

Die Pandemie als Wende für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

Auswirkungen auf den psychologischen Vertrag zwischen angestellten Eltern und Unternehmen

Universität Hamburg

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Dissertation

Zur Erlangung der Würde der Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

„Dr. rer. pol.“

(gemäß der Promotionsordnung vom 18. Januar 2017)

vorgelegt von

Sarah Müller, geb. Thomsmeier

aus Minden (Westfalen)

Hamburg, Juni 2023

Vorsitzender: Prof. Dr. Florian Schramm

Erstgutachterin: Prof. Dr. Daniela Rastetter

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Dorothea Alewell

Datum der Disputation: 18.10.2023

Zusammenfassung

Ausgangslage: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gilt u.a. als Schlüssel, um in Zeiten eines Fachkräftemangels „Lücken“ am Arbeitsmarkt zu schließen. Jedoch ist die Umsetzung mit vielen Herausforderungen für angestellte Eltern und Unternehmen verbunden. Durch die Pandemie und ihren Einfluss auf die Arbeitsformen haben sich die Bedingungen gewandelt. Flexibilität bei Arbeitsort und -zeit haben Eltern geholfen, ihre individuelle Vereinbarkeit zu verbessern. Diese Arbeit setzt an diesem einmaligen Momentum an und untersucht die beidseitigen Erwartungen von ArbeitnehmerInnen mit Kindern (bis 12 Jahre) und ArbeitgeberInnen hinsichtlich des gemeinsamen, zukünftigen Arbeitens.

Theoretische Grundlage: Der psychologische Vertrag (PV) bildet den theoretischen Rahmen dieser Arbeit. Dieses Konstrukt ist seit seiner Entstehung in den 1960er Jahren vielfach konzeptualisiert worden. In Anbetracht berechtigter Kritik an anfänglichen Ansätzen ist ein Prozess-Modell nach Rousseau et al. (2018) gewählt worden, das die Dynamik der heutigen Arbeitswelt mitsamt seinen Krisen berücksichtigt. Die Stärke des PVs besteht darin, das Wahrnehmen und Verstehen von Individuen abzubilden.

Forschungsziel: Zum einen sollen die beidseitigen Erwartungen (wahrgenommene Verpflichtungen) von und zukünftigen Konflikt- und Verhandlungsfelder zwischen angestellten Eltern und ArbeitgeberInnen ans Arbeiten und somit auch an die (Un-)Vereinbarkeit von Familie und Beruf transparent gemacht werden. Zum anderen besteht ein Erkenntnisinteresse daran, inwieweit das Konstrukt des psychologischen Vertrags in einer veränderten Arbeitswelt neu gedacht oder angepasst werden muss.

Forschungsmethode: Die qualitative Empirie im Bereich der Sozialforschung erfolgte anhand von 20 Interviews mit angestellten Eltern, Führungskräften und ExpertInnen aus *einem* Unternehmen. Es handelt sich somit um eine Fallanalyse von besonderem Wert, da eine *beidseitige* Betrachtung der Vertragsparteien umgesetzt wurde und eine hohe Vergleichbarkeit aufgrund des gemeinsamen Kontexts vorliegt – ein in der Forschungslandschaft bisher seltenes Setting. Die Auswertung basiert auf den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018).

Forschungsergebnisse: Durch die Beantwortung der Forschungsfragen konnten (1) die Inhalte des psychologischen Vertrags zwischen angestellten Eltern und Unternehmen offengelegt, (2) die Verhandlung von I-Deals bzgl. Vereinbarkeit durch ArbeitnehmerInnen betrachtet, (3) die Veränderung von psychologischen Verträgen aufgrund der Arbeit im Home-Office untersucht, und (4) zukünftige Vertragsbrüche und -verletzungen beider Seiten analysiert werden. Ferner ist das 4-K-Modell entwickelt worden, mit dem vier Vereinbarkeitstypen unter angestellten Eltern differenziert werden können.

Fazit: Die beidseitigen Vertragsinhalte stimmen zum Großteil überein, wobei die angestellten Eltern Vereinbarkeit vor allem als Privatsache erachten und deutlich aktiver bei der Bewältigung der Herausforderungen involviert sind als ArbeitgeberInnen. I-Deals sind durch Nähe und Vertrauen begünstigt worden. PVs werden transaktionaler (bzw. relationaler) in Abhängigkeit von persönlichen Erfahrungen. Brüche und Verletzungen sind auch in Zukunft zu erwarten, insbesondere wenn die direkte Führungskraft Vereinbarkeit nicht unterstützt und das Familienbewusstsein innerhalb von Unternehmen (noch) nicht ausgeprägt ist.

