EIN UNTERGEORDNETER ASPEKT VON GESELLSCHAFTSFREUNDLICHKEIT“ 19

2.4.1 Positionen der Wirtschaft: Diskussionen um Erweiterungen 19

2.4.2 Standortfaktor Familienfreundlichkeit als Brücke zwischen Interessensverbänden und Wirtschaft 21

2.5 DIE INTERPRETATIVEN REPERTOIRES 4 UND 5: „FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS EINZELNE, MESSBARE MASSNAHMEN“ VS. „FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS INDIVIDUELLE ZIELSETZUNG“ 22

2.6 FAZIT 26

3 DIE PERSPEKTIVE DER ORGANISATION: UNTERSCHIEDLICHE VERSTÄNDNISSE VON FAMILIENFREUNDLICHKEIT IN UNTERNEHMEN 28

3.1 DIE ANALYSE DER BEWERBUNGSUNTERLAGEN 28
3.1.1 Familienfreundlich bedeutet, sich der Vereinbarkeitsproblematik bewusst zu sein 29
3.1.2 Familienfreundlich bedeutet ein familiäres Betriebsklima zu haben 30
3.1.3 Familienfreundlich bedeutet gute Arbeitsbedingungen zu bieten 31
3.1.4 Der Betrieb erzeugt familienfreundliche Produkte bzw. ist gegenüber den Kunden familienfreundlich 31
3.1.5 Familienfreundlichkeit bedeutet Frauenförderung 32
3.1.6 Familienfreundlich bedeutet Flexibilität 33
3.1.7 Fazit 34
3.2 DIE ANALYSE DER INTERVIEWS 35
3.2.1 Das interpretative Repertoire 1: „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann“ 38
3.2.2 Das interpretative Repertoire 2: „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache’“ 41
3.2.3 Das interpretative Repertoire 3: „Familienfreundlichkeit als untergeordneter Aspekt von Gesellschaftsfreundlichkeit“ 45
3.2.4 Das interpretative Repertoire 4: „Familienfreundlichkeit als familiäre Atmosphäre“ 47
3.2.5 Das interpretative Repertoire 5: „Familienfreundlichkeit als Flexibilität und individuelle Rücksichtnahme“ 48
3.2.6 Fazit 51

4 DIE PERSPEKTIVE DER INDIVIDUEN: UNTERSCHIEDLICHE VERSTÄNDNISSE VON FLEXIBILITÄT 54

4.1 FLEXIBILITÄT BEDEUTET FLEXIBILITÄT DES UNTERNEHMENS 54
4.2 FLEXIBILITÄT BEDEUTET, IMMER ZUR VERFÜGUNG STEHEN ZU KÖNNEN 56
4.2.1 Familie macht unflexibel 57
4.2.2 Flexibilität ist eine Frage der Rollenverteilung und Organisation 59
4.3 FLEXIBILITÄT IST EINE FRAGE DER ORGANISATION 60
4.4 FLEXIBILITÄT BEDEUTET GEBEN UND NEHMEN 63
4.5 FLEXIBILITÄT BEDEUTET PRIORITÄTEN ZU SETZEN 64
4.6 FLEXIBILITÄT BEDEUTET, ALS PERSON AUTONOM ZU BLEIBEN 67
4.7 FAZIT: DIE DICHOTOMIE BERUF UND FAMILIE 68

5 AUSBLICK 70

1 Problemstellung und Vorgehensweise

1.1 Ausgangslage

Zunehmend mehr Schweizer Unternehmen interessieren sich in den letzten Jahren für die Einführung sogenannter Family-Friendliness Programme (vgl. Meyer, 2002; NZZ 6.3.2002 und 25.4.2001; Hasler, 2001; Bürgisser, 2001; Flubacher & Niederberger, 2000). In der Fachliteratur werden unter solchen Programmen Massnahmenpakete verstanden, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ermöglichen sollen. Die Unternehmen werden dabei von verschiedenen Motivlagen und Zielvorstellungen geleitet (vgl. Lewis, 2001a, S. 22).

Zum einen hat, bedingt durch die globalen Veränderungen der letzen zehn Jahre, ein Wertewandel stattgefunden. Konzepte wie die Bedeutung von Arbeit, die Dichotomie zwischen Arbeit und Freizeit und damit auch zwischen Lebens- und Arbeitswelt werden vermehrt in Frage gestellt. Auch die Rolle der Geschlechter und die damit verbundene geschlechtsspezifische Arbeitsteilung hat sich verändert. Es besteht ein Wunsch nach Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern und der Möglichkeit einer ausgeglichenen Balance zwischen Arbeits- und sonstiger Lebenszeit. Hierfür wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als grundlegende Bedingung gesehen (vgl. Nentwich, 2002). Dieser Wertewandel ist in den letzten Jahren zu einer von verschiedenen gesellschaftlichen Institutionen getragenen Forderung geworden (vgl. Hasler, 2001; Schweizer Arbeitgeberverband 2001), was sich auch in der vermehrten Anreizbildung durch z.B. die Verleihung von Preisen[1] zeigt.

Zum anderen verfolgen Unternehmungen mit Family-Friendliness Programmen jedoch nicht

[1] In der Schweiz sind dies z.B. der seit dem Jahr 2000 verliehene "prix egalité" vom schweizerischen kaufmännischen Verband und der Zeitschrift "cash"; der ebenfalls seit dem Jahr 2000 zweijährlich verliehene Preis "Prix Alliance F" des Bunds schweizerischer Frauenorganisationen; der monatlich seit August 2001 vergebene Preis des Arbeitgeberverbands (www.familienplattform.ch) und diverse regional ausgerichtete Preise zur Familienfreundlichkeit im Unternehmen.

nur ideelle, sondern auch rein wirtschaftliche Ziele (Konrad & Mangel, 2000; Dex & Scheibl, 1999). Mittels der Programme wird versucht, den Konflikt zwischen Beruf und Familie und damit verbundene Fehlzeiten oder Stress zu vermindern (vgl. Greenhaus & Parasuraman, 1999). Zudem gewinnt angesichts der knappen Ressourcen am Arbeitsmarkt das Humankapital zunehmend an Wert[2] (vgl.). Es ist notwendig geworden, „gute" Mitarbeitende nicht nur zu rekrutieren, sondern sie auch in der Unternehmung zu halten. Dies wird z.B. durch das Angebot flexibler Arbeitsformen und der damit verbundenen Ermöglichung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie versucht. Gleichzeitig erhöhen Firmen durch familienfreundliche Konzepte ihre Attraktivität für zukünftige Arbeitnehmende.

Die Programme, die zur Familienfreundlichkeit in Unternehmen eingeführt werden, bestehen aus verschiedenen Massnahmen (vgl. Harker, 1995; Rodgers & Rodgers, 1989), die von der schweizerischen Beratungsstelle „...und" (www.und-online.de) oder auch beim bundesdeutschen Audit Beruf und Familie (www.beruf-und-familie.de) zu einem checklistenartigen Katalog zusammengestellt wurden und richtungsweisend für die Unternehmungen sind. Grob lassen sich die Massnahmen in vier Bereiche gliedern:

- Personalpolitische Massnahmen, die auf Flexibilisierung der Arbeitszeit, Jobsharing, Teilzeitarbeit und die Einführung neuer Kriterien in der Personalauswahl und -entwicklung abzielen
- Einführung familienunterstützender Massnahmen wie z.B. Betriebskindergärten
- Sensibilisierung und Übernahme von Vorbildfunktion durch Personen in Kaderfunktionen
- Umfassende Informationspolitik zu den im Unternehmen durchgeführten und für den Arbeitnehmer/ die Arbeitnehmerin zugänglichen Massnahmen

Während in der Fachliteratur klar zu sein scheint, was unter „familienfreundlich" zu verstehen ist, zeigt sich in der Praxis, dass der Begriff der Familienfreundlichkeit nicht so klar zu sein scheint, wie die Literatur dies hätte vermuten lassen. Nicht nur die Zielsetzungen und Motivlagen variieren, auch das, was unter einer Familie und damit unter Familienfreundlichkeit

[2] Die allgemeine Verschlechterung der weltwirtschaftlichen Situation scheint hierzu nicht im Widerspruch zu stehen, insbesondere unter mittel- bis langfristiger Perspektive nicht. Gut ausgebildete Arbeitskräfte werden nach wie vor gesucht und Unternehmen bemühen sich vor allem in strukturschwachen Regionen, mit dem Etikett der Familienfreundlichkeit etwaige Standortnachteile für Arbeitnehmende zu kompensieren.

verstanden wird, unterscheidet sich stark. Zum anderen erfordern Programme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie einen Wandelprozess der gesamten Unternehmung (Hornberger & Olbert-Bock, 2001), – eine wesentliche Tatsache, die aber meist unberücksichtigt bleibt. Dies führt nicht nur dazu, dass das bestehende Veränderungspotential zu wenig berücksichtig wird, sondern auch dazu, dass keine nachhaltige Wirkung der Massnahmen erzielt werden kann. Die initiierten Veränderungen scheinen oft nach kurzer Zeit zu stagnieren, d.h. die Massnahmen werden nicht wie erwartet angenommen (Lewis 2001a, 2001b, 2001c; Bailyn, 1994; Hochschild, 1997).

Betrachtet man die oben beschriebenen Ziele und Programme aus sozialkonstruktionistischer Perspektive (vgl. Burr, 1995; Gergen, 1985, 1997, 1999/2002), so wird deutlich, dass die Massnahmen viele grundlegende Annahmen oder interpretative Repertoires und Diskurse[3] in und über Organisationen berühren (Nentwich & Resch, 2001; Resch, Nentwich & Ostendorp, 2003). Mit dem Begriff des «interpretativen Repertoires», welcher von Gilbert und Mulkay (1984) eingeführt wurde, haben Potter und Wetherell den Foucault'schen Diskursbegriff, in dem Sprache zur Handlungspraxis wird, für die Analyse der flexiblen, alltäglichen sozialen Praktiken zu konkretisieren versucht (vgl. Edley, 2001). Interpretative Repertoires werden damit zu den linguistischen Ressourcen, auf die man sich in alltäglichen Interaktionen bezieht, sie sind die *„building blocks of conversation"* (Edley, 2001, S. 198). Beschreibbar sind sie als ein *„lexicon or register of terms and metaphors drawn upon to characterize and evaluate actions and events"* (Potter & Wetherell, 1987, S. 138) oder auch als *„clusters of terms, descriptions and figures of speech and can be understood as the building blocks used to make constructions or versions of cognitive processes, actions, policies and other phenomena"* (Marshall, 1994, S. 93).
Durch die Verwendung interpretativer Repertoires bei der alltäglichen Wirklichkeitskonstruktion werden damit die Verständnisse von Organisation, von Familie, von Mann und Frau und unterschiedlichen Zuständigkeitsbereichen konstruiert. Dabei scheinen die zur Verfügung stehenden Repertoires nicht konsistent zu sein, im Gegenteil, sie widersprechen

[3] Der Begriff des interpretativen Repertoires wird hier als synonym einem sozialkonstruktionistischen Diskursbegriff verstanden, wie ihn Vivian Burr (1995, S. 48) formuliert. Zentral ist bei beiden Begriffen das zur Verfügung stellen der Begründungen, die für eine bestimmte Version eines Ereignisses in einem bestimmten gesellschaftlichen, historischen und relationalen Kontext zugänglich sind.

sich. Bei diesen Widersprüchen handelt es sich um das, was Billig et al. (1988) als „ideologisches Dilemma“ beschrieben haben. Dabei stehen in einer Wirklichkeitskonstruktion gleichzeitig verschiedene Ideologien zur Verfügung**.** Alltagsprozesse des Denkens sind nach Billig in dem Sinn ideologisch, als dass sich hier auf einen «Common Sense» bezogen wird, der sich historisch entwickelt hat und der Glaubenssätze, Annahmen etc. enthält, die zu einer bestimmten Zeit in einer Gesellschaft gültig und relevant sind bzw. waren (Billig, 1991, S. 1).

Die unterschiedliche Verwendung verschiedener Repertoires und deren Widersprüchlichkeit zeigt sich bei der Einführung von Family-Friendliness-Programmen darin, dass es z.B. das Ziel der Programme sein kann, beiden Elternteilen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Dies bedeutet für beide Partner, sowohl eine herausfordernde Karriere zu haben, als auch den familiären und häuslichen Verpflichtungen nachkommen zu können. Möglich soll dies u.a. durch das Angebot von Teilzeitarbeit werden. Es stellt sich aber die Frage, ob Teilzeitstellen mit Karriere vereinbar sind. Karriere wird momentan hauptsächlich dann ermöglicht, wenn hohes Commitment gegenüber dem Unternehmen gezeigt wird, was oft durch eine hohe zeitliche und räumliche Flexibilität und Verfügbarkeit geschieht (vgl. Lewis, 2001a). Mit einer Teilzeitstelle ist es jedoch kaum möglich, den gestellten Ansprüchen in dieser Form gerecht zu werden. Somit machen die Vorstellungen in einem Unternehmen zum Thema Karriere eine Reduktion der Arbeitszeit unmöglich. Die Diskurse zur Teilzeitarbeit sind mit denen zur Karriere nicht kompatibel. Dies ist ein denkbarer Grund, warum die Programme zur Teilzeitarbeit weniger als erwartet angenommen werden, obwohl eine starke Nachfrage nach ihnen besteht (Sousa-Poza & Henneberger, 2000). Bei der Einführung von Teilzeitarbeit wird hierbei übersehen, dass die bestehenden Verständnisse oder interpretativen Repertoires zur Teilzeitarbeit im Widerspruch zur Zielsetzung des Programms stehen: der gleichzeitigen Ermöglichung einer Karriere.

Es wird deutlich, dass die eingeführten Massnahmen nicht losgelöst von den vorhandenen Strukturen, der Organisationskultur und damit den Organisationen im allgemeinen zugrundeliegenden Diskursen gesehen werden können (Pemberton, 1995). Mit dem Begriff der Familienfreundlichkeit werden stark variierende und zum Teil auch widersprüchliche Vorstellungen verknüpft. Damit verbunden stellt sich die Frage, welche Ziele mit der Einführung bestimmter Massnahmen und Programme angestrebt werden. Beinhaltet Familienfreundlichkeit beispielsweise das Bestreben, die Gleichstellung von Frau und Mann zu

fördern, so gilt es zu analysieren, inwieweit die jeweiligen Massnahmen Fragen zu geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung, Teilzeitarbeit, Flexibilität und Karriere einbinden. Hier zeigt sich, dass derartige Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Regel eher als singuläre Massnahmen aufgefasst werden und nicht in einem umfassenden theoretischen Rahmen verortet sind. Entsprechend stehen traditionelle organisationale Diskurse mit den durch die Programme implizierten Repertoires im Widerspruch: Der Vollzeit arbeitende Familienvater und „Breadwinner" bleibt mit seinem „Anderthalb-Personen-Job" (Beck-Gernsheim, 1980) dem Bild des „Ideal Worker" verhaftet, die teilzeitarbeitende Mutter ist weiterhin alleinverantwortlich für die Haus- und Familienarbeit – und jetzt auch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Lewis, 2001a; 1997; Benschop & Doorewaard, 1998). So haben z.B. Benschop & Doorewaard (1998) gezeigt, wie die Vorstellung über männliche „Ideal Workers" die Bemühungen, Teilzeitarbeit in Kaderfunktionen einzuführen, untergräbt. Der Wandel, den die Massnahme „Teilzeitarbeit in Kaderfunktion" nach sich ziehen würde, ist tiefliegender als zunächst erwartet. Wenn Teilzeitarbeit auch in Kaderfunktionen ermöglicht werden soll, dann müssen auch die Vorstellungen über „Ideal Workers", die Vorstellungen von Karriere, die Vorstellungen von Arbeit im Gegensatz zu Freizeit oder unbezahlter Arbeit, die Vorstellungen von Arbeitszeit und Commitment, sowie weitere implizite Diskurse überdacht werden. Aus Perspektive der Unternehmenskultur (Smircich, 1983; Pemberton, 1995) wird dabei deutlich, dass durch die Einführung der Programme auch die Kultur des Unternehmens und die damit verbundenen Diskurse und interpretativen Repertoires verändert werden müssen. Werden die neu eingeführten Elemente nicht in die bestehende Kultur integriert, dann werden sie als Fremdkörper begriffen, die mit den bestehenden Diskursen im Widerspruch stehen. Durch diesen Konflikt werden nicht nur vereinzelte Effekte erzielt, sondern das gesamte Konzept von Organisationen in Frage gestellt und damit die vorherrschende Wirklichkeitskonstruktion verändert. Um einen solchen Wandelprozess beschreiben zu können, ist es zunächst wichtig, die sich widersprechenden Repertoires und ihre jeweiligen Konsequenzen zu kennen.

1.2 Fragestellung

Die Frage, die in dieser Studie gestellt wird, ist die nach den unterschiedlichen interpretativen Repertoires in der Diskussion um Familienfreundlichkeit in Unternehmen. Wenn Veränderung durch Family-Friendliness-Programme bewirkt werden soll, so muss zunächst bekannt sein,

was unter einem solchen Programm verstanden wird und welche Zielsetzung es verfolgt. Hinzu kommt die Bedeutung der zugrundeliegenden Annahmen bzw. interpretativen Repertoires (Diskurse) und ihrer möglichen Nutzbarkeit im Veränderungsprozess. Ausgehend von diesen Vorüberlegungen hat das vorliegende Projekt die folgenden Fragen verfolgt:

- Wie definieren Organisationen „Familienfreundlichkeit“, welche Verständnisse existieren?
- Welche Massnahmen werden dabei als wesentlich erachtet?
- Aufgrund welcher Annahmen werden sogenannte familienfreundliche Massnahmen oder Programme in Unternehmen gefordert und auch eingeführt?
- Welche Hindernisse oder Widersprüche können dabei auftreten?
- Welche individuellen Bedeutungen haben derartige Massnahmen und Programme für die Betroffenen Arbeitnehmenden?

1.3 Methodik

1.3.1 Die multiperspektivische Datenerhebung

Die grundlegenden Annahmen, welche den Programmen unterliegen, sowie die damit verbundenen unterschiedlichen Verständnisse von Familienfreundlichkeit sowie deren Konsequenzen wurden untersucht, in dem im Forschungsdesign insgesamt drei verschiedene Perspektiven eingenommen wurden: die Perspektive der Gesellschaft, der Organisation sowie der Individuen.

- **Die Perspektive der Gesellschaft** wurde durch die Auswertung von mehreren von uns wissenschaftlich begleiteten Gruppendiskussionen zwischen VertreterInnen von Interessensverbänden und Wirtschaft zum Thema "Familienfreundliche Massnahmen in Unternehmen" eingenommen. Im Vordergrund stand dabei die Frage, welche Massnahmen innerhalb der politisch-professionellen Debatte diskutiert wurden und welche Verständnisse von Familienfreundlichkeit damit jeweils verknüpft sind.

- **Die Perspektive der Organisationen** wurde durch problemzentrierte Interviews mit VertreterInnen aus drei Organisationen, die in die engere Auswahl einer Preisverleihung für Familienfreundlichkeit im Unternehmen gekommen sind, dargestellt. Hinzu kommt die Auswertung von offenen Frageteilen in 41 Fragebögen bei Bewerbungen zu einem Preis zur Familienfreundlichkeit. Im gesamten Material wurde der Frage nachgegangen, was das jeweils Charakteristische der „familienfreundlichen Praxis“ ausmacht und auf welche Verständnisse von Familienfreundlichkeit sich dabei bezogen wird.

- **Die Perspektive der Individuen** wurde eingenommen durch problemzentrierte Interviews mit 21 Arbeitnehmenden, deren Bezug zu den Family-Friendliness-Massnahmen ihres Unternehmens stark variiert. In einem ausgewählten Unternehmen wurden 21 Interviews geführt, die die Themenbereiche Familienfreundlichkeit, Gleichstellung, Teilzeitarbeit, berufliche Entwicklung und Rollenverteilung umfassten. Ausgewertet wurden diese hinsichtlich der Frage, welches Verständnis von

Familienfreundlichkeit aus einer solchen individuellen Perspektive als relevant bezeichnet wird. Die Diskussion fokussiert dabei auf den Begriff der Flexibilität.

Für die Durchführung der problemzentrierten Interviews nach Witzel (1989) wurden sowohl hinsichtlich der organisationalen als auch der individuellen Perspektive Leitfäden erarbeitet, die sich im Anhang finden. Dagegen können die Aufzeichnungen der Gruppendiskussionen, welche hinsichtlich der gesellschaftlichen Perspektive begleitet wurden, als Produkte einer „natürlichen Gruppe" bezeichnet werden (Steyaert & Bouwen, 1994). Bei den einer Auswertung unterzogenen Antworten in den Fragebögen zur Bewerbung für einen Preis zur Familienfreundlichkeit handelte es sich um offene Antwortmöglichkeiten zu den Fragen nach dem Verständnis von Familienfreundlichkeit im Unternehmen und seiner Verankerung in der Firmenkultur.

1.3.2 Die diskursanalytische Auswertung nach Potter &Wetherell

Gemäss dieser unterschiedlichen Perspektiven, die im Sinne einer „Multivoicedness" (Bouwen & Steyaert, 1999) eingenommen worden waren, lag schliesslich ein Fülle an Material vor, welches in einem ersten Schritt vollständig transkribiert wurde[4]. Die Auswertung schliesslich erfolgte mittels Diskursanalyse nach Potter & Wetherell (1987).

Eine solche diskursanalytische Vorgehensweise steht in der Tradition der «diskursiven Psychologie», die in jüngeren Jahren vor allem von britischen SozialpsychologInnen wie Wetherell, Potter, Edwards, Billig, Antaki und Edley, vertreten worden ist (vgl. Antaki, 1994; Billig, 1996; Edley, 2001; Edwards & Potter, 1992; Potter 1997; Potter & Wetherell, 1987; Wood & Kroger, 2000). Diese stellt sich die Frage nach der sprachlichen Konstruktion von Wirklichkeit und damit nach der *„Art und Weise, in der Texte und Sprechen organisiert sind, um eine spezifische Realität solide, faktisch und stabil erscheinen zu lassen"* (Knapp, 1995, S. 167). Im Rahmen einer solchen Fragestellung wird Sprache nicht als eine Ressource verstanden, welche umfassenden Aufschluss über innerpsychische Vorgänge geben kann. Vielmehr werden unter diesen Vorzeichen innerpsychische Vorgänge zu diskursiv konstruierten Vorgängen. Damit wird ein grundsätzliches Um- und Neudenken von psychologischen Themen, wie z.B. Gedächtnis und Attribution oder Persönlichkeit und

[4] Der Transkribierschlüssel findet sich ebenfalls im Anhang.

Einstellung, erklärtes Anliegen einer diskursiven Psychologie. Gerade das Mitteilen der Einstellung, das Verwenden einstellungsbezogener Sprache ist hier die Realität, die es zu untersuchen gilt (vgl. Billig, 1991, S.15).

In diesem Sinne stellt Potter fest:

> *„[T]he focus is not on language as an abstract entity […]. Instead, it is the medium for interaction; analysis of discourse becomes, then, analysis of what people do" (1997, S. 146).*

Damit strebt die Diskursanalyse nicht danach, eine einzige Argumentationslinie herauszuarbeiten, die dann als konsistenter Standpunkt der jeweiligen Personen präsentiert werden kann. Vielmehr geht es in einem ersten Schritt darum, verschiedene Formen von Konsistenz und Variabilität aufzuzeigen. In ihrem bereits zum Klassiker avancierten Buch „*Discourse and Social Psychology*" stellen Potter und Wetherell fest:

> *„Academic training teaches people to read for gist – which is precisely the wrong spirit for discourse analysis. If you read an article or book the usual goal is to produce a simple, unitary summary, and to ignore the nuance, contradictions and areas of vagueness. However, the discourse analyst is concerned with the detail of passages of discourses, however fragmented and contradictory […] not some general idea that seems to be intended. […] The basic theoretical thrust of discourse analysis is the argument that people's talk fulfils many functions and has varying effects" (1987, S. 168).*

Und weiter wird hier, mit Bezug auf die richtungweisende Untersuchung von Gilbert und Mulkay (1984), betont:

> *„[T]his approach did demonstrate radical and pervasive variability on many levels as well as a great deal of consistency. But consistency was not due to accounts describing a consistent world; it arose because different types of accounts were restricted to different kinds of contexts" (1987,S. 169).*

Gemäss dieser Prämissen wurden im Rahmen der vorliegenden Studie unterschiedliche interpretative Repertoires (s.o.) hinsichtlich einer „Family Friendliness" in Organisationen herausgearbeitet, um in einem nächsten Schritt aufzuzeigen, in welchen Zusammenhängen sich die DiskussionsteilnehmerInnen und InterviewpartnerInnen dieser bedienen, sowie welche

Funktionen und Konsequenzen dies mit sich bringt. Die Ergebnisse der Auswertung sollen im Anschluss getrennt nach der jeweiligen Perspektive vorgestellt werden.

