

# **Ent-decken von Wirklichkeit(en): Hochqualifizierte als Bündnispartner:innen einer solidarischen Sorgepolitik?**

---

*Hildegard Maria Nickel*

Wer der Welt eine neue Wirklichkeit geben will, muss die gegebene zunächst analysieren, ent-decken, denn die konkreten Welten sind vielfältig, differenziert, voller Gegensätze und Spannungen, sozialer Ungleichheit und Ungleichzeitigkeit. Die empirischen Wirklichkeiten sind durch spezifische, mehr oder weniger verfestigte Strukturen und Hierarchien gekennzeichnet, die konkrete Ein- und Ausschlüsse – nicht nur entlang von Geschlechter- und Klassenverhältnissen – bedingen und reproduzieren. Der Beitrag geht daher zunächst von einer kurzen zeitdiagnostischen Positionierung aus, die die Welt in ihren aktuellen Transformationskonflikten in den Blick nimmt. Das bildet den Hintergrund für die Diskussion von ausgewählten empirischen Befunden aus einem jüngst abgeschlossenen betriebssoziologischen Forschungsprojekt. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte in einem großbetrieblichen Unternehmen ihre alltägliche Lebensführung organisieren, ob sie potenzielle Bündnispartner:innen im Kampf um eine solidarische, geschlechtergerechte Re-Regulierung von (betrieblichen) Arbeitsbeziehungen sind und inwiefern sie dazu beitragen, eine neue Wirklichkeit im Verhältnis von Erwerbsarbeit und Sorgearbeit, Partizipation und persönlichem Lebenssinn zu schaffen.

## **Transformationskonflikte**

Die auf Wirtschaftswachstum basierende Entwicklung des »Sozialkapitalismus« ist an ihr Ende gekommen (Aulenbacher et al. 2017; Dörre et al. 2019). Dabei verschwindet der alte industrielle Klassenkonflikt von Arbeit und Ka-

pital nicht, sondern er nimmt eine neue Form, die des sozialökologischen Transformationskonfliktes an, dem nicht nur eine ökologische Krise, sondern auch eine drastische Zunahme sozialer Ungleichheit zugrunde liegt. Die Welt befindet sich in einem »Interregnum«, einer

»Periode extremer Unsicherheit, in der gewohnte Kausalzusammenhänge außer Kraft gesetzt sind und jederzeit Unerwartetes, Gefährliches [...] geschehen kann, auch weil disparate Entwicklungsstränge unversöhnlich nebeneinander herlaufen, so dass sich ständig instabile Konfigurationen ergeben, Ketten überraschender Ereignisse an die Stelle berechenbarer Strukturen treten« (Streeck 2017: 266).

Neue Unsicherheiten, Ungleichheiten und soziale Spaltungen betreffen auch das Geschlechterverhältnis, wie sich aktuell unter anderem in den enormen Belastungen von Frauen in den neuerdings als systemrelevant apostrophierten Arbeitsfeldern des Sorgens, Pflegens und Dienens und auch in der ungleichen Verteilung häuslicher Zumutungen während der Corona-Pandemie zeigt. Mayer-Ahuja und Nachtwey sprechen daher zu Recht von den verkannten Leistungsträger:innen in systemrelevanter Arbeit (Mayer-Ahuja/Nachtwey 2021). Der Geschlechterkampf in der »flexibilisierten Geschlechterordnung« (Lenz 2013) dreht sich machtpolitisch um Anerkennungsfragen oder, wie es Nancy Fraser formuliert, um »Grenzkämpfe (boundary struggles)« (Fraser 2017), die die geschlechtertypische Grenzziehung zwischen Wirtschaft und Sozialem, Produktion und Reproduktion, Lohnarbeit und Familien- beziehungsweise Sorgearbeit betreffen (Fraser/Jaeggi 2020). Auf der einen Seite kommt es zu einer sozialen Angleichung der Geschlechter im Sinne eines »geschlechtsneutralen« *homo oeconomicus*, auf der anderen Seite sorgen globale, auf Ausbeutung von Frauen basierende »Versorgungsketten« (Lutz 2007) dafür, dass Care-Arbeit und andere Dienstleistungsarbeit weiblich, un- oder unterbezahlt und unterbewertet bleibt. Frauen sind einerseits auf dem Vormarsch in Erwerbsfeldern der sogenannten neuen Ökonomien und auch zum Teil auf dem Sprung in Spitzenpositionen in Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Kultur und Wissenschaft, andererseits von Einkommensungleichheit und Altersarmut auf dramatische Weise betroffen.

