GENDER OPEN REPOSITORIUM

Vereinbarkeitspolitik als Karrierepolitik – empirische Befunde und theoretische Überlegungen

Gottwald, Markus

2014

https://doi.org/10.25595/2642

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Gottwald, Markus: *Vereinbarkeitspolitik als Karrierepolitik – empirische Befunde und theoretische Überlegungen*, in: Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, Jg. 6 (2014) Nr: 3, 26–42. DOI: https://doi.org/10.25595/2642.

Erstmalig hier erschienen / Initial publication here: https://doi.org/10.3224/gender.v6i3.18544

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Markus Gottwald

Vereinbarkeitspolitik als Karrierepolitik – empirische Befunde und theoretische Überlegungen

Zusammenfassung

Die rezente Vereinbarkeitsforschung legt vielfach nahe, dass Unternehmen auf die politische Erwartung, familienfreundliche Personalpolitik zu betreiben, überwiegend mit einem *decoupling* reagieren. Im Beitrag werden drei Organisationsfallstudien vorgestellt, die diesen Befund im Prinzip bestätigen, darüber hinaus aber Ergebnisse liefern, die sich mit dem neoinstitutionalistischen Erklärungsmodell nicht fassen lassen, u. a. Vereinbarkeitspolitik als Karrierepolitik. Die Fälle veranlassen dazu, das *decoupling* mit den Mitteln der pragmatistischen Differenzierungstheorie (Renn 2006) zu reformulieren – es lässt sich auch als eine *kontextsensible Übersetzung* verstehen. Dass sich darüber zu einer steuerungs-, herrschafts- und ungleichheitssoziologischen Analyse kommen lässt, führt der Beitrag am Material vor. Abschließend werden zwei Thesen formuliert, die das Vereinbarkeitsgeschehen in den Betrieben als nichtintendierten Nebeneffekt politischer Steuerung deuten.

Schlüsselwörter
Vereinbarkeit, Soziale Ungleichheit, Steuerung, Neoinstitutionalismus, Übersetzungstheorie

Summary

Work-Life Policy as Career Politics – Empirical Findings and Theoretical Considerations

Recent research on the compatibility of family and work suggests *decoupling* as typical strategy businesses pursue with regards to societal expectations for family-friendly policies. The article presents three qualitative organizational case studies which basically confirm this diagnosis. However, it also brings to light findings that cannot be subsumed under the neoinstitutional explanatory model, including work-life balance policies as career policies. This gives rise to further theoretical considerations: Based on the pragmatist theory of differentiation (Renn 2006) this *decoupling* is reframed as *context-sensitive translation*. The case studies show that such a strategy opens up new possibilities of analysis: they can also be understood in terms of control theory, mechanisms of domination and inequality. The article concludes by proposing two theses which interpret the conditions for reconciling work and family life as unintended consequence of political regulation.

Keywords
work-life balance, social inequality, political regulation, neoinstitutionalism, theory of translation

1 Einleitung

Von der Etablierung familienfreundlicher Infrastrukturen wird in wenigstens zweierlei Hinsicht viel erwartet: Zum einen sei sie ökonomisch vernünftig. Vor dem Hintergrund global-ökonomischer Standortkonkurrenz fungiert die Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als zentrales Strategieelement im Umbau wohlfahrtsstaatlicher Architekturen weg vom (ver-)sorgenden Wohlfahrtsstaat hin zum *Social Investment State* (Morel/Palier/Palme 2012). Wenn Frauen genauso wie Männer als voll verwertbare „Humanressource“ dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen sollen und dies bei

gleichbleibenden bzw. steigenden Geburtenraten realisiert werden muss, dann lassen sich Vereinbarkeitsprogramme als soziale Investition par excellence verstehen. Zum anderen geht damit die Erwartung einher, auf gleichstellungspolitischem Gebiet substanzielle Fortschritte zu erzielen. Die diesbezüglich entschiedensten Reformprojekte sind die neue Elterngeldregelung und der beschlossene Ausbau der Kinderkrippeninfrastruktur, steht doch mit beiden der Staat als Vereinbarkeitsproduzent de jure in der Pflicht. Darüber hinaus wird eine Verantwortungsübernahme seitens der Wirtschaft angemahnt: Der konstatierten „strukturellen Rücksichtslosigkeit" (Kaufmann 2005:152) gegenüber Familien sei mit familienfreundlicher Personalpolitik zu begegnen. Hier kommt jedoch weniger das Recht zum Zuge[2] als vielmehr Kooperation und Überzeugungskommunikation: Ersteres manifestiert sich in der Einrichtung sogenannter Familienbündnisse auf lokaler und Bundesebene, Letzteres in Public Relations, die Familienfreundlichkeit als betriebswirtschaftlich sinnvoll ‚vermarkten'; sie zeitige Rekrutierungs-, Bindungs- und Motivationseffekte und bessere per se Unternehmensimages auf (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005). Gleichstellungspolitisch ist dieser Steuerungsansatz insofern bedeutsam, als die Alternative in einer verschärften Quotenregelung bestünde. Wie die jüngst wieder verstärkt geführte Quotendebatte anzeigt, steht der Erfolg noch aus. Deutlich wird dies insbesondere mit Blick auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen (Holst/Schimeta 2013). Angesichts von Evaluationsstudien, die belegen, dass das Vereinbarkeitsengagement in der Unternehmenswelt seit Jahren wächst (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2013), muss dies erstaunen. Damit zeigt sich folgende Konstellation: Einerseits steht eine familienfreundliche Personalpolitik hoch im Kurs, andererseits scheinen die faktischen Vereinbarkeitsbedingungen nicht geeignet, die Karrierechancen von Frauen in nennenswerter Weise zu verbessern. Wie kommt es zu dieser Diskrepanz? Eine triftige Erklärung findet sich im neoinstitutionalistischen „decoupling" (Rowan/Meyer 1977) bzw. der Unterscheidung von „talk" und „action" (Brunsson 2006), also der Annahme, dass Organisationen zur Sicherstellung von externer Unterstützung Legitimationsfassaden errichten, während hiervon die Organisation der alltäglichen Leistungsprozesse unberührt bleibt. Familienfreundliche Personalpolitik wäre demnach in aller Regel kaum mehr als *window dressing*. Diese Einschätzung greift zu kurz, was auf der Basis von drei Organisationsfallstudien dargelegt wird: 1. Selbst wenn die Diagnose der primären *Talk*-produktion zutrifft, bewegt sich in den Unternehmen in Sachen Vereinbarkeit einiges, was Verbesserungen an der Karrieresituation von Frauen miteinschließt, wenngleich nicht zwingend und als einzig feststellbarer Effekt. 2. Die Fallstudien regen dazu an, die Etablierung von Rationalitätsmythen weniger als *decoupling* denn vielmehr als kontextsensible Vor-Ort-Übersetzung (vgl. Renn 2006) zu begreifen; eine Überlegung, aus der sich wiederum Spielräume für eine Herrschafts- und Ungleichheitsanalyse ergeben, die das neoinstitutionalistische Theorieprogramm nicht leistet.

Das Argument wird in drei Schritten entfaltet: Begonnen wird mit einem Blick auf die Forschung zum Handlungsfeld der Vereinbarkeit. Gezeigt wird, dass diese tatsächlich für das neoinstitutionalistische Erklärungsmodell spricht. Daraufhin werden die Ergebnisse der Fallstudien präsentiert. Auch diese verleihen der Annahme des *decou-*

2 Freilich geht es auch hier nicht ohne das Recht, zu denken wäre etwa an das Teilzeit- und Befristungsgesetz.

pling Plausibilität, aber zugleich fördern sie Gegebenheiten zutage, die der Neoinstitutionalismus nicht adäquat zu erfassen vermag. Im dritten Schritt wird das *decoupling* übersetzungstheoretisch reformuliert, um im Anschluss die Fallstudien steuerungstheoretisch sowie herrschafts- und ungleichheitssoziologisch zu analysieren. Im Fazit werden daraus zwei Thesen entwickelt: Die Frage ist, ob und inwieweit sich das aktuelle Geschehen im Handlungsfeld „Vereinbarkeit" als nichtintendierter Nebeneffekt politischer Steuerung verstehen lässt.