Mehrwert: Der theoretische Beitrag besteht in zwei konzeptuellen Erweiterungen des psychologischen Vertrags angesichts dynamischer Umfeldler (Erweiterung des „dynamic process model“ aufgrund hybrider Störungen sowie Kategorisierung von I-Deals). Zusätzlich ermöglicht das 4-K-Modell beiden Parteien ein besseres Selbst- und Fremdbild hinsichtlich Vereinbarkeit zu entwickeln, sodass Bedürfnisse von angestellten Eltern zukünftig besser eingeordnet und berücksichtigt werden können.

Abstract

Starting point: Reconciling work and family life is seen as one of the keys to filling 'gaps' in the labour market in times of skills shortages. However, there are many challenges for working parents and companies to implement. The pandemic and its impact on working patterns have changed conditions. Flexibility in working place and time has helped parents to improve their individual reconciliation. This paper builds on this unique momentum and explores the mutual expectations of employees with children (up to 12 years old) and employers regarding future joint working.

Theoretical basis: The psychological contract (PC) provides the theoretical framework for this work. This construct has been conceptualised many times since its emergence in the 1960s. Given the justified criticism of initial approaches, a process model based on Rousseau et al. (2018) was chosen, which takes into account the dynamics of today's working world with its crises. The strength of the PV is that it maps the perception and understanding of individuals.

Research objective: On the one hand, to make transparent the mutual expectations (perceived obligations) and future areas of conflict and negotiation between working parents and employers about work and thus also about the (in)compatibility of family and work. On the other hand, there is an interest in finding out to what extent the construct of the psychological contract needs to be reconsidered or adapted in a changed world of work.

Research method: The qualitative empirical research in the field of social research was carried out based on 20 interviews with working parents, managers and experts from a corporate company. It is a case analysis of particular value, as a two-sided view of the contracting parties was implemented, and a high degree of comparability is achieved due to the common context - a setting that has been rare in the research landscape so far. The analysis is based on the principles of qualitative content analysis according to Kuckartz (2018).

Research findings: By answering the research questions, it was possible to (1) reveal the contents of the psychological contract between working parents and companies, (2) look at the negotiation of I-deals regarding compatibility by employees, (3) examine the change in psychological contracts due to working from home, and (4) analyse future breaches and violations of the contract by both sides. In addition, the 4-K-model was developed to differentiate four types of compatibility among working parents.

Conclusion: The content of the contracts of both sides is largely the same, although working parents see reconciliation primarily as a private matter and are clearly more actively involved in overcoming the challenges than companies. I-deals were favoured by proximity and trust. PCs become more transactional (or relational) depending on personal experience. Breaches and violations can be expected in future, too, especially if the immediate supervisor is not supportive of reconciliation and family awareness is not yet developed within the company.

Contribution: The theoretical contribution consists of two conceptual extensions of the psychological contract in the face of dynamic environments (extension of the "dynamic process model" due to hybrid disruptions and categorization of I-deals). The 4-K model allows both parties to have a better self-perception and external perception of compatibility, so that the needs of working parents can be better classified and considered in the future.

"You can't have it all, all at once."

Joan Ruth Bader Ginsburg (1933-2020)

Danksagung

Es erscheint mir immer noch wie ein Wunder, dass ich diese Arbeit zu einem Ende gebracht habe. Die Voraussetzungen zu Beginn schienen gut: die Motivation war groß, der zeitliche Rahmen einigermaßen realistisch. Zwar beherrschte schon die Pandemie das Geschehen, als ich mich offiziell für das Promotionsverfahren angemeldet habe, aber daran waren wir bereits einigermaßen gewohnt. Wir, damit meine ich meine Familie, die damals aus meinem Mann und unserem ersten Sohn bestand. Kurz nach der Anmeldung an der Graduate School erhielten wir die frohe Botschaft: Ich war wieder schwanger. Damit begann der Wettlauf gegen die Zeit, bevor zumindest für einige Monate *dieses* Herzensprojekt Pause haben sollte. Der jüngste Nachwuchs kannte offensichtlich bereits die Bedeutung von Terminkalendern. Anderthalb Wochen nach dem letzten Interview kam unser zweiter Sohn auf die Welt. In seinem ersten Lebensjahr habe ich den Großteil dieser Arbeit geschrieben, bevor ich mich selbst wieder neuen Vereinbarkeitshürden in einem neuen Job in Vollzeit gestellt habe. Dieses Mal wusste ich genau, worauf ich bei der Stellenwahl achten musste.