Die neoliberalen Schwächungen sozialer Regulierungen der letzten Jahre hat dazu beigetragen, dass Deutschland zu einer »prekären Vollerwerbsgesellschaft« (Dörre 2019) mutiert ist. Obwohl die Erwerbstätigkeit ein Rekordniveau erreicht hat – nicht zuletzt durch den Anstieg der Frauenerwerbsquote –, liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad nur noch bei 18 Pro-

zent der abhängig Beschäftigten (Dörre 2019: 22). Hans-Jürgen Urban charakterisiert das als einen Aspekt der »Verwilderung von Arbeitsbeziehungen« (Urban 2019: 402). Das tangiert das Geschlechterverhältnis insofern massiv, als die Erosion des Tarifsystems auch das Ende lohnpolitischer ›Makrosolidarität‹ bedeutet und damit die soziale Ungleichheit zwischen nach Geschlecht segregierten Arbeits- und Tätigkeitsfeldern eher zu- statt abnehmen dürfte. Das Regulierungssystem schmilzt von seinen Rändern her ab, während es in seinem großbetrieblichen (männerdominierten) Kern noch weitgehend funktionsfähig ist. In diesem Bereich ist das Forschungsprojekt angesiedelt, das die empirische Basis für die nachfolgende Argumentation ist. Doch auch hier greifen Verunsicherungen, zumal das Feld immer exklusiver wird. An seinen betrieblichen Rändern ist eine neue Welt von Arbeitsverhältnissen und -konflikten entstanden, die von den verbliebenen Regularien kaum erfasst wird (Urban 2019: 408). Betroffen sind nicht nur, aber in sehr starkem Maße Arbeitsplätze in der Sorge- und Pflegeökonomie, in Servicebereichen, im Handel und in der Gastronomie. Die chronische Unterfinanzierung durch den Staat und der Kapitalisierungs- und Kostendruck in den Betrieben drücken die Beschäftigtenzahl und die Qualität dieser Arbeit herab. Das forciert einen Prozess, den Regina Becker-Schmidt schon 2014 »verwahrloste Fürsorge« (Becker-Schmidt 2014) genannt hat.

## Reproduktion und Partizipation – Fach- und Führungskräfte als arbeits- und geschlechterpolitische Akteur:innen

Das empirische Forschungsprojekt<sup>1</sup> erhebt nicht den Anspruch, das Ganze und Grundsätzliche im politischen Feld der Transformation von Arbeits- und Geschlechterbeziehungen in den Blick genommen zu haben. Es fokussiert auf der Basis qualitativer empirischer Analyse einen Ausschnitt von Wirklichkeit und Fragen, die einen »zukunftsbezogenen Orientierungspunkt für gestaltendes Handeln in der Gegenwart« (Mückenberger 2015) betrieblicher Transformationsprozesse geben können. Angesichts der großen gesellschaftlichen Transformationskonflikte im Kontext von Arbeit und Beschäftigungsverhältnissen ist der konkrete Hintergrund dieser empirischen Forschung zu betonen: Untersucht wurden spezifische Unternehmensbereiche im Großkonzern Deutsche Bahn AG, dessen Eigner der Staat ist. Die Akteur:innen, um die es im Folgenden geht, sind in eine konkrete betriebliche Sozialordnung eingebunden und sie finden spezifische betriebliche Regulierungssysteme vor, die ihnen trotz Ökonomisierungs- und Vermarktlichungsprozessen tariflich verbindlichen Schutz bieten. Gleichwohl handelt es sich gerade auch wegen seiner Spezifik um ein arbeits- und geschlechterpolitisch relevantes Großunternehmen, das notwendige Mosaiksteine für das Verständnis der vielgestaltigen Landkarte von Arbeits- und Geschlechterverhältnissen liefert und Mo-

---

<sup>1</sup> Der Beitrag basiert auf dem HBS-Forschungsprojekt »Reproduktion und Partizipation. Fach- und Führungskräfte als arbeits- und geschlechterpolitische Akteure der Deutschen Bahn AG, Förderzeitraum 2015-2018, zusammenfassender Bericht in Hildegarde Maria Nickel/Hasko Hüning/Michael Frey/Max Lill: HBS Working Paper Forschungsförderung Nummer 153, August 2019. Die Basis für die folgende Argumentation ist neben einer breiten betrieblichen Daten- und Dokumentenanalyse die Auswertung von 44 leitfadengestützten Interviews mit hochqualifizierten (akademischen) Fach- und Führungskräften aus drei kontrastierenden Unternehmensbereichen der DB AG (Konzernzentrale, DB Systel GmbH, DB Dialog GmbH). Die Altersspanne der je zur Hälfte weiblichen und männlichen Interviewten liegt zwischen 35 und 57 Jahren. Sowohl die betriebliche Personalstatistik wie die Interviewten selbst bewegen sich in einer binären (betrieblichen) Geschlechterordnung. Wir benutzen die daraus sich herleitenden Benennungen wie ›weibliche‹ und ›männliche‹ Fach- und Führungskräfte oder ›Frauen‹ und ›Männer‹ als soziologische Kategorien. Die Mehrheit der Interviewten lebte in einer festen Paarbeziehung und hatte Sorge- beziehungsweise Pflegeverpflichtungen gegenüber Kindern oder pflegebedürftigen Eltern (ausführlich in Nickel/Hüning/Frey/Lill 2021).

dellcharakter für die Rückgewinnung der sozialverträglichen Gestaltung von betrieblichen Arbeitsbeziehungen tragen kann.

