



Ulla Hendrix

Felizitas Sagebiel

Christine T. Schrettenbrunner

# **Erfolgsstrategien in Umwelt und Technik**

## **Geschlecht, Leistung und Arbeitszeit- gestaltung in Führungspositionen**

Broschüre 2

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

## Spitzenfrauen

### Veränderungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik

„An der Spitze wird die Luft dünn“ – heißt es, wenn über Frauenkarrieren gesprochen wird. In Führungspositionen fehlen immer noch weibliche Vorbilder und Orientierungsmöglichkeiten für nachrückende Generationen. Dennoch setzen Führungsfrauen organisatorisch und inhaltlich neue Impulse. Welche Erfahrungen machen sie dabei, wie schätzen sie ihre Wirkmöglichkeiten ein und auf welche Widerstände stoßen sie? Das Projekt „Spitzenfrauen“ untersucht „Veränderungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik“. Es wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie vom Europäischen Sozialfonds für Deutschland gefördert. Innerhalb des Verbundes untersucht die Bergische Universität Wuppertal den Einfluss von Führungsfrauen auf die Organisationskultur in technischen Berufen. Der Schwerpunkt des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie, liegt bei Veränderungspotenzialen von Frauen mit Macht in Umweltberufen: Was können sie bezogen auf Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung erreichen? Seit April 2009 wurden acht Organisationen untersucht, davon je zwei Unternehmen, Forschungsinstitute, Universitäten und politische Institutionen. In jeder Organisation stellten sich Führungskräfte (Frauen und Männer) und Schlüsselpersonen aus der Personalentwicklung und/oder der Gleichstellungsstelle bzw. Diversity-Abteilung für ein Interview zur Verfügung. Außerdem wurden Fokusgruppensitzungen (mit Frauen und Männern getrennt) durchgeführt.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage: <http://www.spitzenfrauen.uni-wuppertal.de/>

#### Teilprojekt:

Frauen und Macht –  
Frauen an der Spitze in Umweltberufen



**Wuppertal Institut**  
für Klima, Umwelt, Energie  
GmbH

#### PD Dr. Uta v. Winterfeld

E-Mail: [uta.winterfeld@wupperinst.org](mailto:uta.winterfeld@wupperinst.org)  
Tel.: 0202 2492-176

#### Dipl. Oec. Selly Wane

E-Mail: [selly.wane@wupperinst.org](mailto:selly.wane@wupperinst.org)  
Tel.: 0202 2492-177

#### Teilprojekt:

Geschlechtliche Organisationskultur im Management –  
Frauen an der Spitze in technischen Berufen



**BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL**

#### Prof. Dr. Felizitas Sagebiel

E-Mail: [sagebiel@uni-wuppertal.de](mailto:sagebiel@uni-wuppertal.de)  
Tel.: 0202 439-2165

#### Dipl. Soz.-Wiss. Ulla Hendrix

E-Mail: [hendrix@uni-wuppertal.de](mailto:hendrix@uni-wuppertal.de)  
Tel.: 0202 439-3255

#### Dipl. Psych. Christine Schrettenbrunner

E-Mail: [schrett@uni-wuppertal.de](mailto:schrett@uni-wuppertal.de)  
Tel.: 0202 439-3255

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01FP0910/12 gefördert, Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Ulla Hendrix

Felizitas Sagebiel

Christine T. Schrettenbrunner

# **Erfolgsstrategien in Umwelt und Technik**

**Geschlecht, Leistung und Arbeitszeit-  
gestaltung in Führungspositionen**

Broschüre 2



# Inhalt

---

<b>Vorbemerkung</b>	<b>4</b>
<b>Erfolg und Anerkennung – zwei Seiten einer Medaille</b>	<b>5</b>
Erfolgserlebnisse	5
Erfahrungen mit Anerkennung	12
<b>Leistungs-Erwartungen von Führungskräften</b>	<b>14</b>
Ergebnisorientierung als Ziel	14
Geforderte Arbeitshaltungen	16
Leistung als eigenverantwortliches Ergebnis	20
<b>Erfolgsstrategien am Beispiel der Arbeitszeitgestaltung</b>	<b>21</b>
Von der Präsenzkultur zur Erreichbarkeit	22
Flexibilität zwischen Beruf und Familie	32
Arbeitszeit als Gestaltungspotenzial	35
<b>Erfolg, Organisation und Geschlecht – Versuch einer Bilanz</b>	<b>37</b>

## Vorbemerkung

Wie die Kultur von Organisationen zu beeinflussen ist im Sinne größerer Geschlechtergerechtigkeit, war das Ziel des Teilprojekts „Geschlechtliche Organisationskultur im Management“. Diese Broschüre untersucht, welche Erfolgsstrategien Führungsfrauen unter dem Einfluss von Geschlecht und Organisation entwickeln.<sup>1</sup> Erfolgsstrategien als bewusstes und zielgerichtetes Handeln scheinen oberflächlich betrachtet auf Werte und Normen einer gewachsenen Organisation keine Rücksicht zu nehmen. Dargestellt wird, wie Frauen und Männer in Führungspositionen damit zurechtkommen, einerseits Erfolg haben zu wollen und zu sollen, andererseits die Organisationskultur<sup>2</sup> mit den teils wenig bewussten Grundannahmen zu berücksichtigen, sie sich nutzbar zu machen und zu formen.

Organisationskultur, das hat die Forschung gezeigt, ist nicht neutral. Unter einer Geschlechterperspektive wird von der „gendered organisation“ gesprochen, ein Begriff, den die amerikanische Soziologin Joan Acker<sup>3</sup> eingeführt hat und der besagt, dass aus der Tradition heraus in Organisationen „männliche“ Werte und Normen dominant sind. Das gilt insbesondere für technische Arbeitsbereiche, auf die sich die Broschüre konzentriert.<sup>4</sup>

Im Einzelnen werden folgende Fragen behandelt:

- Was verstehen Führungskräfte in der Technik unter Erfolg und wie schätzen sie selbst und andere ihren Erfolg ein?
- Welche Leistungserwartungen an sich selbst und MitarbeiterInnen sind mit den Erfolgszielen verknüpft?
- Welche Mittel setzen Führungskräfte ein, um die Leistungsziele zu erreichen und welche Rolle spielt dabei die Arbeitszeit-Gestaltung?

# Erfolg und Anerkennung – zwei Seiten einer Medaille

---

*Erfolg* beinhaltet eine Bewertung in zweierlei Hinsicht: zum einen eine Selbstbewertung (Erfolgserlebnisse), zum anderen eine Bewertung von außen (Anerkennung).

## Erfolgserlebnisse

Wir interessierten uns zunächst dafür, was Führungskräfte selbst überhaupt als Erfolg verstehen. Gegenüber einem klassischen Verständnis von Erfolg, das auf Karriere und beruflichen Status abhebt,<sup>5</sup> bezieht unsere Erfolgsfrage auch die Gegenwart in der Führungsposition mit ein: das, was aktuell gestaltet und als eigener Erfolg wahrgenommen wird.

Erfolg im klassischen Sinne – als Ergebnis einer Aufstiegskarriere – wird in unserer Untersuchung ausschließlich von Frauen hervorgehoben:

*„... dass ich jetzt in der Position bin, ... [ist] glaube ich, letztlich der größte Erfolg. ... mit der Möglichkeit, jetzt auch ein bisschen was selber zu gestalten. Das hat sicherlich auch jetzt zugenommen noch mal.“ (Uni, F)<sup>6</sup>*

*„Ich konnte den Weg gehen, den ich gehen wollte. Und da ist der eigentliche Erfolg. Insofern gibt's nur diesen einen Erfolg. Ich konnte eigentlich immer geradeaus gehen und musste nicht viele Umwege gehen. ... immer halt dem Ziel folgend, was ja immer, immer wieder vor einem liegt und wenn man eben halt das machen kann, was man für richtig hält, das ist schon toll.“ (I, F)*

Entwicklung des  
Eigenen als Erfolg  
von Führungsfrauen

Die Freude darüber, durch die Position etwas gestalten zu können, zeigt, dass Gestaltungsmacht als Veränderungspotenzial für Frauen noch nicht selbstverständlich ist. Die Geradlinigkeit, die sich aus der Aussage der zuletzt zitierten Führungsfrau im Forschungsinstitut heraushören lässt, ist dabei eine Ausnahme. Sehr häufig klingen bei Führungsfrauen Geschichten der Diskontinuität an – des Überwindens von Widerständen oder einfach von mangelnder Förderung:

*„Mein persönlich erster großer Erfolg war, dass ich mich habilitiert habe, ... am Ende lief es gut, aber es gab sehr viele Hürden, die eben von meinem ersten Chef in den Weg gestellt wurden ... der Tag war ein echter Siegestag ... und das Habil[itationsverfahren] ist ein Politikum, ist keine wissenschaftliche Qualifikation, ... weil, man holt sich jemanden ins Haus, den man eben in die Reihe aufnehmen muss ...“ (Uni, F)*

Eigene Wege zu beschreiten und neue Themen zu setzen (Agenda-Setting?) zieht sich wie ein Leitmotiv durch die Aussagen der befragten Führungsfrauen:

*„Das Fachgebiet ist neu aufgebaut ... Und ist relativ gut bekannt. Ich höre, dass andere Kollegen meine Homepage scannen ... das ist schon ein Erfolg ..., also ohne dass wir jetzt den Professor haben, dessen Nachfolge wir jetzt sind und auf dessen Flügeln wir Richtung Fortschritt oder Vision getragen werden, was ja auch bei manchen Fachgebieten so ist“ (Uni, F)*

*„Mein Vorgänger, der hat im Wesentlichen mit Aktien gehandelt und war wenig draußen sichtbar und hatte auch einen schlechten Ruf. Und insofern, ja, das wollte ich besser machen ... was vernünftig aufzubauen. ... das ist dann auch mit allen Schwierigkeiten so gekommen.“ (B, F)*

In Umwelt- und Technikbereichen haben Frauen als Pionierinnen in der Regel keine Frauen als Vorbilder, aber auch keine männlichen Vorgänger oder ehemaligen Vorgesetzten, an deren Arbeit sie bruchlos anschließen können, wie dies einige der befragten Männer schildern. Die hier befragten Führungsfrauen wenden den Mangel positiv und setzen neue Akzente, auf inhaltlicher wie organisatorischer Ebene. Dafür gehen sie Risiken ein, nehmen Unwägbarkeiten und häufig auch Konflikte mit Vorgesetzten und etablierten MitarbeiterInnen in Kauf. Umso größer ist der Stolz, wenn das eigene Gestalten zu Veränderungen in die erwünschte Richtung führt.



Von Führungsfrauen und -männern in allen Organisationen werden fachlich-inhaltliche Erfolge angeführt. Hier geht es um neue Themen, Konzepte, Verfahren und Produkte, also das, was gemeinhin als „Innovation“ bezeichnet wird. Dabei fällt auf, dass Frauen den Aspekt der Anwendbarkeit betonen:

*„... wenn man erkennt, wie sich Unternehmenskonzepte irgendwie umsetzen, Schulungsmaßnahmen sich umsetzen, die man selber gemacht hat. Also wir haben z.B. eine für die [Branche] phänomenal niedrige Unfallquote, als Haus. Wir sind wirklich die Besten in Deutschland. ... das ist Erfolg, ja.“ (B, F)*

*„Es ist schon eine besondere Qualität, ... wenn man da etwas Neues hat oder überhaupt etwas hat, was die Industrie wirklich nutzen kann ... Das müssen auch oft einfache Dinge sein. Also Innovation heißt nicht irgendetwas Exotisches, was man sich hinter Glas angucken kann. Sondern es muss ja anwendbar sein. Sonst ist der Nutzen auch nicht da.“ (I, F)*

Diese Nutzen- bzw. Anwendungsorientierung tritt nicht nur bei den Aussagen von Führungsfrauen zu den eigenen Erfolgen hervor, sondern auch zu ihrem Verständnis von Technik.