2 Zur Identifikation des *decoupling* im Handlungsfeld Vereinbarkeit

Zur Identifikation des *decoupling* ist vor allem ein genauerer Blick auf das Handlungsfeld der Zeitpolitik notwendig: Einerseits geht aus den Evaluationsstudien hervor, dass das Vereinbarkeitsengagement der Betriebe dort bei Weitem am stärksten ist. Andererseits fokussiert auch die Forschung im Wesentlichen die Arbeitszeitfrage (vgl. u. a. Blyton et al. 2006). Das zentrale Problem wird prinzipiell in der doppelten Vollzeit-Beruflichkeit ausgemacht, die im Zuge weiblicher Emanzipationsbestrebungen und der nunmehr Einzug haltenden *Adult-Worker-Norm* (vgl. Lewis 2001; Wimbauer 2012: 147ff.) eine Versorgungslücke im Reproduktionsbereich hinterlässt und sich in der alltäglichen Lebensführung der Beschäftigten als chronische Zeitnot artikuliert. Geht es um die Lösung dieses Problems, kreist die Debatte um das Schlagwort der Zeitsouveränität, die den Beschäftigten vonseiten der Betriebe qua flexibler Arbeitszeiten im höheren Maße zugestanden werden muss. Was die Effekte dieses Instruments anbetrifft, wirft die Forschung jedoch Fragen auf: 1) Generell lässt sich konstatieren, dass das Merkmal Flexibilität nicht allzu viel über Vereinbarkeit aussagt, zumindest soll die Referenzgröße hierfür die üblicherweise tariflich geregelte Normalarbeitszeit (Achtstundentag, fünf Tage die Woche) sein, wonach auch Schichtarbeit und neuere Formen atypischer Beschäftigung in die Kategorie „flexibel" fallen. Nach Berechnungen von Groß, Seifert und Sieglen (2007) wäre demnach bereits im Jahr 2003 nur noch jede 8. Person in einem Normalarbeitsverhältnis beschäftigt gewesen. 2) Jenseits der Normalarbeitszeit bewegt sich die Teilzeitarbeit. Sie ist unbestritten von hoher vereinbarkeitspolitischer Relevanz. Bis heute ist sie *das* Instrument, mit dem Frauen nach der Geburt eines Kindes den beruflichen Wiedereinstieg realisieren. Fraglich ist ihr gleichstellungspolitischer Wert. Eben weil sie überwiegend von Frauen und nicht von Männern genutzt wird, haftet ihr das Label des *Mummy Track* an; ein Begriff, der auf die damit verbundenen Karriereimplikationen anspielt – Teilzeit kollidiert mit der Norm der/des *Ideal Worker*, also einer Person, die in der Lage ist, zugunsten von Karriere Berufliches zu priorisieren. Dementsprechend selten kommt es zu Teilzeit in Führung: 2009 waren in Deutschland 14,6 Prozent der Managerinnen und nur 1,2 Prozent der Manager in Teilzeit beschäftigt (Hipp/Stuth 2013: 3). 3) Da Managementjobs ohne Vollzeiteinsatz also kaum zu haben sind, erscheinen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung, die den Beschäftigten ein höheres Maß an Autonomie in der Einteilung abzuarbeitender Arbeitsvolumina ein-

räumen (Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit), umso bedeutsamer. Die Spielräume Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit so einzurichten, dass sie mit privaten und familiären Zeitansprüchen harmonieren, scheinen jedoch häufig stark begrenzt (Munz 2006). Exemplarisch hierfür ist die Vertrauensarbeitszeit. Mit ihr wird über die Festlegung von Zielvorgaben (Arbeitsergebnisse) das Zeitmanagement gänzlich in die Hände der Beschäftigten gelegt. Hohe Zielvorgaben und dünne Personaldecken zeitigen allerdings die Gefahr einer nochmaligen Arbeitszeitverdichtung (Böhm/Herrmann/Trinczek 2004). Schließlich streicht die Forschung heraus, dass die Einführung der angesprochenen Instrumente, noch bevor ihr vereinbarkeitspolitischer Wert thematisch wird, eigentlich betrieblichen Rationalisierungsstrategien folgt, die ihrerseits eine erhöhte organisationale Kompatibilität an schwankende Marktzyklen gewährleisten sollen. Das meint, ein bereits bestehendes Instrumentenset wird erst nachträglich als familienfreundlich deklariert. 4) Interessant ist zudem, welche Rolle den BetriebsrätInnen bei alledem zukommt. Folgt man der Forschung, lassen sich diese noch kaum auf das Vereinbarkeitsthema ein (Klenner et al. 2013). Familienfreundlichkeit erweist sich weniger als eine Frage kollektiver Interessenvertretung denn als eine Aushandlungsfrage zwischen einzelnen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten. Von eingeführten Maßnahmen scheinen demnach auch speziell hochqualifizierte ArbeitnehmerInnen zu profitieren, da es diesen aufgrund ihrer Verhandlungsposition eher möglich ist, für sich je individuell günstigere Arbeitsbedingungen zu erwirken. So muss man am Ende konstatieren: Vereinbarkeit, eine „Schimäre“ (Jürgens 2003), mehr *talk* als *action*.

3 Das mikropolitische Feld der Vereinbarkeit: die Fallstudien

Im Folgenden sollen im Stile mikropolitischer Organisationsanalyse Prozesse des Agenda-Setting, der Durchsetzung und der Implementation diverser Vereinbarkeitsinstrumente innerhalb von drei Unternehmen rekonstruiert werden.[3] Die Unternehmen unterscheiden sich in der Branchenzugehörigkeit, der Unternehmensform, -größe und -struktur. Bezogen auf die Frage ist ihnen zweierlei gemein: Zum einen zeichnen sie sich durch einen hohen Frauenanteil aus, zum anderen streichen sie in ihrer Außendarstellung Familienfreundlichkeit offensiv heraus; Letzteres schlug sich in Pressefeatures und Auszeichnungen nieder. Zwei der Unternehmen brachten sich aktiv in ein lokales Familienbündnis ein. Man könnte also von Vorzeigeunternehmen sprechen. Konkret handelt es sich um die auf Vermarktung spezialisierte deutsche Landesgesellschaft eines global agierenden Elektrokonzerns (O1), ein familiengeführtes Beratungsunternehmen (O2) sowie eine Bank mit regionalem Filialbetrieb (O3). Die Fallstudien entstanden im Rahmen der Emmy-Noether-Nachwuchsgruppe „Liebe, Arbeit, Anerkennung – Anerkennung und Ungleichheit in Doppelkarriere-Paaren“ und beruhen auf Interviews mit

3 Das Akteurs- und Systemverständnis klassischer Ansätze zur Mikropolitik (z. B. Crozier/Friedberg 1979) wird hier nicht geteilt. Mikropolitik soll lediglich einer spezifischen Sichtweise auf die Fälle Ausdruck verleihen, die Verläufe und AkteurInnen der Interessendurchsetzung rekonstruiert.

HR-ManagerInnen, W-L-B- und Diversity-Beauftragten, BetriebsrätInnen, Fach- und Führungskräften sowie einer Gruppendiskussion. Zudem wurden Dokumente und Internetveröffentlichungen der Unternehmen analysiert. Die Auswertung erfolgte nach der Grounded Theory (vgl. Strauss/Corbin 1996) und hermeneutisch-sequenzanalytischen Auswertungsverfahren (vgl. Wernet 2009).