Die Analyse konzentriert sich auf die soziale Gruppe der Hochqualifizierten. Fach- und Führungskräfte stehen momentan häufiger im Fokus von betrieblichen Restrukturierungsprozessen und neuen Managementstrategien. Die als ‚kooperativ‘ oder ‚partizipatorisch‘ beschriebenen Personalführungsmodelle, die mehr Autonomie in der Arbeit versprechen, zielen auf eine Stärkung der Selbststeuerung der Beschäftigten und die Festigung der durch Finanzialisierung und Vermarktlichungsprozesse tendenziell geschwächten betrieblichen Sozialintegration. Zum Teil werden mit diesen Unternehmensstrategien auch traditionell männlich dominierte Führungskulturen und hierarchische Arbeitsbeziehungen in Frage gestellt. Innerbetriebliche, quer zu traditionellen (Geschlechter-)Hierarchien liegende Interessenallianzen und Koalitionsbildungen könnten gestärkt werden. Die empirische Frage ist aber, wie und ob das von den handelnden Fach- und Führungskräften, insbesondere auch von den betrieblichen Interessenvertretungen, aufgenommen und umgesetzt werden kann. Sind hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte für eine partizipative, gegenüber den Reproduktionsansprüchen sensibilisierte Arbeits- und Geschlechterpolitik zu gewinnen? Oder stehen dem eine einseitige Identifikation mit den Wettbewerbszielen des Unternehmens und ihre Rolle, als Leistungstreiber:innen und individualistisch agierende ‚Arbeitskraftunternehmer:innen‘ zu gelten, entgegen? Sind vor dem Hintergrund permanenter betrieblicher Reorganisation, unsicherer Statuspositionen und finanzgetriebener indirekter Steuerung womöglich gerade bei diesen Beschäftigtengruppen Verunsicherungen, enttäuschte Gestaltungsansprüche und Momente von kritischer Auseinandersetzung zu finden, an die Strategien für ‚gute Arbeit‘, Geschlechtergerechtigkeit und Demokratisierung der Arbeit anschließen können, zumal Führungskräfte maßgebliche ‚Strukturgeber:innen‘ betrieblicher Arbeits- und Sozialbeziehungen sind? Sind Fach- und Führungskräfte aufgrund eigener Unsicherheitserfahrungen potenzielle Bündnispartner:innen im Kampf für eine breite Durchsetzung von humaneren (betrieblichen) Arbeitsbedingungen?

## »Gute Arbeit – Gutes Leben« als alltägliche Lebensführung

Wie gestaltet sich unter den Bedingungen von forciertem Vermarktlichung, Subjektivierung und Entgrenzung hochqualifizierter Arbeit bei Fach- und

Führungskräften selbst das Wechselverhältnis von persönlicher Reproduktion und betrieblicher Partizipation? Fokussiert wurden die subjektiven Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen der Interviewten. Die Ansprüche an (Erwerbs-)Arbeit und (außerbetriebliches) Leben wurden vor dem Hintergrund der Umstrukturierung von betrieblichen Leistungsregimen, Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Personalführungskonzepten betrachtet. Der Ansatz der Lebensforschung erscheint hier als angeschlossenfähig, ging es dabei doch auch um Fragen der »Führung und inneren Gestaltung des eigenen Lebens« der befragten Fach- und Führungskräfte, um Fragen nach »Ethos« und »Prinzipien«, mit denen die »Fäden des Lebens in die Hand genommen werden«, und teilweise auch »um die dem zugrunde liegenden Weltdeutungen« (Jurczyk/Voß/Weihrich 2016: 53). Die Gestaltung eines subjektiv als befriedigend erfahrenen Zusammenhangs von (Erwerbs-)Arbeit und (außerbetrieblichem) Leben ist – so lassen sich die empirischen Befunde zusammenfassen – eine Grundorientierung der befragten akademisch qualifizierten Fach- und Führungskräfte und Kern ihrer alltäglichen Lebensführung. Zugleich erzeugt diese doppelte Orientierung auf gute Arbeit und gutes Leben, die sich – wie sich empirisch durchgängig zeigt – praktisch zumeist auf das Vereinbarkeitsarrangement von Beruf und Familie reduziert, ein, wie die Befragten es beschreiben, »extremes Spannungsfeld«, das im Alltag der Subjekte eine dilemmatische Handlungsgrundlage darstellt. Die »working-life-balance gerät aus den Fugen« (Müller 2016: 47) und es bedarf sehr flexibler, kraft zehrender, individueller Bewältigungsstrategien, damit der gewünschte Zusammenhang von Arbeit und Leben nicht erodiert. Die alltägliche Lebensführung ist insofern nicht selten ein persönlicher Kampf um Erhalt oder Rückgewinnung von Balance in dem individuellen Zusammenhang von Arbeit und Leben.