All das wäre nicht möglich gewesen ohne die großartige Ermutigung und Unterstützung meines Mannes Benjamin Müller. Niemand sonst hätte mich auf diesem Weg ertragen, geschweige denn dermaßen viel Sorgearbeit übernommen. Diese Arbeit sei ihm gewidmet – genau wie unseren beiden Söhnen.

Genauso ausdrücklich möchte ich mich bei meiner Erstbetreuerin Prof. Dr. Daniela Rastetter für die intensive und reibungslose Betreuung bedanken. Die Gespräche mit ihr haben meiner Arbeit Orientierung und zusätzliche Tiefenschärfe verliehen, und waren stets eine Ermutigung. Ebenso haben ihre wettbewerbsfreien Colloquien diese Arbeit immer wieder inhaltlich wachsen lassen. Auch meiner Zweitbetreuerin Prof. Dr. Dorothea Alewell gilt mein besonderer Dank. Ihre Gedanken und Anstöße waren eine Bereicherung für diese Arbeit wie auch für mich persönlich. Prof. Dr. Florian Schramm danke ich für den Vorsitz, sowie für sein ebenfalls sehr wertvolles Feedback im Colloquium.

Weiter möchte ich mich bedanken bei allen (ehemals) Mitpromovierenden, die mir innerhalb und außerhalb der Colloquien immer wieder enorm geholfen haben. Ferner bin ich sehr dankbar, dass mir das ausgewählte Unternehmen nicht abgesagt hat, sondern unkompliziert und binnen kürzester Zeit den Zugang zu 20 Teilnehmenden hergestellt hat. Diesen Interviewten möchte ich ebenfalls danken für ihre Zeit, Offenheit und ihr Vertrauen. Außerdem gibt es noch Menschen wie Inés, die unersetzlich sind, wenn es darum geht, seine Kinder guten Gewissens ‚fremd‘ betreuen zu lassen – muchas gracias!

Danke auch an meine Eltern und meine Schwester, die mich nicht mit Fragen zum Fortschritt, sondern mit Essen und Humor versorgt haben. Ebenso wertvoll war und ist die Unterstützung

durch meine Schwiegereltern. Insbesondere möchte ich meinem Schwiegervater Rüdiger Müller fürs Rektorat sowie anschließende Diskussionen zu politischen Versäumnissen hinsichtlich Vereinbarkeit danken – wenigstens einer, der wusste, wovon ich rede. Schließlich komme ich nicht umhin, auch denjenigen zu danken, die dafür gesorgt haben, dass ich das Thema Vereinbarkeit überhaupt „entdecken“ konnte. Zu guter Letzt gilt mein Dank noch denjenigen, die die Hoffnung (für mich mit) nicht aufgegeben und mich mit Schokolade und guten Worten motiviert haben, diese Arbeit tatsächlich zu vollenden.