2 Die Perspektive der Gesellschaft: Unterschiedliche Verständnisse von Familienfreundlichkeit in der politisch-professionellen Debatte

Gemäss des gewählten Ansatzes, verschiedene Perspektiven auf die jeweiligen Verständnisse von Familienfreundlichkeit hin zu analysieren, wurde auf der so genannten politisch-professionellen Ebene ein Diskussionsprozess zwischen VertreterInnen von sowohl Interessensverbänden als auch der Wirtschaft begleitet. Gegenstand der Diskussionen war die Konzeption eines Wettbewerbs zur Familienfreundlichkeit in Schweizer Unternehmen. Innerhalb dieses Prozesses wurden drei Gruppendiskussionen aufgezeichnet und anschliessend diskursanalytisch ausgewertet. Dabei standen folgende Fragen im Vordergrund: Wie verlaufen die sozialen Prozesse zur Konstruktion eines Preises für Familienfreundlichkeit? Welche Positionen werden geltend gemacht? Welche Vorstellungen von Familienfreundlichkeit kommen zur Sprache? Welche Annahmen unterliegen diesen Vorstellungen? Welche Funktionen und Konsequenzen hat dies?

Bereits bei der ersten aufgezeichneten Gruppendiskussion, welche den Diskussionsteilnehmenden zu grossen Teilen dazu dient, ihre jeweiligen Positionen abzustecken, kristallisieren sich zwei Pole heraus:
Den einen dieser Pole dominiert das *„Grundanliegen“* des Interessensverbandes, das Thema der Vereinbarkeit *„unter den Punkten ‚Beruf, Familie, Gleichstellung‘“ (A,1:269-270)* zu forcieren. Den anderen bilden die Positionen der Wirtschaft, welche gewisse *„familienfreundliche Massnahmen“* zwar als Standortfaktor schätzen, daneben aber lieber von *„Gesellschaftsfreundlichkeit“* sprechen und entsprechend *„eine Ausweitung der Thematik“* protegieren, *„dass es eben nicht nur alles am Thema ‚Familie und Beruf’ aufgehängt wird“ (1:209-211).*

Zusätzlich zu diesen den Verlauf der Gruppendiskussionen stark prägenden Polen – Familienfreundlichkeit als interessensgeleitetes Kernanliegen versus Familienfreundlichkeit als ein Aspekt von Gesellschaftsfreundlichkeit – fällt auf, dass das Verständnis von Gleichstellung

innerhalb zahlreicher Textpassagen von solchen Aussagen überlagert wird, welchen die Annahme zugrunde liegt, Familienfreundlichkeit sei einzig der Belang von Frauen. Mit diesen unterschiedlichen Verständnissen von Familienfreundlichkeit bezeichnen wir die ersten drei interpretativen Repertoires. Quasi als methodologischer Niederschlag der Schilderungen des Status quo sowie der Debatten um „Vision vs. Machbarkeit" finden sich die interpretativen Repertoires 4 und 5, bei welchen das konkrete Prozedere zur Gestaltung der Bewertungskriterien für „Familienfreundlichkeit im Unternehmen" im Vordergrund steht.

Damit konnten fünf interpretative Repertoires zurückverfolgt werden, die den lebhaften Verlauf der Gruppendiskussionen prägen.

1. „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann"
2. „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache' "
3. „Familienfreundlichkeit als untergeordneter Aspekt von Gesellschaftsfreundlichkeit"
4. „Familienfreundlichkeit als einzelne, messbare Massnahmen"
5. „Familienfreundlichkeit als individuelle Zielsetzung"

Diese verschiedenen Repertoires der politisch-professionellen Perspektive sollen im Anschluss vorgestellt sowie hinsichtlich jeweiliger Funktionen und Konsequenzen diskutiert werden.

2.1 Das interpretative Repertoire 1: „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann"

Diesem Verständnis von Familienfreundlichkeit liegt das Anliegen zugrunde, die Gleichstellung von Frau und Mann voranzubringen. Dies wird als *„Grundanliegen"* des Wettbewerbs benannt. Entsprechend werden familienfreundliche Massnahmen als weitere Vorstösse in diese Richtung begriffen.

> *„[U]nsere Grundanliegen sind wirklich diejenigen gewesen, die Sie erwähnt haben; vielleicht unter den Punkten ‚Beruf, Familie, Gleichstellung'." (1:269-270)*

Damit ist auf politisch-professioneller Ebene das interpretative Repertoire „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann" eingeführt. Auch im Verlauf der Gruppendiskussionen wird mehrfach explizit auf das gleichstellerische Anliegen hingewiesen:

> *„[B]ei uns ist es ganz klar um die Chancengleichheit gegangen, beidseitig, oder. Weil das ist ja unser Ziel […].“ (2:1897-1898)*

Vor diesem Hintergrund wird das Problem thematisiert, dass Familienfreundlichkeit als reine „Frauenangelegenheit“ verstanden werden könnte. Entsprechend wird betont, welche Bedeutung gerade der Rolle der Männer hinsichtlich eines Preises zur Familienfreundlichkeit zukommt.

> *C: Ich denke, dann müsste man es einfach nochmals genau – eben wenn es wirklich, wenn der Fokus...so...ich sage jetzt, also ni-nicht negativ, nur auf die Familienfreundlichkeit ist, dann muss es irgendwo definiert sein. Weil dann kann eben, wenn dann ein Mann Teilzeit arbeitet, weil er in einem Verein oder ein politisches Amt hat, ich sage jetzt bewusst nur von Männern, oder, dann muss man dann einfach muss man sagen, nur wenn sich ein Mann in der Familie einsetzt und deswegen Teilzeit arbeitet, hat das eine Berechtigung in diesem...Kriterium drin. […] [D]ann muss man's fokussieren […] und dann muss man aber auch aufpassen, also ich finde, man muss es dann auch so...verkaufen - also verkaufen, an- also ankünden - dass man auch sagt, es ist nicht nur...was dann Frauen betrifft in einem Unternehmen, sondern auch Männer. Also dort muss man dann eben aufpassen, oder, dass man dann nicht plötzlich...nur noch eine Frauenerhebung macht. Sondern, man will ja, dass die Männer mit der Zeit auch mitmachen bei der Familienarbeit und darum [überschneidend]...oder, dass man das explizit sagt. Es geht ja sonst in eine Ecke, oder.*
> *A: [überschneidend] Ganz klar. Und das ist ja nicht eine Einbahnstrasse, oder.*
> *F: Vielleicht kann man ja das irgendwie durch ein Bild [überschneidend] oder so*
> *Mehrere[überschneidend]: Ja, ja.*
> *C [überschneidend]: (unverständlich) dass man einfach immer betont, Frauen und Männer, oder. Nicht, dass es nachher nur noch eine Frauenerhebung gibt und man sagt "Jaja, das ist gut so; Frauen arbeiten bei uns Teilzeit, machen Sie das", sondern eben auch die Männer, oder. Das ist eben interessanter […]. […]*
> *C: Ja, das ist genau das, also man muss ganz explizit darauf hinweisen, sonst gibt das eine reine Frauenuntersuchung, oder.*
> *E [überschneidend]: Ja, und dass das eigentlich dann eben mit familienfreundlich" einfach gedacht ist, jetzt...muss man noch ein wenig mehr für die Frauen tun. Und das, obwohl da drin, in diesen Kriterien haben wir jetzt viele zur Gleichstellung Mann und Frau […].*
> *Mehrere: Jaja, genau. (2:1825-1883)*

Im Rahmen dieser Diskussion bedienen sich die DiskussionsteilnehmerInnen konsistent des

interpretativen Repertoires 1. Ausführlich wird diskutiert, wie man im Rahmen des Kriterienkatalogs Männer stärker in die Familienfreundlichkeit einbeziehen könne, um der Gefahr einer einseitigen *„Frauenuntersuchung“* vorbeugen zu können.

Hier jedoch besteht über die gesamten Diskussionen hinweg ein hohes Mass an Variabilität: Neben der konsistenten Argumentationslinie innerhalb des interpretativen Repertoires 1 finden sich zahlreiche Textpassagen, in denen im Rahmen eines traditionellen Geschlechterverständnisses diskutiert und von einer „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache’ “ ausgegangen wird.

2.2 Das interpretative Repertoire 2: „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache’“

Wurde im Rahmen des interpretativen Repertoires 1 – „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann“ – gefordert, Männer in die Familienfreundlichkeit einzubinden, so wird hier die Rolle der Männer aus einer gänzlich anderen Perspektive erörtert: Konsistenz stiftenden Hintergrund bildet das interpretative Repertoire „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache’ “. Wo Familienfreundlichkeit ausschliesslich an Frauen adressiert ist, da werden entsprechende Massnahmen zur exklusiven Begünstigung. In diesem Sinne wird wiederholt davor gewarnt, *„dass wir immer aufpassen müssen, dass die Männer nicht diskriminiert werden, […] das ... ist halt so, oder“ (2:1898-1899).*

„Das ist halt so“ – im Sinne einer Kapitulation vor dem Status quo – anerkennt entsprechend des traditionellen Geschlechterverständnisses *„die Welt der Männer“* als eine von Familienfreundlichkeit disjunkte Welt. „Männer nicht diskriminieren“ heisst in diesem Sinnzusammenhang: Wenn man Frauen hinsichtlich ihrer familiären Verpflichtungen entgegen kommt, dann brauchen Männer ein Äquivalent, das ihren Interessen gerecht wird. Auch ihr unbezahltes Engagement muss Berücksichtigung finden: Frauen die Familie, Männern das Militär und das Ehrenamt.

> *A: Oder also wenn man das andere, wenn man's einfach gesellschaftsfreundlich und dann gesellschaftsfreundlich so auffasst, also dass auch das Militär und das Ehrenamt und die Freiwilligenarbeit rein, dann ist einfach sehr auf kann es wieder diskriminieren, doch einfach diskriminierend sein für die Frauen, oder?*

C: Nein, weil wenn Sie's noch familienfreundlich haben, dann […] hätten wir beide Schienen […]. (2: 1936-1944)

Im Rahmen des interpretativen Repertoires 2 – „Familienfreundlichkeit als Frauensache" – erscheinen so auch Regelungen zu „Elternzeit" respektive „Mutterschaftsurlaub" in gänzlich anderem Licht: Familienfreundlichkeit heisst hier, Müttern gute Regelungen für ihre familiären Verpflichtungen anzubieten. „Vaterschaftsurlaub" mögen zwar *„fortschrittliche Exoten" (1:2130)* anbieten, in der Regel aber gibt es das nicht. Den Begriff gänzlich vom Geschlecht abzukoppeln, liegt ebenso fern. So stösst man sich an dem ungewohnten Wort „Elternzeit": *„Was ist Elternzeit? Brotzeit, Elternzeit, Mahlzeit" (1:2096)* und diskutiert, diesen Terminus fallen zu lassen: *„Elternzeit würde ich […] auch herausnehmen" (1:2135-2136).* Im Rahmen des interpretativen Repertoires „Familienfreundlichkeit als Frauensache" erscheint dieser Begriff schlicht überflüssig:

„Man kann es auch anders sehen, man kann sagen, die Mutter nimmt den Mutterschaftsurlaub und der Vater nimmt unbezahlt. Dann ist es auch Elternurlaub." (1: 2154-2156)

War es im Rahmen des interpretativen Repertoires 1 – „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann" – expliziter Wunsch, die Rolle der Väter zu stärken und diese Zielgruppe der Familienfreundlichkeit möglichst eingängig anzusprechen, so spielt das gleichstellerische Anliegen hier keine Rolle. Ein solcher Widerspruch lässt sich nicht einfach dadurch erklären, dass hier verschiedene Personen verschiedene Ansichten vertreten. Vielmehr erzeugen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Rahmen der Gruppendiskussion sehr unterschiedliche Sinnzusammenhänge, innerhalb welcher sie mit entsprechender Konsistenz unterschiedlich argumentieren. Daher muss berücksichtigt werden, dass die Diskussionsteilnehmenden zu unterschiedlichen Zwecken auf die jeweiligen Repertoires zurückgreifen, wobei sich im weiteren die Frage nach den jeweiligen Funktionen der verwendeten Repertoires stellt.

2.3 Zwischen zwei Repertoires

Neben den Diskussionen im Rahmen des interpretativen Repertoires „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache' " lassen sich – wie oben gezeigt – zahlreiche Passagen finden, in denen es explizites Ziel des Verständnisses von Familienfreundlichkeit ist, gerade dieses traditionelle Geschlechterverständnis aufzubrechen. Familienfreundlichkeit soll dann einen Beitrag dazu

leisten, Väter in die Verpflichtungen von Haus- und Familienarbeit aktiv einzubinden, wodurch die Zuschreibung entlang des Geschlechts durch Zuschreibung „entlang einer Elternschaft“ ersetzt werden soll. Wo das gleichstellerische Grundanliegen genannt und (wenngleich recht abstrakt) diskutiert wird, ist diese Zielsetzung deutlich präsent, die Argumentation verläuft dann konsistent im Rahmen des auf politisch-professioneller Ebene sehr bedeutsamen Repertoires 1.

Wo aber konkrete Anwendungen und Beispiele diskutiert werden, changieren die TeilnehmerInnen in zahlreichen Textpassagen von Repertoire 1 zu 2. Hier schöpfen sie aus ihren alltäglichen Erfahrungen, und da erweist sich das interpretative Repertoire 2 einmal mehr als umfassender, lang erprobter Fundus. Gerade dort, wo praktische Lösungen gesucht werden und nach der Machbarkeit gefragt wird, erweist sich Repertoire 2 als „nahe liegend“. So erweisen sich sowie die Passagen, bei denen sich die Teilnehmenden auf das interpretative Repertoire 1 – „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann“ – beziehen, als auch jene, bei denen das Repertoire 2 – „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache’ “ – den Textbaukasten liefert, als in sich konsistent.

Hier zeigt sich einmal mehr, dass es nicht das Anliegen der vorliegenden Studie sein kann, eine einzige Argumentationslinie herauszuarbeiten, die dann als konsistenter Standpunkt der jeweiligen Diskussionsmitglieder präsentiert wird. Ebenso ist keineswegs beabsichtigt, einzelne Personen als „unglaubwürdig“ zu „entlarven“. Vielmehr gilt es, diese verschiedenen Formen von Konsistenz und Variabilität aufzuzeigen, um zurückverfolgen zu können, in welchen Zusammenhängen die DiskussionsteilnehmerInnen sich dieser bedienen sowie welche Funktionen und Konsequenzen diese Bezüge jeweils mit sich bringen.
Innerhalb der hier untersuchten politisch-professionellen Perspektive dient Repertoire 1 den InteressensvertreterInnen dazu, einen gleichstellerisch ausgerichteten Wettbewerb zur Familienfreundlichkeit zu fordern. Repertoire 2 dagegen – so zeigte sich – wird in erster Linie dort benutzt, wo mit den alltäglichen Erfahrungen umgegangen werden muss und praktikable, allgemein „verträgliche“ Lösungen angestrebt werden. Mit diesem Bezug auf den Status quo wird das traditionelle Geschlechterverständnis bestätigt und damit letztendlich reproduziert.

Das nachfolgende Exzerpt liefert eine Textpassage, in der dieses Changieren zwischen den beiden Repertoires sehr ausgeprägt ist und bei der gleichzeitig eine ausgesprochen hohe

interaktive Dichte auffällt.

C: [W]enn man jetzt nicht jeden...jedes Hobby und jede Familienarbeit und alles bis ins Detail berücksichtigt, weil Sie müssten nämlich aufpassen mit der Zeit, dass Sie nicht Männer diskriminieren, oder.
A: Ja, es kann natürlich, also es kann auch das Umgekehrte der Fall sein.
H [überschneidend]:Ja, es müsste vielleicht gar nicht frauen-eh-spezifisch, eh, müsste es nicht sein.
C [überschneidend]: Ja gut, Sie haben natürlich wenig Männer, die da, die die Familienarbeit als...Kriterium einbringen können, das
Mehrere [überschneidend]: (unverständlich) Ja, ja, ja
E: Man darf's vielleicht auch nicht rein auf auf auf die Familienarbeit begrenzen, sondern andere
Mehrere [überschneidend]: (unverständlich): Ja, ja, ja
E [überschneidend]: Ja, oder einfach […] caritative eh Tätigkeiten usw.
H [überschneidend]: Einfach als Berücksichtigung, damit man das nicht
Mehrere: Jaja (unverständlich)
A [überschneidend]: Freiweilligenarbeit!
? [überschneidend]: das ist sehr...weiblich-spezifisch, also (unverständlich)
Mehrere[überschneidend]: (unverständlich) jeder Beruf...also...Ehrenamt...das ist schon...
?: Ja, oder auch eh, die Gemeinden (unverständlich), politische, 'tschuldigung.
F: Aber ich würd dabei (Husten) ganz klar sagen, das ist Sache von den Männern, das einzubringen, dass ihr...politisches Engagement unter Freiwilligenarbeit fällt, also. Da denk ich müssen wir uns den Kopf jetzt nicht zerbrechen!
Mehrere [überschneidend]: Jaja, klar...ist nicht unsere Sache… mh. (2, 811-845)

Diese Textpassage soll im folgenden noch einmal detaillierter betrachtet werden: Die Argumentation setzt ein mit der im Rahmen des interpretativen Repertoires 2 wiederholt anzutreffenden Warnung, *"Männer [nicht zu] diskriminieren"*. Wenn Familienfreundlichkeit für Frauen konzipiert ist, dann ist es die logische Folge, dass Männer hinsichtlich entsprechender Massnahmen aussen vor bleiben. Familienfreundlichkeit bietet nichts für Männer – Familienfreundlichkeit ist „Frauensache". Daraufhin wird betont, dass eine geschlechtsspezifische Diskriminierung auch umgekehrt auftreten könne (Z.4): Frauen und die von ihnen geleistete Familienarbeit kämen wieder zu kurz, wenn „Männerdomänen" Berücksichtigung finden. Auch in diesem Umkehrschluss wird das traditionelle Geschlechterverhältnis anerkannt, und auch hier werden die Dichotomien entlang des

Geschlechts entsprechend reproduziert.
Der nächste Einwurf (Z.5-6) greift eben diese Dichotomisierung auf. Hier klingt Repertoire 1 – Familienfreundlichkeit als Gleichstellung – an: Familienfreundlichkeit richtet sich nicht spezifisch an Frauen, sondern ebenso an Männer. Die Reaktion darauf (Z.7-8) schildert den Status quo, in dem betont wird, dass es *„natürlich wenig Männer"* gibt, *„die die Familienarbeit als... Kriterium einbringen können"*. Dieser Einwurf findet mehrfache spontane Zustimmung (Z.12). Gleichzeitig lässt er das soeben aktualisierte Repertoire 1 erneut zu Repertoire 2 changieren. Als Antwort auf das identifizierte Problem, dass Männer diskriminiert werden können, werden Erweiterungsvorschläge zusammengetragen, die den „männlichen Interessen" im Rahmen „ihrer" unbezahlten Tätigkeiten entgegenkommen sollen (Z.13ff.).

Lösungsansätze wie beispielsweise die pro-aktive Einbindung von Vätern, wie sie vor gleichstellerischem Hintergrund nahe lägen, bleiben gänzlich aus – das interpretative Repertoire 1 wird hier nicht mehr aktualisiert. Gegen Schluss wird – weiterhin vor dem Hintergrund des interpretativen Repertoires 2 – betont, dass Bemühungen um eine solche Ausweitung jedoch *"Sache von den Männern"* sei. Damit werden hier – trotz Infragestellung der Erweiterung – die Dichotomien konsistent aufrechterhalten.

2.4 Das interpretative Repertoire 3: „Familienfreundlichkeit als ein untergeordneter Aspekt von Gesellschaftsfreundlichkeit"

2.4.1 Positionen der Wirtschaft: Diskussionen um Erweiterungen

Ein neues Repertoire – „Familienfreundlichkeit als ein untergeordneter Aspekt von Gesellschaftsfreundlichkeit" – kommt hinzu, wenn wir die Positionen der Wirtschaft genauer untersuchen. Mit der soeben diskutierten Ausweitung der Familienfreundlichkeit als eine mögliche Folge von Repertoire 2 kann der Übergang zu dem hier vorzustellenden Repertoire als fliessend bezeichnet werden. Kern dieses Repertoires bildet die Forderung, die Zielgruppe weg von „Familie" respektive „Elternschaft" hin zu „Gesellschaft" zu erweitern, wobei Gesellschaft hier ausgesprochen weit gefasst wird. Entsprechend dürfe es nicht *„lediglich um ein familienpolitisches Anliegen" (1:184)* gehen, sondern vielmehr darum, den *„Fächer aus[zu]weiten" (1:182*) und damit eine umfassendere „Social Responsibility" zu verfolgen.

D: [I]ch möchte das voll zu Protokoll geben: Ich beantrage eine Ausweitung von der Thematik - ob jetzt das alles darunter gehört oder nicht, ist eine andere Frage, aber, dass es eh, dass es eben nicht nur alles am Thema ‚Familie und Beruf' aufgehängt wird. […] Dann weitet's aus, dass die Unternehmen den Fokus noch haben auf ganz andere Grössen, die entscheidend sind, auch für den längerfristigen Erfolg, als das.
[…]
E: Also mir geht es gleich wie [der Person D]. Eh, mit dem ‚familienfreundlich' würde auch im Gewerbe drin, würde eh, eingeschränkt […] und das ehh, ehh, kann ich nur unterstützen, würden wir eben auch mit gesellschaftspolitischer Innovation oder so etwas, würde mir aus Sicht vom Gewerbe viel mehr zusagen als die Familienpolitik." (1:216-302)

Angestrebt wird eine umfassende *„Aufwertung"* des Themas. Dabei wird Familienfreundlichkeit nicht als Zweck, sondern vielmehr als Mittel zum Zweck begriffen: Entsprechende Massnahmen können vereinzelt Erfolg bringen, insbesondere als Standortfaktor. Darüber hinaus wird Familienfreundlichkeit innerhalb eines solchen interpretativen Repertoires als etwas Unzureichendes angesehen, das seine Rechtfertigung jedoch im Rahmen der erweiterten Perspektive erhalten kann.

„[…] dann hat man vielleicht wieder eher ein bisschen...die Möglichkeit, man sieht's: ‚Aha, die Familie gemanagt, gleichzeitig aber noch...in diesem oder jenem Verein oder Verband...noch engagiert' und eh, von daher...dann könnte man's ein bisschen ausweiten, dann hätte man ein bisschen alles drin" (2:693-698).

Nicht selten überschneidet sich hier das interpretative Repertoire „Familienfreundlichkeit als ein untergeordneter Aspekt von Gesellschaftsfreundlichkeit" mit dem bereits vorstellten Verständnis von „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache'": Wo argumentiert wird, dass das Thema ausgeweitet werden müsse, wird gerne wieder auf das Argument zurückgegriffen, dass man *„nicht nur etwas für die Frauen"* machen könne. Dieser Gedanke verläuft dann getrennt von der im Rahmen des interpretativen Repertoires „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung" virulenten Frage nach einer geeigneten „Väterförderung". Bei einem solchen Ansatz geht es vielmehr darum, im Rahmen einer wie auch immer gearteten „Gesellschaftsfreundlichkeit" Angebote neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen, die „männlichen Interessen" entgegen kommen. Innerhalb dieser Logik wird auch

hinsichtlich einer Gesellschaftsfreundlichkeit das traditionelle Geschlechterverständnis gestützt und reproduziert.

Weitere Konsequenzen eines solchen erweiterten Verständnisses, welches zumeist Konzepte wie „Corporate Volunteering“ bzw. „Corporate Citizenship“, „Work-Life-Balance“ oder „Diversity Management“ umfasst, sind nicht zuletzt mit Blick auf allfällige Interessenskonflikte zu diskutieren (Ostendorp, 2003).