Befragte Männer in Führungspositionen stellen bei der Benennung ihrer Erfolge heraus, dass sie die Ersten mit dem Thema waren oder betonen ein Alleinstellungsmerkmal – eine Erfolgswahrnehmung also, die eher auf die Messung in einem Wettbewerb abgestellt ist:

*„Forschung, da könnte ich jetzt so ein paar Arbeiten nennen, die für mich ganz besonders wichtig waren, weil wir da irgendwie ein größeres Problem gelöst haben, aber was wirklich Neues dann auf den Markt gebracht haben, wo wir da auch so ein Alleinstellungsmerkmal haben, hatten, ist man ja auch richtig stolz drauf.“ (Uni, M)*

*“... hier ein so schlagkräftiges Thema aufgebaut zu haben ..., wo ich mich dann doch sehr freue, wenn ... Leute gefragt werden, was sozusagen die zukünftig wesentlichen Themen sind und dann der eine Londoner Professor genau die beiden Themen nennt, die wir hier vor 10 Jahren angefangen haben. Nach dem Motto, offensichtlich war der Weg ja richtig, dahin zu gehen. ... Was auch dazu führt, dass man jetzt sozusagen mit gutem Selbstbewusstsein auch sagen kann, da und da sind die Trends und da geht's hin und die Leute hören hin“ (I, M)*

Die Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit bis hin zur internationalen Anerkennung durch herausgehobene Experten wird in der letzten Aussage als Validierung der eigenen Forschung herausgestellt. Neue Themen gesetzt zu haben, schreiben sich jedoch auch Frauen, besonders aus dem Bereich Forschung, als Erfolg auf die Fahne:

*„ ... dass ich ein neues empirisches Forschungsverfahren gesetzt hab, von dem man heute noch spricht. Dass die damaligen Bereichs- und Forschungsleiter mich heute noch kontaktieren oder wenn ich sie anrufe, sie sofort für mich da sind. ... Dass von Bereichen dort inhaltlich begründet gesagt wird, warum ich dort fehle, weil Teile der Zusammenarbeit jetzt anders funktionieren. ... Dass ich von denen zu Forschungsprojekten gezielt hinzu gezogen wurde. ... Dass ich Themen gesetzt habe, an die man sich heute noch erinnert.“ (Uni, F)*

Hier geht nicht so sehr darum, in einem Wettbewerb die erste und die Trendsetterin zu sein (obwohl sie das auch war), sondern um die Anerkennung durch ehemalige KollegInnen und die Möglichkeiten der Kooperation, die sich daraus ergeben haben.

Erfolg als  
Management-  
Effizienz

Neben dem fachlichen Erfolg wird der wirtschaftliche Erfolg hervorgehoben. Dies zeigt sich gerade in den nicht-privatwirtschaftlichen Organisationen wie der Stadtverwaltung und in der Wissenschaft. In der Stadt wird der finanzielle Erfolg von einer Führungsfrau als strategisches Argument in Gestalt von Einsparungen ins Feld geführt:

*„Ich rechne dem [Verwaltungschef] immer mal wieder zwischendurch vor, ... was das für finanzielle Einsparungserfolge bringt und die sind auch eingetreten und nachvollziehbar oder ... wie viel Gewerbesteuererinnahmen das bringt ... Man muss jetzt sehr viel finanziell argumentieren, ist irgendwie in Ordnung und funktioniert auch noch.“ (S, F)*

Dass die Sprache der Wirtschaft auch in bislang weniger ökonomisierte Bereiche vordringt, zeigt sich besonders deutlich in den Wissenschafts-Organisationen (Universität, Forschungsinstitute). So wird die Akquise von Drittmittelprojekten, d.h. von Projekten, die aus Mitteln der Forschungsförderung, der Industrie oder von politischen Institutionen finanziert werden, zum Erfolgskriterium der wissenschaftlichen Führungskraft. Dabei fanden wir in den Aussagen von Frauen, insbesondere im Forschungsinstitut, eine deutlichere Betonung ihrer ökonomischen Erfolge und der darauf gerichteten Strategien, häufig auch in Abgrenzung vom eigenen Vorgänger oder Vorgesetzten:

*„Aber auch die Förderquote ist ... wesentlich höher als das, was mein Institutsleiter bisher akquiriert hat. Insofern können wir da echt stolz sein, ja.“ (I, F)*

*„Es gab keine wirkliche Strategie und das habe ich geändert. ... wir mussten Geld verdienen.“ (I, F)*

Erfolg bei der Projektakquise wird gerade im Forschungsinstitut jedoch nicht als Selbstzweck, sondern in Verbindung mit langfristiger Planbarkeit hervorgehoben, *„die schon nachhaltig für das Team gut ist.“ (I, F)*. Auch ein Mann in einer Leitungsposition im Forschungsinstitut betont die ökonomische Existenzsicherung, wenn auch als fragilen Erfolg, der durch die Balance profitabler und wenig profitabler Teile immer neu austariert wird:

*„Na ja gut, wir sind noch nicht bankrott, das ist ja schon mal erfolgreich (Lachen). ... Wir haben Gebiete, in denen wir uns ganz gut halten, obwohl die wirtschaftlich problematisch sind. Wir haben andere Gebiete, die jetzt aufkommen, wo wir sehr früh und vorne dran waren. Also wir sind ein guter Mix.“ (I, M)*

In den Aussagen der befragten Führungskräfte spiegelt sich eine Schwerpunktverlagerung von der fachlich-inhaltlichen Führung zum Forschungsmanagement. Dies betrifft zuallererst die anwendungsorientierte Forschung, vor allem die Forschungsinstitute, aber auch die Universität, zumindest in den untersuchten Technikbereichen. Hier scheint die Neigung zum Forschungsmanagement eine Typfrage zu sein, aber auch eine Frage des eigenen Werdegangs: Führungskräfte, die einmal in der Industrie beschäftigt waren, bringen die Projektakquise als selbstverständliches Erfolgskriterium mit. Von diesen werden auch die Größe und das Wachstum der eigenen Einheit als Erfolge angeführt. Diese Maßstäbe sind jedoch in der Wissenschaft längst nicht allgemein akzeptiert, weil Wissenschaft traditionell eher mit geistiger als mit wirtschaftlicher Produktivität in Verbindung gebracht wird.

Exemplarisch dafür steht die Diskussion in der Männerfokusgruppe an der Universität, wo kritische Töne zu Wachstum und Größe laut wurden. Ab einer gewissen Gruppengröße trete das Forschungsmanagement gegenüber der inhaltlichen Arbeit in den Vordergrund. Dagegen wurde auf das traditionell wissenschaftliche Erfolgskriterium der „Exzellenz“ verwiesen, die eher in kleinen Einheiten entstehe, verkörpert z.B. in Erfindungen oder Entdeckungen. So seien etwa spätere Nobelpreis-

Größe versus  
Exzellenz?

träger häufig belächelte Kollegen in abseitigen kleinen Einheiten gewesen. Dass Größe und Geld als Erfolgskriterien gerade von einigen Männern infragegestellt werden, kann als Verhalten interpretiert werden, mit dem sie sich vom Mainstream der Erfolgsgespräche abgrenzen. Wenn Führungsfrauen mit Stolz auf Wachstum und Projektmittel verweisen, so verfolgen sie hiermit konsequent ihre Erfolgsziele.

Erfolg als  
Verbesserung der  
Kommunikations-  
kultur

Neben den wirtschaftlichen und fachlichen Erfolgen werden von Führungsfrauen wie -männern Erfolge im Bereich der Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen oder auch der Zusammenarbeit in der Organisationseinheit herausgestellt. So schildert eine Führungsfrau in der Stadt, wie sie die Kultur des Informationsaustauschs verändert und eine stärkere Transparenz in die Vorgänge gebracht hat:

*„Ich glaube, sehr viel, was Kommunikation und Information angeht ... dass ich da noch eine ganze Menge habe ändern können. Und auch dieses sich gemeinschaftlich zusammensetzen und auch mal zu überlegen, in welche Richtung kann es laufen. Also wir haben so die eine oder andere regelmäßige Besprechung angefangen, die es vorher nicht gab. Also die wurde dann in anderen Runden ausdiskutiert, in denen aber eigentlich nicht der Raum dafür war ... informelle Runden einzuführen, das kann ich mir schon auf die Fahne schreiben.“ (S, F)*

Weitere Erfolge sehen Führungsfrauen in der Veränderung der Kommunikation zwischen sich selbst und MitarbeiterInnen. Diese besteht zunächst darin, für MitarbeiterInnen überhaupt ansprechbar zu sein, wie eine Führungsfrau im Forschungsinstitut schildert:

*„Es ist in der Tat ein anderer Führungsstil durch mich. ... Mein direkter Vorgesetzter, ... der hat sich ganz aus den inhaltlichen Dingen herausgehalten, hat mehr so außenministerartig rumgefuhrt ... ich versuche, immer so weit in den Themen, die wir auch neu aufbereiten, mit hineinzugehen, ... dass man weiß, mit mir kann man sowohl organisatorisch als auch ... inhaltlich diskutieren“ (I, F)*

Führungsfrauen haben die Verbindung zwischen Information und Macht in ihrem eigenen Werdegang häufig als Barriere erlebt. Das Anliegen, den Umgang mit Informationen zu verändern und für mehr Präsenz und Transparenz zu sorgen, kann hier als ein Ansatz zur Demokratisierung verstanden werden.

Präsenz besteht auch darin, für Kriseninterventionen zur Verfügung zu stehen. So verzeichnet eine Professorin Erfolge durch aktive Nachwuchsförderung:

*„Ausbildung von Leuten. ... da seh ich wirklich meine größten Erfolge drin, dass ich praktisch Leute ... zur Promotion geführt hab, zum Teil auch mit vielen ... Krisengeschichten ... Ich hab einen in der Gruppe, der ist depressiv, das ist überhaupt nicht einfach damit umzugehen so auch auf Dauer. Wie macht man das? Hab ich sicherlich auch nur mehr schlecht als recht, aber jetzt ist er wenigstens so weit, dass er zusammenschreibt. ... da bin ich einfach stolz drauf, da sozusagen einen Beitrag geleistet zu haben, also über das rein Wissenschaftliche hinaus.“ (Uni, F)*

Der Erfolg der eigenen MitarbeiterInnen (hier: wissenschaftliche Produktivität) steht hier im Zusammenhang mit verstärkter eigener, wenn auch eher unsichtbarer „Beziehungsarbeit“<sup>8</sup>. Die Produktivität ihres Teams bzw. ihrer Organisationseinheit ist für Führungsfrauen wie -männer ein wichtiger Teil ihres eigenen Erfolgs. Dabei liegt der Fokus der befragten Männer darin, eine gute Arbeitsatmosphäre in der Gruppe zu schaffen, die als Schlüssel für Produktivität betrachtet wird:

*„Und ansonsten bin ich eigentlich ganz stolz darauf, wie die Situation im Moment innerhalb dieser Gruppe läuft. Weil, wir hatten auch vorher mal andere Zeiten, wo es nicht so gut lief. ... diese Kurve habe ich gut hingekriegt, darauf bin ich stolz. Und dass wir jetzt wirklich ein super Verhältnis haben und sehr produktiv, ja, sehr offen.“ (Uni, M)*

*„Ich glaube, die Stimmung ist ganz gut, ... das Klima ist, glaube ich, durchaus gut, angemessen gut. Wir sind ja auch keine Friede-Freude-Eierkuchen-Gesellschaft hier, aber es ist angemessen gut, das ist sicher wichtig.“ (I, M)*

Ein Professor betont darüber hinaus die Möglichkeit, sich selbst überflüssig zu machen, als Erfolg:

*„Ich hab die Anträge nicht alle selber geschrieben, aber ich habe offensichtlich es geschafft, Leute auszusuchen, die im Sinne dieses hierarchischen Geschehens, die das insgesamt miteinander mit mir entwickelt und nun so umsetzen, dass ich mich hier eben nicht um bestimmte Dinge kümmern muss. Das sehe ich auch ganz ganz reizvoll an, dass man einfach auch mal eine Woche weg ist, ohne dass hier das Chaos ausbricht.“ (Uni, M)*

Der Erfolg besteht hier weniger in Präsenz, sondern darin, aufgrund eines gut organisierten Systems aus Hierarchie und Delegation selbstständig arbeitende MitarbeiterInnen zu haben.