Inhaltsverzeichnis

| | <u>Seite</u> |
|--|--------------|
| Abkürzungsverzeichnis | 1 |
| Abbildungsverzeichnis | III |
| Tabellenverzeichnis | IV |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung der Arbeit..... | 3 |
| 1.2 Forschungsgegenstand und Forschungsfragen..... | 4 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit | 6 |
| 2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf – generelle Herausforderungen und durch die Corona-Pandemie neu entstandene Verhandlungsfelder..... | 9 |
| 2.1 Vereinbarkeit von Familie und Beruf..... | 9 |
| 2.2 Herausforderungen hinsichtlich Vereinbarkeit für angestellte Eltern und ArbeitgeberInnen..... | 11 |
| 2.2.1 Herausforderungen durch konkurrierende Ansprüche von Arbeitswelt und Elternschaft | 13 |
| 2.2.1.1 Elternzeit und Wiedereinstieg in den Beruf..... | 13 |
| 2.2.1.2 Logistische und arbeitszeitliche Anforderungen durch Kinderbetreuung..... | 15 |
| 2.2.1.3 Besondere Situation durch erkrankte Kinder | 17 |
| 2.2.2 Herausforderungen durch unternehmensinterne Gegebenheiten..... | 18 |
| 2.2.2.1 Familienbewusstsein in Unternehmen als Mittel zur Erreichung betriebswirtschaftlicher Ziele | 18 |
| 2.2.2.2 Ambivalenz zwischen Leistungserwartung an und Rücksichtnahme auf angestellte Eltern..... | 21 |
| 2.2.2.3 Wunsch und Wirklichkeit von vereinbarkeitsfördernden Arbeitsformen..... | 22 |
| 2.3 Durch die Corona-Pandemie beeinflusste Vereinbarkeitsaspekte im Verhandlungsgefüge zwischen Eltern und ArbeitgeberInnen..... | 24 |
| 2.3.1 Die Corona-Pandemie im Verlauf mit Fokus auf Eltern und ArbeitgeberInnen | 25 |
| 2.3.2 Vergleich zwischen Herausforderungen hinsichtlich Vereinbarkeit vor und seit Beginn der Pandemie | 26 |
| 2.3.2.1 Arbeitsortflexibilität | 29 |
| 2.3.2.2 Arbeitszeitflexibilität | 32 |
| 2.3.2.3 Vertrauenskultur innerhalb von Unternehmen und in der Personalführung..... | 34 |
| 2.4 Zusammenfassung und Zwischenfazit..... | 37 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3 | Der psychologische Vertrag – Theoretische Grundlage..... | 40 |
| 3.1 | Historische Entwicklung des Konstrukts psychologischer Vertrag..... | 40 |
| 3.1.1 | Frühzeitige Entwicklung | 40 |
| 3.1.2 | Der psychologische Vertrag nach Rousseau..... | 41 |
| 3.1.3 | Aktuelle Forschung und Nutzen des Konstrukts „psychologischer Vertrag“..... | 42 |
| 3.2 | Wesentliche Bestandteile des psychologischen Vertrags gemäß ausgewählter Leit-Definition | 44 |
| 3.2.1 | Überzeugungen | 45 |
| 3.2.2 | Individuelle Wahrnehmung..... | 46 |
| 3.2.3 | Verpflichtungen | 46 |
| 3.2.4 | Einflussfaktoren | 47 |
| 3.2.5 | Dynamik..... | 48 |
| 3.3 | Inhalte und Formen psychologischer Verträge..... | 49 |
| 3.3.1 | Inhalte des traditionellen und des neuen psychologischen Vertrags..... | 50 |
| 3.3.2 | Transaktionale vs. relationale psychologische Verträge | 51 |
| 3.3.3 | Idiosynkratische Vereinbarungen (I-Deals)..... | 52 |
| 3.4 | Einfluss des psychologischen Vertrags auf Verhalten, Einstellungen und Gefühle..... | 53 |
| 3.4.1 | Erfüllung, Verletzung und Bruch des psychologischen Vertrags..... | 53 |
| 3.4.2 | Konsequenzen von Vertragsbrüchen | 54 |
| 3.5 | Forschungslücken in Bezug auf Vereinbarkeit und den psychologischen Vertrag sowie Herleitung der Forschungsfragen..... | 56 |
| 4 | Forschungsmethode | 60 |
| 4.1 | Methodologischer Rahmen und Forschungsdesign | 60 |
| 4.1.1 | Rolle der Forscherin im Forschungsvorhaben | 60 |
| 4.1.2 | Forschungshaltung..... | 61 |
| 4.2 | Forschungsansatz | 62 |
| 4.2.1 | Qualitative Interviewforschung | 62 |
| 4.2.2 | Auswahl des Untersuchungsobjekts..... | 63 |
| 4.3 | Erhebungsmethode | 64 |
| 4.3.1 | Kurzfragebogen zur Interview-Vorbereitung | 64 |
| 4.3.2 | Interview-Leitfaden..... | 65 |
| 4.4 | Datenerhebung..... | 66 |
| 4.4.1 | Zugang und Auswahl der Interviewteilnehmenden | 66 |