2.4.2 Standortfaktor Familienfreundlichkeit als Brücke zwischen Interessensverbänden und Wirtschaft

Von besonderem Interesse im Rahmen des von uns begleiteten politisch-professionellen Diskussionsprozesses zeigt sich die Familienfreundlichkeit innerhalb wirtschaftlicher Positionen da, wo sie Antwort auf akute Fragen des Human Resource Managements zu liefern verspricht. Explizite Aspekte einer Familienfreundlichkeit werden insbesondere dort ausführlich und mit lebhaftem Interesse diskutiert, wo Familienfreundlichkeit als Standortfaktor gefördert werden soll. Hier wird der Einbezug der Partnerin/ des Partners nachdrücklich begrüsst:

D: Das ist jetzt etwas, das relativ wich- s-so grad beim Erstgespräch ... also der Einbezug von den von den Partnern […], jedenfalls von der Partnerin ... das ist ja […] zentral. Wir kommen ja ... Fachleute kriegen wir […] deshalb nicht, weil weil die Partnerinnen nicht mehr kommen. […] Das ist ein grosses Problem, das wir haben […]... Und d-hat man gesagt gehabt, wenn's Euch nicht gelingt, die Partnerin von Anfang an einzubeziehen in diese Gespräche und den Arbeitsplatz kennt, schaffen wir's nicht, oder.
Mehrere [überschneidend]: Mh.
D: Und das ist also ein Grund, warum man ihnen sagt: Bitte, ja-a, die Partnerin spielt eine wichtige Rolle für diese Arbeitsplatzwahl, oder. […] Wir verlieren eine ganze Anzahl qualifizierter Leute jetzt, in [XXX]. Diese Leute sind hier, ein halbes Jahr, nachher gehen sie wieder, weil die Frau nicht mitzieht.
Mehrere [wiederholt überschneidend]: Jaja. Ist noch verrückt.
D: Und wenn man das vorher, oder, vorher erklärt hätte, oder, was was erwartet Euch hier draussen und eh und wie können wir Euch behilflich sein. Das da müss- also das ist ein wichtige- das ist ganz ein wichtiger Punkt. Ja.
H: Also es wäre wahrscheinlich auch...
D [überschneidend]: Auch im Interesse vom Unternehmen, wenn es ein Gewinn sein soll. Oder, also, wenn sie das meinen.

Mehrere [überschneidend]: (unverständlich) Ja. Natürlich. Oder. Klar. Ganz klar.
H: Diese Möglichkeit, das nach aussen zu kommunizieren. Weil ich denke, bei uns ist das ja...ist das nicht üblich, oder. Aber eh, eben es könnte eine Form sein, nur das muss man dann nach aussen kommunizieren wo auch immer,
dass man sagt, diese Möglichkeit besteht, also, überhaupt.
?: Ja, ja.
F: Zum Beispiel die Unterstützung, dass die Partnerin vor Ort auch einen Job findet, zum Beispiel.
D: Das ist ganz genau. Ganz genau! Ganz genau! Ganz klar. Ganz klar. Darum geht's. Um das geht's. Da liegt, da liegt, da liegt, ich find da liegt noch viel drin. (1:2237-2373)

Deutlich wird, dass auch auf Seiten der Wirtschaft einzelne konkrete Aspekte einer Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit durchaus begrüsst und auch gefördert werden, insofern sie als Antwort auf spezifische Probleme – wie hier die Standortsicherung – fungieren. „Familienfreundlichkeit" wird hier verstanden als nach Bedarf wählbares Traktandum eines Massnahmenkataloges. Diesem jedoch kann – je nach konkreter wirtschaftlicher Lage – eine sehr hohe Bedeutung zukommen.

2.5 Die interpretativen Repertoires 4 und 5: „Familienfreundlichkeit als einzelne, messbare Massnahmen" vs. „Familienfreundlichkeit als individuelle Zielsetzung"

Geht es um die Konzeption des Wettbewerbs, um Auswahlkriterien sowie das allgemeine Prozedere, dann ist immer wieder die Warnung zu hören, man dürfe *„die Realität nicht aus den Augen verlieren"*.

„Sie kennen ja die Situation hier in [X] […], sehr vieles wird sehr unrealistisch sein." (2:749-753)

Entsprechend wird immer wieder die Warnung laut:

„[D]a müssen wir sehr pragmatisch vorgehen." (1:836)

Das Bestreben, möglichst machbare, einzelne Aspekte abzufragen, wird kontrastiert von der Ansicht, es sollten möglichst viele Ideen gesammelt werden. Danach geht es darum, *„den Blick zu weiten für Kriterien, welche man noch berücksichtigen könnte" (2:633-634).*

Entsprechend kristallisieren sich hinsichtlich der Vorgehensweise zwei Gegenpositionen heraus. Zum einen wird die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens als ein Konstrukt verstanden, welches mittels einzelner, konkret abfragbarer Punkte gemessen werden kann, zum anderen wird die Ausgestaltung der jeweiligen Familienfreundlichkeit offen gelassen und ein entsprechend weiter Rahmen angestrebt.

> *„Ich, ich versteh den Katalog auch wirklich als Ideensammlung, und nicht als: Das Unternehmen muss alle Punkte abgehakt haben und sonst passiert gar nichts." (2:846-848)*

Dieser Ansatz trifft auf vehemente Kritik.

> *„Nein, aber das ist ein Raster […], das wir über die Unternehmungen legen, oder, und eh, da werden gewisse Erwartungen geschürt, und diese Erwartungen, die müssen auch irgendwodurch noch realistisch sein, weil wenn man einen Wettbewerb macht, und niemand hat eine Chance zum Gewinnen, dann dann ist das ein intellektuelles Konstrukt gewesen, der, das an der aktuellen Wirtschaft […] vorbeiläuft." (2:851-859)*

In diesem Sinne wird mehrfach betont, man müsse die *„wirtschaftliche Lage vor Ort"* berücksichtigen und eine entsprechend pragmatische Herangehensweise verfolgen, wolle man nicht dem Schwelgen in realitätsfernen Wünschen, einem *„wishful thinking" (1:2076)* anheim fallen, denn *„wenn man das richtig versteht, dann ist das ein Wunschkatalog" (1:2040).*

Damit können die interpretativen Repertoires 4 und 5, „Familienfreundlichkeit als einzelne, messbare Massnahmen" vs. „Familienfreundlichkeit als individuelle Zielsetzung", benannt werden. Der folgende Text entstammt einer Passage, in der diese beiden Repertoires mit hoher metaphorischer wie interaktiver Dichte aufeinanderprallen.

> *F: [D]ie Idee war jetzt einfach, also diesen Massnahmenkatalog, den wir hatten, zu erweitern...und Kriterien von der Firma selber zu bekommen. Also die...ja, die Kriterien setzen wir, aber die Ziele werden vom Unternehmen definiert, welche Ziele genau wollen wir...*
> *A: Und wir haben quasi, ja, das ist die Offenheit […]*
> *[…]*
> *F: Ich denk, es ist nicht der Punkt, dass man jetzt nicht (Husten) für eine Krippe eintritt oder Teilzeitarbeit einführt, ich denk auch das "erfolgreich", das hängt immer davon ab, was die Zieldefinition war; für*

welches Ziel versuchen sie, diese Massnahmen einzusetzen. Und deswegen...finde ich es schwierig zu gewichten, ist die Krippe wichtiger als die Einführung von Teilzeitarbeit, zum Beispiel. Weil das davon abhängt: Was ist das für ein Unternehmen und was will ich damit erreichen? Das hängt ja von...von dem Kontext ab oder so. Und deswegen würde ich's immer an den, an den selbst definierten Zielen, am selbst definierten Sollwert...messen. Ob es erfolgreich eingeführt wurde.
C: Wir haben ja eine andere Möglichkeit, in dem dass wir...das ist richtig, also...bei diesen beiden jetzt, Teilzeit oder Krippe...das das würde ich jetzt nicht werten. Die Wertung kommt ja bei den Ausbaukriterien rein. Da wäre es einfach "Ja" oder ein "Nein" also das kö- das könnten jetzt Kriterien sein, wo man sagt, das sind Musts, oder. Und dort müssen wir's dann nicht untereinander, quasi ausspielen, sondern es sind Musts und sie sind erfüllt oder sie sind nicht erfüllt.
F: Da haben Sie jetzt aber ein Unternehmen, das nur Teilzeitarbeit einführt und keine Krippe hat? Da wäre dann ein Must nicht erfüllt?
C[überschneidend]: Ganz genau. Es, eh ich denke, ehh, die Auswertung oder der Gewinn oder der ist ja wie bei den Noten, ich meine irgendwo in der Schule, irgendwo müssen wir uns richten, die die...nach dieser...Masse, die gewisse Sachen erfüllt oder nicht. […] Und ich meine Kinderkrippen ist ja jetzt gerade wenn wir von "familienfreundlich" ausgehen, finde ich das jetzt wirklich ein Must!
F: Das find ich halt die Frage, das wird ja immer vom Standpunkt als-also das
hängt von dem Unternehmen ab, von der Struktur des Unternehmens und von der Zielsetzung des Unternehmens. Das muss kein Must sein. Wenn das... Unternehmen in de- in einem Umfeld ist, wo die Krippe gleich um die Ecke ist...ehm
A [überschneidend]: Mh. Mh. Oder mitarbeiten...ja.
F [überschneidend]: Die Zielsetzung ist wesentlich […]. Das ist genau das, warum ich gesagt hab, ich würde das Ziel erfragen. Was ist denn das Ziel? […] Das ist einfach ein...offeneres Rangehen. Ich würde mich dann erst in der
Jury hinsetzen und den Katalog durchackern: Was haben sie denn jetzt gemacht?
Aber immer...im Kontext von "Was war denn das Ziel und was wollen sie denn
eigentlich?".
C: Das ist doch wahnsinnig schwierig nachher, die Auswertung.(3:378-440)

Im Rahmen des Repertoires 4 – „Familienfreundlichkeit als einzelne, messbare Massnahmen" – soll Familienfreundlichkeit im jeweiligen Unternehmen möglichst *„pragmatisch"* anhand einzelner Kriterien messbar gemacht werden.

Oberste Priorität hat hier die wirtschaftliche Ausgangssituation respektive ein entsprechender „Realitätsbezug“: Sind einzelne Kriterien erfüllt, dann ist „Familienfreundlichkeit“ gegeben. Damit ist innerhalb dieses Repertoires keine umfassende Verankerung auf unternehmenskultureller Ebene vorgesehen.

Dagegen wird mit dem interpretativen Repertoire 5 – „Familienfreundlichkeit als individuelle Zielsetzung“ – nicht mit Blick auf den wirtschaftlichen Status quo argumentiert. Hier geht es darum, Familienfreundlichkeit nicht als einzelne Massnahmen, sondern vielmehr als ein in sich stimmiges Produkt zu begreifen, dessen jeweilige Ausgestaltung von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich ausfallen kann. Mit der Frage nach der übergeordneten Zielsetzung eines jeweiligen „familienfreundlichen Unternehmens“ ist somit die Frage nach der Integration in die Unternehmenskultur gestellt:

> *F: „Was ist mit Kindern, die mit fünf Jahren krank werden und ein halbes Jahr intensiv Pflege brauchen: Könnte man da nicht auch ... ‘Auszeit nehmen‘, wie man sie jetzt auch immer nennt.“*
> *C: „Ich glaube, das muss man individuell ...“*
> *D: „Ja, das denke ich auch, ja.“*
> *F: „Aber ... Genau aus diesem Grund hätte ich die Rubrik gerne weiter drin.“*
> *(1:2160-2174)*

Anders im Rahmen des Repertoires 4: Entsprechend der Messbarkeit einzelner Kriterien wird die Kommunikation um *„Berücksichtigung der […] durch Familienarbeit erworbenen Qualifikationen […] bei Anstellung, Wiedereinstieg und Beförderung“ (2:563-566)* als punktuelles Kriterium diskutiert: Familienarbeit kann bei der Einstellung angesprochen und berücksichtigt werden, bleibt im weiteren aber – mit Blick auf eine Beförderung – aussen vor:

> *„Ja, aber Sie können wenn jemand im Unternehmen ist, Sie werden ja nicht im ersten Jahr befördert. Sie können nicht nach fünf Jahren […] darauf zurückgreifen, dass jemand einmal vor vor fünf Jahren , vor zehn Jahren irgend etwas anderes gemacht haben, sondern die Leistung, die Sie in diesem Moment leisten.“ (2:636-641)*

Ebenso wenig kann die Arbeits- und Verantwortungsteilung zwischen den PartnerInnen kommuniziert werden. Darf die Mitarbeiterin, die aufgrund Krankheit der Kinder drei freie Tage anmeldet, danach gefragt werden, ob da nicht auch irgendwo ein Vater der Kinder ist, der die Pflege übernehmen könne? – Was im Rahmen des interpretativen Repertoires 1 eine

Selbstverständlichkeit ist, ist hier undenkbar.

> *F: Ich hab noch einen andern Punkt, und zwar gerade ... bei diesen Familienzeiten, Betreuungsaufgaben für Kindern, denk ich, ist das wichtig, dass das auch gemeinsam geregelt wird. Also dass da nicht nur...Arbeitnehmerin, Arbeitnehmer mit dem Arbeitgeber spricht, sondern dass auch immer gefragt wird "Was ist denn mit dem Partner" bzw. "der Partnerin"?*
> --
> *?: Hm?*
> *D: Kann man das?*
> *C: Also ich finde, das ist die Eigenverantwortung von einem, von einem Partner, oder?*
> *D: [überschneidend] Ja-a, das ist...das geht also nicht. (1: 2355-2368)*

Das interpretative Repertoire 4 – „Familienfreundlichkeit als einzelne, messbare Massnahmen" – trifft sich an dieser Stelle mit Repertoire 3 sowie Positionen der Wirtschaft, die lediglich Teilaspekte einer Familienfreundlichkeit eingeführt wissen wollen. Im Drängen auf das Akzeptieren „nüchterner Fakten" und eine entsprechend pragmatische Machbarkeit kommt es ebenso Repertoire 2 – „Familienfreundlichkeit als Frauensache" – entgegen. Das interpretative Repertoire 5 dagegen weist diese Einschränkungen zurück, was ihm den Vorwurf von Realitätsferne einbringt. Mit Blick auf ein übergeordnetes, interessensgebundenes Ziel impliziert es eine Herangehensweise, welche die gesamte Organisation, deren Kultur und Wandel in den Blick nimmt.

2.6 Fazit

Die diskursanalytische Auswertung der Gruppendiskussionen konnte fünf verschiedene interpretative Repertoires aufzeigen, welche den politisch-professionellen Diskurs um die Entstehung eines Preises für familienfreundliche Unternehmen prägen. Zunächst erwiesen sich die beiden Repertoires 1 und 2, „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann" respektive „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache' " als höchst bedeutsam. Dabei fiel insbesondere das Changieren zwischen diesen Repertoires auf:

Wo Familienfreundlichkeit abstrakt diskutiert wird, ist das gleichstellerische Anliegen von höchster Bedeutung. Wo dagegen konkrete Machbarkeit gefordert wird, bewährt sich einmal mehr das traditionelle Geschlechterverständnis, welches Repertoire 2 zugrunde liegt. Explizites

Anliegen ist es, *„die Männer“* in den Wettbewerb um Familienfreundlichkeit einzubeziehen, doch praktisch ist dieses Thema eben „Frauensache“. Männer sind nun einmal wenig in der Familienarbeit vertreten – *„das ist eben so“*. Will man sie nicht *„diskriminieren“*, dann liegt es nahe, den Interpretationsrahmen dergestalt zu erweitern, dass auch „männliche Interessen“ Berücksichtigung finden. – Und „Elternzeit“ ist für Schweizer Unternehmen ein schwerverdaulicher Begriff – warum da nicht weiterhin mit dem bewährten „Mutterschaftsurlaub“ operieren und hier praktische Ergänzungen vornehmen?
Auf der Suche nach einer dergestalt *„praktischen“* Lösung tritt in den Hintergrund, dass hierdurch die traditionellen Zuschreibungen entlang des Geschlechts einmal mehr reifiziert werden.

Mit diesem Oszillieren zwischen den Repertoires 1 und 2 – „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann“ respektive „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache’ “ – sowie nicht zuletzt mit der grossen Bedeutung des Repertoires 4 – wird das gleichstellerische Anliegen der Interessensverbände teils stark überlagert. Ein weiterer, überschneidender Grund für die mangelnde Konturenschärfe des Repertoires 1 kann darin gesehen werden, dass es sich als Gegenposition zu Repertoire 3 behaupten muss, innerhalb dessen Familienfreundlichkeit als untergeordneter Aspekt von Gesellschaftsfreundlichkeit gilt. In Abgrenzung zu den Positionen der Wirtschaft wird von der Diskussionsleitung unermüdlich das gleichstellerische Anliegen des Interessenverbandes betont. Um diese Gegenposition behaupten zu können, werden zahlreiche Anläufe unternommen, in denen unermüdlich das „Grundanliegen“ betont wird. Diese sehr allgemeinen Formulierungen fungieren damit weniger als Neudefinitionen, sondern als Reaktion auf die in Diskussion 1 dominanten Vorstösse der Wirtschaft und damit als notwendige Positionierung:

> *„[K]ommen Sie nicht zu stark vom Unternehmen her […], wir kommen genau von der anderen Seite her. Wir wollen ja nicht einem Unternehmen gerecht werden. Ein Unternehmen soll ja dem Preis gerecht werden, dass es den Preis bekommt […].“ (1:619-625)*

Vermehrt diskutiert werden schliesslich Fragen zur konkreten Vorgehensweise. Bedeutsam werden damit zunehmend die interpretativen Repertoires 4 und 5 –
„Familienfreundlichkeit als einzelne, messbare Massnahmen“ bzw. „Familienfreundlichkeit als individuelle Zielsetzung“. So wird im Rahmen des Repertoires 4 danach gestrebt, Familienfreundlichkeit möglichst „pragmatisch“ anhand einzelner Kriterien messbar zu machen.

Mit dieser Fokussierung auf Machbarkeit korrespondiert es insbesondere mit Repertoire 2 – „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache' ". Da hierbei keine „Vereinbarkeit" auf unternehmenskultureller Ebene angestrebt wird, bleiben im Widerspruch stehende Diskurse wie der des „Ideal Workers" und die damit verbundenen Repertoires zu Vollzeitarbeit, Flexibilität, Präsenz und Karriere im Widerspruch. Erwerbstätigkeit auf der einen sowie Familienarbeit auf der anderen Seite werden hier einmal mehr als Dichotomien bestätigt und reproduziert.

Dagegen betont Repertoire 5 mit der individuellen Zielsetzung die Bedeutung, die einer Verankerung des jeweiligen Verständnisses von Familienfreundlichkeit und der entsprechenden Massnahmen in der Unternehmenskultur zukommt. Mittels dieses umfassenden Ansatzes können grundlegende Annahmen zur Familienfreundlichkeit in Verbindung mit anderen bedeutsamen organisationalen Diskursen gesehen und diskutiert werden.

3 Die Perspektive der Organisation: Unterschiedliche Verständnisse von Familienfreundlichkeit in Unternehmen

3.1 Die Analyse der Bewerbungsunterlagen

Anhand einer inhaltlichen Auswertung von offenen Fragen[5] aus insgesamt 41 Bewerbungen von Unternehmen für einen Preis zur Familienfreundlichkeit konnten verschiedene verwendete Verständnisse von «Familienfreundlichkeit» herausgearbeitet werden. Die Auswertung musste an dieser Stelle rein deskriptiv bleiben, da es sich mehrheitlich um kurze und knappe Statements handelte, die weitere Interpretationsmöglichkeiten, wie sie eine Diskursanalyse erfordern würde, nicht zulassen würden. Dennoch sind die unterschiedlichen Verständnisse

[5] In die Auswertung einbezogen wurden Fragen, bei denen die BewerberInnen beschreiben mussten, warum sie ihr Unternehmen als familienfreundlich einschätzen, warum ihre Mitarbeitenden dies tun würden, woran man merken könne, dass Familienfreundlichkeit ein fester Bestandteil der Firmenkultur sei und wo noch Veränderungspotential hinsichtlich der Familienfreundlichkeit gesehen werde.

aufschlussreich und weisen auf interpretative Repertoires hin, die im zweiten Teil dieses Kapitels anhand der Analyse von problemzentrierten Interviews mit VertreterInnen aus drei Unternehmen, die sich ebenfalls für einen Preis zur Familienfreundlichkeit beworben hatten, deutlicher herausgearbeitet werden konnten.
Im Folgenden sollen die sechs verschiedenen Verständnisse von Familienfreundlichkeit, wie sie sich in den 41 Bewerbungsunterlagen gezeigt haben, ausführlich dargestellt werden.

3.1.1 Familienfreundlich bedeutet, sich der Vereinbarkeitsproblematik bewusst zu sein

Ein Verständnis von Familienfreundlichkeit ist die „Bewusstheit für Vereinbarkeit", die sich in Aussagen wie den folgenden zeigt:

- *„Wir wollen bewusst Familienfrauen und Männer in unserem Betrieb"*
- *„Wir wollten bewusst Frauen und Männern die Möglichkeit für Erwerbs- und Familienarbeit geben."*
- *„Weil wir uns bewusst sind, dass die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden im direkten Zusammenhang mit dem privaten/familiären Umfeld steht."*

Unter Familienfreundlichkeit wird hier verstanden, dass man sich bewusst für eine Personalpolitik entschieden habe, die Personen mit Familienverantwortung unterstützte. So bestehe z.B. ein grosses Verständnis für die Problematik und man versuche, eine ganzheitliche Lösung zu finden. Dies bedeute auch, dass der Betrieb hier Verantwortung übernehmen müsse. Diese Übernahme von Verantwortung zeige sich entweder im Angebot flexibler Arbeitszeiten, der Organisation der betrieblichen Abläufe mit Rücksicht auf andere Verpflichtungen der Mitarbeitenden oder auch in betrieblichen Angeboten zur Kinderbetreuung.
Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie scheint in diesem Verständnis beide Geschlechter zu betreffen, was auch explizit geäussert wird, vor allem durch das Ansprechen der Betreuungspflichten von Vätern. So sollte z.B. auch für werdende Väter ein bezahlter Vaterschaftsurlaub eingerichtet werden oder auch Teilzeitarbeit für Väter im Kader ermöglicht werden.

Wird Familienfreundlichkeit als die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betreffend verstanden,

so fallen auch Schlagworte wie „Diversity“ und „Work-Life-Balance“. Diese Begriffe bringen einerseits zum Ausdruck, dass die praktizierte Familienfreundlichkeit Teil eines grösseren Konzepts ist, bei dem es einerseits um die Akzeptanz vielfältiger Arbeits- und Lebensformen geht (Diversity).

> *„Wir beschäftigen einen ausgewogenen Mix aus verheirateten, leidigen, Alleinerziehenden, jüngeren und älteren Frauen und Männern mit verschiedenen Pensen auf Wunsch.“*

Im Sinne einer „Work-Life-Balance“ werden z.B. die vermeintlichen „Sonderregeln“ für Eltern zur im Betrieb geltenden Norm gemacht und z.B. Sitzungen nicht ausserhalb der regulären Arbeitszeiten durchgeführt.
Die Verwendung von neuen Begriffen für das Vereinbarkeitsthema könnte auch dahingehend interpretiert werden, dass nach einem Begriff gesucht wird, der das eigene Verständnis von Familienfreundlichkeit besser ausdrücken kann als die schon bestehenden.

3.1.2 Familienfreundlich bedeutet ein familiäres Betriebsklima zu haben

Ein sehr häufig zur Sprache kommendes Verständnis von Familienfreundlichkeit ist das des „familiären Klimas“. Man habe es gut miteinander, es handle sich um einen kleinen, familiär und persönlich geführten Betrieb. Der Kontakt zwischen den Mitarbeitenden sei persönlich.

- *„Es herrscht ein familiärer Geist und Ton in unserem Kleinbetrieb.“*
- *„Unser Team ist eine starke Grossfamilie mit langjährigen Mitarbeitern das auch privat gemeinsames unternimmt“*
- *„da wir selber ein Familienbetrieb sind, herrscht eine offene, partnerschaftliche und familiäre Atmosphäre.“*

In manchen Fällen wird das familiäre Klima durch eine christliche Grundhalten mit Werten wie *„Helfen, Lieben, Führen“* erklärt.
Familienfreundlichkeit bezieht sich auf den Umgang, die Atmosphäre und die Kultur im Betrieb selbst, aber auch auf den Einbezug der Familien der Mitarbeitenden bei besonderen Anlässen wie Betriebsausflügen. Die Familie wird so in das betriebliche Geschehen integriert. Umgekehrt wird in manchen Fällen erlaubt, die Kinder mit in den Betrieb bringen zu können.

- *„Mitarbeiter dürfen Kinder im Notfall zur Arbeit mitnehmen“*

- *„Kinder können auch mal mit zur Arbeit genommen werden“*
- *„Unternehmenskultur: Familie kann jederzeit am Arbeitsort erschienen, Tiere können im Bedarfsfall mitgenommen werden“*
- *„Frauen und Männer können persönliche Kinder mit zur Arbeit nehmen“*
- *„Wir schauen, dass die Frauen dann arbeiten können, wenn die Kinder versorgt sind, ansonsten können sie sie mitnehmen“*
- *„MA dürfen nach Absprache ihr Kind mit in eine Besprechung mit der Geschäftsleitung bringen“*

In beiden Fällen scheint sich so die Grenze zwischen Beruf und Familie scheinbar zu verwischen; während im ersten Fall die Arbeit zur Familie zu werden versucht, ist es in diesem Fall die Familie, die auch einen Platz bei der Arbeit erhält.
Während in diesen Beispielen die Familie und Familiarität eine wesentliche Rolle bei der Definition von Familienfreundlichkeit spielt, dreht es sich im nun folgenden Verständnis ausschliesslich um die Bedingungen am Arbeitsplatz.