## Erfahrungen mit Anerkennung

### erkämpfte Anerkennung bei Führungsfrauen

Die andere Seite der Erfolgsmedaille ist die Wahrnehmung von außen, die Anerkennung durch andere. Führungsfrauen in allen Organisationen mussten im Unterschied zu Männern um Anerkennung kämpfen:

*„Ich habe mir dieses Anerkenntnis oder diese Position auch erkämpfen müssen. ... Einmal die fachliche Kompetenz, da gibt es sicherlich mittlerweile keine Diskussion mehr, aber auch die persönliche Kompetenz. ... Das hat noch mehr Arbeit gekostet ... da steht eine Frau, die erzählt mir jetzt, wie hier die Bauarbeiten zu gehen haben.“ (S, F)*

*„Im Bereich der anderen Führungskräfte ... ist das Thema ja so ein bisschen ein abseitiges oder belächeltes. Ich glaube aber trotzdem, dass man mir in vielen Fällen Anerkennung zollt, da, also immer noch da zu sein, ... mit diesem Ausdauernd-Sein da auch ein Stück Anerkennung zu erfahren.“ (B, F)*

*„Ob sie mich als Wissenschaftlerin richtig wahrgenommen haben, ich glaub, das fängt jetzt erst an. Da musste ich aber ab und zu ein bisschen gegenhalten. ... ich war nicht sichtbar. Und da gab es schon Situationen, die grenzüberschreitend waren ... das hätten sie sich vielleicht bei einem Mann nicht getraut.“ (Uni, F)*

Auch wenn der Kampf um Anerkennung letztlich bei allen zitierten Führungsfrauen erfolgreich war, klingt aus den Aussagen doch heraus, wie mühsam der Weg dorthin gewesen ist und wie sehr die Frauen gerade in den männerdominierten technischen Bereichen mit Vorbehalten umgehen lernen mussten, um Anerkennung und Respekt zu bekommen. Die Strategien der Frauen, die in der Untersuchung zutage treten, sind dabei unterschiedlich und reichen von Verhandlungsgeschick über Zielorientierung und Hartnäckigkeit bis hin zu offenen Dominanzgesten. Eine weitere Strategie besteht darin, sich von der Beurteilung durch eigene Vorgesetzte unabhängig zu machen und sich gezielt diejenigen herauszusuchen, von denen sie eine positive Rückmeldung bekommen.

Demgegenüber klingt in den Aussagen von einigen Männern eher die Überraschung darüber an, dass ihnen die Anerkennung als Führungskraft von Anfang an selbstverständlich gewährt wurde:

selbstverständliche  
Anerkennung für  
Männer als Chefs

*„Also, man hat natürlich, wenn man eine Chefrolle hat, zunächst mal einen gewissen Bonus, weil, man ist ja qua Definition Chef. Also, als ich angefangen habe, habe ich mir das anders vorgestellt. Da habe ich gedacht, ich müsste mir das erst mühselig erkämpfen. Das ist aber erst anders herum. Man kriegt das erst mal und dann muss man das einlösen.“ (S, M)*

*„Ich fühle mich halbwegs akzeptiert, nicht geliebt, ... aber halbwegs akzeptiert. Das ist bei mir nicht ganz so einfach gewesen, auch weil ich ja ... schon mal hier war. D.h. von vor vielen Jahren kenne ich ja einige, deren Chef ich jetzt bin, aber das hat auch sehr gut funktioniert, also das war mir nicht so ganz klar, wie das laufen würde“ (I, M)*

Es scheint eine Art natürlichen Anfangsbonus für männliche Chefs in technischen Bereichen zu geben. Die zitierten Männer haben dies gar nicht erwartet, es wurde ihnen quasi geschenkt.

# Leistungs-Erwartungen von Führungskräften

---

Als Voraussetzung für Erfolg wird gemeinhin Leistung verstanden. Wer in unserer Gesellschaft Erfolg haben will, muss zuerst einmal etwas leisten, so lautet das sogenannte meritokratische Prinzip. Im Umkehrschluss lautet das Versprechen, dass, wer etwas leistet, damit auch Erfolg haben wird. Was ist aber nun Leistung? Ein klassisches Verständnis von Leistung<sup>9</sup> beinhaltet eine Kombination von individuellem zielgerichtetem Aufwand, dessen Ergebnis und einer positiven Bewertung. Leistung ist damit eine wichtige, wenn auch nicht die einzige Erfolgsstrategie. Wir fragten Führungskräfte und -männer, welche Art von Leistung, verstanden als Arbeitseinsatz und Arbeitsergebnis, sie von sich selbst und ihren MitarbeiterInnen erwarten.

## Ergebnisorientierung als Ziel

Der auffälligste Befund ist, dass Leistung von Führungskräften wie -männern weitgehend am Ergebnis gemessen wird – und nicht am Aufwand. Diese Entwicklung lässt sich besonders stark in Wissenschafts-Organisationen beobachten. Noch dazu werden Ergebnisse besonders häufig über die akquirierten Projektmittel definiert. Führungskräfte in Forschungsinstituten setzen die Orientierung am ökonomischen Ergebnis besonders konsequent um (s. auch 1.):



*„Bisher wurde der Output nicht gemessen und ich guck' halt jetzt drauf. Das ist so der Unterschied, was für die Mitarbeiter oft schwierig ist. ... wie steht's mit den Fördermitteln, wie steht's mit den Industriemitteln? ... ich hab jetzt eingeführt, dass alles über meinen Tisch geht, ich alle Angebote sehen möchte. Und dadurch sehe ich halt, wie viele wie viel machen und wie viel auch nicht machen.“ (I, F)*

„Output“ als  
Maßstab für  
Leistung

*„Wir haben ja auch Möglichkeiten der finanziellen Anerkennung. Das nutze ich auch. ... wenn jemand besonders viel akquiriert, viele Projekte akquiriert. ... und da gibt es einen konkreten Prämiensatz bei uns, dass die Mitarbeiter auch eine Vorgabe haben und das nicht einfach von meinem Gutdünken abhängt, sondern die das dann auch selber sehen können und dann auch selber wissen warum sie eben vielleicht auch nichts bekommen.“ (I, F)*

Die für die Forschungsgesellschaft herausgestellte ökonomische Definition von Erfolg wird in Gestalt von Output-Erwartungen an die MitarbeiterInnen weitergegeben. Die beiden Führungsfrauen schaffen Transparenz durch neue Maßstäbe der Ergebniskontrolle. Für Projekttakquise wird ein Controlling durchgeführt, das sowohl in Maßnahmen der Anerkennung als auch der Sanktionierung mündet:

*„Wenn ich mal denke, wie das bei [dem Unternehmen] war – da hat man zweimal nicht performt und weg vom Fenster. Das ist schwierig in [der Forschungsgesellschaft] und gerade, wenn es dann unbefristete Verträge sind, gibt es keine klaren Modelle, wie man die Leute dann auch wieder freisetzt ... im Prinzip muss schon eine Konsequenz gezogen werden, weil sonst im Team auch Unmut entsteht und die Leistungsorientierung dann nicht konsequent umgesetzt werden kann. Also, ich werde da Maßnahmen ergreifen müssen ...“ (I, F)*

Hier zeigt sich eine moderne Erfolgsstrategie in Wissenschafts-Organisationen: die angesichts schwindender öffentlicher Finanzierung zunehmend notwendige Existenzsicherung durch Projekttakquise wird nicht nur von der Führungskraft selbst betrieben, sondern wird zur Mitverantwortung der MitarbeiterInnen auch auf unteren Hierarchieebenen, die häufig mit Hilfe von Zielvereinbarungen und anderen Controlling-Methoden eingebunden werden.

Auch in der Stadtverwaltung, die eine Führungsfrau als „*durchorganisierte Hierarchie*“ (S, F) beschreibt, deutet sich ein Wandel hin zur Ergebnisorientierung an. So versteht eine weitere Führungsfrau zielorientiertes Führen mit regelmäßigen Besprechungen als „*meine Art ... zu steuern*“, ohne die übliche schriftliche Festlegung und damit verbun-

selbständiges  
Arbeiten trotz  
traditioneller  
Hierarchie in der  
Stadt

dene Kontrollmöglichkeit: *„Ich will nicht kontrollieren, das habe ich auch klar gemacht, sondern ich vertraue darauf, dass es läuft und ich möchte informiert werden, wenn es nicht läuft“* (S, F). Dieses Vertrauen auf die Eigeninitiative ihrer MitarbeiterInnen bedeutet für die Verwaltung einen Kulturwandel. Kennzeichnend war bislang das *„hierarchische Denken“* vor allem der Beamten, wie es eine Führungsfrau schildert: *„die sind weniger initiativ, die warten, bis sie etwas gesagt bekommen“* (S, F).

Auch ein Führungsmann nutzt Zielvereinbarungen als Methode, Klarheit in die Kommunikation zu bringen: *„Ergebnisse zu definieren, das Ziel ist zu vereinbaren und die Wege dahin sozusagen über die Ressourcen, die man braucht, zu definieren und auf der anderen Seite ... Menschen zu qualifizieren.“* (S, M). Auch sein Menschenbild baut auf der Selbstständigkeit der MitarbeiterInnen auf: *„Das ist ja ein erwachsener Mensch“*. Ergebnisorientierung (*„Output-Orientiertheit“*) bedeutet für ihn, den MitarbeiterInnen weitgehende Freiheiten bei der Umsetzung der Ziele einzuräumen, was der Verwaltungskultur zuwiderlaufe: *„typische Verwaltungen arbeiten input-orientiert“*, d.h. hier werden Details der Arbeitsausführung festgelegt, was er für überflüssig hält. Auffällig ist, dass es Führungskräfte sind, die von außen kommen, die also nicht über die klassische Verwaltungslaufbahn aufgestiegen sind, die diesen Wandel anstoßen.