Familienfreundlichkeit im Weltkonzern (O1): der Fall Kinderkrippe

Für das Unternehmen O1 ist kennzeichnend, dass es sich in einer „evolving competition for talents on a global scale" (Dok-1) befand. Um im sogenannten *War for Talents* zu bestehen, wurde ein Talentmanagementsystem implementiert, das vorsieht, kommende und schon gestandene Führungspersonen in einer Datenbank zu erfassen und regelmäßig zu bewerten. Aufgabe des Personalmanagements war „to attract, retain and develop best talent" (Dok-2). Die HR-ManagerInnen standen unter beträchtlichem Talentselektionsdruck. Dabei ist es wichtig zu sehen, welche Idealvorstellung man von einem Talent hatte. Gefragt waren Personen, die durch Einsatzbereitschaft bezeugen, dass sie das „Potenzial für die nächsten zwei Stufen haben", und dies im Kontext internationaler Karrierewege (O1-LL-1: 368–481). Schließlich befanden sich die Talente in einem intensiven Wettbewerb um attraktive Positionen und Projekte – mit dem *War for Talents* verband sich so ein individuell zeitintensiver *War of Talents*. Teilzeit in Führung erachteten die HR-ManagerInnen als nicht machbar, die Effekte der im Unternehmen als Vereinbarkeitsinstrument geführten Vertrauensarbeitszeit entsprachen jenen der aus den oben angeführten Studien. Ein Vereinbarkeitsinstrument, dem vor diesem Hintergrund besondere Bedeutung zukam, war die Kinderkrippe. Für die Analyse interessant ist die Krippe mit Blick auf den Etablierungsprozess.

Initiiert wurde die Krippengründung durch eine Gruppe junger, gut ausgebildeter Mitarbeiterinnen, die etwa zur gleichen Zeit schwanger wurden und daraufhin befürchteten, Karrierechancen einzubüßen. In den 1980er und 1990er Jahren waren ähnliche Initiativen am Widerstand der damaligen Unternehmensleitung gescheitert. Dass die Einführung diesmal gelang, führten die Initiatorinnen u. a. auf die intensive Vereinbarkeitsdebatte in der Öffentlichkeit sowie den ausgerufenen *War for Talents* zurück – u. a. auf Druck des Headquarters war die Landeszentrale gefordert als attraktiver Arbeitgeber in Erscheinung zu treten. Lanciert wurde die Krippenidee über die Diversity-Beauftragte, die die Zustimmung zu einer Bedarfserhebung gab. Diese bildete die Grundlage, um bei der Geschäftsleitung vorstellig zu werden. Dort stieß das Vorhaben vorerst auf Skepsis:

„Wer braucht das? Was kostet das? Was bringt uns das? Das ist reine Return-on-Investment-Rechnung. Wir können uns auch dafür einen ganz normalen Businesscase durchrechnen" (O1-NFK-KK: 521–524).

Und noch weitere Fragen standen im Raum:

„[W]as handel ich mir mit ein, wenn ich jemand hab mit kleinen Kindern, der kann ausfallen, wenn das Kind krank ist […] brauch ich den wirklich in der Firma? […] wie stelle ich denn sicher, dass nur Referenten und aufwärts in die Krippe reinkommen und nicht Assistenten, weil die kosten ja nicht so viel und sind leichter zu ersetzen" (O1-NFK-KK: 537–561).

Dass sich das Krippenprojekt an Rentabilitätskennziffern würde messen lassen müssen, kam für die Initiatorinnen vor dem Hintergrund ihrer eigenen Betriebswirtschaftskompetenz, wie überhaupt aufgrund ihrer Kenntnis über hausinterne Abläufe, Entscheidungskriterien und Gepflogenheiten, nicht überraschend. Die Krippe setze aber, so lässt sich das Argument der Geschäftsleitung zusammenfassen, den falschen Anreiz. Dass das Vorhaben dennoch genehmigt wurde, schrieben die Initiatorinnen vor allem ihrer auf den *War for Talents* gemünzten Investitionsrechnung zu. Nicht weniger bedeutsam dürfte aber gewesen sein, dass das Krippenprojekt in eine Art Firmenausgründung einmündete. Die Initiatorinnen sahen sich dazu veranlasst, einen Trägerverein zu gründen, der bald mit O1 als Kreditgeber und Vermieter von Räumlichkeiten in harten Verhandlungen stand. Statt der intendierten betriebseigenen entstand eine betriebsnahe Krippe, die von den Initiatorinnen in Eigenregie neben ihren eigentlichen Leistungsrollen quasi im Ehrenamt aufgebaut wurde. Diese formelle Abtrennung bot jedoch keinen Schutz vor Vereinnahmungsversuchen: Die Vorsitzende einer um Sichtbarkeit bemühten Diversity-Gruppe und ein um Akzeptanz ringender Betriebsrat deklarierten die Krippe als ihr Projekt, der Personalabteilung diente sie als Ausweis von Arbeitgeberattraktivität, karriereorientierte MitarbeiterInnen sprangen zeitweise auf den Projektzug auf, um durch Sonderengagement Karrierepunkte zu sammeln, während sich die Geschäftsführung bei der Eröffnung medienwirksam präsentierte. Wenngleich all dies zum Missfallen des Trägervereins geschah, waren die Abwehrmöglichkeiten aufgrund der Verschränkung von Mitgliedschaftsrollen und der Position von O1 als Kreditgeber, Vermieter und Lieferant von KundInnen begrenzt. Die Hauptinitiatorin begriff sich wiederum als Geschäftsführerin eines Kleinunternehmens, das es in bester Managementmanier, die O1-Leistungskultur adaptierend, auf dem lokalen Krippenmarkt zu positionieren galt, woraus sich zuletzt auch ein Verständnis für das ökonomische Kalkül, das O1 bei der Krippendurchsetzung walten ließ, entwickeln sollte:

„Ich bin jetzt in der Situation in der Krippe, dass ich quasi auch eine Geschäftsführungsposition ausfülle, und ich überlege genauso. Was bringt es mir, wenn ich jemand in Teilzeit hole, der nicht flexibel ist in seiner Zeitplanung, der ausfällt wegen Krankheit. Das ist ne ökonomische Überlegung, klar. Aber das ist der Job eines Wirtschaftsunternehmens, wir sind nicht die Caritas" (O1-KK: 562–567).

Für die Initiatorinnen verband sich mit der Krippe auch ein Projekt, mittels dessen ein bestimmter Einsatzwille für das Unternehmen O1 demonstriert und die je eigenen Karriereambitionen signalisiert werden konnten, wenngleich der Etablierungsprozess in dieser Hinsicht für Ernüchterung sorgen musste. In gewisser Weise exemplarisch für die Ambivalenzen dieser Art von Karrierepolitik steht das Schicksal der Hauptinitiatorin. Aufgrund des turbulenten Krippenaufbaus entstand zwischen ihr und dem Unternehmen ein Bruch, sie kehrte O1 bald darauf den Rücken.

Familienfreundlichkeit im Familienbetrieb (O2): die Karriereselbsthilfegruppe

O2 ist ein in den 1980er Jahren als Face-to-face-Organisation gegründetes, rasch gewachsenes und bis heute familiengeführtes Beratungsunternehmen, das in seiner Außendarstellung die Werte familialen Unternehmertums offensiv herausstreicht. Beim Personal handelt es sich überwiegend um standesbewusste Professionelle, die in Teams

eigenständig Aufträge akquirieren. Ähnlich wie bei O1 lässt sich auch bei O2 ein spezifisches Verständnis von der/dem idealen BeraterIn rekonstruieren: eine fachkundige, integre Persönlichkeit, die bereit ist, im Sinne der Kundin/des Kunden zeitliche Opfer zu bringen. Stets als charismatischer *Selfmademan* beschrieben, fungierte der Firmengründer gleichsam leitbildgebend. Damit war die/der ideale BeraterIn männlich konnotiert. Im Organisationsalltag machte sich dies nicht nur in vielzähligen Männlichkeitsmythen bemerkbar, sondern auch in einem dominanten Verständnis von Frauen als leistungsfähigen Beraterinnen – man traute ihnen, wenn sie Mütter wurden, nicht mehr viel zu. Exemplarisch ein Topberater:

„Problem is halt eher ich sag jetzt wie viel Zeit hat die junge Mutter noch [...] dann kann die junge Dame noch mitarbeiten natürlich oder man muss ihr halt Arbeiten geben die sie dann abwickeln kann" (O2-MK: 524-531).

Dieser Sichtweise entsprach der Anteil von Frauen in Führungspositionen – in die Geschäftsführung hatte es bis dato keine geschafft, in die darunter liegende Ebene nur wenige. Bei O2 ist Familienfreundlichkeit genau vor diesem Hintergrund zu sehen, denn als Handlungsfeld bot sie eine legitime Plattform, um an dieser Situation etwas zu verändern; ein forcierter Organisationswandel kam dem noch entgegen.