Individuelle Reproduktion findet in alltäglichen sozialen (Mikro-)Beziehungen statt, zumeist nach, nicht selten auch in der Arbeit, in familialen, kollegialen und anderen netzwerkähnlichen Lebenswelten. Sie umfasst psychische und physische, intergenerationale und interktionale Aspekte. Sie ist zum einen oft mit Sorge für andere (Fürsorge) verknüpft (zum Beispiel gegenüber Kindern, Lebenspartner:innen, Eltern, Freund:innen, auch Kolleg:innen), zum anderen beinhaltet sie Selbstsorge, das heißt sorgende Verantwortung der Person für sich selbst. Während Fürsorge sich durch die individuelle Leistung des *care giving* vermittelt, geht es bei Selbstsorge einerseits um den Aspekt des *care receiving* in und durch soziale Beziehungen, andererseits um den eigenverantwortlichen Selbsterhalt der Person. Diese als Rekreati-

on und Regeneration konzipierte individuelle Reproduktion beinhaltet zum einen das Ausruhen und Erholen, zum anderen gehört dazu aber auch das Aktivsein in Gemeinschaft. Die soziale Natur des Menschen besteht und reproduziert sich vor allem in seinen Netzwerken und sozialen Beziehungen, die in kulturellen, politischen und sozialen Aktivitäten entstehen und von der Person erhalten und gepflegt werden müssen. Das ehrenamtliche Engagement in Vereinen und Verbänden zählt ebenso dazu wie die Interaktion in der Familie, mit Freund:innen, Bekannten, Nachbarn, Kolleg:innen und Gleichgesinnten. All diese Aktivitäten sind zugleich aber an das ›Verschenken‹ von individueller Zeit, Zuwendung und Aufmerksamkeit gebunden – Achtsamkeitsressourcen, die den Subjekten angesichts der gewachsenen Arbeitsanforderungen nur sehr begrenzt zur Verfügung stehen.

Nicht nur Hochqualifizierte befinden sich daher in einer Zwickmühle, in einem Dilemma, das sie durch Reduktion zu lösen versuchen, das heißt sie reduzieren und verengen ihre außerbetrieblichen Aktivitäten auf ein zu- meist asymmetrisches, von der Berufsarbeit dominiertes Vereinbarkeitsarrangement der ihnen wichtigsten zwei Lebensbereiche: Beruf und Familie.<sup>2</sup> Hinzu kommt, dass die genannten außerberuflichen Aktivitäten, gerade die in der Familie, häufig einen Doppelcharakter tragen, denn viele davon sind nicht nur Regeneration, Muße, Selbstzweck, sondern notwendige, zeitintensive Arbeit wie das Putzen, Waschen, Kochen (Hausarbeit), zum Teil auch das Betreuen, Erziehen, Pflegen (Familienarbeit). Durch die traditionelle Zuweisung der unbezahlten Haus- und Familienarbeit an Frauen sind immer noch sie diejenigen, die den größten Teil dieser notwendigen Tätigkeiten übernehmen. Allerdings zeigen sich in einer vergleichenden Perspektive mittlerweile Veränderungen in der jüngeren Männergeneration. Sie widersetzt sich der strukturellen Asymmetrie zwischen Beruf und Privatsphäre deutlicher als die ältere Männergeneration und sie will anscheinend auch den Anspruch auf eine »neue Väterlichkeit« mit gleichberechtigter Teilhabe an Sorgearbeit verbinden (Nickel 2020). Die raum-zeitliche Entgrenzung von (Erwerbs-)Arbeit oder – wie es in der Lebensführungsforschung heißt – die »Verarbeitlichung des Alltags« (Jurczyk/Voß/Weihrich 2016: 64) verlangt den Individuen vermehrt eigenständige Strukturierungs- und Grenzziehungsfähigkeiten ab. Dies macht

---

<sup>2</sup> Auf alternative Vorstellungen zu diesem, auf ein traditionelles Vereinbarkeitsarrangement von Beruf und Familie reduzierten Entwurf von Lebensführung sind wir in unserem Sample nicht gestoßen.

einen reflexiven Umgang mit den eigenen physischen und psychischen Resourcen sowie Gespür und Empathie für die Bedürfnisse der anderen notwendig. Von dieser Reflexivität und sozialen Empathie hängt beispielsweise auch ab, ob Fach- und Führungskräfte rechtzeitig eine persönliche Grenze gegenüber betrieblichen (und auch außerbetrieblichen) An- und Überforderungen ziehen können. Die dafür notwendige Reflexions- und Handlungsfähigkeit bekommt angesichts der »strukturellen Sorglosigkeit« (Aulenbacher 2014: 32) des finanziert getriebenen Kapitalismus gegenüber der menschlichen Bedürftigkeit und Verletzlichkeit eine wachsende existenzielle Bedeutung. Reproduktionskonflikte sind vorprogrammiert. Diese können durch einseitige Strategien betrieblicher Rationalisierung, die auf einen erweiterten Zugriff auf das individuelle Arbeitsvermögen gerichtet sind, forciert werden und dazu führen, dass berufliche Anforderungen sich zeitlich und/oder räumlich derart entgrenzen, dass sie massiv mit Anforderungen und Bedürfnissen kollidieren, die in der außerbetrieblichen Lebenswelt verankert sind (Kinderbetreuung, Kranken- und Altenpflege, Ehrenamt, kulturelle und politische Aktivitäten, Sozialkontakte etc.). Reproduktionskonflikte können aber auch in der außerbetrieblichen Lebenswelt selbst entstehen, zum Beispiel durch eine ungleiche und als ungerecht empfundene private Arbeitsteilung im häuslichen Bereich oder durch eine fehlende Infrastruktur allgemein zugänglicher sozialer Dienste und Dienstleistungen. Auch aus der Egalisierung der Geschlechterverhältnisse erwachsen neue Herausforderungen und Konflikte der (familialen) Lebensführung, die weiblichen und zunehmend auch männlichen Fach- und Führungskräften neue Anpassungsleistungen und hohes Reflexionsvermögen abverlangen (Nickel 2020).