## Geforderte Arbeitshaltungen

### Commitment als Arbeitshaltung im Betrieb

Neben einem deutlichen Trend zur Ergebnisorientierung fanden wir jedoch auch traditionelle Arbeitstugenden, auf die Führungskräfte bei ihren MitarbeiterInnen (und bei sich selbst) Wert legten. Im Betrieb ist dies das *„Commitment“*, die Identifikation mit der Organisation, die ihren Ausdruck in der sofortigen Einsatzbereitschaft der MitarbeiterInnen findet:

*„Ich hab damals innerhalb kürzester Zeit 60 Mitarbeiter gewonnen, die nach [X-Land] gefahren sind für zwei Monate. ... Die waren auch mit Lust und Liebe dabei und das brauchen wir auch in unserer Branche, das braucht jede Branche eigentlich, die Identifikation mit dem Unternehmen und mit dem Unternehmensgegenstand ... ich erwarte das!“* (B, M)

Allerdings wird das Bild einer allzeitigen Einsatzbereitschaft von anderen Führungskräften auch wieder relativiert. Der Bereitschaftsdienst sei für den Notfall reserviert, so ein weiterer Führungsmann. Außerdem

gehe es darum, Arbeitskraft ressourcenschonend einzusetzen. Diese Haltung findet sich auch bei einer Führungsfrau:

*„Mein persönlicher Arbeitseinsatz ist sehr hoch, das erwarte ich nicht zwingend von meinen Mitarbeitern. ... für mich ist wichtig, dass das Thema Work-Life-Balance gelebt wird und dass es eben nicht nur eine Worthülse ist, sondern dass die Kollegen das auch können ... Es ist schön, wenn wir, eben in schweren Zeiten alle zusammenstehen und jeder abends bis um 8 arbeitet. Das sollte aber nicht die Regel werden.“ (B, F)*

Als Gegengewicht zur erwarteten Einsatzbereitschaft werden unterschiedliche Akzente gesetzt: Während nach einem traditionellen Führungsverständnis die hohe Erwartung an die Einsatzbereitschaft durch bestehende betriebliche Regelungen balanciert sind – *„Wir haben ein dermaßen gutes Geflecht an sozialen Leistungen, an Gehaltsstrukturen ... , da erwarte ich, dass die Mitarbeiter zur Verfügung stehen.“ (B, M)* – ist für die „modernen“ Führungskräfte (Frauen wie Männer) die Sache damit noch nicht erledigt. Sie sehen es als ihre Aufgabe an, das Schlagwort „Work-Life-Balance“ mit Leben zu füllen und übernehmen damit eine persönliche Verantwortung. Einzig der hohe Arbeitseinsatz der Führungsfrau widerspricht dem Bild der modernisierten Führung, die auch den eigenen Einsatz zu reduzieren trachtet.

Im Wissenschaftsbereich (Universität und Forschungsinstitute) legen Führungsfrauen wie -männer Wert auf eine starke intrinsische Motivation:

*„Also ich hätte nichts davon, ... wenn ich hier Mitarbeiter hätte, die einfach sagen, ich mach das nur, weil der [Name] da ist und ansonsten ist mir das völlig egal. Das funktioniert nicht. Dazu sind die Projekte auch zu anspruchsvoll.“ (Unj, M)*

*„Man kann nicht acht Stunden auf der Arbeit sein, nach Hause gehen und dann ist es ein anderes Leben. Ich denke, wenn jemand seinen Job gerne macht und auch wirklich etwas leisten will, ... kann man nicht wirklich den Hammer fallen lassen nach einer bestimmten Zeit.“ (I, F)*

Deutlich wird, dass die Motivation zum wissenschaftlichen Arbeiten als umfassende Lebenshaltung aufgefasst wird, die auch das Arbeiten über die bezahlte Aufgabe und Zeit hinaus erwarten lässt. Die Herstellung und Aufrechterhaltung einer intrinsischen Motivation der MitarbeiterInnen ist damit ein wesentlicher Teil der Erfolgsstrategie von Führungskräften in der Wissenschaft.

intrinsische  
Motivation als  
Arbeitshaltung in  
der Wissenschaft

Kooperations-  
fähigkeit und  
unternehmerisches  
Denken als neue  
Schlüsselqualifika-  
tionen in der  
Wissenschaft

Eine hohe Eigenmotivation wird von Führungskräften im heutigen Wissenschaftsbereich zwar als notwendige, jedoch als nicht mehr hinreichende Voraussetzung für Erfolg betrachtet. Die Projektförmigkeit der Arbeit und die Existenzsicherung angesichts geringer werdender Grundfinanzierung erfordern auch soziale Kompetenzen und ein Denken im Sinne des Ganzen:

*„... konstruktives Miteinander, wenn man das fördern kann, ... wenn dann zwei Abteilungen gemeinsame Projekte machen, dann werden die ein bisschen im internen Ranking bevorzugt. ... die Grundfinanzen sind sehr gering und ... Dinge, wo ich sehe, dass ein größerer Bereich eines Instituts profitiert durch so eine Kooperation, werde ich dadurch dann eher fördern als etwas, was nur einem einzigen dient.“ (I, M)*

*„Also Einzelgänger, richtige Einzelgänger,.. die nur mit dem Tunnelblick arbeiten, die haben wir hier nicht und die können wir auch nicht gebrauchen. Wir haben auch sehr spezielle Mitarbeiter, ... von außen würde man wahrscheinlich sagen Freaks, die aber auch mit den anderen korrespondieren müssen. ... Das kann man alles machen, man muss nur insgesamt einen Beitrag für das Ganze bringen.“ (I, F)*

Kooperation, nicht nur innerhalb von Teams, sondern auch bereichsübergreifend, wird von Führungskräften wie Männern in der Forschungsgesellschaft vorangetrieben. Ihr Ziel ist es, den Blick für das Ganze bei den MitarbeiterInnen zu schärfen. Das bedeutet, dass sie die MitarbeiterInnen zu (Mit)verantwortlichen für die Existenzsicherung des Instituts machen und zu unternehmerischem Denken erziehen:

*„Die Leute sind ja nicht dumm, die wissen ja auch, wenn es dem Institut gut geht, geht es mir persönlich auch gut. ... man muss da einfach mit der Vernunft der Leute arbeiten.“ (I, M)*

*„Jeder Mitarbeiter, der hier ist, weiß eigentlich, wenn er nicht gut arbeitet, dann bringt er das Institut in Gefahr. Egal ob er eine befristete oder unbefristete Stelle hat, denn die unbefristeten Stellen bleiben ja auch nicht bestehen, wenn insgesamt alles schlecht läuft. Dann wird das ganze Institut eben dicht gemacht.“ (I, F)*

In welchem Ausmaß die bereichsübergreifende Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen erwartet wird, hängt stark von der Organisationskultur ab. Hier sind die Erfahrungen von GrenzgängerInnen aufschlussreich. Nach dem Wechsel von einem Unternehmen zu einer Univer-

sität bzw. einem Forschungsinstitut hatten zwei Führungsfrauen einen regelrechten Kulturschock:

*„ ... weil ich für meine Begriffe noch nie so wenig Teamgeist wie in diesem Umfeld gesehen habe. Also bei [dem Unternehmen], da ist bestimmt viel mehr Leistungsdruck gewesen und da gab es am Ende des Jahres immer die Entscheidung, wer bleibt, wer geht. Und da war viel mehr Teamgeist.“ (I, F)*

*„Wenn man dort [in der Industrie] etwas übernommen hat, wurde erwartet, dass es klappt oder man hatte einen verdammt guten Grund. Aber nicht, weil man irgendwie die Kultur der anderen Abteilung nicht mochte. ... Da hatte man einfach die Pflicht, sozusagen die Arbeitszeit sinnvoll zu nutzen und zuzusehen, dass es gut geht. Die Arbeitsweisen hab ich noch nicht wahrgenommen, dass das in der öffentlichen Forschung irgendwie wichtig ist, wie man miteinander arbeitet.“ (Uni, F)*

Die Ablehnung von unbequemen Kooperationen aufgrund persönlicher Präferenzen oder Bereichskonkurrenzen wird zum Luxus, den sich Führungskräfte und MitarbeiterInnen angesichts der Notwendigkeit der Existenzsicherung nicht mehr leisten können.

Ein weiterer Leistungsmaßstab ist derzeit umstritten: das Alter ist einerseits ein in der Universität typisches Kriterium für die Auswahl von MitarbeiterInnen:

Alter als  
umstrittenes  
Leistungskriterium

*„Also ich guck auch, dass meine Leute nicht so alt sind, ... das ist ein schwieriger Lebenslauf hinterher. ... Also in [meinem Fach] früher war ein Grundsatz, man promoviert über alles Mögliche, aber nicht über 29. ... denn dann hat man noch eine relativ lange – langen Karrierepfad vor sich. Wenn ich mal gucke, dass dann Leute so mit – in der 2. Hälfte 30 das erste Mal aus der Uni raustaumeln und sich dann wundern, wie das reale Leben aussieht, das ist mir immer schon ein bisschen erschreckend.“ (Uni, M)*

Andererseits gibt es aber auch lauter werdende Stimmen, die darin eine explizite Diskriminierung sehen. Die KritikerInnen argumentieren damit, dass Alter ein sachfremdes Kriterium für die Einschätzung von Leistungsfähigkeit sei:

*„... weil es da schon eine Art von Altersdiskriminierung gibt. ... also ab 30 wird's schwierig. ... da gilt noch mehr in den letzten Jahren, je jünger, desto besser. Ist völlig irrational, aber irgendwie ist das so ein gewisser Hype. Alles was jung ist, ist gut und alles was alt ist, ist schlecht. Ja, das ist wirklich ein*

*Problem. ... ob Männer oder Frauen, hat man eine gewisse Generation fast verloren.“ (Uni, M)*

Die Idee, dass auch Menschen mit weniger geradlinigen Lebensläufen trotzdem nützliche Beiträge für die Wissenschaft leisten könnten, ist in die Konzeption eines alternativen Preises für Wissenschaftlerinnen eingegangen, bei dem auch Familienarbeit eine Leistung darstellt, die zu würdigen ist:

*„Wir fördern explizit auch Frauen, die krumme Lebenswege haben. ... die schon vielleicht 40 waren mit Studienabschluss, die aber z.B. eine Berufsausbildung abgeschlossen haben, vielleicht längere Pflegezeiten hinter sich gebracht haben und die auf diese Art und Weise eben zu sehr sehr langen Studienzeiten gekommen sind. Also für uns gibt's da wirklich keine Altersgrenze ...“ (Uni, F)*

Diese Führungsfrau hebt die bislang unterbewerteten Leistungen von Frauen hervor, die durch Familienpflichten eine verzögerte wissenschaftliche Laufbahn haben. Das Leistungsprinzip wird also nicht aufgegeben, sondern umdefiniert mit dem Ziel, weitere Personenkreise einzubeziehen, deren Beitrag als nützlich erachtet wird.

## **Leistung als eigenverantwortliches Ergebnis**

Organisationsübergreifend zeigt sich: Leistung wird nicht mehr am Aufwand gemessen, sondern am Ergebnis. Führungskräfte in der Wissenschaft, aber auch in der hierarchischen Stadtverwaltung erwarten selbständiges Arbeiten. Ergänzend wird weiterhin auf traditionelle Arbeitstugenden gesetzt. Während im Betrieb die Identifikation mit dem Unternehmen (Commitment) als Arbeitshaltung der Einsatzbereitschaft eine wichtige Leistungserwartung ist, gilt im Wissenschaftsbereich eine intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen als unabdingbare Erwartung. Aber auch hier ist nicht mehr nur solitäres Arbeiten gefragt. Mit der Ökonomisierung von Wissenschafts-Organisationen hält neben der Eigenverantwortlichkeit auch die Pflicht zur erfolgreichen Kooperation als Leistungsmaßstab Einzug. Die zunehmende Projektförmigkeit der Arbeit bildet bei Führungsfrauen wie -männern den Hintergrund, unternehmerisches Denken zu erwarten und zu fördern. Dagegen wird das Alter als Kriterium ansatzweise in Frage gestellt, auch mit Blick auf Diskriminierung von Frauen.

# Erfolgsstrategien am Beispiel der Arbeitszeit- gestaltung

---

Die Gestaltung der Arbeitszeit – und zwar sowohl der eigenen als auch der von MitarbeiterInnen – ist ein entscheidender Bestandteil der Erfolgsstrategien von Führungskräften. Hier gibt es eine weite Bandbreite an Möglichkeiten – von traditionellen, stark strukturierten Zeitmodellen („nine-to-five“-Arbeit, Schichtarbeit) bis hin zu flexiblen Modellen (z.B. Arbeitszeitkonten, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit). Gerade hier hängt es jedoch nicht allein von der Führungsperson ab, welche Modelle individuell möglich sind, sondern von der Kultur einer Organisation. Die Frage lautet dann: Welche Arbeitszeitkultur finden die Führungsfrauen und -männer in einer bestimmten Organisation vor – und wie nutzen sie ihre Möglichkeiten, diese oft über Jahre gewachsene Kultur zu verändern und neu zu gestalten, wenn sie ihren Erfolgszielen widerspricht?