Die Etablierung des Themas erfolgte im Rahmen des Baus eines neuen Verwaltungsgebäudes, im Zuge dessen es einer Gruppe Beraterinnen gelang, die Unternehmensspitze von der Einrichtung einer betriebseigenen Kinderkrippe zu überzeugen. Interessant ist aber nicht die Krippendurchsetzung, sondern was sich daraus entwickelte. Die Vereinbarkeitsdebatte aufgreifend, nutzten die Beraterinnen die Gelegenheit, O2 als Vorreiter in Sachen Familienfreundlichkeit öffentlichkeitswirksam zu verkaufen, wobei das lokale Familienbündnis eine ideale Inszenierungsbühne bot. O2 wurde fortan als Familienunternehmen mit tatsächlich gelebtem Familiensinn präsentiert – nicht ohne Kalkül; der im Äußeren erzeugte Imagegewinn sollte Binnenwirkung entfalten: Die bald in einem Arbeitskreis organisierten Beraterinnen hofften auf die Entfachung eines innerbetrieblichen Vereinbarkeitsdiskurses und eine Stärkung ihrer Position. Letzteres gelang. Der Arbeitskreis wurde als institutioneller Repräsentant des im Unternehmen hochstehenden Wertes des betrieblichen Gemeinsinns anerkannt. Man lobte die Teilnahme am Arbeitskreis als eine Art Sonderengagement aus, das bei Beförderungsfragen nicht unberücksichtigt bleiben sollte. Für die Beraterinnen bildete das Gremium wiederum die Basis, um in Aufgabengebiete des modernen Personalmanagements vorzustoßen, für das es bis dahin noch keine Abteilung gab; man betrieb Personalmarketing auf Hochschulmessen, initiierte ein Mentoringprogramm und setzte Karriereentwicklungspläne auf, die zumindest auf dem Papier auch Teilzeit in Führung vorsahen. Kurz: Man übernahm eine aktive Funktion in der Unternehmensmodernisierung, die aufgrund des raschen Wachstums per se anstand. Auch dies geschah nicht ohne Hintersinn: Man kam mit für das Alltagsgeschäft wichtigen Entscheidern ins Gespräch. Der Erfolg der Beraterinnen zeitigte aber ebenso ambivalent wahrgenommene Konsequenzen, der Arbeitskreis verlor seinen ursprünglichen Charakter. Dieser verstand sich zu Beginn als „Karriereselbsthilfegruppe […] 'ne Gruppe von Mädls, die sagen wir schaffen uns die Rahmenbedingungen die wir brauchen um hier Erfolg zu haben" (O2-TLP-S: 579-582). Entgegen dieser Exklusivität sah sich der Arbeitskreis bald von vielfältigen Interes-

sengruppen umstellt: Teamleiter versuchten ihre Protegés durch eine Teilnahme besser zu positionieren, NiederlassungsmitarbeiterInnen nutzten die Treffen, um näher ans Machtzentrum heranzurücken, und die bald für den Aufbau einer eigenständigen Personalabteilung eingekauften ExpertInnen betrachteten die Gruppe als ihren „Thinktank" (O2-LA: 907). Exklusiv blieb das Gremium nur in einer Hinsicht:

„[D]ie Zielgruppe, an die wir uns wenden […] SIND in erster Linie die + Akademiker oder die die wir selbst sind sagen wirs mal so. Ich will nicht was Gutes über andere ausschütten [...] Wenn wir mehr Sekretärinnen hätten in der Arbeitsgruppe, die sagen wir brauchen aber das und das dann wär des SELBSTverständlich herzlich willkommen klar. Ham wir auch'n paar gehabt aber die sind auch wieder weniger geworden" (O2-TLP-S: 924-930).

In der O2 vollzog sich, so lässt sich der Fall zusammenfassen, über die Institutionalisierung des Handlungsfeldes Vereinbarkeit ein „Kampf um Anerkennung" (Honneth 1992): Junge hochqualifizierte Frauen greifen das Thema auf, um dem männlich konnotierten BeraterInnenideal etwas entgegenzusetzen; ein Anerkennungskampf, der sich zugleich als harte Karrierepolitik in eigener Sache verstand.

Familienfreundlichkeit im Filialbetrieb (O3): Karrierepolitik als Jobsicherungspolitik

Hier seien zunächst Unterschiede angeführt: Zum Ersten handelt es sich bei O3 um eine Bank, die regional über ein gut ausgebautes Filialnetzwerk verfügt. Somit war das Gros der weiblichen Beschäftigten im Filialgeschäft eingesetzt und dort häufig in Teilzeit. Zum Zweiten verfügte die O3 über einen starken Betriebsrat, der als Ko-ManagerIn die Geschicke des Unternehmens seit jeher mitbestimmt. In der O1 war das Verhältnis des Betriebsrats zum Management äußerst angespannt, er befand sich diesem gegenüber in der Defensive. In der O2 war ein Betriebsrat weder von der Unternehmensführung noch von der Belegschaft gewünscht. Zum Dritten befand sich O3 zum Zeitpunkt der Erhebung in einer wirtschaftlich schwierigen Lage, der man mit einem harten Restrukturierungskurs zu begegnen versuchte. Dies bedeutete einerseits Personalabbau, andererseits eine forcierte Stärkung des Vertriebssektors. Das Restrukturierungskonzept sah u. a. die Umverteilung überschüssigen, in der Zentrale eingesetzten Verwaltungspersonals auf Vertriebseinheiten in den Filialen vor.

Als Vereinbarkeitsinstrumente galten Gleit- und Teilzeit, die Kooperation mit einem Familienservice sowie ein Patenprogramm, mit dem Frauen während der Elternzeit über das Unternehmen auf dem Laufenden gehalten werden. Grundsätzlich zeigte sich, dass Vereinbarkeit vor allem als Frauenthema wahrgenommen wurde. So legte etwa eine hierzu bestehende Betriebsvereinbarung fest, dass bei der Schichtplanung im Filialbetrieb die familiären Verpflichtungen der Teilzeitmütter besonders zu berücksichtigen seien. Fragt man nach der betrieblichen Etablierung des Vereinbarkeitsthemas, wird wie in den vorangegangen Fällen eine Art von Karrierepolitik erkennbar: Eingeführt wurde es im Kontext eines Führungskräftenachwuchsprogramms, in dem projektförmig eine für O3 nutzbringende Fragestellung bearbeitet wurde. Das Vereinbarkeitsprogramm entstand somit im Kontext eines für die Personalselektion eingerichteten Lern-, Beobachtungs- und Bewährungsraums, wobei es als Erfolg galt, wenn die Bank die dort

entwickelten Konzepte übernahm. Zur Karrierepolitik wird das Vereinbarkeitsthema insofern, als es sich von den Nachwuchskräften zur je eigenen Profilschärfung verwerten ließ. Allerdings wurde das Nachwuchskräfteprogramm noch in anderer Weise genutzt: Zum Teil erkannten die TeilnehmerInnen darin die Möglichkeit, relativ unverfänglich auf wahrgenommene Missstände innerhalb des Unternehmens aufmerksam zu machen. Dies traf auch auf das entwickelte Vereinbarkeitskonzept zu. Über das Problem klärt der Betriebsratsvorsitzende auf:

„Ja die Problematik mit den jungen Müttern […] also wir bauen in der Administration ab […] So + jetzt […] meldet sich ne Kollegin und sagt ich bin schwanger, ah alle freuen sich, aber dann wird ihr klargemacht, du brauchst hier nicht wiederzukommen, wir haben für die hier keine Stelle mehr, weil wir abbauen müssen + und jetzt sind die Administrationsmütter oft besser bezahlt, weil sie Spezialistenstellen haben, d. h. ich krieg die dann erstmal gar nicht in der Filiale untergebracht, weil der Filialleiter sagt, ne Gehaltsgruppe 8, meine Leute haben die 6, ich kann keine Gruppe-8-Kollegin gebrauchen" (O3-BRV:1362-1374).