Die wissenschaftliche Debatte um Reproduktionsansprüche und -konflikte ist entsprechend breit gefächert und auf vielfältige Aspekte bezogen (Jürgens 2012; Hürtgen/Voswinkel 2014; Kratzer et al. 2015). Im eigenen Forschungszusammenhang gilt ein spezifisches Reproduktionsverständnis: Weder meint der Begriff hier nur die jeweils notwendige Leistung zur bloßen Erhaltung der Arbeitskraft noch ist er auf den Bereich des ›Privaten‹, Außerberuflichen reduziert. Der Begriff Reproduktion dient stattdessen der Benennung des auf den Zusammenhang von Arbeit und Leben – die alltägliche Lebensführung – bezogenen eigensinnigen Handlungs- und Gestaltungsanspruches der Subjekte.

Im empirischen Material lassen sich neben einem grundsätzlichen Bezug der Interviewten auf ihre persönliche alltägliche Lebensführung, die als Praxiszusammenhang von Arbeit und Leben erzählt wird, jeweils auch auf

den einzelnen (entweder beruflichen oder familialen) Lebensbereich bezogenen subjektive Relevanzsetzungen erkennen und analytisch voneinander trennen. Generell zeigt sich in den individuellen Orientierungen der Führungs- und Fachkräfte aber, dass die Bezugnahme auf die Lebensbereiche (Beruf und Außerberufliches/Familie) in der Regel eng miteinander verwoben ist. Diese doppelte Orientierung findet sich sowohl bei Frauen als auch bei Männern – bei allen nach wie vor bestehenden unterschiedlichen Relevanzsetzungen im Einzelnen und differenzierten Konsequenzen, die dies für Frauen und Männer jeweils hat. Der Sinnanspruch an (Erwerbs-)Arbeit und (außerbetriebliches) Leben kann also trotz der prinzipiell doppelten Orientierung einhergehen mit unterschiedlichen Prioritätssetzungen für den einen oder den anderen Lebensbereich und sich in einer spezifischen (zeitlichen, emotionalen, mentalen) Gewichtung oder asymmetrischen ›Erstzuständigkeit‹ für den einen oder den anderen Lebensbereich zeigen. Er kann aber auch mit ausgewogenen Schwerpunktsetzungen auf beide Lebensphären verbunden sein. Und dieser doppelte, auf den Gesamtzusammenhang von Arbeit und Leben bezogene Reproduktionsanspruch schließt eine jeweils individuelle Organisation des konkreten Alltags mit ein (zum Beispiel Sicherstellung der Kinderbetreuung, Nutzung von Homeoffice-Tagen, Rückgriff auf soziale Netzwerke). Zu dieser alltagspraktischen Organisation zählt auch die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern im familialen Lebensbereich, die vor allem relevant wird, wenn Kinder im Haushalt zu betreuen oder pflegebedürftige Eltern zu versorgen sind. Die dabei praktizierte Arbeitsteilung kann, das zeigen die Interviews, bei anhaltender Ungleichheit zuungunsten von Frauen mittlerweile sehr unterschiedliche Züge annehmen: von eher egalitär bis eher asymmetrisch, von eher traditionell (Frau übernimmt – trotz Erwerbsarbeit – den Großteil der unbezahlten Haus- und Familienarbeit) bis eher (noch) unkonventionell (Mann übernimmt – bei reduzierter Erwerbsarbeit – einen großen Teil der Familienarbeit).

Bei Fach- und Führungskräften zeigen sich individuell, aber auch im Vergleich der beiden Funktionsgruppen<sup>3</sup> unterschiedliche Strategien, mit der

---

3 Beide Funktionsgruppen sind formal gleich hoch qualifiziert (Hochschulabschluss). Sie unterscheiden sich formal durch ihre Position in der betrieblichen Hierarchie. Führungskräfte in der DB AG tragen Personal- und Budgetverantwortung als Bereichs- oder Abteilungsleiter:innen. Je höher die Position, desto öfter sind Führungskräfte männlich. Fachkräfte sind hochqualifizierte Expert:innen und Fachspezialist:innen ohne Personal- und Budgetverantwortung. Der Frauenanteil ist in den jeweiligen Tätig-

doppelten Orientierung und den jeweiligen Anforderungen aus den beiden Lebensbereichen umzugehen. Das lässt sich auch als subjektives Grenzmanagement bezeichnen. Führungs- wie Fachkräfte betonen die enorme Herausforderung, die es bedeutet, die eigene berufliche Tätigkeit mit dem privaten Leben zu koordinieren und dafür zu sorgen, dass ihre persönlichen Ressourcen für beide ihnen wichtige Orientierungen beziehungsweise Sphären reichen. Die konkreten Strategien sind in beiden Funktionsgruppen vor allem nach Geschlecht unterschiedlich (Nickel 2021).