## Von der Präsenzkultur zur Erreichbarkeit

Zunächst fällt ein übergreifender Trend auf: dass Führungskräfte in allen Organisationen auf Erreichbarkeit über die Arbeitszeit hinaus setzen. Die mobile Erreichbarkeit in jeder Lebenssituation ist eine selbstverständliche Erwartung an Führungskräfte geworden, die sie auch an ihre MitarbeiterInnen weitergeben:

*„Ich bin immer erreichbar, weil ich mein Handy, mein Diensthandy, immer am Mann habe. In jeder Tages- und Nachtzeit. ... es wird nicht dazu kommen, aber von meinen Mitarbeitern, die im Planungsbereich sind, ... erwarte ich, dass er eben auch Tag und Nacht für das Unternehmen, für die Versorgung der Bevölkerung zur Verfügung steht. Das ist unser Job, das ist meine Erwartungshaltung und ich muss Ihnen ganz ehrlich sagen, ich bin bisher nicht enttäuscht worden.“ (B, M)*

Besonders in wirtschaftsnahen Bereichen wie dem Betrieb und dem Forschungsinstitut, aber auch bei Projektarbeit in der Universität ist die umfassende Erreichbarkeit mittlerweile ein Teil der Organisationskultur geworden. Dennoch ist diese Form der allzeitigen Verfügbarkeit nicht unumstritten:

*„Ich finde das sehr gefährlich. Ich kann mich schlecht davon lösen, muss ich selbst zugeben, dass ich momentan eigentlich bis auf meine Schlafzeit ... durchgehend zu erreichen bin. ... weil Sie nicht in der Lage sind, abzuschalten“ (B, F)*

*„Ich bin immer erreichbar. ... Aber das ist eine Geschichte, die halte ich, wenn ich in diesem Spielchen mitspielen will, und das will ich, die halte ich für selbstverständlich. Das ist nichts, was mich bedrückt.“ (B, F)*

Wie die Aussagen dieser Führungsfrauen zeigen, reicht die Bandbreite von selbstverständlicher Akzeptanz als Teil des „Spielchens“ bis hin zur Problematisierung von Dauer-Stress durch die ständige Erreichbarkeit. Selbst die Kritikerin spielt jedoch mit, was zeigt, wie sehr die Erreichbarkeit mittlerweile zur Norm geworden ist.

Was für den Betrieb uneingeschränkt gelten kann, ist in anderen Organisationen gerade erst im Umbruch. Im Forschungsinstitut sorgt eine neue Führungsfrau mit ihrer Strategie der Erreichbarkeit für Irritationen:



*„Ich bin immer verfügbar. Per Handy sowieso und per Email. ... Und ich glaub', das ist auch für viele schwierig zu verstehen. Viele fanden gut, dass mein Vorgänger nicht verfügbar war und dann erst mal eine Woche Ruhe war. Und bei mir gibt es immer gleich Antwort. ... das ist voll der Konflikt mit vielen der Mitarbeiter. Die gehen in den Urlaub und lassen das Handy und den Computer zuhause und Pech. Dann läuft da mal ein Projekt schlecht und die merken es nicht.“ (I, F)*

Die Führungsfrau gerät mit der traditionellen Arbeitszeitkultur des öffentlichen Dienstes, in der eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit tarifvertraglich geregelt ist, aneinander. Die eigene Erreichbarkeit, aber auch die der MitarbeiterInnen, ist für sie eine selbstverständliche Voraussetzung ihres Erfolgs. Die Begründung lautet, dass Projektarbeit zur Existenzgrundlage geworden ist und als Termingeschäft eine ständige Abrufbarkeit erfordert. Teil dieser Erfolgsstrategie ist auch die Delegation von unternehmerischer Verantwortlichkeit nach unten (s. 2.). Dies bedeutet, dass MitarbeiterInnen stärker Ergebnisverantwortung übernehmen sollen und sich nicht mehr mit dem Verweis auf Freizeit, der eine klassische ArbeitnehmerInnenposition spiegelt, entziehen können.

Erreichbarkeit schafft darüber hinaus in Wissenschafts-Organisationen einen Rahmen für eine flexible Zeiteinteilung der MitarbeiterInnen, bei der auch auf individuelle Wünsche (Home Office) eingegangen werden kann.

*„Da erwarte ich, dass man qualitativ hochwertige Leistung erbringt. ... ich sag, ihr könnt arbeiten wo ihr wollt, ihr müsst zum Besprechungstermin da sein, ihr müsst zu den Lehrveranstaltungsterminen da sein und ansonsten muss ich wissen, wo ihr seid.“ (I, F)*

*„Es gibt die Vereinbarung, dass sie telefonisch erreichbar sind, Festnetz wie Handy, insofern. Und dass sie im Nullkommanichts hier sein können, wenn es mal brennt und dann brennt es auch. ... Also wirklich nur für Notfälle, ansonsten sind sie da, wo sie sind.“ (Uni, F)*

Für die hier zitierten Führungsfrauen ist die Anwesenheit am Arbeitsplatz nachrangig; es zählt das Ergebnis. Die Herstellung von Erreichbarkeit ist eine moderne Erfolgsstrategie, die ein ortsunabhängiges Arbeiten und ein schnelles Reagieren auf Problemsituationen ermöglicht. Letztlich schafft Erreichbarkeit den Rahmen für eine umfassende Verfügbarkeit für die Arbeit.

Während die Erreichbarkeit über die Anwesenheitszeit hinaus von den meisten Führungskräften (außer in der Stadt) als Teil ihrer Erfolgsstrategie benannt wurde, fanden wir doch große Organisationsunterschiede, was den Umgang mit der Anwesenheitszeit betrifft. Die Trennungslinien verlaufen entlang der folgenden Fragen: Wird Arbeitszeit eher mit Anwesenheitszeit gleichgesetzt? Oder hat sich die neue Strategie einer mobilen, von jedem Ort aus möglichen Arbeitsgestaltung bereits durchgesetzt? Wie wird mit Mehrarbeit umgegangen – wird sie eher gefördert oder bewusst eingegrenzt?

### Ausdehnung der Arbeitszeit als Erfolgsstrategie in der Wissenschaft

Während im Forschungsinstitut noch immer eine traditionelle „Präsenzkultur“ verbreitet ist, d.h. lange Anwesenheitszeiten, zeigt sich in der Universität ein selbstverständlicher und eingespielter Wechsel zwischen den Arbeitsorten, wo Führungskräfte und (wissenschaftliche) MitarbeiterInnen nur in einer selbst definierten Kernzeit präsent sind. Das Arbeiten von zuhause aus ist eine selbstverständliche Erfolgsstrategie, die vor allem in den Randzeiten praktiziert wird oder wenn Ruhe und Konzentration erforderlich ist. Obwohl es in der Regel keine Zeiterfassung für das wissenschaftliche Personal gibt, heißt das nicht, dass hier weniger gearbeitet wird als anderswo. Im Gegenteil besteht die weit verbreitete Erfolgsstrategie in der Ausdehnung der Arbeitszeit.

Zunächst fällt die ausgedehnte Arbeitszeit von Führungskräften in Wissenschafts-Organisationen auf. In Universitäten wird die Zeit durch Lehrverpflichtungen, die Betreuung von Studierenden sowie Verwaltungs- und Gremienarbeit bestimmt. Hinzu kommen Dienstreisen, das Schreiben von Projektanträgen und das Abarbeiten vorhandener Projekte, vor allem in Forschungsinstituten. Gerade wenn Organisationseinheiten neu aufgebaut oder umstrukturiert werden, ist dies mit einem exzessiven Einsatz ohne Rücksicht auf Freizeit und Erholungszeiten verbunden, wie zwei Führungsfrauen berichten:

*„Ich hab sehr viel gearbeitet. Also das war außer der Minimalzeit an Schlafen, manchmal weniger, war nichts mehr. ... also wirklich von morgens bis nachts zu arbeiten und am Wochenende auch.“ (Uni, F)*

*„Und dann lieber mal vier Wochen rund um die Uhr. Also ich habe noch nie so viel gearbeitet wie in diesen Monaten. ... auch Weihnachten haben wir voll durchgearbeitet.“ (I, F)*

Die temporäre Ausdehnung der Arbeitszeit ist hier die Erfolgsstrategie, mit der Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen werden, d.h. Themen gesetzt werden, das Team aufgebaut, die Existenzsicherung vorangetrieben wird. Außerdem ist es eine Entscheidung, die Führungskräfte für sich persönlich treffen können, da sie bezüglich ihrer Arbeitszeit in der Regel keine Grenze nach oben haben.

Neben dem zeitweise ausgedehnten Arbeiten gibt es das Modell der dauerhaft ausgedehnten Arbeitszeit, das wir vor allem bei Führungsfrauen in Forschungsinstituten vorgefunden haben:

*„Man hat ja 2 Jobs, 2 volle Jobs. Man hat eine volle Professur, ... und ein kleines mittelständisches Unternehmen zu führen, nämlich das Institut ... zwischen 70 und 80 Stunden, das ist einfach so der Rahmen, anders geht das gar nicht. ... das ist natürlich von morgens bis abends bis nachts, wenn man unterwegs ist, Wochenende ist klar, hat man wenig Zeit.“ (I, F)*

*„Ich arbeite quasi fast immer. Ich arbeite so, wie es halt sein muss. ... Mir nimmt ja niemand die Arbeit ab, ich muss sie ja einfach machen. Insofern ist das eine Frage, wie ich mir das dann selber organisiere.“ (I, F)*

Die ausgedehnten Arbeitszeiten ergeben sich nicht nur aus den zusätzlichen Verpflichtungen, sondern daraus, dass sie die Verantwortung für das wirtschaftliche Überleben ihrer Organisationseinheit haben. Dafür ist das zeitaufwändige Einwerben von Aufträgen unerlässlich. Dies gilt nicht nur für Forschungsinstitute, sondern zunehmend auch für Universitäten, in denen die Drittmittelforschung einen immer größeren Stellenwert einnimmt. In dieser Situation werden auch WissenschaftlerInnen zu UnternehmerInnen.

Obwohl diese Entwicklung Frauen wie Männer in Leitungspositionen gleichermaßen betrifft, grenzen sich die befragten Männer in wissenschaftlichen Führungspositionen an bestimmten Stellen stärker ab. Sie arbeiten zwar auch deutlich mehr als in einem durchschnittlichen Vollzeit-Job, aber den ausgedehnten Arbeitszeiten in der Woche steht z.B. das Wochenendes als angestrebte private Zeit gegenüber:

*„Ich kriege es halbwegs ... vom Arbeitspensum in den Griff, war eine große Sorge. Ich muss ja auch ein bisschen auf die Familie achten ... ich bin früh morgens um acht da und gehe abends um acht raus, ungefähr. ... also das ist so die Grenze, habe ich festgestellt, danach baut man dermaßen ab. Dafür versuche ich ..., jetzt nicht die Wochenenden auch noch komplett*

*zu belegen ... da bin ich persönlich stolz drauf, dass ich das hingekriegt habe. Aber vielleicht mache ich ja nicht genug, das kann natürlich auch sein [Lachen]" (I, M)*

*„In der Regel [ist das Wochenende privat], ab und zu macht man doch irgendwie was fertig. Wenn meine Frau was arbeiten muss, dann setz ich mich ja dann auch dahin, aber wenn meine Frau nicht arbeiten muss, dann mach ich das nicht.“ (Uni, M)*

Das Modell, möglichst viel Arbeit in der Woche zu erledigen und am Wochenende Zeit für Privates zu reservieren, ist vor allem bei denjenigen verbreitet, die eine Wochenend-Beziehung führen oder einmal geführt haben. Zu unserer Überraschung sind es hier Männer, die Freiräume für ihr Privatleben betonen. Im zweiten Zitat macht der Mann seine eigene Wochenend-Arbeit sogar abhängig von seiner Frau. Für Männer als Führungskräfte, deren Bild in der Öffentlichkeit von überlangen Arbeitszeiten geprägt ist, ist das Thema Privatleben in der Diskussion angekommen und zum wichtigen Faktor bei der Planung der eigenen Zeit geworden.