3.1.3 Familienfreundlich bedeutet gute Arbeitsbedingungen zu bieten

Ähnlich wie auch schon im Verständnis des „familiären Klimas“ wird Familienfreundlichkeit hier als das Angebot guter Arbeitsbedingungen verstanden.

> *„Seit Beginn ist es uns ein Anliegen, faire und angenehmen Arbeitsbedingungen/Klima anzubieten“*

Hierunter fallen z.B. geregelte Arbeitszeiten und die Reduktion von Überstunden und die Möglichkeit, mittags zum Essen nach Hause zu gehen, da so mehr Zeit für die Familie entstehe. Aber auch die Gestaltung der Arbeitsplätze mit dem Ziel, dass die Arbeit erleichtert werde und Körperkräfte geschont werden können, wird hier erwähnt. Wesentlich sind ebenso finanzielle Vergünstigungen und Sozialleistungen[6]. Zudem werden allgemeinere Arbeitsplatzkriterien wie gute Platz- und Lichtverhältnisse, die Mitbenutzung eins Gartens und die Möglichkeit, Getränke kostenlos zu konsumieren, genannt.

3.1.4 Der Betrieb erzeugt familienfreundliche Produkte bzw. ist gegenüber den

[6] Hierunter fallen z.B. die Zahlung einer „Geburtszulage“ und weitere freiwillige Zahlungen, spezielle Rabatte und Sozialleistungen, eine Gewinnbeteiligung und bezahlter Mutterschaftsurlaub.

Kunden familienfreundlich

Ein weiteres in den Bewerbungen geäussertes Verständnis von Familienfreundlichkeit bezieht sich nicht auf den Betrieb und die internen Prozesse und Strukturen, sondern auf das hergestellte Produkt oder die Haltung und das Angebot gegenüber Kunden und Kundinnen. So können bestimmte Produkte familienfreundlich sein, da sie zum Gebrauch von Familien bestimmt seien.

- *„Die Produkte [unseres Betriebs] sind als solches familienfreundlich und innovativ!"*
- *„Sinnvolle Freizeitbeschäftigung, Erholung in freier Natur"*

Um für die Kundschaft familienfreundlich zu sein wird eine entsprechende kinderfreundliche Infrastruktur zur Verfügung gestellt wie z.B. ein Wickeltisch, Spiele und Malbücher, eine Spielwiese, spezielle Familienzimmer oder Familienarrangements im Gastgewerbe.

3.1.5 Familienfreundlichkeit bedeutet Frauenförderung

Ein weiteres Verständnis von Familienfreundlichkeit bezieht sich auf die Verknüpfung mit dem Geschlecht; was familienfreundlich ist, ist auch frauenfreundlich und damit wiederum eine Massnahme zur Frauenförderung. Diese Zuordnung der Familie zur Frau geschieht oft explizit, indem z.B. genannt wird, dass Mütter mit kranken Kindern zu Hause bleiben könnten.

- *„Wir schauen, dass die Frauen dann arbeiten können, wenn die Kinder versorgt sind, ansonsten können sie sie mitnehmen."*
- *„Ja: Mütter dürfen ihre Kinder zum Arbeitsplatz mitbringen"*

Auch wird davon ausgegangen, dass in weiblich dominierten Betrieben oder *„Frauenbetrieben"* automatisch auch Verständnis für Familie und damit Familienfreundlichkeit gegeben sei. Diese Verknüpfung von Familie und Frau zeigt sich auch in der Gleichsetzung von familienfreundlich mit dem Begriff der Chancengleichheit[7]. Ein

[7] Unter Chancengleichheit wird meist neben den „gleichen Chancen für Männer und Frauen" „gleicher Lohn für gleiche Arbeit" verstanden. Oft werden in diesem Bereich keine Probleme gesehen, da *„Gleichheit gilt"* und die Mitarbeitenden unberücksichtigt des Geschlechts wählen könnten, wie viel sie arbeiten wollten.

Unternehmen sei z.B. dann familienfreundlich, wenn viele Frauen beschäftigt seien, auch mit Teilzeitarbeit noch gewisse Karrierechancen bestünden oder auch weibliche Lehrlinge in untypischen Berufen eingestellt würden. Auch das Engagement des Betriebs für Frauenförderung wird als familienfreundliche Massnahme gewertet, wie z.B. Massnahmen und Aktionen, die die Einstellung von Mädchen in geschlechtsuntypische Lehrberufe fördern.

3.1.6 Familienfreundlich bedeutet Flexibilität

Ein sehr häufig verwendetes Verständnis von Familienfreundlichkeit ist das der Flexibilität. Um als Betrieb flexibel zu sein, werden den Mitarbeitenden verschiedenste Arbeitsmodelle in Bezug auf Arbeitszeit, Einteilung der Arbeit und Arbeitsort angeboten.

- *„Kultur: Arbeitszeit so flexibel wie möglich zu gestalten; Führungskräfte in Teilzeit; Flexible gestaltbare Arbeitszeit; unbezahlter Urlaub; Geburtsprovision; 16 Wochen Mutterschaftsurlaub 100% bezahlt“*
- *„auf Anfrage Teilzeitarbeit für Männer und Kader ermöglichen“*
- *„individuelle Möglichkeiten für Teilzeitarbeit“*

Bei den geforderten oder eingeführten Massnahmen handelt es sich in erster Linie um Möglichkeiten zu flexibler Arbeitszeiteinteilung, Teilzeitarbeit und Jobsharing. Auch unbezahlter Urlaub und Elternzeit, ein *„sanfter Wiedereinstieg ins Berufsleben“* nach einer Familienpause oder das Arbeiten von zu Hause aus zählen hier zu Massnahmen der Flexibilisierung. Bei Teilzeitanstellungen scheint es wichtig, dass trotz der Teilzeitanstellung auch anspruchsvolle Aufgaben und auch Führungsaufgaben übernommen werden können und sogar Beförderungen möglich bleiben. Zudem scheint es wichtig zu sein, dass der Anstellungsgrad je nach Bedürfnissen der Familie kurzfristig und in diesem Sinne zeitlich flexibel angepasst werden kann.

- *„Arbeitszeit und Pensum kann je nach Familiensituation bestimmt und kurzfristig angepasst werden.“*
- *„Flexibler Arbeitgeber, passt sich auch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden an“*
- *„Unsere Flexibilität zur Anpassung der Arbeitszeiten, je nach privaten Bedürfnissen der Mitarbeiter in unserem Familienbetrieb“*
- *„flexible, tolerante Handhabung bei Absenzen wegen familiärer Angelegenheiten“*

- *„sobald einzelne Familien Zuwachs erhalten, verändert sich der Bedarf des Mitarbeiters nach Freizeit/Arbeitszeit. kurzfristig wird der Einsatz des entsprechenden Mitarbeitenden neu geplant und geregelt“*

Kurzfristig sollte das Unternehmen und vor allem die KollegInnen auch so flexibel sein, dass z.B. bei einem kranken Kind der oder die MitarbeiterIn zuhause bleiben kann.

„flexible, tolerante Handhabung bei Absenzen wegen familiärer Angelegenheiten“

Die Flexibilität wird hier von Seiten des Arbeitgebers gesehen, der die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen und sich diesen anpassen müsse. Ein wesentliches Kriterium hierbei scheint auch die Individualität der Massnahmen zu sein; es sind die individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeitenden, auf die entsprechend eingegangen und auf die die notwendigen Massnahmen angepasst werden müssten. Hierzu findet sich in den Bewerbungsunterlagen das Statement, dass eine *„Bereitschaft zur Findung individueller Lösungen“* bestehen müsse.

3.1.7 Fazit

In den vorgestellten sechs Verständnissen von Familienfreundlichkeit kommen unterschiedlichste Aspekte der Thematik zum Vorschein. Während es im ersten Fall um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht, die hier beide Geschlechter betrifft und Konsequenzen für die Organisation und Bedeutung von Arbeit zu haben scheint, so geht es bei einem Verständnis von Familienfreundlichkeit als Frauenförderung ausschliesslich um Frauen, die Familienpflichten nachkommen. Die Verständnisse unterscheiden sich hier auch anhand der Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern. Weitere Unterschiede lassen sich in Bezug auf das Verständnis von Arbeit und Unternehmen erkennen. Während die Forderung nach Flexibilität und Vereinbarkeit traditionelle Unternehmensvorstellungen in Frage stellt, werden diese durch das Verständnis eines familiären Klimas weiter gestärkt. Das Thema Familie im Kontext von Unternehmen wird nicht auf die Familie zu Hause, sondern auf die Umgangsformen miteinander im Betrieb bezogen, was so interpretiert werden kann, dass es noch nicht einmal denkbar ist, das Thema Betrieb und Familie im anderen Sinn zu verknüpfen. Auch werden hier wiederum traditionelle Vorstellungen verstärkt. Wenn die Vermeidung von Überstunden als Familienfreundlich gilt, so bedeutet das, dass Väter ihre Kinder abends noch

sehen können, nicht aber, dass sie Betreuungsaufgaben übernehmen. Wird die Möglichkeit, über Mittag nach Hause zu kommen als familienfreundliche Massnahme betrachtet, so ist dies nur aufgrund eines traditionellen Verständnisses von Familie, in der der Mann die Ernährerrolle und die Frau die Rolle der Hausfrau und Mutter übernimmt, denkbar.

Die Analyse der unterschiedlichen Interpretationen des Begriffs der Familienfreundlichkeit in den Schweizer Unternehmen selber macht deutlich, dass Familienfreundlichkeit nicht als einzelne Massnahmen losgelöst vom jeweiligen Kontext implementiert werden können, sondern dass zunächst das jeweilige Verständnis in Betracht gezogen werden muss. Herrscht im Unternehmen eine traditionelle Vorstellung von Familie und gesellschaftlicher Arbeitsteilung, so werden Massnahmen zur Familienfreundlichkeit auch dieses Verständnis stützen. Zielsetzungen, die z.B. die Chancengleichheit von Mann und Frau mit verfolgen, müssen hier zum Scheitern verurteilt bleiben.

3.2 Die Analyse der Interviews

Neben der Auswertung der Aussagen in den Bewerbungsunterlagen (Kap. 3.1) wurden verschiedene Organisationen, die an einem Schweizer Wettbewerb zur Familienfreundlichkeit teilgenommen hatten, angefragt, ob sie sich jeweils bereit erklärten, an einem Interview teilzunehmen. Schliesslich wurden in drei KMUs ca. anderthalbstündige Interviews geführt. Hierbei interessierte uns zunächst, welche Bedeutung dem besagten Preis zur Familienfreundlichkeit beigemessen wird, welche Hoffnungen und Erwartungen daran genüpft wurden, wie es zur Teilnahme kam sowie welcher Art die Beweggründe dafür waren. Im Anschluss wurde detailliert erörtert, was – nach Ansicht der jeweiligen Organisation – das spezifisch „Familienfreundliche“ ihres Unternehmens ausmacht: Was wird als „familienfreundlich“ angesehen? Welche Massnahmen, Philosophien oder – allgemein – Eckpfeiler werden hier hervorgehoben? Wie wird die jeweilige „Familienfreundlichkeit“ im organisationalen Alltag gelebt?

Als Gründe für die Teilnahme wird überwiegend das persönliche Engagement in Sachen „Familienfreundlichkeit“ geschildert. In diesem Sinne stellt die Personalleiterin der Organisation A fest :

> *„Die Grundwurzeln sind vielleicht schon meine Persönlichkeit gewesen, dass das für mich persönlich wichtig gewesen ist." (1:223-224)*

Die Teilnahme sei, wie es der Geschäftsleiter der Organisation C formuliert, *„ein persönliches Bedürfnis mich bei diesem Wettbewerb mitteilen zu können"* (3:71-72), er habe sich dazu *„eigentlich fast verpflichtet gefühlt"* (3:37-38).

Von allen InterwiewpartnerInnen gleichermassen wird die ausgesprochen grosse Bedeutung der Verleihung eines solchen Preises hervorgehoben: Man fühle sich –
so der Tenor unserer InterviewparterInnen – in der eingeschlagenen Richtung bestärkt und motiviert zum Weitermachen. Mehrfach wird betont, *„dass das einem Bestätigung gibt" (2:301)*, und in diesem Sinne führt der Geschäftsleiter der Organisation C aus:

> *„Und vor allem eben so ein Preis, denke ich, ist natürlich eine Motivation, um da, dass man mal in erster Linie einfach richtig entschieden hat und dass man auch auf demselben Weg weitermacht. Also dass man - ein gewisses Selbstbewusstsein erhält, dass man am richtigen Ort ist und dass man die richtigen Tätigkeiten ausführt. – Das ist natürlich im Sinn des Berufes, aber auch im Sinne der Familie." (3:87-91)*

Daneben wird auch die Bedeutung hervorgehoben, die einem solchen Preis zur Familienfreundlichkeit hinsichtlich der Imagepflege zukommt. So schildert die Personalleiterin der Organisation A:

> *„Das gibt vielleicht eine gute Reputation nach aussen. Dass es am Stammtisch nicht immer nur heisst: ‚Ja die Scheissfirma', sondern dass es mal heisst, du, ich schaff in einer guten Firma! Und das ist für mich der Nutzen. - - Ein-ein gutes Image aufbauen. Ob das jetzt kostengünstig ist oder ob das jetzt einen Haufen Geld kostet, das interessiert mich nicht, das ist mir jetzt eigentlich gleich. Ich kann mir nicht vorstellen, dass man da auf die Dauer, das man da Geld drauflegt. Das ist nicht so […]." (1:195-200)*

Werden nun die Verständnisse einer Familienfreundlichkeit in Organisationen genauer betrachtet, so lassen sich einmal mehr stark variierende interpretative Repertoires unterscheiden. Wie bei der in Kapitel 2 erörterten politisch-professionellen Perspektive, erweisen sich ebenso auf organisationaler Ebene die entgegengesetzten Verständnisse von

„Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann“ sowie „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache’“ als bedeutsam. Auch hier zeigt die diskursanalytische Auswertung, dass der Wechsel zwischen den beiden Repertoires oft gleitend verläuft. Das interpretative Repertoire 3 dagegen –„Familienfreundlichkeit als untergeordneter Aspekt von Gesellschaftsfreundlichkeit“ –, welchem auf gesellschaftlicher Ebene grosse Bedeutung zugekommen war, ist hier lediglich bei einer Organisation anzutreffen.

Neben diesen bereits im Rahmen der politisch-professionellen Debatte ausführlich vorgestellten Repertoires können auf organisationaler Ebene zwei weitere Verständnisse von Familienfreundlichkeit unterschieden werden: „Familienfreundlichkeit als familiäre Atmosphäre“ bzw. „Familienfreundlichkeit als Flexibilität und individuelle Rücksichtnahme“. Hier dominiert ein Verständnis von Familienfreundlichkeit, welches nicht einzelne, „professionelle“ Massnahmen in den Vordergrund stellt, sondern sich auf „Flexibilität und individuelle Rücksichtnahme“ beruft. Bereits bei der Auswertung der Fragebögen spielten derartige Aspekte von Familienfreundlichkeit eine wesentliche Rolle (vgl. Kap. 3.1). Insgesamt erweisen sich diese beiden teils stark miteinander verwobenen Verständnisse als ausgesprochen zentral und charakteristisch für die organisationale Perspektive, wobei dieser Umstand nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Ausgangslage von KMUs im Verhältnis zu Grossunternehmen diskutiert werden kann.

Damit können wir für die Organisationen, die am Wettbewerb zur Familienfreundlichkeit in Unternehmen teilgenommen haben, die folgenden fünf interpretativen Repertoires nachzeichnen, welche im Anschluss vorgestellt sowie hinsichtlich jeweiliger Funktionen und Konsequenzen diskutiert werden sollen.

1. „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann“
2. „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache’“
3. „Familienfreundlichkeit als untergeordneter Aspekt von Gesellschaftsfreundlichkeit“
4. „Familienfreundlichkeit als familiäre Atmosphäre“
5. „Familienfreundlichkeit als Flexibilität und individuelle Rücksichtnahme“

3.2.1 Das interpretative Repertoire 1: „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann“

Das erste interpretative Repertoire, das hier vorgestellt werden soll, ist die „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann“ (vgl. Kap. 2.1).
Dieses Verständnis von Familienfreundlichkeit findet sich in allen interviewten Organisationen wieder – wenngleich es sehr unterschiedlich ausgeprägt sowie im Vergleich zur politisch-professionellen Perspektive deutlich weniger aufzufinden ist.
Zum einen besteht hier, ähnlich wie sich in Kapitel 3.1 zeigte, ein Bewusstsein für Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das sich ausdrücklich an beide Geschlechter wendet. Hervorgehoben wird, dass Familienfreundlichkeit sich durchaus nicht nur an Frauen, sondern gleichermassen auch an Männer wenden solle. So wird betont:

> *„[W]enn es für mich frauenfreundlich ist, gilt es eins zu eins auf für die Männer.“ (2:546-547)*

In diesem Sinne werden auch Beispiele von Männern genannt, die aufgrund von Familienverpflichtungen Teilzeit arbeiten:

> *N: Und jetzt der [Mitarbeiter X] mit seinem Sonderwunsch oder der [Mitarbeiter Y].*
> *O[überscheidend]: JA, das ist GENAU GLEICH!*
> *N: Dann werden diese genauso berücksichtigt, wie wenn jetzt das von einer Frau kommen würde, also da gibt es überhaupt keinen Unterschied.*
> *O: Sie dürfen es eins zu eins betrachten bei uns. (2:553-557)*

Ebenso wird hervorgehoben, dass sich das Konzept der Familienfreundlichkeit durchaus nicht ausschliesslich an Frauen wenden müsse:

> *I: Etwas anderes, was wir jetzt im Laufe unserer Untersuchung öfter gehört haben, ist die Warnung: Bei aller Familienfreundlichkeit, aber man diskriminiert doch dann auch irgendwo die Männer. Wie sehen Sie das?*
> *M [überschneidend]: Nein!*
> *I: Wo bleiben die Männer bei einer Familienfreundlichkeit*
> *M [überschneidend]: Ja, die Männer können ja auch Teilzeit schaffen […]. Die Frau 50 % schaffen, der Mann 50 %. (1:374-380)*

Familienfreundlichkeit sei keineswegs gleichzusetzen mit „Frauenfreundlichkeit“:

> *„[E]s ist Familienförderung […], da haben beide die gleichen Rechte, Mann oder Frau." (1:405-406)*

Ebenso solle die Möglichkeit bestehen, betroffene Frauen auf Möglichkeiten der häuslichen Arbeits- und Verantwortungsteilung anzusprechen.

> *„[D]as gehört dann halt dazu zu der Familienfreundlichkeit. Wenn jetzt der Mann auch in einer Firma schafft, die familienfreundlich ist, dann sollen sie sich mal absprechen, oder. Das finde ich dann schon auch. Aber, wer A sagt muss auch B sagen." (1:395-401)*

Wenngleich in einer der Organisationen ein gleichstellerisches Anliegen nur marginal thematisiert wird, so wird auch hier ein stärkerer Einbezug der Männer in soziale Tätigkeiten im Allgemeinen sowie in die Familienarbeit im Speziellen gefordert. In diesem Sinne wird konstatiert:

> *„[M]eistens sind eben Männer im Vorstand oder als Präsident – das ist leider immer noch so. […] [D]er Ausgleich ist eindeutig noch zu gering. […] [D]a könnte man sicher die Leute, oder vor allem Männer mehr dazu motivieren, auch sozial tätig zu sein; absolut! Und die auch Fähigkeiten in der Kindererziehung haben, oder Kinderkrippe […]. Das ist schon eine gute Sache." (3:599-606)*

Neben dieser Betonung des Einbezugs der Männer in die Familienfreundlichkeit werden insbesondere in einem der Interviews weitere Massnahmen zur Chancengleichheit gefordert, die zusammengefasst im Rahmen des ersten interpretativen Repertoires verortet werden können. So wird an dieser Stelle der *„Lohnausgleich für Mann und Frau" (1:496)* in den Vordergrund gerückt:

> *„[F]ür mich persönlich ist das DAS Thema, weil das ist etwas, wo noch sehr, sehr viel zu machen ist, gesamtschweizerisch." (1:493-495)*

Ferner ist die Rede von Massnahmen wie der Nachwuchsförderung für Frauen bzw. dem aktiven Mitwirken am Töchtertag. Als längerfristige Vision werden *„gemischte Teams mit Quotengleichheit" (1:509)* genannt. Derartige Bemühungen sollen dazu beitragen, wie zitiert wird, *„dass unsere Töchter, Enkelinnen und Urenkelinnen eines Tages ihre Männer*

finanziell unterstützen können, wenn sich die Väter ihrer Kinder entscheiden, sich aktiv an der Kindererziehung und der Führung des Haushaltes zu beteiligen und sich deswegen für eine Teilzeitstelle bewerben" (1:500-503).

Familienfreundlichkeit im Rahmen dieses interpretativen Repertoires ist ein Ansatz, der zumeist praktische Massnahmen hinsichtlich Chancengleichheit sowie Gleichstellung von Frauen und Männern aufgreift und damit das traditionelle Geschlechterverständnis durchbricht.

Entsprechend dieses gleichstellerischen Verständnisses von Familienfreundlichkeit soll es Personen mit Familienverpflichtungen ebenso möglich sein, eine erfolgreiche berufliche Laufbahn zu verfolgen und in Kaderpositionen aufzusteigen. In dem nachfolgenden Extrakt wird das dornige Bestreben geschildert, Karriere auch für Teilzeit arbeitende Personen zu ermöglichen.

I: Wäre so etwas vereinbar mit Teilzeitarbeit? Das ist ja ein heisses Eisen.
P: Schwierig.
I: Schwierig?
P: Schwierig. Also jemand, der bereits hier gearbeitet hat, den Laden und das Haus ein und auswendig kenn, dann ist es mit 40/50 % möglich. Ich hatte auch schon eine Stellvertretung mit 50%. Aber 50%, denke ich, 40 ist sicher das Minimum. Also zwei Tage braucht es! Absolut das Minimum, weil sonst doch relativ viele Tage wegfallen, an denen sie dann nicht da ist, an denen sie die Führung aus den Händen geben muss. Und dann wird es kritisch […]. Aber jemand, der das Haus gut kennt […], das ist denkbar, dass man dies gut erarbeiten kann. Also es muss ein gutes Team sein, ja.
I: Mh. Und da würden Sie sagen, dass 40% etwas ist, was vorstellbar ist?
P: Aber ABSOLUT das Minimum! Ja, also 50 wäre besser, 50 bis 60, - das ist denkbar, jaa.
I: Oft hört man ja: Also 80%, darunter ist gar nichts denkbar.
P: Also ich habe es jetzt mit 50 erlebt.
I: Ja.
P: Und dies war eine Person, die wirklich absolut eine reale Linie hatte, die auch im Sinne der Führung gearbeitet hat, auch entsprechend der Philosophie des Hauses und so weiter. Dann ist das denkbar, aber das Team muss natürlich MIT funktionieren, und diesen Ausfall mittragen, der dann in der Zwischenzeit stattfindet, oder. (3:515- 536)

Ebenso wird unterstrichen, dass auch Teilzeit arbeitende Mitarbeitende als absolut *„vollwertig"* angesehen werden.

O: Wissen Sie, es ist, man muss aufpassen […], es ist leider zum Teil auch so, dass der Mann 100% arbeiten muss, sonst ist es nicht vollwertig. Bei uns ist das ABSOLUT nicht so!
N: Nein, [Mitarbeiter X] macht ganz klar Jobsharing mit der Partnerin.
O: Ja, genau.
N: Seine Frau ist Lehrerin und er macht hier diese 50% und der Rest ist er im Haushalt in Ergänzung zu ihr […].
O: Ja, ja.
N: Für uns ist das ganz klar.
O: Er ist für uns nicht ein halbwertiger Mann. Sondern wir haben einen humanen Führungsstil. Auch eins zu eins erkennen wir das bei einem Mann an, wenn er Teilzeit arbeiten möchte. (2: 620-632)

Hier jedoch besteht ein hohes Mass an Variabilität: Neben einiger Konsistenz innerhalb des interpretativen Repertoires „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann" können zahlreiche Textpassagen gefunden werden, denen die Annahme unterliegt, Familienfreundlichkeit wende sich ausschliesslich an Frauen. In diesen Zusammenhang bedienen sich unsere InterwiewpartnerInnen des Repertoires 2, welches nachfolgend vorgestellt werden soll.