## Kampf um Balance

Im Unterschied zu den meisten männlichen Führungskräften<sup>4</sup>, die sich den »Verfügbarkeitsfallen« (Lott 2014) ihrer Position nur allzu bereitwillig auszuliefern scheinen, zieht ein Großteil der weiblichen Führungskräfte und der weiblichen wie männlichen Fachkräfte eine deutliche Grenze für das eigene berufliche Engagement. Die beruflichen Herausforderungen sind ihnen wichtig und sie werden hochmotiviert angenommen und engagiert ausgefüllt. Dies soll aber weder einseitig zulasten des familialen Engagements gehen noch soll die Arbeitsbelastung die Qualitätsansprüche an die eigene Arbeitsleistung einschränken. Um ein relatives *Gleichgewicht der Lebenssphären* herzustellen, werden die betrieblichen Rahmenbedingungen zur individuellen Arbeitszeitgestaltung genutzt. Dies gilt nicht nur für weibliche, sondern auch für jüngere männliche Fachkräfte. Letztere wählen zwar nicht im selben Maße wie ihre Kolleginnen Teilzeitmodelle, reduzieren durchaus aber in relevanter Zahl ihre Arbeitszeit zugunsten der Familie.<sup>5</sup> Die Gründung ei-

---

keitsbereichen unterschiedlich, insgesamt aber bei den Fachkräften ausgewogener als bei den Führungskräften.

4 Die interviewten männlichen Führungskräfte arbeiten alle in Vollzeit, nach eigenen Angaben kommen sie auf 50, 60 und mehr Stunden wöchentliche Arbeitszeit. Von den weiblichen Führungskräften war die Hälfte der Befragten in vollzeitnäher Teilzeit (32-35 Wochenstunden) beschäftigt, um damit auf eine faktische Arbeitszeit von circa 40 Stunden wöchentlich zu kommen. Weibliche Führungskräfte lebten – mit einer Ausnahme – in Lebenspartnerschaften, in denen der Partner einer Vollzeittätigkeit nachgeht. Die befragten männlichen Führungskräfte hatten demgegenüber eine Partnerin, die entweder einer Teilzeittätigkeit nachgeht oder nicht erwerbstätig ist.

5 Nicht selten sind wir bei ihnen auf eine Arbeitszeitreduzierung von 15-25 Prozent gestoßen.

ner Familie und die daraus erwachsenen Betreuungsaufgaben veranlassten sie nicht selten zu einer persönlichen Neugewichtung ihrer Orientierungen, was schließlich zu der für männliche Beschäftigte – auch bei der Deutschen Bahn – noch immer untypischen Reduzierung der Arbeitszeit führte.

Ein Teil der Fachkräfte beschreibt die eigene Positionierung und Grenzziehung auch als das Ergebnis eines kollektiven – von den betrieblichen Interessenvertretungen (Betriebsräte, Gewerkschaft) gestützten – Lernprozesses, der zu einer kritischen Sichtweise auf die im Konzern propagierte Hochleistungskultur mit ihrer langen Arbeits- und vor allem Anwesenheitszeit geführt habe. Nach Einschätzung der Fachkräfte werden Anwesenheitszeit und Überstunden zu oft mit guter Leistung gleichgesetzt. Aus dieser Gleichsetzung sei eine spezifische Präsenzkultur entstanden, die dem persönlichen Anspruch an gute Arbeit zuwiderlaufe. Dieser – von (männlichen) Vorgesetzten gelebten und unternehmenskulturell erwarteten – Präsenzkultur scheinen sich Fachkräfte mit ihren Arbeitszeitmodellen aktiv widersetzen zu wollen. Das geht zum Teil auch zulasten ihrer Karriereambitionen, eine Erfahrung, die bisher eher Frauen vorbehalten war.

Auch wenn die aufgezeigten Dilemmata in der individuellen Lebensführung, die nicht selten in persönlichen Krisen münden, zumeist (noch) nicht zu offen ausgetragenen arbeitspolitischen Kämpfen führen, sondern eher »zu persönlichen Auseinandersetzungen mit den eigenen Arbeitsbedingungen und den eigenen Ansprüchen und Erwartungen hinsichtlich Arbeit und Leben« (Kratzer u.a. 2015: 72) und die Lösungen, die die Betroffenen suchen, »häufig individueller Art sind: Arbeitszeitreduzierung, Wechsel der Tätigkeit oder Verzicht auf Karriere« (ebd.), so sind sie doch auch deutliche Indikatoren dafür, dass die Intensität alltäglicher, nur teilweise bewusst reflektierter Arbeitskonflikte zunimmt (Heiden/Jürgens 2013). Das könnte ein Hebel dafür sein, dass Reproduktionskonflikte, die sich in den beschriebenen Dilemmata nachdrücklich geltend machen, auch zunehmend nach Lösungen drängen und auf die Agenda von Arbeits- und Unternehmenspolitik durchschlagen. Reproduktionsinteressen könnten auf diese Weise in politische Prozesse überführt werden (Heiden 2014). Von den hochqualifizierten Fachkräften scheint zunehmend ein entsprechender Druck auszugehen. Inwieweit auch Führungskräfte, die das Dilemma mitunter durchaus selbst reflektieren (vgl. Nickel 2021: 145ff.), zu verbündeten Strukturgeber:innen in diesem Prozess werden, ist angesichts der Befunde ungewiss. Dass bei dieser Frage nicht zuletzt das Geschlechterverhältnis des betrieblichen Führungspersonals von Belang ist, zeigen nicht nur die Ergebnisse der hier referierten Studie.