Bei den befragten Führungsfrauen im Wissenschaftsbereich werden dagegen umgekehrte Schwerpunktsetzungen deutlich. Selbst Frauen mit kleinen Kindern führen das Privatleben nicht als Grund für eine Begrenzung ihrer Arbeitszeit an. Stattdessen nennen sie viele Gründe für die Ausdehnung ihrer Arbeitszeit – vom Spaß an der Arbeit bis hin zur Notwendigkeit der Existenzsicherung ihrer Einheit. Insofern widersprechen diese Ergebnisse dem Geschlechterstereotyp, dass Frauen aufgrund ihres Familienlebens eingeschränkt verfügbar sind.

**Ausdehnung der  
Arbeitszeit als  
Erwartung an  
MitarbeiterInnen in  
der Wissenschaft**

Da die Ausdehnung der Arbeitszeit in Verbindung mit einer hohen intrinsischen Motivation ein wesentlicher Teil der Erfolgsstrategien von Führungskräften in Universitäten und Forschungsinstituten ist, erscheint es nur konsequent, dass sie dies auch von ihren MitarbeiterInnen erwarten. Führungsfrauen wie -männer machen diese Erwartung häufig bereits bei der Einstellung von DoktorandInnen deutlich:

*„Also ich sag den Leuten beim Einstellungsgespräch immer, Achtung, Warnung, offizielle Arbeitszeit sind, ... 39 Stunden, ... das wird in der Praxis bedeuten, dass ihr mehr macht. Ohne dass jemand danach fragt.“ (I, M)*

*„Ich hab die Erwartung, dass jeder, auch wenn er nicht voll finanziert ist, voll arbeitet. ... und was ich auch immer gleich sag, ist, dass 40 Stunden nicht*

*langt ... Weil ich einfach weiß, dass es sonst superschwierig wird für den Durchschnitt.“ (Uni, F)*

Die unentgeltliche Ausdehnung der Arbeitszeit wird u.a. gerechtfertigt mit externen Zeitvorgaben. Diese werden z.B. von den (Projekt-)Mittelgebern gesetzt, die auch die Stellen für die DoktorandInnen finanzieren. Eine hohe Eigenmotivation ist dennoch unabdingbar:

*„Sie tun das aus ... einem Eigenantrieb auch heraus. Sie wollen was erreichen. Die Promovierenden, die Doktoranden sowieso, ... die müssen einfach. Da erwarte ich, dass sie dann am Wochenende oder nachts oder wann auch immer arbeiten. Das gehört einfach so dazu.“ (I, F)*

*„... dann erwarte ich schon, dass die Leute das zu dem fokalen Punkt ihres Lebens machen, ... wenn ich das Gefühl habe, jemand möchte hier wirklich morgens um 9 kommen, um 5 gehen, und zwar nicht, weil er um 5 fertig ist, sondern weil es 5 Uhr ist, das würde mit mir zum Konflikt führen.“ (Uni, M)*

„Nine-to-five-Arbeit“ steht symbolisch für traditionell-bürokratische Arbeitsweisen, die man in der Wissenschaft gerade nicht braucht: klar geregelte Anfangs- und Endzeiten und die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit. Eine neue Führungsfrau in einem Forschungsinstitut benennt den Konflikt um die Arbeitszeit, den sie mit langjährigen MitarbeiterInnen austrägt:

*„Und die Mentalität, ich forsche jetzt an einem Thema und um fünf gehe ich nach Hause, dass das nicht die Strategie ist, die wirklich zum Erfolg führt. Und das führt zum Umdenken. Ich glaube die meisten sind froh darüber, die meisten sehen es als Chance. Es gibt natürlich trotzdem den einen oder anderen, der mit der Situation nicht zurecht kommt. ... in [unserer Organisationseinheit] gibt es Leute, die sind schon 15, 20 Jahre da. Das ist für die natürlich dann auch ein Umdenken.“ (I, F)*

Diese Aussage verdeutlicht den kulturellen Bruch von der traditionellen Präsenzkultur zur ergebnisorientierten Arbeitszeit im Forschungsinstitut, den diese Führungsfrau angestoßen hat. Ihre Erfolgsstrategie besteht darin, ihre MitarbeiterInnen weniger als ArbeitnehmerInnen denn als Mit-UnternehmerInnen anzusprechen, die in einem Wettbewerb mit anderen Anbietern stehen und eine Ergebnisverantwortung haben. Anwesenheitszeit wird zum nebensächlichen Maßstab von Leistung; im Gegenteil wird ihre zuverlässige Einhaltung eher zum Ausweis mangelnder intrinsischer Arbeitsmotivation.

Auf der anderen Seite fanden wir jedoch durchaus ein Bewusstsein für die Gefahr der Selbstausbeutung, die mit dieser Erwartungshaltung gefördert wird. Dies äußert sich in fürsorglichen Haltungen wie hier am Beispiel zweier Führungsfrauen in Wissenschafts-Organisationen:

*„Ich war überrascht, als ... ich dann sonntags meine Mails, die übrig geblieben waren, abgearbeitet hab und auf einmal bekam ich Antwort von denen. Das war abends um 10 und 11, da hab ich mich erschrocken. Also ich erwarte nicht, dass die sonntags an ihren Mails sitzen. Es gibt einige, denen ich versuche zu verbieten, wenn sie krank sind, zu arbeiten. Es gelingt mir bei manchen wirklich nicht.“ (Uni, F)*

*„Ich erwarte nicht, dass man permanent da ist und erreichbar ist bzw. ich – das ist ja auch meine Aufgabe als Arbeitgeberin, dafür zu sorgen, dass sie ihren Urlaub nehmen und so, ihre Erholungszeiten. ... ganz häufig muss ich Leute auch mal daran erinnern, dass es jetzt Sonntag ist und sie mir bitte schön nicht sofort auf meine Mail antworten sollen.“ (I, F)*

Hier wird Ambivalenz deutlich: Beide Führungsfrauen schreiben selbst sonntags Mails, wollen aber nicht, dass ihre MitarbeiterInnen dies tun. An anderer Stelle äußern beide jedoch hohe Erwartungen an die Arbeitsergebnisse ihrer MitarbeiterInnen und setzen es als selbstverständlich voraus, dass diese aus eigenem Antrieb beispielsweise nachts arbeiten.

### Präsenzkultur und Reduktion von Überstunden im Betrieb

Im Betrieb ist die Regelung von Überstunden ein selbstverständlicher Teil der Arbeitszeitkultur. Dazu gehört auch die Abrufbarkeit von MitarbeiterInnen für Bereitschaftsdienste (s.o.). In den Aussagen von Führungsfrauen wie -männern wird jedoch deutlich, dass Mehrarbeit der Führungskräfte und Überstunden der MitarbeiterInnen für besondere Situationen reserviert und grundsätzlich zu vermeiden sind:

*„Ich habe mal ein Seminar besucht und dort sagte man ganz klar, die Erwartung ist, dass Mitarbeiter, aber auch die Führungskraft – dass im normalen Geschäft auch die Arbeitszeit auf 40 Stunden begrenzt ist. Damit hat man auch den Freiraum für eine Sonderaufgabe. Wenn mal etwas schief läuft, hat man Reserve und man ist nicht bei der ersten Störung gleich im totalen Überlastbereich.“ (B, M)*

*„... dass sie das [Überstundenkonto] nicht überschreiten, da wacht dann auch der Betriebsrat ... jeder Mitarbeiter hat ein Bedürfnis, das irgendwie da drunter zu halten. ... ich versuche, das hier mit meinem Kollegen das*

*auch konsequent abzubauen, also dann auch mal zu sagen ‚Geh jetzt mal, mach mal eine Woche frei‘. Das schon auch einzuhalten. Nutzt ja nichts, wenn die irgendwann mal alle kaputt sind.“ (B, F)*

Die Erfolgsstrategie dieser Führungskräfte besteht darin, durch eine moderate Gestaltung der Arbeitszeit einen nachhaltigen Umgang mit der Ressource Arbeitskraft zu erreichen, der diese auch langfristig erhält.

Auch Führungskräfte selbst haben zwar überdurchschnittliche Arbeitszeiten im Vergleich zur „normalen“ 40-Stunden-Woche. Die Mehrarbeit fällt jedoch gegenüber den Wissenschafts-Organisationen vergleichsweise moderat aus, wie es hier in der Aussage des Leiters eines Subunternehmens anklingt:

*„Das Wochenende habe ich meistens für mich, außer dass ich vielleicht meine E-Mails abarbeite. Aber es ist sicherlich im Rahmen. Es ist zu schaffen. Ich würde sagen, es ist nicht über 50 Stunden.“ (B, M)*

Allerdings wird für die Führungskräfte höherer Führungsebenen von einer verbreiteten Präsenzkultur der langen Arbeitszeiten berichtet, der sich auch weiter unten in der Hierarchie angesiedelte MitarbeiterInnen nicht entziehen können:

*„Gerade oben, in der Geschäftsführung, da sitzen die meisten Workaholics, die meinen, der Manager muss 75 Stunden arbeiten und wenn man mal nachmittags um 16 Uhr geht, zu hören bekommt: ‚Haben Sie heute einen Tag Urlaub genommen?‘ ... Ich hatte einen Kollegen, der hatte als Kaufmann viel weniger zu tun als die Techniker, aber er saß 10 Stunden im Büro.“ (B, M)*

Unterhalb dieser obersten Management-Ebene herrscht jedoch eher ein modernisiertes, ressourcenorientiertes Effizienzverständnis vor, das sich in der Strategie niederschlägt, die zeitliche Nutzung von Arbeitskraft in Grenzen zu halten. Alle hier zitierten Aussagen zeigen, dass die grenzenlose Ausdehnung der Arbeitszeit nicht die wichtigste Erfolgsstrategie im Betrieb ist. Es geht allenfalls um die zeitweise Ausdehnung aus Loyalität zum Betrieb und zu den KollegInnen. Ansonsten wird von Führungskräften wie MitarbeiterInnen erwartet, erreichbar zu sein.