| 4.4.2 | Durchführung der Erhebung..... | 68 |
| 4.4.3 | Transkription | 68 |
| 4.5 | Datenanalyse: Qualitative Inhaltsanalyse | 69 |
| 4.6 | Gütekriterien zur Qualitätsbewertung | 73 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5 | Untersuchungsergebnisse | 76 |
| 5.1 | Inhalte heutiger psychologischer Verträge von angestellten Eltern und Führungskräften | 76 |
| 5.1.1 | Inhalte von angestellten Eltern | 78 |
| 5.1.1.1 | Eigene Verpflichtungen als angestelltes Elternteil | 79 |
| 5.1.1.2 | Wahrgenommene Verpflichtungen von Führungskräften | 90 |
| 5.1.1.3 | Wahrgenommene Verpflichtungen der Organisation | 95 |
| 5.1.2 | Inhalte von Führungskräften..... | 100 |
| 5.1.2.1 | Eigene Verpflichtungen als Führungskraft | 100 |
| 5.1.2.2 | Wahrgenommene Verpflichtungen von angestellten Eltern..... | 112 |
| 5.1.3 | Rahmenbedingungen durch die Organisation | 120 |
| 5.1.4 | Zukünftige Vertragsbestandteile..... | 126 |
| 5.2 | Verhandlung von I-Deals zur Erreichung einer besseren Vereinbarkeit | 129 |
| 5.2.1 | I-Deals von Eltern hinsichtlich Arbeitsformen | 130 |
| 5.2.2 | Sonstige I-Deals von Eltern..... | 132 |
| 5.2.3 | Vertrauen und Nähe als unterstützende Faktoren für I-Deals..... | 133 |
| 5.3 | Home-Office als Faktor für Transaktionalisierung psychologischer Verträge von angestellten Eltern | 135 |
| 5.3.1 | Relationale Anteile | 136 |
| 5.3.2 | Transaktionale Anteile..... | 137 |
| 5.4 | Potenzielle Vertragsbrüche und -verletzungen aufgrund unterschiedlicher Erwartungen..... | 139 |
| 5.4.1 | Vertragsbrüche und -verletzungen aus Sicht von angestellten Eltern..... | 140 |
| 5.4.2 | Vertragsbrüche und -verletzungen aus Sicht von Führungskräften | 152 |
| 5.5 | Vereinbarkeitstypen unter angestellten Eltern (4-K-Modell) | 157 |
| 5.5.1 | Herleitung des Modells..... | 157 |
| 5.5.1.1 | Die KombiniererInnen..... | 158 |
| 5.5.1.2 | Die Konsekutiven | 162 |
| 5.5.1.3 | Die KämpferInnen | 166 |
| 5.5.1.4 | Die KritikerInnen..... | 169 |
| 5.5.2 | Prüfung des Modells | 173 |
| 6 | Diskussion | 175 |
| 6.1 | Der psychologische Vertrag zwischen angestellten Eltern und Unternehmen heute | 175 |
| 6.1.1 | Relevanz von idiosynkratischen Vereinbarungen für Vereinbarkeit | 179 |
| 6.1.2 | Transaktionalisierung in Abhängigkeit persönlicher Erfahrungen | 181 |
| 6.1.3 | Zukünftig erwartbare Vertragsbrüche und -folgen | 182 |
| 6.2 | Beitrag zur Theorie | 185 |
| 6.2.1 | Funktionsweise des psychologischen Vertrags in Krisensituationen | 185 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|------------|
| 6.2.2 | Kategorisierung von I-Deals | 187 |
| 6.3 | Methodische Besonderheiten | 189 |
| 6.4 | Implikationen für die Unternehmenspraxis..... | 189 |
| 6.4.1 | Implikationen für angestellte Eltern und Unternehmen | 190 |
| 6.4.2 | 4-K-Modell als Hilfestellung im beruflichen Miteinander | 191 |
| 7 | Abschluss | 193 |
| 7.1 | Fazit | 193 |
| 7.2 | Grenzen der empirischen Untersuchung | 194 |
| 7.3 | Ausblick..... | 195 |
| | Literaturverzeichnis | 197 |
| | Anhang..... | 215 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|--|
| Abk. | Abkürzung |
| bspw. | beispielsweise |
| bzgl. | bezüglich |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| d.h. | das heißt |
| et al. | et alii |
| etc. | et cetera |
| evtl. | eventuell |
| FK | Führungskraft |
| gem. | gemäß |
| ggf. | gegebenenfalls |
| ggü. | gegenüber |
| HR | Human Resources |
| i.d.R. | in der Regel |
| infas | Institut für angewandte Sozialwissenschaft |
| inkl. | inklusive |
| MA | MitarbeiterIn |
| MINT | Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik |
| PV | psychologischer Vertrag |
| sog. | sogenannt |
| stellv. | stellvertretend |
| u.a. | unter anderem |
| unv. | unverständlich |
| u.U. | unter Umständen |
| vgl. | vergleiche |
| vs. | versus |
| WZB | Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung |

Abkürzungsverzeichnis

z.B. zum Beispiel

z.T. zum Teil

Abbildungsverzeichnis

| | <u>Seite</u> |
|--|--------------|
| Abbildung 1: Die drei Ebenen von Kultur | 20 |
| Abbildung 2: Kontextfaktoren des psychologischen Vertrags und Folgen | 48 |
| Abbildung 3: Die psychologischen Vertragsphasen und ihre Wechselwirkungen | 49 |
| Abbildung 4: Mögliche Reaktionen von ArbeitnehmerInnen auf einen Vertragsbruch | 55 |
| Abbildung 5: Mögliche Reaktionen von ArbeitgeberInnen auf einen Vertragsbruch | 55 |
| Abbildung 6: Wesentliche, angewandte Transkriptionsregeln | 69 |
| Abbildung 7: Analyseformen bei einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse | 72 |
| Abbildung 8: Hierarchisches Code-Subcodes-Modell zum psychologischen Vertrag von angestellten Eltern | 77 |
| Abbildung 9: 4-K-Modell – Vereinbarkeitstypen bei angestellten Eltern | 158 |
| Abbildung 10: Hierarchisches Code-Subcodes-Modell zum Code „Bei Vereinbarkeit unterstützen“ aus Sicht von Führungskräften | 176 |
| Abbildung 11: Hierarchisches Code-Subcodes-Modell zum Code „Vereinbarkeit lösen“ aus Sicht von angestellten Eltern | 177 |
| Abbildung 12: Dynamisches Phasenmodell inkl. Abwägungsphase (Balancing) | 187 |

Tabellenverzeichnis

| | <u>Seite</u> |
|--|--------------|
| Tabelle 1: Familienfreundliche Maßnahmen im Überblick..... | 19 |
| Tabelle 2: Gegenüberstellung von altem und neuem psychologischem Vertrag | 51 |
| Tabelle 3: Überblick über die Interviewten..... | 67 |
| Tabelle 4: Forschungsergebnis: Psychologischer Vertrag von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen im Überblick..... | 78 |
| Tabelle 5: Forschungsergebnis: Psychologischer Vertrag aus Sicht von angestellten Eltern..... | 78 |
| Tabelle 6: Forschungsergebnis: Psychologischer Vertrag aus Sicht von Führungskräften (stellv. für ArbeitgeberInnen)..... | 100 |
| Tabelle 7: Forschungsergebnis: Psychologischer Vertrag von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen – reduziert auf das Thema Vereinbarkeit | 176 |
| Tabelle 8: Gegenüberstellung von I-Deals im engeren und weiteren Sinne | 188 |

1 Einleitung

„Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist zu einem der großen gesellschaftlichen und ökonomischen Themen unserer Zeit geworden.“ (Ahrens, 2021, S. 364)

Dieses Zitat zeigt nicht nur die Relevanz von Vereinbarkeit, sondern auch, dass sich der gewünschte Zielzustand eines reibungslosen Miteinanders aus Familie und Beruf offensichtlich nicht ohne Umstände abbilden lässt. KritikerInnen halten die Idee von Vereinbarkeit für herausfordernd und sprechen eher von Unvereinbarkeit (Ahrens, 2016, S. 124) bzw. einer sog. Vereinbarkeitslüge (Kapella et al., 2007). Allem Unmut zum Trotz ändert sich nichts an der Ausgangslage: auch Eltern arbeiten.

Um diese Dissertation richtig lesen und verstehen zu können, sind zunächst drei wesentliche Eingrenzungen zu beachten. Erstens ist mit dem Begriff Vereinbarkeit stets die Vereinbarkeit von der eigenen Familie mit Kindern (bis 12 Jahre) und dem eigenen Beruf gemeint. Weitere mögliche, private Verpflichtungen, die es zu vereinbaren gilt, etwa Sorgearbeit für ältere Angehörige, werden aus Gründen der Komplexität nicht betrachtet.

Zweitens werden die Wörter Unternehmen, Führungskräfte und ArbeitgeberInnen zum Großteil synonym verwendet. Ausnahmen werden entsprechend beschrieben. Diese Logik macht Sinn, da dieser Arbeit ein theoretisches Konstrukt zugrunde liegt, das jene Objekte zusammenfasst.

Drittens steht in dieser Arbeit die Gruppe der *angestellten* Eltern im Interessensfokus, nicht die der selbstständig arbeitenden. Dies liegt darin begründet, dass Vereinbarkeit in selbstständigen Berufen potenziell leichter herzustellen ist, da man selbst für seine Arbeitseinteilung verantwortlich ist. Bei angestellten Eltern sind es jedoch die ArbeitgeberInnen, die Zeiten vorgeben, sodass es hier zu Aushandlungen kommen kann, um die individuelle Vereinbarkeit zu verbessern.