3.2.2 Das interpretative Repertoire 2: „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache'"

Im Rahmen dieses Verständnisses wird davon ausgegangen, dass sich Familienfreundlichkeit speziell an Frauen wende. Auf eben dieses Repertoire 2 –„Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache'" (vgl. Kap. 2) – greifen alle unserer InterviewpartnerInnen zurück. Dabei verläuft der Wechsel von Repertoire 1 zu 2 oft fliessend – wie es sich bereits für den politisch-professionellen Diskussionsprozess als charakteristisch erwies. Wurde gerade noch festgestellt, dass Familienfreundlichkeit sich ebenso an Männer wie an Frauen wenden soll, so wird im nächsten Abschnitt argumentiert:

„Männer haben so schon viel Unterstützung. Überall. […] [I]ch bin jetzt dafür, die Schwächeren […] zu unterstützen. Wobei, ich bin nicht gegen die Männer, sicher nicht. Aber ich finde einfach - Männer haben genug Unterstützung überall." (1:374-376)

Wenn – wie im Rahmen des ersten Verständnisses – Männer ebenfalls Zielgruppe von Familienfreundlichkeit sind, dann ist dieses Argument hinfällig. Hier aber wird implizit wieder davon ausgegangen, dass sich familienfreundliche Massnahmen ausschliesslich an Frauen

richten. Entsprechend bedient sich die befragte Person an dieser Stelle des interpretativen Repertoires 2 –„Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache'". Damit wird das traditionelle Geschlechterverständnis anerkannt – und schliesslich reproduziert. Verwendet wird hier das Bild von „Stärke und Schwäche", um einen als „einseitig" begriffenen Ausgleich als „gerecht" zu schildern.

Ist die Gleichstellung von Frau und Mann explizites Anliegen des interpretativen Repertoires 1, so changiert hier das Verständnis von Familienfreundlichkeit zur „Hilfe für Mütter in Not". Für diese „Fälle" steht mit dem Verständnis einer „Familienfreundlichkeit als Frauenfreundlichkeit" eine erprobte Fülle an sprachlichen Mitteln zur Verfügung. Die InterwiewpartnerInnen greifen an diesen Stellen auf Repertoire 2 zurück und können somit die Konsistenz dieser Argumentationslinie gewährleisten.
Familienfreundliche Massnahmen innerhalb dieses Repertoires richten sich damit exklusiv an Frauen und dienen dazu, eine „Randgruppe der Berufswelt" zu unterstützen. In der Logik dieses Repertoires werden Frauen mit Kindern in der Berufswelt allgemein als „bedürftig" beschrieben. So benötige eine erwerbstätige Mutter besonderen Schutz:

> *„Weil, Schuldgefühle hat sie schon genug, oder? - Und man weiss ja nicht, warum eine Frau mit einem kleinen Kind schaffen geht, sie wird ja ihre Gründe haben und die sollen uns ja auch nicht interessieren - - Sie wird ihre - sie wird ihre Motivation irgendwo her haben." (1:183-186)*

Nicht selten haftet dem Wunsch einer jungen Mutter erwerbstätig zu sein etwas „Unnatürliches" an, das auf jeden Fall erklärungsbedürftig ist. „Klassisch" ist hier die Alleinerziehende mit finanziellen Zwängen. Ihre Erwerbstätigkeit ist keineswegs frei gewählt, vielmehr entspringt sie einer existenziellen Notsituation. In diesem Sinn wird das folgende Szenario geschildert:

> *„Und wenn jetzt eine junge Frau kommt, eventuell allein stehend, eh geschieden, allenfalls noch schulpflichtige Kinder hat, dann erst recht, dann will ich wissen, wie das geregelt ist, sonst stelle ich diese Frau gar nicht ein. – Und wenn sie natürlich sagt, sie müsse verdienen, sie brauche das Geld usw., dann schaue ich über die Organisation, sei dies in der Gemeinde selber […], [d]ass man diese Kinder während der Arbeitszeit versorgen könnte." (3:159-165)*

Die Wahl der Erwerbstätigkeit impliziert hier für eine junge Mutter immer die zweite Wahl:

> *„[F]amilienfreundlich, das heisst Rücksichtnahme auf allein stehende Frauen oder auf Frauen, die MÜSSEN, die auf das GELD ANGEWIESEN sind, dass man da eine Lösung sucht, dass man da einen Konsens sucht, einen Kompromiss […].“*
> *(3:855-857)*

Ähnlich verläuft die Argumentation in der folgenden Textpassage:

> *I: Was würden sie denn einer schwangeren Frau raten, die bei Ihnen arbeitet und sagt, sie möchte aber möglichst dran bleiben, sie möchte weiter hier arbeiten?*
> *[…]*
> *N: Ich versuche das immer sehr, sehr individuell zu betrachten. Wenn es eine junge Frau ist, die verheiratet ist und jetzt ein, zwei Jahre gearbeitet hat und eigentlich auf ein Kind gewartet hat, - und sie sagt, sie möchte dann schon gerne wieder kommen, dann sagen wir sie sollen künden auf den Geburtszeitpunkt. Und sich diese Zeit nehmen und in einem späteren Zeitpunkt wieder kommen. In der Regel ist es auch kein Problem, wieder einzusteigen. Problematischer wird es natürlich, wenn es eine ungewollte Schwangerschaft ist und sie ledig ist. – Oder dann ist schon klar, dass…*
> *O: Oder der Lohn, dass sie arbeiten muss.*
> *N: Ja, wenn sie ledig ist.*
> *O: Ja, ledig.*
> *N: Ohne Partner. Ja, dann versucht man so, vielfach habe ich Kompromisse gesucht […].(2:500-516)*

Erwerbstätigkeit bei junger Elternschaft – was innerhalb des interpretativen Repertoires 2 für Männer erwartet wird, bleibt für Frauen etwas, wo sie wohl *„schon ihre Gründe haben“*, wo man im Notfall nach *„Kompromisse[n]“* suchen muss.

Dort, wo Familienfreundlichkeit „Frauensache“ ist, geht es somit in erster Linie nicht um Laufbahnplanung resp. Karriere. An erster Stelle steht die Haus- und Familienverantwortung der jungen Mutter, und im Anschluss die Frage, was sich an Erwerbstätigkeit noch dazu vereinbaren lässt bzw. lassen muss. Der allein erziehenden Mutter bzw. der dazuverdienenden Ehefrau gilt es, einen Nebenjob zu ermöglichen – sei es als ideelle Bereicherung respektive als (dringliches) finanzielles Zubrot. So erfahren wir von Männern, die sich immer wieder über die Arbeitszeiten der Partnerin beschweren. Dann müssen sie an die Vorteile des Dazuverdienens erinnert werden:

> *„[W]enn man dann von diesen Frauen weiss, dass der neue BMW noch finanziert werden soll und, und, und. Und dann habe ich mich auch schon gewagt zu sagen: ‚Ja, aber ein finanzieller ‚Zustupf' für Ihre Interessen, da sind Sie doch auch froh, oder?'"(2:1093-1096)*

Entsprechend dichotom bleiben in diesem Rahmen Vorstellungen von Familienfreundlichkeit auf der einen sowie von Karriere auf der anderen Seite.

Familienfreundliche Arrangements finden oft dort statt, wo die Karriere ausbleibt:

> *„Es verlangt natürlich auch von der Abteilung selber ein bisschen Flexibilität. Aber die Abteilung, die ich jetzt gerade anspreche, das ist, das ist immer die Abteilung [XXX], wo vor allem Frauen schaffen, da ist das kein Problem – da geht das." (1:84-87)*

Familienfreundlichkeit wird in Repertoire 2 unter Frauen geregelt – zumeist an den sogenannten Frauenarbeitsplätzen. Hier geht es um die Vereinbarkeit von Familienverpflichtungen und (Neben)Erwerbstätigkeit. Entsprechend wird das Thema „Teilzeit und Karriere" als grosses Problem benannt:

> *„Ja, das ist das Problem, wo ich auch noch nicht weiss, wie wir das in den Griff bekommen. Bei uns […] schaffen alle 100 %, also die bestimmte Positionen haben, da gibt es niemanden, der Teilzeit schafft. – Doch – doch. Doch, doch, doch. Unser*
> *[Chef des Bereiches X], der schafft 80%. Aber das ist bei ihm auch so, seine Arbeit muss erledigt sein, und die hat er auch immer erledigt. Aber niemand drunter – niemand." (1:330-336)*

Wird innerhalb des gleichstellerischen Repertoires bewusst das Ziel thematisiert, eine anspruchsvolle Laufbahn sowie ein gutes Einkommen für Personen mit Familienverpflichtungen zu gewährleisten, so herrscht im Rahmen des interpretativen Repertoires 2 eine klare Dichotomie zwischen „Kindern und Karriere". Es kostet bereits einiges an Findigkeit und Kompromissbereitschaft, den benachteiligten Frauen entsprechende „familienfreundliche" Arrangements gewähren zu können. Der Ruf nach Karriere ist – konsistent innerhalb dieses Sinnzusammenhangs – fehl am Platz.

Auch Väter bleiben innerhalb dieses Repertoires gänzlich aussen vor: Innerhalb der Verantwortungslogik einer Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit, die sich ausschliesslich an Frauen richtet, haben sie keinen Platz. Damit wird mit dem interpretativen Repertoire „Familienfreundlichkeit als Frauensache" konsistent im Rahmen des traditionellen

Geschlechterverständnisses argumentiert und dieses reproduziert.

3.2.3 Das interpretative Repertoire 3: „Familienfreundlichkeit als untergeordneter Aspekt von Gesellschaftsfreundlichkeit“

Das hier vorzustellende Repertoire 3 – „Familienfreundlichkeit als untergeordneter Aspekt von Gesellschaftsfreundlichkeit“ –, welches im Rahmen der politisch-professionellen Debatte eine bedeutsame Rolle einnahm (vgl. Kap. 2.4), ist lediglich bei einer Organisation vertreten. Während die anderen InterviewpartnerInnen klare Präferenzen für eine spezifische „Familienfreundlichkeit“ setzen, stellt der Aspekt dort lediglich einen unter vielen dar. Im Verlaufe des Interviews wird Familienfreundlichkeit zunehmend als ein Anliegen von Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit vorgestellt, neben welchem zahlreiche weitere Aspekte einer *„Menschen- bzw. Gesellschaftsfreundlichkeit“* ihre ebenbürtige Berechtigung finden. Das anschliessende Exzerpt gibt einen lebhaften Einblick in die Argumentation im Rahmen dieses Repertoires.

N: Also ich denke – eh in unserem Beruf wäre von grosser Wichtigkeit, dass die Mitarbeitenden eine so genannte Work-Life-Balance haben oder mit anderen Worten eh auch für die Psychohygiene schauen, ob das nun innerhalb der Familie passiert oder ob sie mehr Genugtuung hat, in dem sie sich noch in einem Freizeitclub engagiert […]. Und es liegt ja dann nicht an mir zu beurteilen, wenn sie jetzt im Wald joggen geht und dafür zu Hause nicht so sauber putzt, eh zu urteilen, oder, sondern für sie ist das Joggen wichtig, um da Luft rauslassen zu können und durch das ihre Balance hat.
[…]
I: Können Mitarbeitende damit genauso argumentieren: „Ich brauche jetzt diese Zeit für mein Hobby“ oder: „Da ist die und die Veranstaltung, bei der ich teilnehmen muss, weil ich da aktiv bin.“ Oder: „Ich brauche auch Zeit vielleicht für eine Reise?“ Kann man damit genauso argumentieren, wenn jemand zu ihnen kommt und dieses Anliegen vorbringt, wie eine Mutter, die jetzt zum Beispiel ein krankes Kind zu Hause hat? - - Was würden sie da sagen?
N: JA, es haben ALLE eigentlich eh eine Wunschfreiheit in einem – bestimmten Rahmen.
O: Das betrachtest du gleich! Balance, im Prinzip ist
N [überschneidend]: Ja! Wenn mir jemand den Plan durchkreuzt und sagt: „Ich brauche diese vier Tage frei“, dann hinterfrage ich nicht, für was er dies braucht. Ob es die Hochzeit des Bruders oder die eigene ist [lächeln].
[…]

O: Aber eben jetzt so im Allgemeinen versucht man zur Zufriedenheit vom Personal, versucht man ihnen den Englischkurs zu ermöglichen, den Computerkurs, den Fussballclub oder was auch…mein Gott! Das ist so vielfältig, was da alles kommt, oder.
N: Das ist aber nicht selbstverständlich, was wir hier machen.
O: Esoterischer Stein und alles! Was haben wir schon gehabt? […] Man muss eben, die Familie ist für mich, ich sage jetzt die Hälfte, oder, oder weniger, das ist gleich. Und DANN, da hinten gibt es eben viele ANDERE Sachen, oder.
I: Ja.
O: - - Die man eben, man darf nicht nur familienfreundlich sein, man muss menschenfreundlich sein!
N: Nein! Ich meine, wir haben ja so und so viel Alleinstehende.
O: Jaa.
N: Kleinstfamilienzelle, oder. Und auch die müssen, sie haben auch ihr Recht, ihre Ressourcen zu holen.
O: Eindeutig!
[…]
N: Aber im Grunde genommen […] muss ich sagen, warum nur familienfreundlich und warum nicht freundlich für eine Einzelperson?
[…]
I: Wenn Sie es für sich definieren? Was ist es, was Sie auszeichnet?
N: Ich kann ja nicht nur einer Kategorie folgen, oder einer Gruppierung gerecht werden […] die vielen, vielen differenzierten Personen und Individuen unter einen Hut zu bringen, wie ich das sage, - - allen gerecht zu werden! Es ist nicht nur eine Gruppierung, der man gerecht werden soll. (2:1353-1634)

Mit diesem Verständnis von Familienfreundlichkeit – „Familienfreundlichkeit als ein untergeordneter Aspekt von Menschen- bzw. Gesellschaftsfreundlichkeit" – wird die *„Ausweitung der Thematik"* gefordert, wie sie auf politisch-professioneller Ebene eine zentrale Rolle in der Diskussion um die Gestaltung des Wettbewerbs zur Familienfreundlichkeit spielte. Hier wird in eine Richtung argumentiert, die uns am treffendsten mit dem Konzept der „Work-Life-Balance" zu beschreiben scheint. *„Hauptanliegen" (2:1694)* ist vor diesem Hintergrund, allen Mitarbeitenden gleichermassen ein Recht auf Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben zuzugestehen und sie darin aktiv zu unterstützen. Ob ein Kind vom Kindergarten abgeholt werden muss oder ein Fussballspiel ansteht, wird hier nicht gewertet. Im Rahmen dieses Repertoires können Mitarbeitende nicht exklusiv mit ihren Familienverpflichtungen argumentieren. Familienfreundlichkeit verliert damit ihre Vorrangstellung und wird zu einem Aspekt unter vielen. Daraus resultierende weitere Konsequenzen sind, wie bereits erwähnt, zu diskutieren.

3.2.4 Das interpretative Repertoire 4: „Familienfreundlichkeit als familiäre Atmosphäre“

Neben diesen drei bereits in Kapitel 2 diskutierten interpretativen Repertoires, welche die Diskussion zur Familienfreundlichkeit auf politisch-professioneller Ebene stark dominieren, stiessen wir auf organisationaler Ebene – sowie im Rahmen der Fragebogenauswertung (vgl. Kap. 3.1) wie auch innerhalb der Auswertung der Interviews – auf zwei weitere Repertoires, die für die jeweilige Familienfreundlichkeit der Organisationen von zentraler Bedeutung scheinen: die „Familienfreundlichkeit als familiäre Atmosphäre“ zum einen sowie als „Flexibiliät“ zum anderen.

Mit Bezug auf das im folgenden vorzustellende interpretative Repertoire 4, „Familienfreundlichkeit als familiäre Atmosphäre“, wird konstatiert:

> *„Ja, wir finden einfach - wir lassen nicht einfach die Leute im Regen draussen stehen, sondern - man schuldet denen auch etwas - - und sollten da eine grosse Familie sein und nicht, eh, einander bekämpfen.“ (1:159-161)*

Die Metapher der *„grosse[n] Familie“* dient dazu, das eigene Verständnis von Familienfreundlichkeit als in sich stimmig zu charakterisieren: Eine *„familienfreundliche Atmosphäre“* bildet hier den Nährboden all dessen, was weiter im Rahmen einer Familienfreundlichkeit unternommen wird. Ausgesprochene Priorität wird diesem Verständnis in der folgenden Aussage beigemessen:

> *„Also ich merke, dass, dass – das Familiäre schon, es muss wie eine Familie gestaltet sein. Die Räumlichkeiten müssen stimmen, die Leute müssen stimmen, eben die Ausbildung muss stimmen. Sie müssen sich in der Validation, bei den - dementsprechenden Beteiligten der Leute etwas auskennen. Sie müssen dementsprechend auch die Ausbildung haben und vor allem auch - einen gewissen Vorbildcharakter an den Tag legen. Und - ich denke das ist schon ein Eckpfeil, was wir grad jetzt in unserem Haus haben.“ (3:128-133)*

Entsprechend sorgfältig fokussiert solle die Auswahl neuer Mitarbeitender betrieben werden:

> *„Dass man dies wirklich sachlich und eh personenbezogen beurteilen kann, ob diese Person zu uns passt oder nicht. - Und das ist eigentlich noch […] entscheidend, vor allem hat es auch Früchte gebracht. Also dass man Leute wirklich nicht rein nimmt, wenn man zum voraus sieht, oder in*

kurzer Zeit sieht, sie passt nicht in unsere Atmosphäre respektive sie ist nicht der Typ dazu, für unsere eh - Philosophie des Hauses." (3:141-146)

Dieses Verständnis von Familienfreundlichkeit als umfassende *„Philosophie des Hauses"* beschreibt damit eine Familienfreundlichkeit, die sich grundlegend auf unternehmenskultureller Ebene abspielt. Damit liegt die Vermutung nahe, dass das Konzept der Familienfreundlichkeit hier ganzheitlicher verankert ist, als es dort der Fall ist, wo lediglich einzelne Massnahmen Umsetzung finden, die dann im Widerspruch zu anderen bedeutsamen organisationalen Diskursen stehen (s. Kap.1). Dabei ist jedoch noch keine Aussage über die Beschaffenheit dieser Form von Familienfreundlichkeit hinsichtlich der diskutierten Repertoires „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann" (1) versus „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache'" (2) gemacht: Innerhalb eines Verständnisses, welches die *„Atmosphäre"* bis bin zur *„familiären Geborgenheit"* betont, bleibt die Frage offen, auf welche Art und Weise klassische Vereinbarkeitsfragen mit Blick auf die Geschlechterfrage gelöst werden. Zumindest liegt die Vermutung nahe, dass das gleichstellerische Repertoire hier in den Hintergrund rücken könnte. So unterliegen der für die organisationale Perspektive charakteristischen Familienmetapher hier zum Teil Annahmen von Familie, welche von der traditionellen Kleinfamilie mit entsprechendem Geschlechterverständnis ausgehen.

„[I]ch denke, es ist nicht jedermanns Sache, den eigenen Haushalt zu machen und die Kinderbetreuung. Ich, ich glaube schon, dass es einfach […] in der Natur der Frau liegt, eher Kinder zu erziehen." (3:368-370)

An diesen Stellen wird das interpretative Repertoire 4 überlagert von Repertoire 2 – Familienfreundlichkeit wird einmal mehr zur „Frauensache", wodurch das traditionelle Geschlechterverständnis reproduziert wird.

3.2.5 Das interpretative Repertoire 5: „Familienfreundlichkeit als Flexibilität und individuelle Rücksichtnahme"

Zeigte sich bereits hinsichtlich Repertoire 4 – „Familienfreundlichkeit als familiäre Atmosphäre" – ein tendenziell ganzheitliches Verständnis von Familienfreundlichkeit, so scheint auch das hier abschliessend vorzustellende interpretative Repertoire „Familienfreundlichkeit als Flexibilität und individuelle Rücksichtnahme" zu einer solchen umfassenden Integration erheblich

beizutragen. Entsprechende Konsequenzen dieser teils stark ineinander spielenden Repertoires für die Umsetzung von Familienfreundlichkeit auf organisationaler Ebene sollen im Anschluss erörtert werden.

Im Rahmen der geführten Interviews berichten alle untersuchten Organisationen ausgiebig über die jeweiligen Fallbeispiele, mittels derer sie ihre Sensibilität für das Thema Familienfreundlichkeit, ihre Rücksichtnahme hinsichtlich entsprechender Bedürfnisse, individuelle Aushandlungen und flexible Lösungen illustrieren. Es sei daran erinnert: Die interviewten Organisationen sind KMU – keines der untersuchten Unternehmen präsentiert einen ausgefeilten Massnahmenkatalog, wie dies bei Grossunternehmen anzutreffen ist. So betonen sie, dass sie finanziell – zumindest derzeit – nicht in der Lage sind, eine Kinderkrippe einzurichten – wenngleich zum Teil mit entsprechenden Einrichtungen in der Gemeinde zusammengearbeitet wird. Umso anschaulicher werden die einzelnen Fallbeispiele geschildert. Diese Beispiele werden dabei nicht als einzelne Fälle begriffen, sondern stehen für eine Grundhaltung, die durch offene Kommunikation respektive eine deutlich erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber dem Thema gekennzeichnet ist. Da diese individuellen Arrangements den Schwerpunkt der Interviews ausmachen, werden im folgenden relativ ausführliche, prägnante Textpassagen angeführt.

Auf die Frage hin, was denn die spezifische Familienfreundlichkeit in der Organisation ausmache, wird, wird in einer der Organisationen berichtet:

> *„Ja, das ist bei uns ganz stark individuell. Das kommt wirklich auf den Fall an. Also, so eine Kinderbetreuung haben wir jetzt nicht, das wäre bei uns gar nicht drin […], aber was uns ganz wichtig ist, ist das Individuelle, dass man die Leute anhört – was sie brauchen. Und da sind wir dann auch flexibel. […] Also zum Beispiel, wenn eine Frau mal an einem Tag nicht kann, arbeitet sie halt am anderen acht Stunden, wenn sie halbtags arbeitet. Also – also das ist kein Problem. […] Oder auch, ja, dass man halt mal ein Ausnahme machen kann, wenn jemand sagt: ‚Kann ich einmal einen halben Tag kompensieren, ich möchte gerne dabei sein bei dem Examen von meinem Kind' – Ja, das ist keine Sache." (1:74-94)*

Ebenso wird eine erhöhte Aufmerksamkeit bezüglich der Vereinbarkeitsfrage hervorgehoben. Bei Mitarbeitenden mit Familienverpflichtungen, so unser Gegenüber, sei diese Frage überhaupt *„DAS Thema!"(3:178).*

„Und dann weiss ich auch was die Problematik ist, wovon man spricht. Und in der Regel gibt es eine Lösung!“ (3:178-179)

Nach einer solchen Lösung werde individuell und je nach Bedarf gesucht:

„[D]ann schaue ich über die Organisation, sei dies in der Gemeinde selber – in [dem Ort X] gibt es ja einen Kinderhort – dass man diese Kinder während der Arbeitszeit versorgen könnte. Und ich schaue dann natürlich auch ein wenig auf den Dienstplan. […] Auf der anderen Seite haben wir die Möglichkeit, auch nur einen halben Tag zu arbeiten, dass sie mindestens einen halben Tag bei den Kindern sein können […].“ (3:162-171)

Flexibilität und individuelle Rücksichtnahme stehen auch hinsichtlich des folgenden Exzerptes im Vordergrund. Auf die Frage nach der für sie charakteristischen Familienfreundlichkeit wird die spezifische „familienfreundliche Praxis“ hier vorrangig als ein ausgesprochen umfassend hohes Mass an Flexibilität und Rücksichtnahme, welches nicht zuletzt innerhalb der unterschiedlichen Arrangements von Teilzeitstellen zur Geltung käme, geschildert:

P: Es ist schon, dass – so grob überschlagen – dass man wirklich versucht auf den Wunsch jedes einzelnen irgendwo ein wenig einzugehen. – Also sprich, wenn jetzt eine Mutter einen zwanzig jährigen Sohn hat, der in der RS ist und dieser kommt am Freitag nach Hause mit sieben Maschinen Wäsche – dass man dann in Gottes Namen darauf achtet, dass sie in dieser Phase am Freitagabend nicht Spätdienst machen muss, damit sie diese Klamotten waschen kann. Also, einfach von diesem Beispiel bis zu, weiss nicht was alles [lächeln] - ja.
I: Ja. Und das sind so Sachen, die ihnen dann erzählt werden? Also dass der Sohn nach Hause kommt und dass sich da die Wäsche stapelt…
N: Genau.
O: Das Kind ist krank, vielleicht schwer krank, da können wir etwas Rücksicht nehmen. Oder dass sie von heute auf morgen kommen und sagen: „Kann ich nicht – ich arbeite im Moment 70 % – darf ich nicht am ersten, - nächsten Monat 50 % arbeiten?“ Und dann kommt wieder jemand: „Ach, jetzt möchte ich wieder 80 % arbeiten!“ Da sind wir im Verhältnis SEHR flexibel, wenn nicht zu flexibel. Das ist natürlich auch eine GROSSE Stärke […], ob es Mann oder Frau ist, ein grosser Teil, sicher 80%, wenn nicht 90%, arbeitet bei uns Teilzeit.
[…]
N: […] Dass man einfach sagt nach dem Geburtstermin vielleicht das Pensum reduziert - 60%/70%. Und dann einfach, wenn die Pause noch

etwas länger geht, dass wir das laufen lassen und dass wir dann halt versuchen nachher dies nachzuholen [unverständlich]
O[überschneidend]: Jaa und das ist bei uns ECHT so.
N: Ja.
O: Das heisst, du hast jetzt einen Fall von einer [Mitarbeiterin X], die […] ein Kind erhalten hat […]. Eh, es geht sehr gut und sie arbeitet jetzt neu 30%.
N: 30%.
O: Und das, wir haben das, wir geben ihnen diese Chance. Sie konnte jetzt von 100% auf 30% reduzieren.[…] [W]enn man mit den Arbeitleistungen zufrieden ist, kann sie auf 20% reduzieren, mehr nicht. Sie ist immer noch im Monatslohn und sie hat dann die Möglichkeit und das ist jetzt eine Chance für diese Frau, dass sie immer am Ball bleibt. Sie kann vielleicht, wenn dann das Kind grösser wird […], dann geht sie auf 40/50% […]. [I]ch glaube da sind wir vermutlich - fast einzigartig in diesem Bereich. Das habe ich noch NIE erlebt, eine solche Flexibilität. Ich habe schon verschiedene Betriebe geführt. (2:453-537)

Mitarbeitende – so der Tenor dieses Repertoires („Familienfreundlichkeit als Flexibilität und individuelle Rücksichtnahme") – dürfen ihre Bedürfnisse hinsichtlich einer verbesserten Vereinbarkeit jederzeit kommunizieren und finden Gehör. Die auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittenen und zwischen den betroffenen Personen sehr individuell ausgehandelten Arrangements erzählen von grosser Flexibilität und Rücksichtnahme seitens der Organisation[8].
Das interpretative Repertoire 5 bildet somit – zusammen mit der *„familiären Atmosphäre"* – die Ausgangsposition für die jeweilige als familienfreundlich begriffene Praxis. Familienverpflichtungen dürfen jederzeit kommuniziert werden, auf entsprechende Bedürfnisse und *„Sonderwünsche"* wird im Rahmen der Möglichkeiten Rücksicht genommen.
Ein solches Verständnis von Familienfreundlichkeit wird den Organisationen zum wesentlichen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur. In diesem Sinne erscheint der Wettbewerb ein geeignetes Mittel, um in dem eigenen Tun bestärkt zu werden und die unternehmenskulturelle Verankerung nach aussen transparent zu machen. Schliesslich, erhoffe man sich, *„dass es mal heisst: ‚Du, ich schaff in einer guten Firma!'"(1:196-197).*

3.2.6 Fazit

Auch für die interviewten Organisationen konnten die bereits bekannten Verständnisse

[8] Der Begriff der Flexibilität wird im nachfolgenden Kapitel 4 aus individueller Perspektive analysiert.