## Fazit: Revitalisierung betrieblicher Arbeits- und Geschlechterpolitik

Der Ausbau öffentlicher Kontrolle über wirtschaftliche Macht und unternehmerische Herrschaft ist eine Grundvoraussetzung für Demokratisierungserfolge in der Arbeitswelt. Partizipative betriebliche Arbeitspolitik ›von unten‹ und wirtschaftsdemokratische zivilgesellschaftliche Interventionen müssen sich wechselseitig ergänzen und verbinden, um Erfolgschancen zu haben. Für diesen Prozess gilt es auch die hochqualifizierten ›Strukturgeber:innen‹ betrieblicher Sozialbeziehungen zu mobilisieren und zu gewinnen. Die lebensweltlich verankerten Reproduktionskonflikte und -interessen wie auch die gemeinsam geteilten Erfahrungen mit alltäglichen Zerreißproben bei der Bewältigung des Arbeits- und Familienalltags könnten im Sinne einer Kollektiverfahrung, die alle betrifft, Interessenallianzen vorantreiben. Kern der betrieblichen Gestaltung einer solidarischen Wirklichkeit muss eine reflexive, zeitgemäße Revitalisierung von Arbeits- und Geschlechterpolitik sein. Durch neue Kommunikationstechniken und informationelle Vernetzung erweitern sich auch in der betrieblich gebundenen Erwerbsarbeit – Beschäftigtengruppen übergreifend – die Spielräume der Entkopplung von Betriebsstätte, Arbeitsort und Arbeitszeit. Mobile Arbeit reicht von der Heim-, Tele- und Schichtarbeit über Arbeit auf Dienstreisen und das Homeoffice bis hin zur unmittelbaren Service-Arbeit am Wohn- oder Arbeitsort der Kund:in. Diese Auflösung der früheren Geschlossenheit betrieblicher Gesamtarbeit führt zu weiteren Entgrenzungen von Arbeitszeit. Das verstärkt auch den Zugriff von Unternehmen auf eine Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit der Beschäftigten. Im Ergebnis kommt es verstärkt zu räumlichen und zeitlichen Kollisionen zwischen beruflichen und außerberuflichen Anforderungen und Interessen, persönliche Reproduktionskonflikte spitzen sich zu. Unter diesen Bedingungen ist die Durchsetzung der Gleichstellung der Geschlechter kein Selbstläufer. Geschlechtergerechtigkeit muss mehr denn je durch eine zielorientierte Geschlechterpolitik vorangetrieben werden. Neben einem entsprechenden Maßnahmenbündel – von der Personal- bis zur Lohnpolitik – geht es dabei vor allem auch um einen anhaltenden Diskurs- und Reflexionsprozess, der Kritik an der verfestigten, männlich dominierten Arbeits- und Führungskultur üben muss. Denn sie abstrahiert noch immer von den lebensweltlichen Reproduktionsinteressen der Menschen und wirkt daher exkludierend. Der kritische Diskurs über eine einseitig markt- und kapitalgesteuerte, traditionell männlich geprägte (betriebliche) Leistungskultur kann auch den Blick für generelle Ungleichheits- und Missachtungsverhältnisse schärfen und Per-

spektiven für deren Überwindung eröffnen. Die Sichtbarmachung und Anerkennung der vitalen, die Menschen in ihrer existenziellen Verletzlichkeit berührenden Reproduktionsbedürfnisse ist eine Grundvoraussetzung für eine geschlechtergerechte Demokratisierung der Arbeitswelt. Mit einer so verstandenen (betrieblichen) Arbeits- und Geschlechterpolitik geht es darum, strukturelle Grenzziehungen neu zu definieren, denn »Grenzkämpfe« entstehen [...] an den Orten, wo die Produktion auf die Reproduktion trifft, die Wirtschaft das Gemeinwesen berührt und die menschliche Gesellschaft auf die nicht-menschliche Natur stößt« (Fraser/Jaeggi 2020: 229).

## Literatur

- Aulenbacher, Brigitte (2014): »Wider die Sorglosigkeit des Kapitalismus. Care und Care-Work aus Sicht feministischer Ökonomie- und Gesellschaftskritik«, in: B. Aulenbacher/B. Riegraf/S. Völker (Hg.), *Feministische Kapitalismuskritik*, Münster, S. 32-45.
- Aulenbacher, Brigitte/Dammayr, Maria/Dörre, Klaus/Menz, Wolfgang/Riegraf, Birgit/Wolf, Harald (2017) (Hg.): *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*, Weinheim/Basel.
- Becker-Schmidt, Regina (2014): »Gesellschaftliche Verfügung über Arbeit – gelebte Praxen: Anstöße aus der Frauenbewegung zur Erforschung des widersprüchlichen Arbeitsensembles von Frauen«, in: Barbara Rendtorff/Birgit Riegraf/Claudia Mahs (Hg.), *40 Jahre Feministische Debatten*, Weinheim/Basel, S. 90-103.
- Dörre, Klaus (2019): »Risiko Kapitalismus. Landnahme, Zangenkrise, Nachhaltigkeitsrevolution«, in: Klaus Dörre/Hartmut Rosa/Karina Becker/Sophie Bose/Benjamin Seyd (Hg.), *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften*. Sonderband des Berliner Journals für Soziologie, Wiesbaden, S. 3-34.
- Fraser, Nancy (2017): »Who Cares? Die Ausbeutung der Sorgearbeit und die Krise«, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 62/4 und 5, S. 105-114 und S. 91-100.
- Fraser, Nancy/Jaeggi, Rahel (2020): *Kapitalismus. Ein Gespräch über kritische Theorie*, Berlin.
- Heiden, Martin (2014): *Arbeitskonflikte. Verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität*, Berlin.