In Anbetracht des Stellenabbaus konnten also selbst gut ausgebildete und bezahlte Frauen, sobald eine Schwangerschaft anstand, zur Manövriermasse werden. Sinniger Weise gaben die Nachwuchskräfte ihrem Projekt den Titel: „Damit die Auszeit nicht zur Rauszeit wird". Bei O3 entpuppt sich Vereinbarkeitspolitik als eine Jobsicherungspolitik. Vor diesem Hintergrund bestand nicht nur auf Seiten der Personalabteilung Interesse an den Projektergebnissen, sondern auch beim Betriebsrat, denn dieser griff zur Gestaltung der genannten Betriebsvereinbarung darauf zurück. Unter der Flagge Familienfreundlichkeit betrieb er konsensorientierte StellvertreterInnenpolitik – Familienfreundlichkeit war *das* Argument, um die „Administrationsmütter" und die Vorgesetzten vom Teilzeiteinsatz in den Filialen zu überzeugen.

Zusammenfassung: Vereinbarkeitspolitik als Karrierepolitik

An jedem der Fälle ließe sich Vereinbarkeit als rationalisierender Mythos diskutieren: zwei Hochleistungskulturen (O1; O2), die die Zeitautonomie des Personals stark begrenzen, sowie ein in wirtschaftliche Turbulenzen geratenes Arbeitsumfeld (O3), innerhalb dessen der gleichstellungspolitische Aspekt der Vereinbarkeitsidee gar ins Gegenteil umschlägt. Allein das macht die Fälle nicht aus. Zunächst muss man konstatieren, dass um das Thema Vereinbarkeit auffällig hart gerungen wird, es ist Schauplatz mikropolitischer Positionierungs- und Statuskämpfe, an denen sich ganz unterschiedliche innerbetriebliche Gruppierungen beteiligen, auch die Betriebsräte. Weiterhin zeigt sich, dass es vor allem junge, hochqualifizierte Mütter sind, von denen die entscheidenden Initiativen ausgehen, dies zum Teil auch dann noch, wenn offiziell bereits über eine Vereinbarkeitspolitik entschieden wurde (O1), *decision* wird gleichsam als legitimer Anker für *action* genutzt, das Handlungsfeld Vereinbarkeit nimmt die Gestalt einer Arena für Anerkennungskämpfe an, mit denen sich nicht minder ‚hart' geführte Karrierepolitiken verbinden. Verbesserte Karrierechancen sollen dabei nicht nur aus den Effekten einmal eingeführter Vereinbarkeitsinstrumente hervorgehen, sondern bereits aus deren Durch- und Umsetzung. Hierzu gehört auch die reflexiv-strategische Indienstnahme des Vereinbarkeitsdiskurses: Man baut darauf, dass sich die Produktion von Vereinbarkeits*talk* in statusrelevante *decision* und *action* übersetzt. In Anbetracht all dessen passt die Annah-

me eines *decoupling* nicht so recht. Es zeichnet sich eine außerordentlich enge Kopplung zwischen *talk, decision* und *action* ab. So regen die Fälle dazu an, die Annahme des *decoupling* nochmals anders zu betrachten: 1.) Das, was sie zu erkennen geben, ließe sich als kontextsensible Übersetzung begreifen. 2.) Ist man bereit, die Fälle so zu lesen, kämen auch die in ihnen steckenden steuerungs-, herrschafts- und ungleichheitstheoretisch relevanten Aspekte besser zur Geltung. Vorgeschlagen wird eine über den Neoinstitutionalismus hinausgehende, übersetzungstheoretische Lesart der Fälle.

4 Übersetzung statt Legitimationsfassade

Das *decoupling* übersetzungstheoretisch reformuliert

Beim *decoupling* bzw. der Trennung von *talk* und *action* handelt es sich fraglos um einen differenzierungsbedingten Sachverhalt, es geht um die Aufrechterhaltung von Organisationsgrenzen gegenüber Umweltansprüchen. Organisationsseitig lassen sich Umwelterwartungen nicht schlicht ignorieren, weil sie bestandserforderliche Ressourcen (Arbeitskräfte, KundInnen, Finanzierung etc.) bereithalten, eine rücksichtslose Anpassung daran würde wiederum konflikthafte Blockaden der Organisationspraxis und/oder dysfunktionale Nebenfolgen provozieren. Wie vor allem Brunsson (2006: 34ff.) herausgearbeitet hat, sind Organisationen geradezu genötigt, auf dieses Dilemma mit unterschiedlichen Strategien einer „organized hypocrisy" zu reagieren. Die widersprüchliche Vielfalt externer Erwartungen lässt sich in Teilen eben nur rhetorisch oder in Form weitestgehend folgenlos bleibender Entscheidungen integrieren, um eigene Handlungsspielräume zu sichern. In diesem Sinne kann man auch sagen, externe Erwartungen werden von Organisationen auf hochselektive Weise *übersetzt*. In der Theorie funktionaler Differenzierung gelten Organisationen deshalb auch nicht einfach als Subsysteme der gesellschaftlichen Teilsysteme, sondern als multireferenzieller „Treffraum" (Luhmann 2002: 398) systemischer Codes (Kneer 2001). Das heißt, in Organisationen werden abstrakte Systemvorgaben qua konkreter Programme zueinander in Beziehung gesetzt und in Form von Entscheidungen klein gearbeitet. Empirisch stellt sich dies von Organisation zu Organisation ganz unterschiedlich dar, was zum einen mit jeweils andersartig gestalteten funktionalen Bezügen und zum anderen mit regionalen Einbettungen, spezifischen Entscheidungsgeschichten, Organisations- und Professionskulturen, KundInnensegmenten und dergleichen mehr zu tun hat. Folglich ist die organisationale Übersetzung externer (Teilsystem-)Anforderungen eine kontextabhängige Respezifikation. Diese wird ihrerseits von den praktischen Übersetzungsleistungen der Organisationsmitglieder getragen, insofern als es deren (Milieu-)Wissen, Interpretationsleistungen, Intentionalität und Kreativität sind, die erst eine situationsangemessene Applikation formaler Zwecke, Programme, Regeln, Richtlinien etc. in je konkreten Praxisfeldern gewährleisten und darüber hinaus sich aus der Explikation praktischer Problemerfahrungen ergebende Programmanreicherungen ermöglichen (vgl. Klemm et al. 2014). Eine Theorie, die dies genau so formuliert, findet sich in der pragmatistischen Differenzierungstheorie von Renn (2006). Mit ihr lässt sich das *decoupling* als eine sich

über situativ-praktische Respezifikations- und Explikationsleistungen von AkteurInnen vollziehende Übersetzung verstehen, durch die Umweltansprüche eine an den lokalen Besonderheiten der Organisation ausgerichtete, eben kontextsensible Anpassung erfahren (vgl. Renn 2013). Begreift man das *decoupling* so, wird Folgendes betont: Externe Erwartungen und damit verbundene inhaltliche Vorgaben unterliegen zwangsläufig einer den Praxiskontexten geschuldeten Umformung, während die erhofften Effekte kaum zu kontrollieren sind, und zwar weder von jenen, die diese Ansprüche von außen an die Organisation herantragen (z. B. Politik), noch von jenen, die intern für deren Umsetzung in Verantwortung stehen (Management). Daraus erfolgt eine Verschiebung der Problemsicht: Das im Falle der Vereinbarkeit häufig beobachtete *window dressing* wäre hernach nicht vorschnell, wie es häufig den Anschein hat (vgl. z. B. Fleetwood 2007), aus normativen Erwägungen heraus kruden, kapitalistischen Verwertungsinteressen zuzuschreiben, sondern als steuerungstheoretischer Sachverhalt par excellence zu analysieren. Wie stellt sich dies an den Fällen dar?