„Familienfreundlichkeit als Chancengleichheit für Frauen und Männer“ sowie „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache’“ unterschieden werden. Analog zur politisch-professionellen Perspektive wurden diese als interpretative Repertoires 1 bzw. 2 benannt, wobei auch hier das Changieren zwischen den beiden Repertoires ins Auge fiel: Wird innerhalb zahlreicher Textpassagen der potenzielle Einbezug der Männer in die jeweilige Familienfreundlichkeit betont, so wendet sich Familienfreundlichkeit im konkreten Fall weiterhin an die „bedürftige Mutter“, die aus einer Notlage heraus zur Erwerbstätigkeit gezwungen ist.

Das im Rahmen der gesellschaftlichen Perspektive ebenfalls bedeutsame Repertoire 3 – „Familienfreundlichkeit als untergeordneter Aspekt von Gesellschaftsfreundlichkeit“ – fanden wir dagegen lediglich bei einer Organisation. Hier wurde eine einseitige Parteinahme des Konzeptes bemängelt sowie eine umfassende Aufwertung auf eine allgemeine *„Menschen- bzw. Gesellschaftsfreundlichkeit“* gefordert. Überwiegend aber wurde der besondere Stellenwert der Familienfreundlichkeit hervorgehoben und anschaulich illustriert, wobei nicht zuletzt auf persönliche Interessenslagen sowie privates Engagement verwiesen wurde.

Entsprechend charakteristisch für das jeweilige organisationsspezifische Verständnis von Familienfreundlichkeit ist damit das einführend erwähnte *„persönliche Engagement“*. In diesem Zusammenhang erwiesen sich die interpretativen Repertoires „Familienfreundlichkeit als familiäre Atmosphäre“ sowie „Familienfreundlichkeit als Flexibilität und individuelle Rücksichtnahme“ als zentral. Gemäss der *„grundlegenden „Philosophie“* einer *„grosse[n] Familie“* wird hier ein umfassendes familienfreundliches Klima angestrebt, wobei teilweise unterliegende Annahmen hinsichtlich eines traditionellen Geschlechterverständnisses durchaus kritisch hinterfragt werden können. Nicht thematisiert wird in diesem Zusammenhang, auf welche Art und Weise klassische Vereinbarkeitsfragen mit Blick auf die Geschlechterfrage zu lösen wären. Eine aktive gleichstellerische Zielsetzung ist damit nicht erkennbar. Dagegen unterliegen der für die organisationale Perspektive charakteristischen Familienmetapher innerhalb einiger Textpassagen Annahmen von Familie, welche mit einem traditionellen Geschlechterverständnis verknüpft sind und dieses einmal mehr reproduzieren.

Allgemein kann hier ein Verständnis von Familienfreundlichkeit nachgezeichnet werden, welches in erster Linie auf erhöhte Aufmerksamkeit sowie Flexibilität seitens der Organisation setzt und damit eine entsprechende Rücksichtnahme bezüglich Familienverpflichtungen ermöglicht. Die Frage lautet:

„Wie können wir […] die Situation verbessern? Da möchten wir eigentlich – auf das sind wir stolz, dass wir so miteinander umgehen.“ (1:280-289)

Die hier vorgefundene „Familienfreundlichkeit“ wird somit weniger als Umsetzung einzelner als „familienfreundlich“ definierter Massnahmen begriffen. Ebenso wenig stehen aktive gleichstellerische Zielsetzungen – wie beispielsweise eine gezielte Väterförderung – im Vordergrund. Jedoch charakterisieren die letztgenannten interpretativen Repertoires ein innerhalb der jeweiligen Organisation spezifisch gewachsenes, adaptives Verständnis von Familienfreundlichkeit, welches auf unternehmenskultureller Ebene verankert ist und welchem grosse Bedeutung hinsichtlich einer organisationalen Identität zugeschrieben werden kann. So schildert – befragt auf die Anfänge ihrer spezifischen Familienfreundlichkeit – eine Person:

„Das ist wirklich da gewesen. […]]D]as ist einfach - - ein brennendes Thema gewesen und da haben wir es einfach ohne darüber nachzustudieren: ‚ist jetzt das Familienfreundlichkeit oder nicht?’ - wir haben es einfach gepackt, oder?“(1:156-159)

4 Die Perspektive der Individuen: Unterschiedliche Verständnisse von Flexibilität

In den 21 problemzentrierten Interviews mit Arbeitnehmenden einer Organisation zu den Themenbereichen Gleichstellung, Teilzeitarbeit, Rollenverteilung und Massnahmen zur Familienfreundlichkeit in Unternehmen stellte sich das Thema der Flexibilität im Zusammenhang mit Familienfreundlichkeit als zentral heraus. Dabei werden vor allem zwei Verständnisse von Flexibilität, wie sie auch schon in der Perspektive der Gesellschaft und der Organisation zu hören waren, verwendet. Einerseits wird die Flexibilität des Unternehmen von Seiten der Arbeitnehmenden mit Kindern als Vorteil betrachtet. Sie wünschen flexible Arbeitszeiten und flexiblere Arbeitsformen. Andererseits fordert aber auch das Unternehmen Flexibilität von Mitarbeitenden, wenn diese Vergünstigungen im Sinne der Familienfreundlichkeit erhalten haben. Mitarbeitende scheinen dann als flexibel zu gelten, wenn sie nahezu ausschliesslich der Firma zur Verfügung stehen um, je nach Bedarf, möglichst flexibel eingesetzt werden zu können. Andere Verpflichtungen der Mitarbeitenden werden dabei als die Flexibilität störend klassifiziert. Somit stellen Kinder und Familie einen Hinderungsgrund für Flexibilität dar – sie machen unflexibel.

Bei diesen Forderungen nach Flexibilität von beiden Seiten der Beruf-Familie Dichotomie scheint es sich auch um die Aushandlung der Grenze zwischen den beiden Bereichen und einer damit einhergehenden Priorisierung zu handeln: Arbeitnehmende werden dann flexibel, wenn sie der Organisation und damit ihrer Erwerbstätigkeit die erste Priorität zusprechen; Organisationen und Arbeitgebende werden dann flexibel, wenn sie diese Grenze nicht zu eng stecken.

Diese hier skizzierte Unterscheidung zwischen organisationalem und individuellen Verständnis von Flexibilität zieht sich durch nahezu alle sechs herausgearbeiteten Verständnisse oder interpretativen Repertoires, die im Folgenden hier ausführlich dargestellt werden sollen.

4.1 Flexibilität bedeutet Flexibilität des Unternehmens

Aus Perspektive der Arbeitnehmenden wird ein Unternehmen flexibel, wenn es flexible

Arbeitszeiten anbietet oder die Möglichkeit besteht, kurzfristig wegen eines kranken Kindes zu fehlen. Für Mitarbeitende mit Familie sei es von Vorteil, wenn die Arbeitstage flexibel bestimmt werden könnten und auch die Möglichkeit bestünde, sie relativ kurzfristig festzulegen oder zu ändern. Auf diese Weise könne der Job besser um den Rest organisiert werden oder auch umgekehrt. Eine andere Variante wäre es, zum Teil zu Hause arbeiten zu können. Dies würde die Tage flexibler machen, da man z.B. parallel Hausarbeit machen könnte oder aber abends arbeiten und nachmittags Zeit haben, um z.B. mit dem Kind Mittag essen können. Der Vorteil wäre also wiederum nicht mehr an den Zeitrahmen des Unternehmens gebunden zu sein.

> *„[Man ist dann nicht mehr] an das Zeitkonzept vollständig gebunden, ja und anders kann ich doch ein bisschen hin und her schieben, es ist doch etwas variabler zu gestalten." (11:706:708)*

Wesentlich scheint hier das selbstständige Einteilen der Arbeit. Es werde zwar auf die Bedürfnisse der Organisation Rücksicht genommen, indem in Zeiten grosser Arbeitsbelastung mehr gearbeitet werde, dafür könne man sich aber auch im Gegenzug die Arbeitszeit nach eigenen Vorlieben einteilen.

> *„Bei mir sind die meisten Aktivitäten einfach abends - ja, dann heisst das halt, weil ich viel mehr erst um 12 jeweils nach Hause komme, dass ich nicht immer morgens um 6 hier stehe, sondern erst um 9 komme." (9:137:139)*

Eine solche Flexibilität sei aber nur in Unternehmen möglich, in denen die Abläufe planbar seien und kein Zeitdruck bestehe.

> *„Und als die Kinder klein waren, ist es eben schon häufig vorgekommen und da habe ich noch in einem Ingenieurbüro gearbeitet und dort geht es nicht einfach schnell, es kann schon mal vorkommen, dass es geht, oder. Aber normalerweise kann man nicht eine halbe Stunde vorher anrufen und sagen das Kind ist krank ich komme die nächsten drei Tage nicht. Das geht dann eben fast nicht." (12:294:299)*

Zu starre Strukturen werden aber auch als unflexibel und hinderlich wahrgenommen. So habe es z.B. ausschliesslich am System der Zeiterfassung und seiner Starrheit gelegen, dass man sich die Arbeitszeit nicht flexibel habe einteilen können.

> *„Und dann MUSSTE ich leider reduzieren nach einem Jahr, weil das nicht anders ging. (...) wegen hier diesen Arbeitszeiten und Stempelzeiten und so was. - Dann habe ich halt mit der Krippe und allem dann habe ich es nicht geschafft auf die 42 Stunden zu kommen in der Woche [lächeln]. Dann musste ich runter. (...) dass ich nur während der Woche arbeiten konnte, - das, das war für mich sehr limitierend. Weil wenn ich Freiheit hätte auch wenn es während der Woche weniger*

> *sein müsste wegen der Krippe, aber ich könnte dann am Abend kommen oder am Wochenende kommen, um das quasi nachzuholen und das wäre als Arbeitszeit gedacht, dann hätte ich nicht reduzieren müssen. (I: Und das durften sie aber nicht?) Nein ich durfte nicht. Es müsste aus Überstunden sein. Und dann müssen die Überstunden angeordnet werden und das geht in so einem Projekt, ja natürlich manchmal muss man auch Überstunden machen, aber das geht nicht regelmässig." (19:31:50)*

Das Paradoxe an der Diskussion der Flexibilitätsforderung scheint das sich gegenseitige Bedingen von Flexibilität und Stabilität. Je flexibler ein Arbeitsplatz gestaltet wird, desto wesentlicher scheint die Stabilität der Tätigkeiten zu sein; je planbarer die Abläufe, desto mehr Flexibilität kann bei der Durchführung gewährt werden; je stabiler und zuverlässiger das Familienleben organisiert ist, desto flexibler kann eine Mutter oder ein Vater bei der Arbeit auftreten. Die Möglichkeit zur Flexibilität erscheint damit erst durch eine gewisse Stabilität, wird aber auch durch eine zu grosse Starrheit wiederum verhindert.

4.2 Flexibilität bedeutet, immer zur Verfügung stehen zu können

In den Interviews beschreiben die Mitarbeitenden auch ein Verständnis von Flexibilität, das aus der Perspektive der Organisation zu gelten scheint. Hier wird nicht die Organisation als flexibel beschrieben, sondern die Arbeitnehmenden. Mitarbeitende werden dann zu flexiblen Mitarbeitenden, wenn sie auch ausserhalb der normalen Arbeitszeiten kommen können, abends nicht pünktlich gehen müssen und auch häufig abends noch länger arbeiten oder auch zu Sitzungen ausserhalb der normalen Arbeitszeiten gehen können. Sie sollten immer erreichbar sein und im Zweifelsfall einspringen können. Flexibilität besteht auch darin, dass man seine Ferien nicht in der Hauptferienzeit nimmt, sondern dann, wenn sowieso nichts los ist bzw. auch in den Ferien noch erreichbar ist *„und wenn da irgendwas da ist, dann bin ich erreichbar oder ich bin in der Nähe oder bin sogar im Büro." (6:180:181)* Zeitlich flexibel zu sein ist für die berufliche Karriere von Vorteil. Der angestrebte Optimalfall aus Perspektive der Organisation scheint der Arbeitnehmende zu sein, der seinem Unternehmen 24h zur Verfügung steht und keine anderen Verpflichtungen hat.

> *"Und wenn man halt länger arbeiten muss, dann bleibt man halt, ruft dann halt zu hause an, du weisst du ich komme dann halt nicht zum Abendessen und du bringst die Kinder lieber alleine ins Bett, weil ich komme, weiss ich nicht, um halb neun. Wenn es um 20 Uhr fertig ist, dann halb neun." (19:346:350)*

Gerade für Führungskräfte scheint der Begriff der „flexiblen Arbeitszeiten" nicht zu bedeuten,

sich die Zeiten selber einteilen zu können, sondern ständig für die Arbeit verfügbar zu sein.

> *„(...) aber ich denke gerade Führungsaufgaben sind natürlich auch mit sehr flexiblen Arbeitszeiten verbunden, also man muss sicherlich auch noch ans Geschäftsessen gehen, (...). Und halt eben, natürlich keine festgelegte Arbeitszeit oder festgesetzte Arbeitszeit.“ (14:483:492)*

Für Unternehmen sei es am Vorteilhaftesten, wenn Mitarbeitende ein Projekt komplett durchziehen können, Überstunden leisten und mehr als 100% Einsatz erbringen. Diesen Mitarbeitenden werde sicherlich der Vorzug bei einer Stellenbesetzung gegeben.

> *„Das man am Ende dann schon sagt, wir möchten gern jemand, der 100% da ist, der - eben diese Projekte durchziehen kann, der abends ein bisschen länger machen kann, der mehr als, als 100%, 102% Einsatz bringt. Und wenn man jetzt sagt, ja gut, ich möchte nur 70 oder 60% oder 50% arbeiten, dann sucht man wahrscheinlich dann schon jemand, der eher flexibler ist und sagt, ja gut, ich komme dann morgen auch noch mal oder ich komme am, am Wochenende. Und eben mit Familie oder mit Kleinkindern ist das eben dann schon schwierig.“ (14:244:250)*

Teilzeit scheint nur dann möglich zu sein und nicht der geforderten Flexibilität zu widersprechen, wenn diese Arbeitszeit flexibel zur Verfügung gestellt wird und man auch bereit ist, auch ausserhalb der normalen Arbeitszeiten zu arbeiten und gegebenenfalls Mehrarbeit zu leisten. Ist dies nicht der Fall, weil z.B. familiäre Gründe oder andere Verpflichtungen eine so freie Zeiteinteilung unmöglich machen, wird man zur eher unbeliebten "unflexiblen Teilzeitarbeitskraft".

4.2.1 Familie macht unflexibel

Zeitliche Flexibilität sei nur dann gegeben, wenn man entweder keine Kinder habe oder die Kinder schon so gross seien, dass man sein Leben nicht mehr nach ihnen ausrichten müsse. Kinder machten einen zeitlich unflexibel, da sie einen gewissen zeitlichen Rahmen vorgeben, in dem Arbeit stattfinden könne. Wenn man Kinder habe, könne man nicht schon morgens um sieben da sein und auch nicht mehr abends um sieben.

> *„Und ich habe dann halt gewisse Grenzen, ja. Also ich muss halt, - ich kann nicht morgens um sieben schon da sein, wie andere Leute, und ich kann nicht abends um sieben - immer noch da sein, wie andere Leute, ja. Weil ich natürlich gewisse Randbedingungen habe [lächeln], die erfüllt sein müssen“ (11:380:383)*

Das bedeutet auch, dass Eltern den durch die Arbeit gesetzten Rahmen nicht akzeptieren könnten, sondern einen anderen Rahmen als für sie wesentlich sehen: den Tagesablauf der

Kinder. Das heisst, dass Eltern ihre Prioritäten anders setzen; es ist nicht der Arbeitsplatz der Taktgeber, sondern die familiären Verpflichtungen.

> *„Es fängt ja schon damit an dass man den Rahmen einfach hat und DIESEN anderen Rahmen da einfach nicht akzeptiert, ja." (11:1176:1177)*

> *„Es ist dort schwierig, wo man sich an, an vorgegebene Strukturen anpassen muss, also äh, - äh wie soll ich sagen -, äh die Kinder, die, die geben eine gewisse Tagesstruktur vor und äh da kann man nicht so flexibel dann." (16:455:457)*

Ein Problem sei aber auch, dass in den seltensten Fällen eine wirklich flexible Kinderbetreuung zur Verfügung stehe. Auch Krippen und Kindergärten haben Öffnungszeiten und ermöglichen in den wenigsten Fällen flexible Betreuungszeiten. Dadurch, dass bei Eltern die Tagesstruktur durch die Kinder vorgegeben sei, könne man *„auf der Arbeit"* nicht so flexibel handeln, wie dies scheinbar verlangt werde. Dies zeige sich z.B. bei Sitzungen, die länger dauern als vereinbart.

> *„(...) ich kann, ich kann tatsächlich an einer Sitzung, die plötzlich länger dauern sollte als sie dauert, da kann ich nicht so tun, als wäre mir das egal. Sondern da muss ich, da weiss ich, meine Frau hat einen Patienten, dem kann sie nicht absagen und die Kinderkrippe macht zu, dann muss ich aufstehen und ich sage auch, weshalb ich aufstehe, selbst wenn es der Gesamtleiter ist und er hat Verständnis dafür." (16:458:462)*

> *„Es waren schon solche Fälle, dass die Sitzung zwar meinetwegen bis fünf oder so viertel nach fünf geplant war und dann war sie trotzdem bis halb acht. Dann bin ich halt gegangen und dann sagen sie mir am nächsten Tag was dann noch war oder so. Das ist kein Problem." (19:410:414)*

Zu einer Sitzung nicht gehen zu können müsse einerseits kein Problem sein, wenn die KollegInnen einen am nächsten Tag informieren und Verständnis hätten. Es werde jedoch dann zu einem Problem, wenn es dazu komme, dass einem nur die Nachteile dieser Situation angerechnet werden, aber nicht die Vorteile. So werde eine Teilzeit arbeitende Person nicht mehr so ernst genommen wie andere, denn wenn man wenn man unflexibel sei und z.B. nicht zu den Sitzungen kommen könne, dann sei man *„nur noch eine halbe Portion wert"* (4:516). Nicht flexibel zu sein werde bestraft:

> *"Ich weiss aber auch von einer Mutter, einer alleinerziehenden in einer leitenden Position, die aber 60%, glaube ich, arbeitet und die wird aber von oben herab sehr angeschossen. Weil sie muss halt einfach um fünf gehen und sie kann nicht an ein dreitägiges Seminar gehen oder an eine Führungsschulung, das ist einfach nicht möglich." (4:508:511)*

Auch bestehe die Annahme, dass man flexibel sein könne, wenn man nur wolle. Es sei alles eine Sache der Organisation – in diesem Fall der Privatperson. Den zeitlichen Rahmen der Arbeitgeberin nicht akzeptieren zu können bedeutet dann in diesem Fall, den Vorwurf zu hören, dass man nur keine Lösung finden wolle. Tatsächlich wird dies aber als nicht können (und nicht als nicht wollen) empfunden.

> *„Ich bin einfach nicht flexibel. Nicht weil ich nicht will, sondern weil ich nicht kann. (...) Und das ist eben ein grosser Unterschied, ob es dann die Leute richtig anschauen, bin ich nicht flexibel, weil ich nicht will oder weil ich nicht kann? Viele sehen halt: ja, die will nicht. Weil wenn man will, dann findet man immer eine Lösung." (4:531:536)*

Es wird deutlich, dass der Umstand, den von der Erwerbsarbeit vorgegebenen zeitlichen Rahmen nicht einhalten zu können, ihn flexibilisieren zu wollen, nicht der angenommenen „Norm" entspricht. Dies hat zur Folge, dass die Konsequenzen für solche „Normverstösse" vom Individuum selbst getragen werden müssen.

4.2.2 Flexibilität ist eine Frage der Rollenverteilung und Organisation

Die Flexibilität scheint aber nicht nur eine Frage des Unternehmens und der Arbeitszeiten zu sein, sondern auch eine Frage der Organisation in der Partnerschaft. So sind es in der klassischen, traditionellen Rollenverteilung die Männer, die von einer Frau zu Hause den Rücken frei gehalten bekommen. Dieses Rollenmodell ermöglicht berufliche Flexibilität, indem im Sinne des Anderthalbpersonenjobs häusliche und familiäre Verpflichtungen von einer anderen Person, der Hausfrau, wahrgenommen werden.. Praktiziert man mit Familie eine andere Rollenverteilung, so muss dieses „Rücken frei halten" anders organisiert werden. Ein Aspekt seihierbei eine funktionierende Kinderbetreuung, die einem dann wiederum eine gewisse Flexibilität erlaube. Am Beispiel der Diskussion der Situation Alleinerziehender wird jedoch deutlich, dass es nicht nur die Verpflichtungen, die Kinder mit sich bringen, zu sein scheinen, sondern auch die Erwartungen an heterosexuelle Beziehungsmuster und eine traditionelle Arbeitsteilung, die entweder Flexibilität ermöglicht oder unflexibel macht. Alleinerziehende gelten dabei einerseits als unflexibel, da hier der Partner fehle und die Betreuungsaufgabe damit bei nur einer Person liege. Andererseits gelten Alleinerziehende aber auch als flexibler, da sie es sich von Anfang so organisieren müssten, dass das Kind noch genügend Flexibilität im Beruf erlaube. Es wird deutlich, dass die Prioritätensetzung zwischen Beruf und Familie der relevante Aspekt zu sein scheint. Wird die Berufstätigkeit als wichtiger Bereich erachtet, so wird Kinderbetreuung so organisiert, dass auch eine gewisse Flexibilität

möglich ist.