Die traditionellste Arbeitszeitkultur findet sich in den untersuchten technischen Bereichen der Stadtverwaltung. Zwar zeigt sich auch

traditionelle  
Arbeitszeitkultur  
in der Stadt

hier, dass für Führungskräfte die temporäre Ausdehnung der eigenen Arbeitszeit ein Teil ihrer Erfolgsstrategie ist. Insgesamt fällt die Mehrarbeit jedoch moderat aus, da auf Zeiten mit hohem Einsatz immer wieder Phasen mit geringerer Belastung folgen:

*„Ich bin tendenziell selbstaubeuterisch gewesen. Aber bekomme es dann immer noch hin, dass ich dann eine Phase habe, jetzt machst du mal nur einen 6-Stunden-Tag und pflegst dich. Ich gehe auch häufig freitags mal um 13 Uhr. ... Oder ich komme erst um 10 Uhr. Diese Freiräume hole ich mir dann wieder. Aber das ist eben ein Phasengeschäft und in der Hochphase ... Das ist dann oft zu viel.“ (S, F)*

*„Es ist aber sehr saisonabhängig. Das kann man auch schon einmal ausgleichen. Es hängt damit zusammen, wie aktuell verschiedene Projekte sind. ... wenn ich Überstunden habe, die kann ich über Ausgleichszeiten wieder wettmachen.“ (S, F)*

Die Strategie, für Ausgleich angesichts der hohen Arbeitsbelastung zu sorgen, scheint vor allem in der Verwaltung gangbar und typisch zu sein. Hier können zeitliche Flexibilitätsspielräume genutzt werden (z.B. Überstunden abbauen). Privatleben und Beruf lassen sich im Prinzip gut vereinbaren. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass eine Führungskraft als Kontrast vor allem die Wirtschaft sieht: *„es sind dann auch mal Phasen, wo es 50 bis 60 Stunden in der Woche sind. ... Aber ich glaube, es ist immer noch viel weniger Mehrarbeit als ich in der Wirtschaft hätte.“ (S, F)*. Dort fanden wir jedoch vor allem Führungskräfte (auf den mittleren Führungsebenen), die zwar überdurchschnittliche, aber doch moderate Arbeitszeiten um die 50 Wochenstunden angaben. Das stärker ausgeprägte Gegenmodell sind die Wissenschafts-Organisationen mit der dort verbreiteten Strategie der Ausdehnung von Arbeitszeit.

In der Stadtverwaltung wird dagegen ein abgegrenzter Umgang mit Arbeitszeit praktiziert. Die Stempeluhr ist selbstverständlich und obwohl es eine Regelung für gleitende Arbeitszeit gibt, kommt das auf die Minute pünktliche Gehen am Ende der Kernzeit gelegentlich vor. Besonders Führungskräfte und -männer, die nicht über eine klassische Verwaltungslaufbahn in die Position gekommen sind, geraten mit dieser traditionellen Arbeitszeitkultur aneinander:

*„... ich habe einen, da kriege ich schon immer ein Hörnchen, wenn ich diese Stempelkarte sehe und da ist jeden Tag um 15:00 Uhr gestempelt. ... ich habe das mal angesprochen, es muss ja wenn dann im ganzen Amt*



*einigermaßen gleich gehandhabt werden. Und es besteht kein Interesse, da irgendwie was zu regeln und dann mache ich das auch nicht für meine Abteilung. ... Ich mache denen klar, was ich von ihnen fordere und da brauche ich mich nicht über Stempeluhren aufzuregen.“ (S, F)*

*„Mir ist ja eigentlich egal, wie lange die Leute an etwas arbeiten, wenn das Arbeitsergebnis dem entspricht, was ich möchte. Also diese komischen Stempelkarten finde ich sowieso albern. ... ich wollte das hier ... abschaffen und habe das quasi zur Diskussion gestellt, bei den Mitarbeitern, und die Mitarbeiter haben sich dagegen entschieden.“ (S, M)*

Hier wird der Kontrast zwischen verschiedenen Leistungsverständnissen deutlich: zwischen der traditionellen Aufwandsorientierung, die sich in der messbaren und abgeleisteten Arbeitszeit als Ausweis von Leistung niederschlägt, und der „modernen“ Ergebnisorientierung, die Leistung nicht mehr an Zeitaufwand, sondern am Arbeitsergebnis festmacht. Die Erfolgsstrategie dieser modernisierungsorientierten Führungskräfte besteht in der Selbstregulierung von Teams im Rahmen der Zeiterfassung:

*„... so lange Plus-Minuten da sind ... dann ist das überhaupt kein Problem. Da ist auch immer Teamarbeit gefragt. Also bei uns gibt es eine oberste Regel die heißt, das Team regelt das erst mal alleine und nur wenn das nicht geht, muss ich eingreifen.“ (S, F)*

Die hier zitierte Führungskraft reizt die in der Stadtverwaltung gegebenen Möglichkeiten der Arbeitszeit-Flexibilität maximal aus und geht sehr stark auf die unterschiedlichen Arbeitszeitwünsche ihrer Teammitglieder ein. Sie toleriert das mit einem großen Vertrauen auf die Selbstregulationsfähigkeit ihres Teams, weil es ihr nicht auf die Anwesenheit zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern auf die Arbeitsergebnisse ankommt. Gleichzeitig gibt es in der Arbeitszeitkultur der Stadtverwaltung eine Fürsorgepflicht der Führungskraft gegenüber den MitarbeiterInnen:

*„Die Mitarbeiter sind über den Personalrat gehalten, die Überstunden – sie haben gleitende Arbeitszeit – nicht überzustrapazieren. Wir sind auch gehalten, dass wir es kontrollieren. D.h. wenn ich erkennen kann, dass meine Mitarbeiter zu viele Überstunden machen, die weit über den gesetzlichen Rahmen hinaus gehen, dann muss ich dort eingreifen. ... Das suggeriert mir eigentlich auch, dass ich mich ähnlich verhalten kann. ... Ich versuche schon, es so zu strukturieren, dass es bei mir auch nicht ausufert. Ich finde*

*das einfach nicht in Ordnung. Ich kann nicht die Anforderungen an meine Mitarbeiter stellen und bei mir selber sagen, das ist nicht mein Ding.“ (S, F)*

Diese Führungsfrau bezieht die vorhandene Arbeitszeitregelung auch auf ihren eigenen Vorbildcharakter. Im Gegensatz zur Wissenschaft besteht die Erfolgsstrategie hier nicht in der Ausdehnung der eigenen Arbeitszeit und der der MitarbeiterInnen, sondern in der Begrenzung durch die Führungskraft. Auf der anderen Seite spiegelt sich hier jedoch auch der geringere Leistungsdruck in der Verwaltung, wo zumindest die Weiterbeschäftigung der MitarbeiterInnen (noch) nicht von ständiger Projektakquise abhängt. Von daher können Führungskräfte für sich und ihre MitarbeiterInnen größere zeitliche Spielräume nutzen, um temporär anfallende Mehrarbeit auszugleichen.

## **Flexibilität zwischen Beruf und Familie**

Eine weitere wichtige Frage bei der Gestaltung von Arbeitszeit lautet, wie Führungskräfte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie stehen, wie sie diese aktiv herstellen – und ob sie dies überhaupt als Teil ihrer Erfolgsstrategie betrachten. Von den befragten Führungskräften selbst sind es allerdings nur wenige, die kleine Kinder haben und bei den Frauen sind es wenige, die überhaupt Kinder haben. Hier zeichnet sich erst bei den jüngeren Frauen eine Trendwende ab.

### **Wissenschaft und Familie – nur eine Frage der Arbeitsorganisation?**

In Wissenschafts-Organisationen lassen sich in den Aussagen von Führungskräften Anzeichen eines Kulturwandels ausmachen: Nicht mehr die kinderlose Wissenschaftlerin gilt als Leitbild, sondern die Familienmanagerin, die neben ihrer wissenschaftlichen Arbeit und Qualifizierung die Kindererziehung organisiert. Dies trifft mittlerweile auch für Männer zu: aktive Vaterschaft in der Qualifizierungsphase ist kein Widerspruch mehr.

Anknüpfend an den üblicherweise lockeren Umgang mit Arbeitszeiten (fehlende Zeiterfassung) und die Ortsungebundenheit geistiger Arbeit ist unter Führungsfrauen und -männern die Auffassung verbreitet, dass die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie eine Frage der Arbeitsorganisation ist:

*„Anwesenheitspflicht? Eigentlich eher nicht ... Viele gehen nachmittags nach Hause, weil sie die Kinder abholen müssen, arbeiten dann abends wieder. Also das ist recht flexibel“ (I, F)*

*„Zum Teil ist das auch so organisiert, dass die dann zum Beispiel auch mal um 6 gehen ... und sich dann abends vielleicht einfach noch mal ein, zwei Stunden zu Hause hinsetzen. Wo die Arbeit gemacht wird, ist ja letztendlich völlig egal. ... jemand, der nur über irgendwas nachdenkt, ist ja nicht zwingend hier an den Punkt gebunden.“ (Uni, M)*

Die Erfolgsstrategie besteht darin, bestimmte Einschränkungen bei Familienmenschen zu akzeptieren, beispielsweise das Verlassen des Arbeitsplatzes zu festen Zeiten, die grundsätzlich hohe Erwartung an die wissenschaftliche Produktivität jedoch aufrechtzuerhalten:

*„Ich erwarte von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern allemal, dass sie auch mal Nächte durcharbeiten und allein schon halt, weil es sie treibt. Das heißt jetzt aber nicht, dass sie deswegen jetzt ihre Kinder nicht betreuen können. Wir haben ja Väter und Mütter, die zu bestimmten Zeiten gehen.“ (Uni, F)*

Die Führungskraft nimmt hier lediglich die Rolle ein, Termine familiengerecht zu koordinieren und für gelegentliche Entlastung zu sorgen. Das Entgegenkommen erfordert zwar auch von der Führungskraft einen gewissen Aufwand, der sich aber im Ergebnis lohnt:

*„Wir machen das ... eigentlich nicht nur, weil wir es müssen. Wir machen es dann gerne, wenn es Mitarbeiter sind, die wir auch sehr schätzen, ... den Arbeitsalltag muss man natürlich ein bisschen organisieren, aber es zahlt sich jetzt bisher aus.“ (I, M)*

*„Bei der einen Mitarbeiterin, die sich jetzt habilitieren will, die hat dann also auch noch ein halbes Jahr Elternzeit genommen ... Und ehrlich gesagt, muss ich sagen, bis zu dem Zeitpunkt ist das gar nicht so doll mit ihr gelaufen wissenschaftlich, sondern als sie wieder kam, da ging das so richtig ab.“ (Uni, M)*

Während Familie traditionell als ein außerhalb der Wissenschaft zu regelndes Problem betrachtet wurde, gerät die Einbindung von MitarbeiterInnen und Kindern jetzt auch als Aufgabe der Führungskraft in den Blick, bei der es darum geht, gute MitarbeiterInnen zu fördern und zu halten. Insgesamt werden die Möglichkeiten, Arbeitszeit im flexiblen

Wechsel von Büro und Zuhause zu organisieren, von Führungskräften schon als ausreichend betrachtet. Einzig der komplette Ausfall von MitarbeiterInnen durch Elternzeit und daraus folgende notwendige Vertretungsregelungen sind ein umstrittenes Thema. Dass die hohe Erwartung an den ausgedehnten Arbeitszeit-Einsatz und an die Qualität der Ergebnisse einem Engagement für eine Familie womöglich grundsätzlich widerspricht, wird kaum reflektiert.

traditionelle  
Präsenzkultur –  
familienfeindlich?