Vereinbarkeit kontextsensibel übersetzt

Die erste Auffälligkeit besteht darin, dass es die Missachtungserfahrungen von an Karriere interessierten Frauen sind, die ein substanzielles Aufgreifen des von außen auf die Organisationen einwirkenden Vereinbarkeitsdiskurs ermöglichen. Es differenzieren sich, so könnte man sagen, Betroffenenmilieus aus, die – steuerungstheoretisch betrachtet – für die politische Anspruchsartikulation „familienfreundliche Personalpolitik" als permeable Organisationsgrenzstelle fungierten. In den jeweiligen Betroffenenmilieus stieß der Vereinbarkeitsdiskurs auf eine „entgegenkommende Resonanz" (Renn 2006: 446). Weiterhin zeigt sich, dass der über diesen Weg innerhalb der Organisationen gesetzte Vereinbarkeitsimpuls nicht verpuffte, sondern in handfeste *decision* und *action* einmündete, es entstanden fraglos brauchbare Instrumente. Aus den Milieus gingen also Explikationen hervor, die sich in die organisationalen Programmspektren übersetzen ließen. Dieser Übersetzungsvorgang ist voraussetzungsvoll, weil es den Betroffenen gelingen musste, an die der Alltagspraxis entrückten, transsituativen Sprachspiele ihrer jeweiligen Organisationen anzuschließen; sie waren ihrerseits auf eine entgegenkommende Resonanz angewiesen. Anders gesagt: Es bedurfte einer wenigstens halbwegs angemessenen Vorstellung darüber, wie es in den Organisationen läuft und was die Organisationen als Organisationen im Kontext ihrer lokalen oder gar transnationalen Umfelder ausmacht. Dies verlangt nicht nur ein propositionales Wissen, sondern auch ein professions- und organisationssozialisatorisch erworbenes „knowing how" (Ryle 1971). Man muss eben wissen, dass es um einen *Businesscase* geht und wie man ihn rechnet, an welche und in welcher Form man sich an Personen wendet, worin die Sonderheiten und Problemrelevanzen des Familienbetriebs ohne Personalabteilung bestehen oder wie die Innovations- und Kritikkultur einer Bank funktioniert etc. An dieser Stelle sollte empirisch einsichtig werden, weshalb das *decoupling* nicht nur als Legitimationsfassade zu fassen ist, sondern ebenso als kontextsensible Übersetzung, denn mit und über diese praktischen Übersetzungsleistungen erfuhr der von außen auf die Organisationen einwirkende Vereinbarkeitsdiskurs eine den jeweiligen Organisationsbedingungen angemessene Applikation: In der O1 schließt er unmittelbar an die Leitsemantiken des *War*

for Talents, der *Diversity* und der Arbeitgeberattraktivität an, in der O2 unterstreicht er die gepflegte Semantik des altehrwürdigen Familienunternehmens und in der O3 wird er an das Teilzeitsystem der Filialstruktur sowie die ko-manageriale, in Turbulenzen geratene Betriebsverfassung angepasst. Aus normativer Perspektive mögen die so rekonstruierbaren Übersetzungsvorgänge im Ergebnis vielleicht ernüchtern, aus steuerungstheoretischer Sicht erscheinen sie durchaus bemerkenswert. Einer herrschafts- und ungleichheitssoziologischen Analysehaltung ist damit dennoch kein Abbruch getan.

Herrschaft durch Submission, umkämpfte Respezifikation, nichtintendierte Nebenfolgen

Organisationstheoretisch erscheinen die Aktivitäten der ausdifferenzierten Milieus als funktional, da sie für die Organisationen eine nachgefragte Respezifikationsleistung erbringen. Sie absorbieren den auf den Organisationen lastenden Umweltdruck, indem sie in Teilen die Produktion des Vereinbarkeits*talks* organisieren, außerdem bereiten sie die programmatische Relationierung der externen, politischen Erwartung mit ökonomischen Imperativen vor und arbeiten ihrer Übersetzung in Entscheidungsförmigkeit zu. In diesem Sinne fungierten sie für ihre Organisationen als unabdingbare „Applikationskulturen" (Renn 2006: 469) und, wie sich vor allem in den Fällen O1 und O2 zeigte, dienten sie in dieser Hinsicht nicht nur als für den organisationalen Strukturaufbau wichtige Wissensressource, in Anbetracht des ehrenamtlichen Einsatzes waren sie zu alledem relativ kostengünstig. Dies führt zum herrschaftssoziologischen Aspekt der Fälle: Genau besehen ist es den Organisationen gelungen, die von den Milieuangehörigen artikulierten Vereinbarkeitsansprüche unmittelbar an diese selbst zurückzudelegieren. Man kann hier von „Herrschaft durch Submission" (Renn 2006: 459ff.) sprechen, da Herrschaft statt auf Zwang im hohen Maße auf einer freiwilligen Unterwerfungsbereitschaft basiert. Die Betroffenen wurden nicht qua Anweisung dazu veranlasst, Organisationsentwicklung zu betreiben; sie griffen diese Aufgabe intrinsisch motiviert auf. Damit trafen auch die Organisationen in einem Teilsegment ihrer Belegschaften auf eine starke entgegenkommende Resonanz, sprich auf Normen, Werte und Mentalitäten, die sich herrschaftstechnologisch verwerten lassen – Karriere als Sinnressource bzw. Individuationschance. Da es überwiegend Frauen waren, die sich engagierten, wird deutlich, dass das klassische familiale Arbeitsteilungsmuster in den Betrieben eine modifizierte Fortsetzung erfährt. Freilich sollte sich dieser Einsatz in verbesserte Karrierebedingungen übersetzen. Folglich muss man fragen, was sich im Feld des *gendering* bzw. *de-gendering* getan hat.

Auf die Frage, wie es in Organisationen, in denen Entscheidungen rein formal betrachtet „ohne Ansehen der Person" getroffen werden, zum *gendering* kommt, verweist die jüngere Theoriedebatte auf die Bedeutsamkeit von Interaktion (vgl. u. a. Ridgeway 1997). Je nach Interaktionskontext können körperlich wahrgenommene Unterschiede als „Geschlechtszeichen" (Hirschauer 1994) gedeutet und schließlich statusrelevant werden. Interaktionen sind, so die Systemtheorie, die organisationalen Einfallstore für kulturell kondensierte Wahrnehmungsmuster wie z. B. Geschlechterstereotype (vgl. Nassehi 2003). Übersetzungstheoretisch reformuliert, ist das *organizational gendering* insofern ein Nebenprodukt der praktischen Respezifikation des abstrakt-forma-

lisierten Regelgebildes „Organisation"; es ereignet sich in der formal nicht determinierbaren, situativ-praktischen Regelanwendung, für die das milieugeprägte, spezifische Geschlechterverständnisse mitführende Wissen des Personals essenziell ist. So ist es die geringe Kontrolldichte generalisierter Regeln, Normen und Prinzipien, die als in praktischen Handlungsvollzügen zu füllende Lücke der Spezifikation ein *organizational gendering* ermöglicht. Gleiches gilt umgekehrt: Spezifikationslücken können Ansatzpunkte für ein *de-gendering* sein. Der Fall O2 ist in dieser Hinsicht besonders instruktiv, da sich dort aufgrund notwendiger Modernisierungen im Personalbereich besonders weite Spezifikationslücken auftaten. Von den Frauen wurde der Diskurs um Familienfreundlichkeit in mehrfacher Hinsicht reflexiv-strategisch zum Besetzen und Schließen dieser Lücken genutzt: 1.) um sich selbst als anerkanntes Netzwerk im Unternehmen zu etablieren, 2.) um bestehende „structural holes" (Burt 1992) zu männlich dominierten Netzwerken zu schließen sowie 3.) um die Respezifikationshoheit eines per se männlich geprägten Professionsmilieus durch eigene Programminnovationen aufzubrechen. In den Fällen O1 und O3 ereignete sich Ähnliches, den Bedingungen vor Ort angepasst. Vor diesem Hintergrund ließe sich nun behaupten, dass der eigentliche Effekt aktueller Vereinbarkeitsdebatten darin besteht, in den unter Anpassungsdruck gesetzten Organisationen Spezifikationslücken ‚aufzureißen', die dann besetzt und bearbeitet werden wollen. Genau deshalb finden sich auch hier die Anlässe für mikropolitische Kämpfe, in denen um Respezifikationshoheiten gerungen wird und über die sich das (Re-)Arrangieren von Stratifikation vollzieht. Freilich betrifft dies nicht nur Geschlechterasymmetrien, sondern genauso Prozesse möglicher Status- und Prestigeabgrenzungen entlang anderer Kategorien: In der O1 deutete sich im Vollzug der Respezifikation des Vereinbarkeitsdiskurses eine Externalisierungskette an, an deren Ende die Krippenteilzeitkraft steht, in der O2 ereignete sich ein scharfer Schließungsprozess zwischen beratenden Akademikerinnen und ‚gewöhnlichen' Teamassistentinnen, in der O3 boten sich dem Betriebsrat Profilierungsmöglichkeiten im Krisenmanagement. Gemessen an ungleichheitspolitischen Steuerungserwägungen ließe sich dies zumindest teilweise als nichtintendierte Nebenfolge verbuchen; eine Deutung, die sich ebenso anbietet, nimmt man den rekonstruierbaren Motivhaushalt der ausdifferenzierten Betroffenenmilieus zum Maßstab. Zwar ist es den Frauen gelungen, vereinbarkeitspolitisch relevante Programminnovationen anzustoßen und sich im Zuge dessen selbst als Kollektiv und je individuell besser zu positionieren, allerdings stets unter Inkaufnahme von Kosten. So in der O2: Je besser es den Frauen gelang, an das Sprachspiel ihres Unternehmens anzuschließen, desto stärker gerieten sie in den Universalitätssog der Organisation, man musste die Früchte der Arbeit bald mit anderen teilen und sah sich in Auseinandersetzungen um Anwendungsfragen verstrickt. In der O1 blieb für die Hauptinitiatorin der Krippe der erhoffte Karrierelohn völlig aus, weil sich ihr Engagement womöglich als Einsatz für die ‚falsche' Organisation interpretieren ließ, in der O3 musste man wiederum mit ansehen, wie es zu einer Umfunktionalisierung des eigentlichen Ansinnens kam. Worauf es bei der Analyse nichtintendierter Effekte ankommt, ist die Frage, wie Milieuanbindungen „hinter dem Rücken" und Systemprozesse „über den Köpfen" der AkteurInnen mitagieren und wie aus problemlösenden Explikationen neue, weitverzweigte und ungeahnte Respezifikationsanforderungen entstehen. Wenn beispielsweise die Leiterin der neu entstandenen Krippe genau jene Leistungskriterien exekutiert, die sie dereinst