4.3 Flexibilität ist eine Frage der Organisation

Wenn auch klar gesagt wird, dass zum einen die Organisation Flexibilität fordere und dies aufgrund von Familienverpflichtungen schwierig sei, so wird zugleich auch Kritik an dieser Forderung geübt:

> *„Mir fehlt ganz klar eine gewisse Flexibilität, diiee irgendwo erwartet wird. Von der ich aber glaube [lächeln], dass sie häufig, - - dass sie nicht wirklich immer nötig wäre. Man könnte viele Dinge eben doch schon anders einrichten. Wenn man sie einfach von vornherein mit bedenkt. Siehe, wir haben es ja, wir haben es ja praktiziert." (11:731:735)*

In vielen Fällen sei diese geforderte Flexibilität nicht notwendig, da man Arbeit auch anders organisieren könne. Wesentlich sei dabei vor allem, dass man es von vornherein mit bedenke, dass man eben nicht die geforderte Flexibilität habe und damit die Dinge langfristig anders plane. Flexibilität sei nur dann notwendig, wenn die Planung schlecht sei. Flexibilität werde häufig mit schlechter Planung verwechselt, was wiederum die Arbeitsabläufe komplizierter gestalte.

> *„Aber gewisse Sachen könnte man auch organisieren und es würde allen Beteiligten mehr äh Möglichkeiten geben und das macht man eigentlich mehr aus, aus Nachlässigkeit nicht, oder. Und häufig differenziert man nicht zwischen diesen beiden Sachen und wenn man sich kritisch äussert zu Sachen, die geschludert sind in der Planung, dann hört man nachher den Vorwurf von Nicht- Flexibelsein und ich glaube, da müsste man differenzieren. Es ist klar, es gibt Sachen, wo man muss spontan reagieren können, wo, wo ich auch jederzeit bereit bin, spontan auch einmal in der Freizeit etwas zu tun, aber es gibt auch Sachen wo mich ärgern, weil schlecht geplant worden ist, dann Freizeit opfern zu müssen, oder." (20:286:294)*

Je langfristiger die Projekte angelegt seien und umso planbarer die Abläufe und geringer der Zeitruck, desto unwichtiger werde auch die Forderung nach Flexibilität.

Umgekehrt sei gerade für Mitarbeitende mit Familienverantwortung die Planbarkeit der Tätigkeit gerade deshalb wichtig, da so die Familienverpflichtung mit eingeplant werden könne. Wenn Sitzungen rechtzeitig feststünden und nicht kurzfristig angesetzt würden, könne man zum einen den Termin beeinflussen oder auch noch eine Kinderbetreuung organisieren, die auch Termine ausserhalb der normalen Zeiten ermögliche.

> *„Gut also bis Heute habe ich das Problem noch nicht gehabt. Ich habe*

> *noch die Möglichkeit äh, da ein Tag noch davor, im Kindergarten zu fragen, ob sie dann länger bleiben kann, also bis halb sechs. Weil bei den meisten Sitzungen ist das man schon so, dass sie rechtzeitig geplant werden und dass man schon mitbestimmen kann eben mit den Terminen." (17:208:213)*

Neben dem Kritikpunkt, dass man Arbeit anders planen könne, wird aber auch die Flexibilitätsforderung als solche kritisiert. So sei es einfach unnötig, Sitzungen um 17:00 Uhr anzusetzen, wenn dies Eltern in Bedrängnis bringe.

> *„(...) dass er Sitzungen nicht um 17 Uhr ansetzt oder so, dass ich dann wenn ich dann, um 18 Uhr mache ich dann halt zu. - Dann komme ich einfach in Bedrängnis, ja. Aber das sind Dinge, wo ich dann eigentlich sowieso sage, da macht man sich, da bläht man das Leben eigentlich auf, so unnötig, ja. Die kann man wirklich eigentlich auch zu einem anderen Zeitpunkt machen, ohne dass man dann irgendwelche Leute irgendwie in Schwierigkeiten bringt. - Das sind eigentlich Kleinigkeiten, aber das muss einem halt oft auch bewusst sein, um das dann wirklich ähm nachzuvollziehen, ja." (11:386:395*

Diese Kleinigkeiten, die geändert werden könnten, resultieren in der allgemeinen impliziten Annahme, dass man keine Verpflichtungen neben dem Job habe und damit immer zur Verfügung stehen könne. Diese Annahme, allzeit bereit für die Arbeit zu sein und damit die Arbeitszeiten so auszudehnen, sei jedoch nicht nötig und vergrössere den Einfluss und die Bedeutung der Arbeit in unnötiger Weise.

Die Frage, die hier gestellt wird, ist die nach dem als „normal" definierten Masstab: wo ist die „normale" Grenze eines Arbeitstags? Muss man immer davon ausgehen, alles zu geben und ständig präsent zu sein oder gibt es nicht einfach auch einmal Grenzen, auch wenn man keine Familienverpflichtungen o.ä. hat? Zudem gehe es auch niemanden bei der Arbeit etwas an, ob man Zeit habe oder warum man keine Zeit habe, da dies das Privatleben sei und dies nicht bei der Arbeit diskutiert werden müsse.

> *„Im Prinzip geht das ja eigentlich niemand was an. Natürlich den Chef, aber jaa das ist ja wieder was anderes. Aber so prinzipiell kann das nicht immer so sein, ja." (11:422:424)*

Hier wird die Forderung nach einem Privatleben deutlich, das zum einen vom Berufsleben getrennt zu sein hat, zum anderen aber existiert, und zwar auch wenn man keine Familie hat. Und es scheint eine Berechtigung zu haben, allerdings scheint ein Privatleben allgemein die Arbeit nicht so einzugrenzen, wie die Familie dies zu tun scheint. Kein Privatleben ausserhalb der Arbeit zu haben, sich keine privaten Termine zu setzen, die mit der Arbeit kollidieren

könnten, grenze an Selbstaufgabe, die nicht denkbar sei. Es ist also nicht nur die Familie, die die flexible Verfügbarkeit in Frage stellen kann.

> *„Also da wird nicht gearbeitet bis zur Selbstaufgabe. [Lachen] Das ist nicht denkbar." (16:473:474)*

So seien auch Mitarbeitende ohne Familie unflexibel, da sie ihre Zeit verplant hätten. Auch bei solchen Mitarbeitenden sei es schwierig, von ihnen kurzfristig Mehrarbeit in Form von Überzeit zu fordern. Zugleich wird jedoch diese Begrenzung der Arbeitszeit durch private Termine und der damit verbundene Unwille, private Termine für berufliche zu verschieben, als fehlendes Engagement ausgelegt.

> *„Und dann halt immer das äh das leidige Problem von äh, wenn sie dann wirklich Leute brauchen und zwar mehr als die abgemachten Prozente, ääh dann haben sie nicht immer die Möglichkeit, weil die wissen ja warum sie die 50 oder 70%, weil sie haben die anderen verplant. Diese Flexibilität haben sie dann doch auch wieder nicht, oder. Also so die GANZ flexiblen Mitarbeiter die gibt esss nicht immer und unbedingt." (18:454:459)*

In der Argumentation fällt aber meist der Grund der Familie auf – es wird als negativ interpretiert, wenn jemand, der Teilzeit arbeitet, zu bestimmten Zeiten nicht kann. Zugleich gäbe es aber genügend andere Gründe, wie z.B. externe Termine mit KundInnen oder andere Sitzungen, weswegen man nicht immer zur Verfügung stehe. Diese Gründe scheinen aber nicht so in den Vordergrund gestellt zu werden bzw. erfahren eine bessere Akzeptanz. Auch scheint das Thema der Abwesenheit und der damit verbundenen mangelnden Flexibilität ausschliesslich bei Teilzeitarbeit thematisiert zu werden; bei Vollzeitarbeit scheint Flexibilität und die damit notwendige Priorisierung des Berufs implizit vorausgesetzt zu werden.

Während auf der einen Seite mehr Flexibilität des Unternehmens gefordert wird, steht auf der anderen Seite aber auch die Aussage, dass dies ihre Grenzen habe, da es irgendwann unmöglich werde, einen Betrieb aufrecht zu halten, wenn alles beliebig und nicht mehr planbar sei.

> *„Also ich sehe es dann auch von der Organisation her, es ist dann natürlich schon schwierig einen geordneten Betrieb aufrechtzuerhalten, wenn jeder zu jedem Zeitpunkt beliebig sagen kann, jetzt möchte ich gerne ein bisschen weniger arbeiten. [Lacht] Also man muss es auch, schon auch ein bisschen Verständnis für die äh Organisation aufbringen." (16:576:579)*

Wenn z.B. die Verfügbarkeit eines Mitarbeiters zum ständigen Thema werde, sei irgendwann

Schluss mit der Toleranz gegenüber Teilzeitarbeit:

> *„(...) wenn die, wenn die Verfügbarkeit des Mitarbeitenden so quasi zum Dauerbrenner und zum Selbstläufer wird. Also so, wenn das quasi das Thema ist, das ständige und einschränkende Thema, dass diese Person, also das man den ganzen betrieblichen Ablauf ständig um die Person herum optimieren muss, weil sie Teilzeit arbeitet, das kann es nicht sein. Entweder sie organisiert sich gut und ich habe die Bereitschaft anzuerkennen, dass er denn dann und dann nicht da ist, gut, das ist okay, aber wenn, wenn es dann langsam, wenn man dann langsam quasi wie die Abteilung um die Person herum aufbauen muss, dann hat es für mich die Grenze überschritten. Es hat auch dann meine, die Grenze überschritten, wo wir klar sagen müssen, wir, wir sind ja eine interne Dienstleistungsabteilung, wir können die Dienstleistungen nicht aufrechterhalten." (16:430:439)*

4.4 Flexibilität bedeutet Geben und Nehmen

Flexibilität wird nicht nur als einseitiger Vorteil entweder der Arbeitnehmenden oder der Organisation beschrieben, sondern auch als ein gegenseitiges Geben und Nehmen. Einerseits könne das Unternehmen davon profitieren, wenn Mitarbeitende ihre Arbeitskraft flexibel einbringen möchten. Zugleich profitieren aber auch Mitarbeitende davon, dies tun zu können. Dies sei z.B. dann der Fall, wenn das Unternehmen einem Mitarbeitenden übers ganze Jahr einen gleichmässigen Lohn bezahle, aber je nach Bedarf mehr oder weniger Arbeitskraft beziehe. Dem Einzelnen nutzt dieses Arrangement, da auch er sich Zeiten grösserer Freiräume erarbeiten kann.

> *„Äh, ich habe, auf der anderen Seite, einen sehr offenen Vertrag, das heisst ich habe viele Hintertüren, also ich kann äh, wenn es irgendwie geht unbezahlt Urlaub machen, ich kann äh, diese 80% sind bei mir, im Normalfall Montag bis Donnerstag arbeite ich den ganzen Tag aber ich kann auch ohne Probleme sagen, ich, ich möchte diese Woche nicht Freitags frei, sondern Dienstags frei, weil ich am Dienstag was habe mit Musik" (3:66:71*

Generell sollte es sich um ein Geben und Nehmen handeln - für die geforderte Flexibilität werde auch auf der anderen Seite Flexibilität verlangt.

> *„Ich hab, ich hab einen Chef gehabt, in der Abteilung, in der Fachabteilung, in der ich gewesen bin, mit dem ich ne ausserordentlich flexible Regelung hatte, ich habe es zum Beispiel so gemacht, am Anfang habe ich ja mit 60% denn angefangen und habe ihm gesagt, ich möchte es aber gerne so machen, dass ich jetzt nicht drei Tage arbeite, sondern dreieinhalb Tage und dafür möchte ich die Schulferien frei machen." (15:100:104)*

Diese Flexibilität von Seiten des Arbeitgebers wird aber wiederum auch mit einer Flexibilität der Arbeitnehmerin beantwortet:

> *„Bin aber selbstverständlich bereit, wenn dann während dieser Zeit oder auch während der normalen Zeit, eine Sitzung ist an einem Tag, an dem ich eigentlich nicht arbeite, dann zu kommen, wenn ich dafür auch an Tagen, an denen ich normalerweise arbeiten würde, wenn dann ein Kind zum Beispiel Besuchsmorgen hat oder so, dass ich dann da auch hingehen kann. Und das ist immer möglich gewesen und das ist, es hat ähm zu keiner Zeit zu irgendwelchen Kollisionen geführt, dass ich ähm ne Sitzung hätte besuchen sollen und dann gesagt habe, da kann ich aber nicht, sondern es war* ***Flexibilität von beiden Seiten*** *da und ich hab dann eben eigentlich 70% gearbeitet aber dafür 12 Wochen im Prinzip Ferien gemacht, das heisst, ich konnte die Schulferien mit meinen Kindern verbringen und das hat mir unglaublich viel gebracht. Und das fand ich sehr gut.“ (15:104:114)*

Während es oben um Vorteile für das Unternehmen aus Perspektive der flexiblen Teilzeitarbeitenden ging, geht es hier darum zu zeigen, was man als Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerin in Gegenleistung bezahlt, wenn man wegen der Familie mehr Flexibilität zugestanden bekommt. Was im einen Fall als Vorteil beschrieben wird, wird im anderen Fall ein Entgegenkommen:

> *„(...) aber ich bin sehr froh und, und eigentlich auch dankbar, dass das, das man hier die Möglichkeit hat, dass äh die einem ein bisschen entgegenkommen, das find ich schon, das finde ich toll, ja stimmt.“ (3:98:100)*

Flexibilität scheint hier ein Zugeständnis der Organisation an den oder die Mitarbeitenden zu sein, das wiederum durch Flexibilität auf der anderen Seite ausgeglichen werden muss.

4.5 Flexibilität bedeutet Prioritäten zu setzen

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass es aus Perspektive der Organisation eine Hierarchie von Mitarbeitenden zu geben scheint. Die beliebtesten sind dabei die Vollzeit tätigen zu sein, die keine weiteren Verpflichtungen haben. An zweiter Stelle stehen dann die Teilzeitarbeitenden, die ihre Arbeitszeit zum Vorteil der Arbeit und des Unternehmens flexibel einsetzen können. An letzter Stelle stehen dann die Arbeitnehmenden, die ihre Arbeit in einer begrenzten Anzahl Stunden durchführen möchten, da sie auch andere Verpflichtungen haben.

Vollzeit -Flexibel	Teilzeit - Flexibel	Teilzeit - Unflexibel

Es wird hier eine Unterscheidung getroffen zwischen flexiblen und unflexiblen Teilzeitarbeitnehmenden. Flexible Teilzeitarbeit erscheint dabei als vorteilhaft fürs Unternehmen aber eher untypisch, während mangelnde Flexibilität bei Teilzeitarbeit als die typische Teilzeitarbeit bezeichnet wird. Entscheidend für die Flexibilität einer Arbeitskraft scheint dabei weniger die tatsächliche Arbeitszeit, sondern die Planung der Arbeitszeit nach dem Projekt, der Aufgabe oder den Anforderungen der Firma. Das Privatleben, der zweite Job oder die Familie wird also um die Arbeit herum organisiert und als weniger wichtig eingestuft.

> *„(...) ich habe, meine Arbeitszeit immer nach [Name des Unternehmens] planen können. Das mache ich auch jetzt noch so. Also darum bin ich, ja, nicht ein typischer Teilzeitarbeitender; bei mir ist - ich habe...zu fast immer... das Privatleben rundherum oder das Musikmachen jetzt rundherum, nach [Name des Unternehmens] geplant. Fast immer, nicht ganz immer. Und das ist der grosse Vorteil“ (9:62:66)*

Teilzeitarbeit wird als generell unflexibel eingestuft, wobei es hier Ausnahmen zu geben scheint. Während die typische Teilzeitarbeit nicht zum Vorteil der Firma zu sein scheint, ist die "untypische Teilzeitarbeit" auch zum Vorteil der Firma, da hier die Arbeitszeiten flexibel eingeplant werden und nicht das Privatleben, sondern die Arbeit als erste Priorität eingestuft wird. So könne z.B. die Produktivität gesteigert werden, indem Leerlaufzeiten im Projekt in freie Tage gelegt werden können und die tatsächliche Arbeitszeit damit sehr gut ausgenutzt werde. Die Firma erhalte mit dieser "flexiblen Teilzeitarbeit" mehr Leistung für den Lohn.

> *„Aber dass es eben auch andere Teilzeitarbeitende gibt, die, die viel flexibler sind als ein 100% Arbeitender. Den man, wenn man irgend ein Projekt hat und hat ein wenig Geld, kann man auch finden, kannst du jetzt drei Monate 100% arbeiten, wir sollten einfach das und das durchlassen und, wenn jemand ein Typ ist, der, der so arbeiten möchte, dann kann er ja für eine Firma...ja, also wirklich, wirklich sehr - sehr speditiv eingesetzt überschneidend] werden, oder?“* (9:375:381)

> *„Also ich bin, ich bin eh-ein **Joker** zum Einsetzen gewesen.“ (9:120)*

Es scheint also zwei verschiedene Teilzeitarbeitnehmende zu geben - die flexiblen und die unflexiblen. Ob jemand als flexibel oder als unflexibel gilt, wird danach entschieden, welcher Bereich im Leben als prioritär eingestuft wird - die Arbeit, oder die Familie und das Privatleben. Damit ist es die Familie, die Teilzeitarbeit unflexibel macht und nicht die Teilzeitarbeit selber. Die typischen Teilzeitarbeitskräfte seien hingegen die unflexiblen mit Familienverpflichtung, bei denen es sich zudem meist um Frauen handle.

> *„Nur, das Problem ist das, normalerweise, wenn jemand Teilzeitarbeit arbeitet, dann, dann hat er eben noch eine Familienfunktion nebenzu.*

> *Und diese Familienfunktion, das ist natürlich eine zeitlich fixe Funktion, und darum sind das die, die...schwierigeren Teilzeitarbeitenden, die man, die halt eben einfach wirklich zwei Tage pro Woche fehlen, oder. Die dann einfach nicht hier sind. Oder jeden Nachmittag nicht hier sind, oder, irgendwie sowas." (9:370:375)*

Arbeitnehmende mit Familienfunktion hätten fixe Aufgaben, die nicht flexibel verschoben werden könnten. Diese Personen fehlten dann fest an bestimmten Tagen, was es wiederum für die Unternehmung schwieriger mache. Es sind also in erster Linie Kinder, die Teilzeitarbeitende (und auch Vollzeitarbeitende) unflexibel machen. Ist die übrige Zeit ausserhalb der Arbeitszeit nicht durch andere Termine, wie z.B. Familie verplant, so ist man für das Unternehmen flexibler einsetzbar und damit auch ein vorteilhafterer Teilzeitarbeitender für das Unternehmen.

> *„(...) da bin ich flexibler, also ich kann meine 90% mehr oder weniger frei verteilen. Also, standardmässig mache ich am Mittwoch Nachmittag diesen äh Urlaub, aber wenn am Mittwoch Nachmittag eine Besprechung ist, dann stelle ich um. Also da profitiert da, denke ich, meine Firma sehr viel mehr als, als ich jetzt von dieser Flexibilität oder." (5:235:238)*

> *„Und ich habe das Gefühl, so wie ich arbeite, profitieren beide, ich komm dann halt auch mal öfters. Wenn etwas wirklich unbedingt fertig werden muss. Ich muss ja auf sonst niemand anderen schauen. Und ich arbeite auch nicht an einem anderen Ort, also zu Hause, aber, haha (lacht), dort rennt einem die Arbeit ja nicht weg. Haha (lacht). Und eh, ja, - da bin ich eigentlich von daher frei, oder, wenn mm-ich habe ja keine Kinder, die ich organisieren muss zum Beispiel. Oder ehh, - andere Verpflichtungen." (10:206:212)*

Während von den „flexiblen Teilzeitarbeitenden" die Flexibilität als Vorteil für die Organisation geschildert wird, beschreiben die sogenannten „unflexiblen Teilzeitarbeitenden", zumeist mit Familie, gerade die Organisation als unflexibel und Veränderungen im Zeitmodell gegenüber unaufgeschlossen und starr:

> *„Nein ich würde nicht mehr reduzieren. – (...) Also der Grund ist, man muss das immer auf Jahresanfang machen und das ist, ja [lachen] Kinder kommen nicht am Jahresanfang! (...) Und eh zweitens, - jetzt glaube ich, es war kein grosses Problem. Ich hatte die Unterstützung von meinem Vorgesetzten und er hat dann in einem Begründungsbrief noch beschrieben, warum ich das jetzt gemacht habe und dass das auch von Vorteil ist. Ich finde das ist zuviel [lachen] zuviel Aufwand drum herum, um jetzt da was zu ändern noch an diesem Modell. Und das ist dann, ich finde das ist zuviel [lachen] zuviel Aufwand drum herum, um jetzt da was zu ändern noch an diesem Modell. Und das ist dann, - gut das ist, wie ich schon gesagt habe, 70 oder 80% finde ich als, als Mindestpensum in so einer Stelle, in so einer Stelle die ich habe: also Forschungsprojekte und Leitung von Forschungsprojekten. Also es ist*

> *mit weniger als 70% aus meiner Sicht nicht machbar. Das heisst die Reduktion die wäre dann für ein Jahr vielleicht mit den 50%. – Dann versuche ich das jetzt einfach durchzuziehen, dass ich dann weiter 80% arbeite." (17:500:516)*

Letztendlich scheint es hier um das Setzen von Prioritäten zu gehen: Flexibel sind die Mitarbeitenden aus Perspektive der Organisation, die ihre erste Priorität im Berufsleben gesetzt haben und unflexibel die, die die Familie prioritär behandeln. Damit spielt die Wichtigkeit des Berufs bzw. der Familie eine wesentliche Rolle in Bezug auf die Flexibilität: je wichtiger der Beruf im Leben ist, desto eher wird ihm die erste Priorität eingeräumt und andere Dinge als sekundär eingestuft. Ist dieses Verhältnis umgekehrt, so führt dies zu verminderter Flexibilität gegenüber der Arbeitgeberin. Dies scheint hier wiederum ein geschlechtsspezifisches Phänomen zu sein: Männern ist der Beruf wichtiger als Frauen, also sind sie die flexibleren Mitarbeitenden.

4.6 Flexibilität bedeutet, als Person autonom zu bleiben

Die bis jetzt geschilderten Schwierigkeiten mit der geforderten Flexibilität beschreiben Flexibilität als Anforderung durch den Arbeitgeber, der man mit Familie nur sehr schwer nachkommen könne. Wird mehr Flexibilität gefordert, so bezieht sich dies Forderung immer auf das enge zeitliche Korsett der Erwerbsarbeit. Hier geht es um eine andere Sichtweise: Flexibilität wird hier zu der Freiheit, sich *nicht* von der Familie strukturieren zu lassen. Dies bedeutet, sich als Person nicht durch die zeitlichen Einschränkungen der Familie unflexibel machen zu lassen, sondern hin und wieder zu versuchen, länger zu arbeiten oder ausserhalb der normalen Zeiten erreichbar und einsatzbereit zu sein. Es geht darum, Ausnahmen in der Kinderbetreuung und Haushaltsorganisation zuzulassen.

> *„Und ich empfehle das allen teilzeitarbeitenden Müttern, sich diese, äh Elastizität zu erlauben, auch ausserhalb, äh, des sogenannten Arbeitstages sich irgendwie, wenn es nur geht, sich zu organisieren und dann zu kommen." (2:128:131)*

Auch indem man andere Betreuungslösungen für die Kinder suche, ermögliche man es sich selber, hin und wieder flexibel zu sein und in wirklich wichtigen Fällen Ausnahmen zu organisieren.

> *„Und wenn da mal irgendwas ist, dass man, - es ist ja nicht so, dass man dann NIE irgendwas einrichten kann. Aber man kann einfach nicht alles und ständig und jede Woche mal was einrichten. Und das muss ja eigentlich auch nicht sein. Deswegen kann die Arbeit trotzdem gemacht*

sein, so wie sie gemacht sein soll.“ (11:737:741)

„Und wenn man dann der Einzige ist so in einer Gruppe von fünf, oder, wo da-wo der Termin dann nicht geht, und es ist etwa schon der dritte Termin, den man durchgeschaut hat, dann sagt man - dann kommt man halt trotzdem und organisiert etwas, oder, also...“ (7:324:327)

Der Massstab sei, dass die Arbeit gemacht werden soll, und nicht die Anwesenheit zu bestimmten Zeiten bzw. die Verfügbarkeit.

Der vorgegebene Rahmen durch die Kinder wird also auch bei wichtigen Dingen durchbrochen und anders organisiert. Die Frage scheint hier vielmehr zu sein, wer die Taktgeberin oder der Taktgeber ist, wer bestimmt, was gemacht wird: die Firma, das Kind oder der/die ArbeitnehmerIn selber. Solange man das Gefühl zu haben scheint, selbst über den zeitlichen Einsatz im einen oder anderen Bereich entscheiden zu können, solange scheint das Verhältnis als balanciert und nicht einengend empfunden zu werden.