Genau dieser Aushandlungsprozess – eine Einladung zur Nutzung des psychologischen Vertrags als Theorierahmen – ist durch das Eintreten der Pandemie und ihren Einfluss auf Arbeitsformen in Bewegung gekommen. Zumindest Angestellte mit Bürotätigkeiten hatten auf einmal die Chance, ins Home-Office umzuziehen und ihre Arbeitszeiten mehr oder weniger nach Bedarf zu strukturieren – ein Privileg, das in vielen Unternehmen so vor der Pandemie ausgeschlossen war (Möhring et al., 2020, S. 6). Fahrtzeiten fielen weg, die gemeinsame Zeit mit der Familie erhöhte sich, Haushaltsaufgaben konnten in Arbeitspausen erledigt werden statt nach Feierabend. Sofern die besonders kräftezehrende Zeit der Lockdowns für Familien einmal ausgeklammert wird, hat die Pandemie bzw. ihr Einfluss auf die Arbeitswelt viele Vorteile hinsichtlich Vereinbarkeit realisiert (Bujard et al., 2020, S. 35).

Doch was bedeutet es, wenn angestellte Eltern diese Vorteile für die eigene Vereinbarkeit entdecken? Expecten sie diese auch in Zeiten post Corona? Wie würden sie reagieren, wenn man ihnen diese absprechen würde? Und wie stellt sich diese Thematik aus Sicht von ArbeitgeberInnen dar?

Mit diesen Fragen begann das vorliegende Forschungsvorhaben, das im Laufe der Zeit immer weiter spezifiziert wurde. Analog sind die Forschungsfragen immer weiter ausdifferenziert worden (vgl. Kapitel 1.2 und 3.5). Ziel war es, bestehende Forschungslücken zu schließen bzw. daran anzusetzen, sodass diese Arbeit von Anfang an dementsprechend aufgebaut worden ist. Somit fand auch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Status-quo des psychologischen Vertrags als gewähltem theoretischen Rahmen statt. Durch dieses Vorgehen ergeben sich folgende Besonderheiten in der bestehenden Forschungslandschaft:

1. Der psychologische Vertrag ist ein beliebtes Instrument zur Erfassung von Erwartungen, allerdings sind bis dato oftmals nur ArbeitnehmerInnen zu ihren Ansichten befragt worden, nicht die ArbeitgeberInnen. Daher sind im nachfolgenden Vorhaben explizit beide VertragspartnerInnen systematisch berücksichtigt worden.
2. Für die Empirie dieser Arbeit wird bewusst eine neuere Definition des psychologischen Vertrags genutzt, und zwar eine, die Rousseau selbst aufgrund berechtigter Kritik an vorherigen Definitionen mit entwickelt hat (Rousseau et al., 2018, S. 3). Somit können bspw. bei der Auswertung und Interpretation Missverständnisse umgangen werden, da die neuere Version viel genauer definiert, was mit den verschiedenen Bestandteilen gemeint ist. Ferner betont die neue Definition den Aspekt der Dynamik, der in der heutigen Arbeitszeit – vor allem während einer Pandemie – zwingend berücksichtigt werden muss.
3. Die qualitative Forschung konnte ausschließlich innerhalb *eines* Unternehmens und innerhalb *eines* Bereichs (Verwaltung) umgesetzt werden, sodass Vergleiche viel besser gezogen werden können, als wenn die Interviewten aus unterschiedlichen Kontexten und Branchen stammen. Es handelt sich somit um eine Fallanalyse von besonderem Wert, da ein Feldzugang wie dieser normalerweise nicht zustande kommt (bspw. aufgrund von Absagen des Betriebsrats aus datenschutzrechtlichen Bedenken).

Im Folgenden wird der Rahmen dieser Arbeit im Detail beschrieben. So werden in Kapitel 1.1 die Ausgangssituation und die Zielsetzung dargelegt. Im Anschluss (Kapitel 1.2) geht es darum, den Forschungsgegenstand genauer zu erläutern, genau wie die Entwicklung der finalen Forschungsfragen. Zudem kann in Kapitel 1.3 der Aufbau der Arbeit nachvollzogen werden.