selbst zur Artikulation von Vereinbarkeitsansprüchen motivierten, mag dies einerseits mit ökonomischen Imperativen zu tun haben, die ihr der lokale Krippenmarkt auferlegt, aber u. U. auch mit einer erfahrenen Prägung innerhalb der O1-Hochleistungskultur – die daraus erwachsenden Respezifikationslasten in puncto Vereinbarkeit fallen hernach beim Krippenpersonal an.

5 Fazit

Ausgangspunkt des Beitrags war die Beobachtung eines Missverhältnisses zwischen hohen Vereinbarkeitserwartungen und eher als gering zu veranschlagenden Vereinbarkeitseffekten, obwohl das Thema von den adressierten Unternehmen nachweislich angegangen wird. Die vorgestellte Empirie gab Anlass, die Annahme des *decoupling* als eine hierfür einschlägige Erklärung übersetzungstheoretisch zu reformulieren, um darüber zu einer Analyseperspektive zu kommen, die die steuerungs- und ungleichheitstheoretischen Aspekte der Fälle zur Geltung bringt. Steuerungstheoretisch zeigt sich, dass der aktuelle Vereinbarkeitsdiskurs kontextsensibel in die Strukturen, Prozesse und Semantiken der Organisationen eingearbeitet wird. Ungleichheitstheoretisch betrachtet scheint die zentrale Wirkung des Vereinbarkeitsdiskurses darin zu bestehen, Spezifikationslücken ‚aufzureißen', um die herum sich Kämpfe um Einfluss und Status entspinnen (können); hier findet statt, was in den Fällen als Karrierepolitik erkennbar wurde und Möglichkeiten des organisationalen *de-gendering* birgt. Daraus ließe sich folgender Schluss ziehen: Selbst wenn bis dato die gleichstellungspolitischen Erfolge noch weit hinter den Erwartungen zurückbleiben, sollte die Wirkung des Vereinbarkeitsdiskurses nicht unterschätzt werden. Die Anspruchsartikulation erhält eine legitime und mithin starke Basis, er verleiht „Agentschaft" (Meyer/Jepperson 2005). Aber: Offen bleiben muss die Frage, inwieweit dies tatsächlich zu einem grundlegenden Wandel der Arbeitszeitkultur führen kann. In den Fällen gab es hierfür kaum Indizien. Abschließend seien deshalb zwei Thesen formuliert.

Zur ersten These: Die vorherrschende Zeitpolitik in der Unternehmenswelt lässt sich als nichtintendierte Nebenfolge aktueller politischer Steuerungsversuche im Feld der Vereinbarkeit verstehen. Wie erkennbar, setzt die Politik zur Durchsetzung von Vereinbarkeit primär auf eine Form indirekt-dezentraler Steuerung (vgl. Teubner/Willke 1984; Gottwald 2014). Um in der Unternehmenswelt überhaupt auf eine Resonanz zu stoßen, bringt sie den Anspruch Vereinbarkeit dezidiert auf eine organisational verständliche Sprache, er wird als Managementthema und Gewinnversprechen ausgewiesen; Vereinbarkeit soll sich als Nebeneffekt des Kosten-Nutzen-Kalküls einstellen. Denkbar ist, dass diese einseitige Übersetzung politischer Präferenzorientierungen in ökonomische Logiken dort selbst zu Übersetzungen führt, die den Verwertungsaspekt ins Absolute treiben, und zwar, weil es politisch im Grunde keine dem entgegenstehende semantische Brechung gibt. So lässt sich der politische Vereinbarkeitsanspruch via flexibilisierte Arbeitszeiten über Kaskaden der Übersetzung hinweg gleichsam unilinear in faktische Arbeitszeitverdichtung umrechnen. An den Fällen hat sich gezeigt, dass das Wirtschaftlichkeitsversprechen des Vereinbarkeitsdiskurses für die Betroffenen das

zentrale Argument in der Artikulation eigener Vereinbarkeitsansprüche gewesen ist. Vielleicht ist es ja der Zugkraft dieses Arguments geschuldet, dass es gegen die organisationalen Zeitimperative kaum etwas auszurichten gab. Man passte das Thema Vereinbarkeit kontextsensibel an die Zeitzwänge der Organisationen an. Vorschnell wäre es nun, wollte man die Zeitproblematik allein an abstrakten Verwertungsimperativen festmachen, sind diese doch ihrerseits applikationsbedürftig. Man muss also die in den Organisationen auffindbaren Applikationskulturen genauer betrachten. Was macht diese eigentlich aus bzw. woraus beziehen diese ihre Identität?