4.7 Fazit: Die Dichotomie Beruf und Familie

In den sechs dargestellten Verständnissen oder interpretativen Repertoires zur Flexibilität ist ein Thema besonders deutlich: das der Aushandlung der Grenzen zwischen Beruf und Familie, Arbeit und Privatleben. Wenn Flexibilität bedeutet, in einem der beiden Bereiche eine Priorität gesetzt zu haben und eben nicht in beiden Bereichen gleichermassen? aktiv zu sein, wenn es um ein "Geben und Nehmen", um Vorteile der Organisation oder des Individuums geht, wird letztendlich die Dichotomie zwischen Beruf und Familie weiter aufgebaut. Flexibilität wird einerseits als Frage der Organisation und andererseits als Vorteil der Mitarbeitenden definiert. Dabei werden immer wieder aufs neue Arbeit und Privatleben als dichotom sich gegenüber gestellt, was wiederum verhindert, dass Möglichkeiten gefunden werden können, die jenseits dieser Unterteilung liegen. Innerhalb dieser Dichotomie muss die Flexibilitätsforderung immer ein „Geben und Nehmen“ bleiben – wird auf der einen Seite gegeben, muss auf der anderen Seite etwas fehlen, um die Balance, die die dichotome Struktur fordert, halten zu können. Dies führt auch zur schon beschriebenen Paradoxie zwischen Stabilität uns Flexibilität: Nur dann, wenn der eine Bereich stabil organisiert ist, wird im anderen Bereich Flexibilität möglich und umgekehrt.

Eine Ausnahme zu dem entstehenden Flexibilitätsdilemma stellt das Repertoire der „Autonomie“ dar. Hier wird der Fokus weg von den beiden dichotomen Bereichen Arbeit und

Familie hin zum Individuum selber gelenkt, das die Balance halten müsse und flexibel mit den Anforderungen aus beiden Bereichen umzugehen habe. Durch den Bezug auf eine dritte Grösse wird die Dichotomie Arbeit versus Familie zwar nicht aufgelöst, der Fokus jedoch auf etwas anderes gelenkt. Der Begriff der Flexibilität wird hier ein anderer; es handelt sich nicht mehr um eine Forderung, die an jemanden gerichtet wird, sondern es handelt sich um etwas, das vom Individuum selber aktiv ausgeübt wird: das aktive Verhandeln mehrerer unterschiedlicher Ansprüche. Dabei wird das Individuum handlungsfähig, es selber kann aktiv entscheiden, wo es flexibel und wo stabilitätsbewahrend sein möchte.

Die Diskussion um den Begriff der Flexibilität zeigt, dass eine singuläre Massnahme schwerwiegende Konsequenzen für nicht nur das gesamte Unternehmen, sondern für das gesamte Verständnis von Organisation und Familie hat. Indem die Schwierigkeiten diskutiert werden, wie Flexibilität auf beiden Seiten ermöglich werden kann, wird zugleich auch das dichotome Verständnis von Erwerbsarbeit versus Familienarbeit aktualisiert und fortgeschrieben. Ein solches Verständnis ist zwar einerseits sinnstiftend (vgl. Surman, 2002), andererseits kann es aber einen nachhaltigen Wandel in Bezug auf Familienfreundlichkeit erschweren.

5 Ausblick

Aus unterschiedlichsten Perspektiven und mit stark differierenden Zielsetzungen werden derzeit Fragen zur Familienfreundlichkeit diskutiert, wobei entsprechende familienfreundliche Massnahmen in der Fachliteratur recht einheitlich als Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit verstanden werden. Nicht selten ist jedoch bereits hier unklar, in welchem Ausmass sich dabei auf ein Verständnis von Familienfreundlichkeit bezogen wird, welches die Gleichstellung von Frau und Mann zum Ziel hat bzw. inwiefern sich die Vereinbarkeitsarrangements ausschliesslich an Frauen wenden. Ebenso zeigt sich mit Blick auf Organisationen sowie Mitarbeitende, dass die zahlreichen Verständnisse von Familienfreundlichkeit miteinander konkurrieren und nicht selten in erheblichem Widerspruch untereinander sowie zu anderen grundlegenden Annahmen in und über Organisationen stehen.

Anliegen der vorliegenden Studie zur *Family Friendliness in Organisationen* war es daher, die verschiedenen Verständnisse von Familienfreundlichkeit zu unterscheiden sowie hinsichtlich ihrer jeweiligen Effekte und Funktionen zu analysieren. Um dabei im Sinne einer „Multivoicedness" möglichst unterschiedliche Stimmen zu Wort kommen zu lassen, wurden die drei unterschiedlichen Perspektiven Gesellschaft, Organisation, Individuum eingenommen.
Hier zeigte sich nicht nur, in welchem Ausmass der Begriff der Familienfreundlichkeit über alle Stimmen hinweg variiert. Vielmehr griffen die jeweiligen Diskussionsmitglieder bzw. InterviewpartnerInnen je nach Argumentationszusammenhang auf teilweise erheblich variierende interpretative Repertoires von Familienfreundlichkeit zurück, wobei sie bei dieser Variabilität jeweilige Konsistenz dadurch herstellten, dass sie sich des jeweils passenden „Sprachbaukastens" bedienten.

Gemäss unseres sozialkonstruktionistischen Ansatzes war es damit keineswegs Ziel der Untersuchung, eine einzige Argumentationslinie jeweiliger Personen bzw. Organisationen herauszuarbeiten und diese als konsistenten Standpunkt zu präsentieren respektive als „unglaubwürdig" zu „entlarven". Vielmehr galt es, die virulenten Formen von Konsistenz und Variabilität aufzuzeigen, um zurückverfolgen zu können, innerhalb welcher Zusammenhänge die jeweiligen Verständnisse von Familienfreundlichkeit verwendet werden sowie welche Funktionen und Konsequenzen diese Bezüge jeweils mit sich bringen.

So wird im Rahmen des Verständnisses einer „Familienfreundlichkeit als einzelne, messbare Massnahmen“ auf politisch-professioneller Ebene danach gestrebt, Familienfreundlichkeit möglichst „pragmatisch“ anhand einzelner Kriterien messbar zu machen. Da hierbei keine „Vereinbarkeit“ auf unternehmenskultureller Ebene vorgesehen ist, bleiben im Widerspruch stehende Diskurse wie der des „Ideal Workers“ und die damit verbundenen Repertoires zu Vollzeitarbeit, Flexibilität, Präsenz und Karriere im Widerspruch. Erwerbstätigkeit auf der einen sowie Familienarbeit auf der anderen Seite werden hier einmal mehr als Dichotomien bestätigt und reproduziert. Dagegen bietet hier das interpretative Repertoire 5 „Familienfreundlichkeit als individuelle Zielsetzung“ Ansatzpunkte, mittels derer ein solcher Widerspruch vermieden werden kann.

Im Sinne einer solchen „individuellen Zielsetzung“ erwies sich aus organisationaler Perspektive insbesondere das Repertoire „Familienfreundlichkeit als Flexibilität und individuelle Rücksichtnahme“ als zentral. Dieses Verständnis – hier zumeist in Kombination mit dem Repertoire der „familiären Atmosphäre“ – erscheint auf unternehmenskultureller Ebene verankert. Im Gegensatz zu einer Implementierung einzelner, von aussen aufgestülpter Massnahmen, welche als Fremdkörper innerhalb der Organisation ihr randständisches Dasein fristen, kann diese Form der Familienfreundlichkeit als gewachsener, charakteristischer Bestandteil organisationaler Identität begriffen werden.

Eine zentrale Frage, die sich unter gleichstellerischer Zielsetzung stellt, ist jedoch, inwiefern hier das traditionelle Geschlechterverständnis gestützt wird bzw. welche interpretativen Repertoires herangezogen werden können, mittels derer gleichstellerische Anliegen stärkere Gewichtung finden. Denn – so zeigte sich hinsichtlich aller betrachteter Perspektiven – dem interpretativen Repertoire „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache’“ kommt nach wie vor grosse Bedeutung zu. So wurde die Frage nach „Kind und Karriere“ von ein und derselben Person gänzlich anders beantwortet, je nach dem, ob sich die betreffende Person zu diesem Zeitpunkt auf das „gleichstellerische“ oder das „frauenspezifische“ Repertoire bezog. Ein solches Changieren zwischen diesen beiden Repertoires – „Familienfreundlichkeit als Gleichstellung von Frau und Mann“ vs. „Familienfreundlichkeit als ‚Frauensache’“ – konnte in zahlreichen Textpassagen nachgezeichnet werden. Wo aber die Vereinbarkeitsfrage implizit oder gar explizit entlang des Geschlechts festgemacht wird, dort verstärken familienfreundliche Massnahmen das

traditionelle Geschlechterverständnis.

Deutlich wird, dass die hier jeweils im Widerspruch stehenden Repertoires zunächst einmal aufgezeigt sowie hinsichtlich ihrer Wirkkraft erkannt werden müssen, um diesen aktiv begegnen zu können. Nur auf einer solchen Ausgangsbasis kann sich ein grundlegender Wandel vollziehen, ohne dass traditionelle Repertoires zu Familie und geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung reifiziert werden. Wird z.B. eine Zielsetzung verfolgt, die dem traditionellen Geschlechter- oder Familienbild widerspricht, so wird es dementsprechend notwendig, alternative Repertoires zu finden, die diese Diskurse nicht reifizieren sondern auf andere Kontexte Bezug nehmen. Weiterführend wäre es sicherlich hilfreich, die hier dargestellten Ergebnisse im Zusammenhang mit den kulturell-historischen Diskursen der Schweizer Gesellschaft (s. Mottier, 2000) zu verorten und zu reflektieren.

Literatur

Antaki, Charles (1994). *Explaining and arguing: The social organization of accounts*. London: Sage.

Bailyn, Lotte (1994). *Breaking the Mold*. New York: The Free Press.

Billig, Michael. (1996). *Arguing and thinking: A rhetorical approach to social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

Billig, Michael (1991). *Ideology and opinions. Studies in rhetorical psychology*. London: Sage.

Billig, Michael, Condor, Susan, Edwards, Derek, Crane, Mike, Middleton, David & Radley, Alan (1988). *Ideological dilemmas: A social psychology*. London: Sage.

Beck-Gernsheim, Elisabeth (1980). *Das halbierte Leben: Männerwelt Beruf, Frauenwelt Familie*. Frankfurt a.M.: Fischer.

Benshop, Yvonne & Doorewaard, Hans (1998). Six of One and Half a Dozen of the Other: The Gender Subtext of Taylorism and Team-based Work. *Gender, Work and Organisation*, *5*(1), pp. 5-18.

Bouwen, René & Steyaert, Chris (1999). From a dominant voice towards multi-voiced cooperation: mediating metaphors for global change. In: D.L. Cooperrider & J.E. Dutton (Hg.). *Organizational Dimensions of Global Change. No Limits to Cooperation* (pp. 291-319). Thousand Oaks: Sage Publications.

Bürgisser, Margret (2001). Familie und Beruf im Einklang - Partnerschaftlich arbeiten. Alpha - Der Kadermarkt der Schweiz. 12./13. Mai 2001, S. 1-3.

Burr, Vivien (1995). *An Introduction to social constructionism*. London: Routledge.

Dex, Shirley & Scheibl, Fiona (1999). Business performance and family-friendly policies. *Journal of General Management, Vol. 24* (Heft: 4,), pp. 22-27.

Edley, Nigel (2001). Analysing masculinity: interpretative repertoires, ideological dilemmas and subject positions. In M. Wetherell (Ed.), *Discourse as data: a guide for analysis* (pp. 189-228). London: Sage.

Flubacher, Rita & Niederberger, Daniela (2000). Familien sind ein Armutsrisiko (Interview mit Peter Hasler). *Tages-Anzeiger*. 16.12.2000, S. 27.

Edwards, Derek & Potter, Jonathan (1992). *Discursive psychology*. London: Sage.

Gergen, Kenneth J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist, 40*(3), pp. 266-275.

Gergen, Kenneth J. (1997). *Realities and relationships. Soundings in social construction*. Cambridge: Harvard University Press.

Gergen, Kenneth J. (2002). *Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktionismus*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag. (Original erschienen 1999: An invitation to social constructionism)

Gilbert, G. Nigel & Mulkay, Michael (1984). *Opening Pandora's box: A sociological analysis of scientists' discourse*. Cambridge: Cambridge University Press.

Greenhaus, Jeffrey H. & Parasuraman, Saroj (1999). Research on work, family and gender. Current status and future directions. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 391-412). Thousand Oaks: Sage.

Hasler, Peter (2001). Zehn Massnahmen für eine bessere Situation. Familienpolitik aus Sicht der Wissenschaft. *NZZ*. 16.05.01, Nr. 112, S. 15.

Hochschild, Arlie Russel (1997*). The time bind. When work becomes home & home*

becomes work. New York.

Hornberger, Sybille & Olbert-Bock, Sonja (2001). *Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Familienbewusste Personalpolitik als Teil der Unternehmenspolitik.* http://www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de/~iipaw/fp/fp_fppd.htm. (23.5.01).

Knapp, Gudrun-Axeli (1995). Unterschiede machen: Zur Sozialpsychologie der Hierarchisierung im Geschlechterverhältnis. In R. Becker-Schmidt & G.-A. Knapp (Eds.), *Das Geschlechterverhälntis als Gegenstand der Sozialwissenschaften* (S. 163-194). Frankfurt a.M.: Campus.

Konrad, Alison M. & Mangel, Robert (2000). The impact of Work-Life Programs on Firm Productivity. *Strategic Management Journal, 21*, 1225-1237.

Lewis, Susan (2001a). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? *Women in Management Review, 16*(1), 21-29.

Lewis, Susan (2001b). *Workplace Change and the Family*. Paper presented at the 10th European Congress on Work and Organizational Psychology, 16.-19. May 2001, Prague, Czech Republic.

Lewis, Susan (2001c). *Work-life issues, "Family Friendly" Employment policies and the role of management values and practice*. Paper presented at the 1st European Academy of Management Conference, Barcelona.

Lewis, Susan (1997). "Family Friendly" Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About the Margins? *Gender, Work and Organisation, 4*(1), 13-23.

Marshall, Harriette (1994). Discourse analysis in an occupational context. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organizational research* (pp. 91-106). Thousand Oaks: Sage.

Meyer, Charles (2002). Familientest für Firmen. In: *Handelszeitung* Nr. 18 (2.5.2002).

Mottier, Véronique (2000). Narratives of national identity: sexuality, race, and the Swiss "dream of order". *Swiss Journal of Sociology, 26*(3), 533-558.

Nentwich, Julia C. & Resch, Dörte (2001). *Family Friendliness: Challenging the Boundaries of Organizations*. Paper presented at the 10th European Congress on Work and Organizational Psychology, 16.-19. May 2001, Prague, Czech Republic.

Nentwich, Julia C. (2002). *"What do we mean when talking about equal opportunities? Gender in organizations from a relational constructionist perspective."* Paper presented at the 18th EGOS Colloquium (Subtheme 21: Diversity, Gender and Organizations), 3.-6. July 2002, Barcelona, Spain.

NZZ (25.4.01). *„Familie und Beruf unter einen Hut bringen – Wirtschaft und Staat sind gefordert“* . NZZ, Nr. 95, S. 83.

NZZ (6.3.02). *"Wie bringt man Erwerbs- und Familienarbeit unter einen Hut? Die Beratungsstelle UND will Denkprozesse auslösen"*. NZZ, Nr. 54, S. 77.

Ostendorp, Anja (2003). *Moving Beyond Different Work-Life and Diversity Concepts: Conflicts of Interests and Identities.* Working Paper: Universität St. Gallen.

Pemberton, Carole (1995). Organizational Culture and Equalities Work. In J. P. Shaw, Diane (Ed.) (Ed.), *Making gender work: managing equal opportunities* (pp. 108-123). Buckingham: Open University Press.

Potter, Jonathan & Wetherell, Margaret (1987). *Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.

Potter, Jonathan (1997). Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk. In:

D. Silverman (Ed.). *Qualitative research* (pp. 144-160). London: Sage.

Resch, Dörte; Nentwich, Julia C.; Ostendorp, Anja (2003). *"Family Friendliness – Questioning the Identity of Work, Gender and Organisations?"* Vortrag am 11. European Congress on Work and Organizational Psychology (EAWOP), 14.-17. Mai 2003, Lissabon, Portugal.

Rodgers, E. S. & Rodgers, C. (1989). Business and the facts of family life. *Harvard Business Review, 67*, pp. 121-129.

Schweizer Arbeitgeberverband (2001). *Familienpolitische Plattform des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes*: SAV.

Smircich, Linda (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly, 28,* pp. 339-358.

Sousa-Poza, Alfonso & Henneberger, Fred (2000). Arbeitszeitpolitik: Eine Analyse der gewünschten Arbeitszeit, der Überstunden und der Stundenrestriktionen in der Schweiz. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Stuttgart: W. Kohlhammer, 33. Jg./2000.

Steyaert, Chris & Bouwen, René (1994). Group methods of organizational analysis. In: C. Cassel & G. Symon (Hg.). *Qualitative methods in organizations research* (pp. 123-146). London: Sage.

Surman, Emma (2002). Dialecticts of dualism: The symbolic importance of the home/work divide. *Ephemera*, 2(3), pp. 209-223 (www.ephemeraweb.org).

Witzel, Andreas (1989). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Ed.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227-258). Heidelberg: Asanger.

Wood, Linda A. & Kroger, Rolf O. (2000). *Doing discourse analysis. Methods of studying action in talk and text*. London: Sage.

ANHANG

A - Zeichenkatalog für die Transkription

(1:234:567)	(Interviewnummer : Zeilennummer Zitat Anfang : Zeilennummer Zitat Ende)
GROSS GESCHRIEBEN	Besonders stark betont
[Text in eckigen Klammern]	«Regieanweisungen»: z.B. lachen
(unverständlich)	Gespräch ist unverständlich
(Text in normalen Klammern setzen)	Schwer verständliche Passage
(Pause)	Pause länger als 5 Sekunden
-	Kürzere Pause: Ein Strich pro Sekunde

B - Interviewleitfaden "Organisationale Perspektive" zur Durchführung problemzentrierter Interviews in Organisationen, die an einem Wettbewerb zur Familienfreundlichkeit teilgenommen haben

1. Ihre Organisation hat beim Thurgauer Wettbewerb um den Preis für das „familienfreundlichste Unternehmen“ teilgenommen. Erzählen Sie doch einmal, wie es dazu kam. *(Wer hatte die Idee zur Teilnahme? Wann? Motive? Gab es Gegenstimmen? Pro und contra?)*

2. Was bedeutet für Sie ein Preis für „Familienfreundlichkeit“? *(Verbinden Sie damit irgendwelche Erwartungen? Hoffnungen? Bringt es etwas, so einen Preis zu machen?)*

3. Wodurch, denken Sie, zeichnet sich Ihr Unternehmen als „familienfreundlich“ aus? Wovon würden Sie sagen: „Das sind unsere Eckpfeiler in Sachen Familienfreundlichkeit“? *(Auf welche individuellen Eckpfeiler kann die Organisation stolz sein?/ Wie wird Familienfreundlichkeit kommuniziert?/ Was sind typische Schwierigkeiten, die Mütter bzw. Väter haben?/ Was würden Sie einer jungen Mitarbeiterin raten, die schwanger ist, aber weiterhin arbeiten möchte?)*

4. Wie, denken Sie, wird es in den nächsten Jahren weitergehen mit der Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen? *(Ihr persönliches Ideal von Familienfreundlichkeit im Unternehmen? Wünsche, Visionen? Was könnte man noch verbessern?)*

5. Wie würden Sie Kosten und Nutzen für Ihre Organisation subjektiv einschätzen? Gibt es Hindernisse? Welche?

6. Angenommen, Sie präsentieren Ihre Organisation in der Öffentlichkeit. Was ist für Sie besonders positiv hervorzuheben? Worauf sind Sie stolz?

7. Was müssen Mitarbeitende in Ihrem Unternehmen tun, um so etwas wie „Karriere“ zu machen?

8. Immer wieder hören wir die Warnung, man dürfe bei einem Konzept der Familienfreundlichkeit „die Männer nicht diskriminieren“. Wie sehen Sie das? *(Werden Frauen bevorzugt bei dem Konzept Ihrer Familienfreundlichkeit? Ist Familienförderung gleichzusetzen mit Frauenförderung? Was tun Sie für Männer?)*

9. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass manche lieber von „Gesellschaftsfreundlich-keit“ anstelle von „Familienfreundlichkeit“ reden – wie ist das für Sie?
   (Gibt es da Parallelen / Unterschiede? Wie ist die Gewichtung?)

C - Interviewleitfaden „Individuelle Perspektive“

Einstieg
• Sie sind als XY bei EQUALIS angestellt. Können Sie mir kurz erzählen, wie es dazu gekommen ist?
Biographiegestaltung
• Was sind ihre Pläne für die nähere berufliche Zukunft? (3 Jahre) • Situation: Wenn Sie an Ihre Berufsbiographie, begonnen mit der Ausbildung/Studium zurückdenken, was waren Ihrer Ansicht nach entscheidende Wendepunkte im Verlauf Ihrer beruflichen Entwicklung? Welche würden Sie hier als besonders wichtig erachten, bitte beschreiben Sie die konkrete Situation
Organisation
• Warum haben Sie sich für EQUALIS als Arbeitgeberin entschieden? Was ist hier positiv, was negativ? • Haben Sie Veränderungen bei EQUALIS erlebt? Worin haben diese bestanden?
Vereinbarkeit von Beruf und Familie – mit Familie
• Rollenverteilung: Was spricht für/gegen eine traditionelle/alternative Rollenverteilung? Was macht ihr Partner/Partnerin beruflich? Wer trägt für welche Aufgaben die Verantwortung? • Situation: Fällt Ihnen eine Situation ein, in der Sie den Konflikt zwischen Beruf und Familie besonders deutlich gespürt haben? Fällt Ihnen eine Situation ein, in der sie besonders stark das Gefühl hatten, dass beides möglich ist? • Was müsste sich bei EQUALIS verändern, damit sich Ihr Alltag verbessern würde? Was, damit er sich verschlechtern würde? (Work-Life-Balance)
Vereinbarkeit von Beruf und Familie – ohne Familie
• In welcher Art hat Ihr Privatleben Ihre berufliche Entwicklung beeinflusst/gefördert/behindert? • Leben Sie in einer Partnerschaft? Haben Sie Hobbies? • Hat sich die Entscheidung gegen Kinder positiv auf ihre berufliche Entwicklung ausgewirkt? • Was müsste sich bei EQUALIS verändern, damit sich Ihr Alltag verbessern würde? Was, damit er sich verschlechtern würde? (Work-Life-Balance)
Teilzeitarbeit
• Situation: Wunsch nach Teilzeitarbeit, wie wurde das realisiert? Wieso arbeiten Sie Vollzeit? • Was haben Ihre KollegInnen/Vorgesetzten gesagt? • Ist das in Ihrer Abteilung normal, Teilzeit zu arbeiten? • Was sind legitime Gründe, was nicht? • Welche Gründe sprechen für Ihre Vollzeittätigkeit? Für Ihre Teilzeittätigkeit?
Karriere
• Ist es bei EQUALIS möglich, mit einer Teilzeitstelle Karriere zu machen? • Was muss man hier bei EQUALIS tun, um beruflich erfolgreich zu sein? Bitte beschreiben Sie den typischen Karrieremenschen. Was würden Sie jemandem raten, der neu hier ist?

Geschlechterverhältnis/Gleichstellung
• Wenn Sie das Thema Gleichstellung hören, ist dies ein Thema, das für Sie im Arbeitsalltag Relevanz besitzt? Hat es für Sie kritische Situationen gegeben? • Wie ist das Geschlechterverhältnis in Ihrer Abteilung? Spielt es eine Rolle? In welchen Situationen macht es einen Unterschied, ob XY ein Mann oder eine Frau ist? • Stellen Sie sich vor, Sie könnten für einen Tag das Geschlecht wechseln. Was würde sich an ihrem Job ändern? • Was würden Sie in Sachen Gleichstellung bei EQUALIS verändern? • Wie würde ein Programm, wie z.B. die Möglichkeit, auf allen Hierarchieebenen Teilzeit zu arbeiten, hier aufgenommen werden? Wer würde sich beteiligen? Was spricht dafür, was spricht dagegen?
Ende
• Gibt es noch einen Bereich, über den wir bis jetzt noch nicht gesprochen haben und der Ihrer Meinung nach noch fehlt bzw. noch wichtig wäre? • Mit wem sollte ich Ihrer Meinung nach noch sprechen?