Im Betrieb ist es vor allem die traditionelle Arbeitszeitkultur, die einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf Führungsebene entgegensteht. Typisch ist eine traditionelle Arbeitsteilung bei männlichen Führungskräften:

*„Meine Frau ist auch Diplom-Ingenieurin. Wir hatten uns mit der Geburt der Kinder die Frage gestellt, wer geht den Weg, wer versucht, die Brötchen zu verdienen und da ist die gemeinsame Entscheidung gefallen, dass ich das sein werde.“ (B, M)*

So ist es nach Aussage eines leitenden Ingenieurs durch die vorherrschende Präsenzkultur im Unternehmen undenkbar, als Führungskraft Arbeit von zuhause aus zu erledigen, obwohl es von der Aufgabe her Sinn machen würde:

*„Ich kann meine Arbeit auch in vier Tagen machen, aber dann bricht hier eine Welt zusammen. ... wenn ich dann am fünften Tag zuhause mal meinen PC einschalte und nachsehe ob irgendetwas ist ... Aber das dürfte ich nie sagen. Man ist ja nur wichtig, wenn man genau das nicht kann. ... Es geht vom Umfeld her nicht. Da sind einfach zu viele Workaholics in der Ebene.“ (B, M)*

Die Aussage, dass eine 4-Tage-Woche nicht möglich sei, bleibt allerdings nicht unwidersprochen. Eine Führungsfrau, die an bestimmten Wochentagen im Home Office arbeitet, vertritt dies selbstbewusst im Betrieb, wohl wissend, dass sie damit die herrschende Arbeitszeitkultur provoziert:

*„Die [männlichen Kollegen] beneiden mich sogar drum und die, die ich kenne, die haben nicht den Mumm zu fragen. Weil sie meinen, sie vergeben sich dadurch etwas. Keine Ahnung, ob die denken, dass ich zu Hause bügele oder mit meiner Tochter spiele oder dass die das Gefühl hätten, dann würden die Kollegen denken, sie würden an ihrem Haus basteln. Aber es ist eine ganz andere Denke, ja, das ist es!“ (B, F)*

Ein Modell wie das von ihr praktizierte gilt im Betrieb für eine Führungskraft noch als exotisch. Ob es auf untere Führungsebenen oder auch nur das mittlere Management übertragbar ist, wird von einer anderen Führungsfrau bezweifelt: *„je höher Sie sind, desto größer ist die Chance, dass Sie unter Schwierigkeiten dieses Home Office durchsetzen können“* (B, F). Allerdings ertappt sie sich selbst bei Vorbehalten gegenüber Home Office auf Führungsebene:

*„Ich würde nämlich gerne jemanden einstellen, den man entwickelt zur Führungskraft, und da sagte mir die Kollegin, die ich gefragt habe: ‚Wäre das möglich, dass ich zwei Tage von zu Hause arbeite?‘ Und dann hat bei mir selbst als Frau dieser Prozess angefangen ‚Ach du lieber Gott, entlastet die mich jetzt überhaupt.‘ ... da ging bei mir das rote Lämpchen an und ich habe das nicht ausgesprochen.“* (B, F)

Da sie jedoch zu einer positiven Entscheidung gekommen ist, deutet sich derzeit ein durch Führungsfrauen eingeleiteter Wandel der Arbeitszeitkultur im Betrieb an.

In der Stadtverwaltung gibt es durch die Gleitzeit die individuelle Möglichkeit, Arbeitszeiten und Familienzeiten abzustimmen. Eine Führungsfrau vertraut dabei vor allem auf die Selbstregulationsfähigkeit ihres Teams (S, F). Wenn es um Termine geht, beispielsweise wenn sie für 16 Uhr zu einer Besprechung einlädt, kennt sie die einzelnen MitarbeiterInnen, die das betreffen könnte, und nimmt darauf Rücksicht.

## Arbeitszeit als Gestaltungspotenzial

Die Arbeitszeitkulturen in den untersuchten Organisationen unterscheiden sich stark. Den traditionellen Arbeitszeitmodellen in Verwaltung und Betrieb stehen weitgehend unstrukturierte Arbeitszeiten in den wissenschaftlichen Bereichen der Universität gegenüber; das Forschungsinstitut nimmt eine Zwischenposition ein.

So gehört in der Wissenschaftskultur die Ausdehnung der Arbeitszeit zu den Erfolgsstrategien von Führungskräften – für sich selbst und in den Erwartungen an ihre MitarbeiterInnen. Demonstrative Präsenz am Arbeitsplatz spielt dagegen besonders an der Universität eine geringe Rolle. Damit erweist sich das wissenschaftliche Arbeiten mit seiner örtlichen und zeitlichen Ungebundenheit als Vorreiter eines neuen Modells von „Vertrauensarbeitszeit“ (obwohl hier nicht so bezeichnet), das auch die Integration von Familienpflichten scheinbar problemlos ermöglicht. Die Ausdehnung der Arbeitszeit – von der Qualifizierungsphase bis hin zur Führungsposition – bleibt als Anforderung unverbunden daneben bestehen. Einzig bei der Diskussion um das Alter werden Ansätze zur Neubewertung von Leistung im Lebenslauf erkennbar.

Auf der anderen Seite gibt es eine ebenso selbstverständliche Regulierung und Begrenzung der Arbeitszeit, innerhalb derer die Führungskräfte in der Stadtverwaltung und im Betrieb agieren. Die im Betrieb vorherrschende Präsenzkultur setzt Grenzen für die Vereinbarkeit von Führungsposition und Familie. Hier werden jedoch – angestoßen durch einzelne Führungsfrauen – Ansätze sichtbar, die Anwesenheitskultur aufzubrechen und Home-Office-Modelle zu erproben. In der Stadtverwaltung nutzen Führungskräfte die Möglichkeiten, die Gleitzeitmodelle und die Selbstregulation von Teams bieten, wobei die Zeiterfassung von innovativ eingestellten Führungskräften als überholt angesehen wird.

# Erfolg, Organisation und Geschlecht – Versuch einer Bilanz

---

Führungskräfte knüpfen mit ihren Erfolgsstrategien an traditionelle Arbeitstugenden an: In Wissenschafts-Organisationen bauen sie auf eine hohe intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen und erwarten einen Arbeitseinsatz, der weit über die bezahlte Aufgabe und Zeit hinausgeht. Im Betrieb besteht eine wichtige Erfolgsstrategie von Führungskräften in der Herstellung von *Commitment*, der Verpflichtung auf Zusammenhalt der MitarbeiterInnen und Identifikation mit dem Unternehmen.

Auch wenn unterschiedliche Organisationskulturen den Rahmen bilden, werden drei übergreifende Tendenzen sichtbar:

- Es geht nicht um eine permanente Verfügbarkeit, aber doch um die ständige Erreichbarkeit von Führungskräften wie MitarbeiterInnen über die Arbeitszeit hinaus. Sichtbar wird aber auch, dass diese neue Norm noch umkämpft ist und auf traditionelle Arbeitszeitkulturen trifft.
- Ergebnisorientierung wird zur modernen Erfolgsstrategie, die Leistung nicht an der Verausgabung von Arbeitsstunden misst, sondern am „Output“. Eng daran gekoppelt ist die Erwartung von Führungskräften, dass auch ihre MitarbeiterInnen unternehmerisch denken im Sinne der Existenzsicherung des Ganzen.
- Leistungseinbußen durch Familienpflichten sind nicht mehr akzeptabel. Familie wird zur Frage der individuellen Arbeitsorganisation, für die die Führungskraft den Rahmen bereitstellt. Vorreiter sind hier Führungskräfte in Wissenschafts-Organisationen.

moderne  
Erfolgsstrategien –  
geschlechtsneutral?

Obwohl viele Gemeinsamkeiten in den Erfolgsstrategien von Führungsfrauen und -männern zutage treten, präsentieren sich Frauen als anspruchsvoller und risikofreudiger. Sie führen neue Modelle ein und riskieren „Kulturkämpfe“ mit alteingesessenen MitarbeiterInnen und KollegInnen. Gleichzeitig reflektieren sie den Druck mehr, den sie auslösen. Ob dies eine soziale Erwünschtheit spiegelt, die sich an gesellschaftlichen Zuschreibungen von Weiblichkeit orientiert, muss hier eine offene Frage bleiben. Die Haltung, die dahinter sichtbar wird, kann als ressourcenorientiert bezeichnet werden: Arbeitskraft muss regeneriert werden, auch das dient der Effizienz. Diese Haltung kennzeichnet weniger ein „weibliches“ als ein „modernes“ Führungsverständnis, das wir auch bei einigen Männern vorgefunden haben.



Während bei den Erfolgsstrategien insgesamt mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede zwischen Führungsfrauen und -männern sichtbar werden, gibt es bei den „Erfolgsgeschichten“ selbst doch deutlichere Unterschiede. So stellen Frauen sowohl die wirtschaftliche Seite des Erfolgs als auch die eigene Karriere stärker heraus als Männer – möglicherweise, weil dies für Frauen noch weniger selbstverständlich ist. Bei ihren fachlichen Erfolgen betonen die befragten Führungsfrauen stärker die Nutzbarkeit durch andere. Darüber hinaus ist ihnen die Transparenz der Kommunikation ein besonderes Anliegen – gerade auch vor dem Hintergrund, dass sie selbst den intransparenten Umgang mit Informationen häufig als machtvolle Barriere erlebt haben.

Es wird deutlich, dass Führungsfrauen mehr als Männer um die Sichtbarkeit ihrer Erfolge als Führungsperson und um ihre eigene Anerkennung durch andere kämpfen mussten. So präsentieren sich die Erfolgsgeschichten von Frauen immer noch als Geschichten der Diskontinuität, aber auch und gerade deshalb des Aufbruchs zu neuen Ufern.

## Endnoten

- 1 Das Netzwerken als alternative Erfolgsstrategie ist Gegenstand einer eigenen Broschüre dieses Projekts. Schrettenbrunner, Christine T.; Sagebiel, Felizitas; Hendrix Ulla (2012): Netzwerke als Gestaltungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik; Broschüre 1; hg. v. BMBF; Wuppertal. [www.spitzenfrauen.uni-wuppertal.de](http://www.spitzenfrauen.uni-wuppertal.de)
- 2 Zur Theorie der Organisationskultur vgl. z.B. Schein, Edgar H. [1985]: *Organizational Culture and Leadership. A dynamic view*; San Francisco/London, S. 14. Die Kultur in Wissenschafts-Organisationen mit ihren besonders dynamischen Veränderungen bildet einen Schwerpunkt der Analysen für diese Broschüre.
- 3 Vgl. Acker, Joan (1991): *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*; in: Lorber, Judith a. Susan A. Farrell (eds.): *The Social Construction of Gender*; Newbury Park / London / New Delhi.
- 4 Zur Organisationskultur in ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsbereichen vgl. Faulkner, Wendy (2000): *The Power and the Pleasure? A Research Agenda for "Making Gender Stick" to Engineers*; in: *Science, Technology & Human Values*, Vol. 25 No.1, pp 87-119; Sagebiel, Felizitas (2010): *Gendered organisational cultures and networks in engineering research*. In: Godfroy-Genin, Anne-Sophie (ed.): *Prometea International Conference Proceedings, 'Women in Engineering and Technology Research'*, Paris (France), October 26-27, 2007. Münster u.a., S. 183–207.
- 5 Vgl. z.B. Könekamp, Bärbel (2008): *Geschlechterwissen von Führungskräften und Berufschancen von Akademikerinnen*; in: Wetterer, Angelika (Hg.): *Geschlechterwissen und soziale Praxis. Theoretische Zugänge – empirische Erträge*; Königstein/Taunus, S. 224–246.
- 6 Die Kürzel hinter den Zitaten beziehen sich auf die Art der Organisation (B = Betrieb, S = Stadtverwaltung, I = Forschungsinstitut, Uni = Universität) und das Geschlecht (F/M).
- 7 Vgl. hierzu auch die Ergebnisse aus dem Teilprojekt „Frauen und Macht“ des Wuppertal Instituts: von Winterfeld, Uta (2012): *Macht für Nachhaltigkeit*; Broschüre 3; hg. v. BMBF; Wuppertal. [www.spitzenfrauen.uni-wuppertal.de](http://www.spitzenfrauen.uni-wuppertal.de)
- 8 Dass Beziehungsarbeit zwar notwendig, aber in Organisationen häufig unsichtbar und deshalb nicht anerkannt ist, wurde u.a. von Fletcher herausgearbeitet: Fletcher, Joyce K. (2001): *Disappearing Acts. Gender, Power, and Relational Practice at Work*; Cambridge/Mass.
- 9 Vgl. z.B. Neckel, Sighard u. Kai Dröge (2002): *Die Verdienste und ihr Preis: Leistung in der Marktgesellschaft*; in: Honneth, Axel (Hg.): *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*; Frankfurt a.M. / New York, S. 93–116.



## **Dank**

Wir danken Uta von Winterfeld für ihre Kommentare und Anregungen.

Wuppertal, April 2012