- Heiden, Martin/Jürgens, Kerstin (2013): *Kräftemessen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt*, Berlin.
- Hürtgen, Stefanie/Voswinkel, Steffen (2014): *Nichtnormale Normalität? Anspruchslogiken aus der Arbeitnehmermitte*, Berlin.
- Jürgens, Kerstin (2012): »Arbeit und Reproduktion«, in: Klaus Dörre/Dieter Sauer/Volker Wittke (Hg.), *Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik*, Frankfurt a.M., S. 273-288.
- Jurczyk, Karin/Voß, Günter G./Weihrich, Margit (2016): »Alltägliche Lebensführung – theoretische und zeitdiagnostische Potenziale eines subjekt-orientierten Konzepts«, in: Erika Alleweldt/Anja Röcke/Jochen Steinbicker (Hg.), *Lebensführung heute. Klasse, Bildung, Individualität*, Weinheim/Basel, S. 53-87.
- Kratzter, Nick/Menz, Wolfgang/Tullius, Knut/Wolf, Harald (2015): *Legitimationsprobleme Hochqualifizierter in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*, Berlin.
- Lenz, Ilse (2013): »Gesellschaftskonflikt um die Geschlechterordnung im Übergang«, in: Erna Appelt/Brigitte Aulenbacher/Angelika Wetterer (Hg.), *Gesellschaft. Feministische Diagnosen*, Münster, S. 204-217.
- Lott, Yvonne (2014): *Working Time Flexibility and Autonomy: Facilitating Time Adequacy? A European Perspective*. WSI Diskussionspapier Nr. 190, Düsseldorf.
- Lutz, Helma (2007): *Vom Weltmarkt in den Privathaushalt. Die neuen Dienstmädchen im Zeitalter der Globalisierung*, Opladen/Framington.
- Mayer-Ahuja, Nicole/Nachtwey, Oliver (2021) (Hg.): *Verkannte Leistungsträger:innen. Berichte aus der Klassengesellschaft*, Berlin.
- Mückenberger, Ulrich (2015): *Zeit für ein neues Normalarbeitsverhältnis!* In: *WSI Mitteilungen* 2, 76.
- Müller, Hans Peter (2016): »Wozu Lebensführung? Eine forschungsprogrammatische Skizze im Anschluss an Max Weber«, in: Erika Alleweldt/Anja Röcke/Jochen Steinbicker (Hg.), *Lebensführung heute. Klasse, Bildung, Individualität*, Weinheim/Basel, S. 23-52.
- Nickel, Hildegard Maria (2020): »Grenzkämpfe um einen ganzheitlichen Lebensanspruch. Altes und Neues im betrieblichen Geschlechterverhältnis am Beispiel von Fach- und Führungskräften der Deutschen Bahn AG«, in: *Gender. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, 12/2, S. 79-92.
- Nickel, Hildegard Maria (2021): »»Gute Arbeit« oder »gutes Leben«? Dilemmata der Lebensführung von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften«, in: Anja Röcke/Steven Sello (Hg.), *Lebensführung, Lebenskunst, Lebens-*

- sinn. Im Spannungsfeld von Autonomie und Heteronomie, Weinheim/Basel, S. 137-182.
- Nickel, Hildegard Maria/Hüning, Hasko/Frey, Michael/Lill, Max (2019): Partizipation und Reproduktion. Fach- und Führungskräfte als arbeits- und geschlechterpolitische Akteure der Deutschen Bahn AG. Working Paper Forschungsförderung Nr. 153, August 2019, Düsseldorf.
- Nickel, Hildegard Maria/Hüning, Hasko/Frey, Michael/Lill, Max (2021): Reproduktion. Partizipation. Sozialbeziehungen. Fach- und Führungskräfte in der betrieblichen Transformation, Weinheim/Basel.
- Streeck, Wolfgang (2017): »Die Wiederkehr der Verdrängten als Anfang vom Ende des neoliberalen Kapitalismus«, in: Heinrich Geiselberger (Hg.), Die große Regression. Eine internationale Debatte über die geistige Situation der Zeit, Berlin, S. 253-274.
- Urban, Hans-Jürgen (2019): »Zwischen Verwilderung und Neukonfiguration. Arbeitsbeziehungen in der Transformation«, in: Klaus Dörre/Hartmut Rosa/Karina Becker/Sophie Bode/Benjamin Seyd (Hg.), Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften. Sonderband des Berliner Journals für Soziologie, Wiesbaden, S. 401-420.