Damit zur zweiten These: In den Organisationen trifft der Vereinbarkeitsdiskurs auf eine Mentalität, durch die er ein hohes Exklusions- bzw. Stratifikationspotenzial erhält, wobei mit Mentalität im Sinne von Hansen (1992) eine Form gruppenspezifischer Selbstrechtfertigung gemeint ist. Unverkennbar zielt der Vereinbarkeitsdiskurs vorrangig auf die manageriale Verwaltungs- und Wissensklasse. Für diese, und darauf kommt es an, stellt sich Zeitknappheit nicht nur als Problem dar, Zeitnot und Stress sind ebenso Konstituens managerialen Standesbewusstseins, eine professionelle Anforderung, die distinguiert (vgl. u. a. Kotthoff/Wagner 2008). ManagerInnen können ihre Zeit als gesellschaftlich kostbar anerkannt wissen, weil sie als Zeit innerhalb der gesellschaftlichen Produktionssphäre Werte zu schaffen hat, sozusagen produktiv sein muss, und so ist die sogenannte *busyness* ein durchaus notwendiges Bekräftigungsritual managerialer Selbstinszenierung, um sich selbst und anderen gegenüber des Standes zu versichern. Ob der Vereinbarkeitsdiskurs dieser Mentalität etwas entgegenzusetzen hat, ist fraglich. Es ließe sich vermuten, dass er sie regelrecht kontraintuitiv pflegt, wird er im Feld der primären AdressatInnen als eine besondere gesellschaftliche Würdigung für herausragende Leistungsbereitschaft verstanden. Die These, dass darin gewisse Exklusionspotenziale angelegt sind, dürfte verständlich werden, sobald man die semantische Verschiebung zur sogenannten, in vielen Betrieben geläufigen Work-Life-Balance mit reflektiert. Diese annonciert Differenzierungen, die womöglich an faktischen, also aus Fürsorgeverpflichtungen erwachsenden Zeitnöten vorbeigehen (vgl. auch Lewis et al. 2007). Konkret: Es müssen nicht das kranke Kind oder die zu versorgende Oma sein, die den Anspruch auf Work-Life-Balance rechtfertigen, sondern die (vermeintliche) Komplettaufopferung im Fulltime-Job, die nach Rekreationszeit verlangt. Das exkludierende Moment kommt dann zum Tragen, wird diese Mentalität zu Lasten jener mit Fürsorgepflichten ausgelebt – bis dato in der Regel Frauen. Für die Wirkmächtigkeit dieser Mentalität inklusive damit verbundener stratifizierender Implikationen scheinen zuletzt noch die Fälle zu sprechen. Selbst wenn es den Betroffenen aufgrund von Fürsorgepflichten um zeitliche Entlastung ging, fand sich für diese im Vereinbarkeitsdiskurs zugleich ein Medium selbstbewusster Distinktion. Auch das machte sie als selbstbeschreibbare Sprache und Stimme erlangende und somit innerbetrieblich erst identifizierbare Gruppierungen aus. Die Triftigkeit beider Thesen, das sei am Ende angemerkt, hängt von Übersetzungen im politischen Raum ab, denn faktisch zeigt sich der nichtintendierte Effekt erst, wenn Nachsteuerungsbedarf entsteht. Das muss nicht der Fall sein, weil politisch prinzipiell alles kommunizierbar ist, auch eine Vielzahl von Kriterien, an denen sich erfolgreiche Vereinbarkeitspolitik bemessen lässt. Welche Bemessungskriterien den Ausschlag geben und welche Milieuhintergründe sich damit verbinden, wäre eine andere Frage.

Literaturverzeichnis

Blyton, Paul; Blunsdon, Betsy; Reed, Ken & Dastmalchian, Ali. (2006). *Work-Life Integration. International Perspectives on the Managing of Multiple Roles*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.

Böhm, Sabine; Herrmann, Christa & Trinczek, Rainer. (2004). *Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells*. Berlin: Edition Sigma.

Brunsson, Nils. (2006). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decision and Action in Organizations* (Second Edition). Abingdon, Oxfordshire: Marston Book Service.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2005). *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen*. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2013). *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013*. Berlin.

Burt, Ronald S. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Harvard: Harvard University Press.

Crozier, Michel & Friedberg, Erhard. (1979). *Die Zwänge kollektiven Handelns. Macht und Organisation*. Königstein/Taunus: Athenäum.

Fleetwood, Steve. (2007). Why work-life balance now? *International Journal of Human Resource Management, 18*(3), 387–400.

Gottwald, Markus. (2014). *‚Liebe' re-embedded. Paare zwischen Emanzipation und instrumenteller Verwertung.* Opladen: Budrich UniPress.

Groß, Hermann; Seifert, Hartmut & Sieglen, Georg. (2007). Formen und Ausmaß verstärkter Arbeitszeitflexibilisierung. *WSI-Mitteilungen,* (4), 202–208.

Hansen, Klaus P. (1992). *Die Mentalität des Erwerbs. Erfolgsphilosophien amerikanischer Unternehmer*. Frankfurt/Main, New York: Edition Pandora Campus.

Hipp, Lena & Stuth, Stefan. (2013). Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit. *WZBrief-Arbeit,* (15).

Hirschauer, Stefan. (1994). Die soziale Fortpflanzung der Zweigeschlechtlichkeit. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie,* (46), 668–692.

Holst, Elke & Schimeta, Julia. (2013). Slightly More Women in Germany's Corporate Boardrooms – Especially in DAX 30 Companies. *DIW-Economic Bulletin*, (3), 3–14.

Honneth, Axel. (1992). *Kampf um Anerkennung. Zur Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Jürgens, Kerstin. (2003). Die Schimäre der Vereinbarkeit. Familienleben und flexibilisierte Arbeitszeiten. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, 23*(3), 251–267.

Kaufmann, Franz-Xaver. (2005). *Schrumpfende Gesellschaft. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Klemm, Matthias; Kraetsch, Clemens & Renn, Joachim. (2014). *Geisteswissenschaftliches Know-how im Brennpunkt multipler Übersetzungszwänge. Grenzorganisationen zwischen Wissensformen und Kulturhorizonten*. In Nicolas Engel, Michael Göhlich, Thomas Höhne, Matthias Klemm, Clemens Kraetsch, Christoph Marx, Marek Nekula & Joachim Renn (Hrsg.), *Grenzen der Grenzüberschreitung. Zur „Übersetzungsleistung" deutsch-tschechischer Grenzorganisationen* (S. 233–304). Bielefeld: transcript.

Klenner, Christina; Brehmer, Wolfram; Plegge, Mareen & Bohulskyy, Yan. (2013). *Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen in Deutschland. Eine empirische Analyse*. WSI-Diskussionspapier Nr. 184.

Kneer, Georg. (2001). Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme. *Zeitschrift für Soziologie, 30*(6), 407–428.

Kotthoff, Hermann & Wagner, Alexandra. (2008). *Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie*. Berlin: Edition Sigma.

Lewis, Jane. (2001). The Decline of the Male Breadwinner Model: Implications for Work and Care. *Social Politics, 8*(2), 152–169.

Lewis, Suzan; Gambles, Richenda & Rapoport, Rhona. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: an international perspective. *International Journal of Human Resource Management, 18*(3), 360–373.

Luhmann, Niklas. (2002). *Die Politik der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Meyer, John W. & Jepperson, Ronald L. (2005). Die „Akteure" der modernen Gesellschaft: Die kulturelle Konstruktion sozialer Agentschaft. In John W. Meyer, *Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen* (S. 47–84). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Meyer, John W. & Rowan, Brian. (1977). Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, (83), 340–363.

Morel, Nathalie; Palier, Bruno & Palme, Joakim. (Hrsg.). (2012). *Towards a Social Investment State? Ideas, Policies and Challenges*. Bristol, Chicago: The Policy Press.

Munz, Eva. (2006). Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten? *WSI-Mitteilungen,* (9), 478–484.

Nassehi, Armin. (2003). Geschlecht im System. Die Ontologisierung des Körpers und die Asymmetrie der Geschlechter. In Ursula Pasero & Christine Weinbach (Hrsg.), *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays* (S. 80–124). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Renn, Joachim. (2006). *Übersetzungsverhältnisse. Perspektiven einer pragmatistischen Gesellschaftstheorie*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Renn, Joachim. (2013). Praktische Gewissheit und die Rationalität zweiter Ordnung. Zur gesellschaftstheoretischen Analyse des impliziten Wissens. *ZTS – Zeitschrift für Theoretische Soziologie, 1*(2), 56–81.

Ridgeway, Cecilia L. (1997). Interaction and the Conservation of Gender Inequality: Considering Employment. *American Sociological Review, 62*(1), 218–235.

Ryle, Gilbert. (1971). „Knowing How and Knowing That". In Gilbert Ryle, *Collected Papers, Vol. II, Collected Essays 1929–1968* (S. 212–226). London: Hutchinson.

Strauss, Anselm & Corbin, Juliet. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung.* Weinheim: Beltz.

Teubner, Gunther & Willke, Helmut. (1984). Kontext und Autonomie: Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht. *Zeitschrift für Rechtssoziologie*, (1), 4–35.

Wernet, Andreas. (2009). *Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

Wimbauer, Christine. (2012). *Wenn Arbeit Liebe ersetzt. Doppelkarriere-Paare zwischen Anerkennung und Ungleichheit*. Frankfurt/Main, New York: Campus.

Zur Person

Markus Gottwald, Dr., Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Arbeitsschwerpunkte: Wissen/Kultur, Organisation, Theorie, Qualitative Methoden.

Kontakt: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Regensburger Straße 104, 90478 Nürnberg

E-Mail: markus.gottwald@iab.de