1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung der Arbeit

Bereits seit Längerem befindet sich die Arbeitswelt in einem grundlegenden Wandel, der vornehmlich durch die Digitalisierung getrieben wird. Dadurch haben sich u.a. „Tätigkeiten, Unternehmensstrukturen, Arbeitskräftenachfrage und Arbeitsteilung“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2021, S. 21) verändert. Hinzu kommt, zumindest in Deutschland, ein immer stärkerer Fachkräftemangel, der u.a. Unternehmen vor die Frage stellt, wie sie zukünftig nicht nur die richtigen, sondern auch ausreichend Mitarbeitende finden sollen, um das eigene Geschäft erfolgreich weiterführen zu können (Dettmers, 2022, S. 98–99). Ein Lösungsansatz ist die Gewinnung von Arbeitskräften, die aus unterschiedlichen Gründen nicht (in Vollzeit) arbeiten – etwa Eltern, vornehmlich Mütter, die ihre Tätigkeit nur eingeschränkt oder (vorrübergehend) nicht mehr ausüben, da sie sich stattdessen um die Erziehung der eigenen Kinder kümmern (Dettmers, 2022, S. 216–218). An dieser Stelle kommt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ins Spiel, die sichergestellt sein muss, damit der Wiedereinstieg bzw. eine Erhöhung von Arbeitsstunden überhaupt in Erwägung gezogen werden kann. In der Realität bestehen jedoch größere Herausforderungen, was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeht (Alemann et al., 2017; Althaber & Leuze, 2020; Reggi-Graßl, 2021).

Mit der Corona-Pandemie ist der Wandel der Arbeitsformen schließlich sprunghaft beschleunigt worden. Das Arbeiten im Home-Office wurde für viele zur Selbstverständlichkeit; ebenso eine größere Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten (Bonin et al., 2021; Hellert, 2021). Berufstätige Eltern waren insbesondere in den Lockdowns inkl. Kita- und Schulschließungen vor die unlösbare Aufgabe gestellt worden, parallel ihren Pflichten als ArbeitnehmerInnen und denen im Bereich Sorgearbeit nachzukommen, da ihre Kinder mit ihnen zuhause geblieben sind (Ahrens, 2021). So anstrengend – und gerade in der Rückschau teilweise auch willkürlich – diese Zeit für Eltern gewesen sein mag, so hatte sie zumindest einen Vorteil: sie hat gezeigt, dass flexible Arbeitsformen umsetzbar sind (Munko, 2021, S. 335–336), was der individuellen Vereinbarkeit in „Normalzeiten“ helfen könnte.

Zu Beginn des Promotionsvorhabens (Sommer 2020 bis Januar 2021) war nicht absehbar, wie ArbeitgeberInnen sich zukünftig zu den neuen Arbeitsformen positionieren würden, da die pandemiebedingten Einschränkungen auch unternehmerische Freiheiten eingrenzten. Denkbar waren für die Zeit nach der Pandemie drei Optionen:

1. Unternehmen kehren ausnahmslos zu den Arbeitsformen zurück, die sie vor der Pandemie etabliert hatten
2. Unternehmen räumen ihren MitarbeiterInnen auch weiterhin alle Freiheiten ein, die sie in der Pandemie erfahren haben
3. Unternehmen wählen einen Mittelweg

Das im Sommer 2021 für die Forschung ausgewählte Unternehmen ABC, das den Zugang zu 20 InterviewpartnerInnen ermöglicht hat, hat sich für einen Mittelweg entschieden. So konnten die ArbeitnehmerInnen in Absprache mit ihren Führungskräften und in Eigenverantwortung für ihre Tätigkeit viel Flexibilität aufrechterhalten (vgl. Kapitel 4.2.2). Inwiefern sie dies auch erwartet haben, wird im späteren Teil dieser Arbeit beantwortet (vgl. Kapitel 5.1.1). Unabhängig von den Ergebnissen ist hervorzuheben, dass es sich um ein einmaliges Momentum für diese Art der Forschung handelte, da die Auswirkungen auf den psychologischen Vertrag von angestellten Eltern und ArbeitgeberInnen selten so gravierend beeinflusst worden sein dürften wie zu Zeiten einer globalen Pandemie mit weitreichenden Konsequenzen – u.a. für Arbeitsformen und mögliche Vereinbarkeitsmodelle.

Die Zielsetzung der Arbeit ist es, die Auswirkungen der Pandemie auf den psychologischen Vertrag zwischen angestellten Eltern und Vorgesetzten aufzuzeigen, insbesondere hinsichtlich des Themas Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Da es bei einem Vertrag stets zwei Parteien gibt, sollen beide befragt und betrachtet werden – was in der bisherigen Forschung zum psychologischen Vertrag eher die Ausnahme darstellt (Conway & Briner, 2009, S. 108–109). Der daraus erhoffte Erkenntnisgewinn bezieht sich auf die drei folgenden Bereiche:

1. Wissenschaftliche Erkenntnisse zum psychologischen Vertrag zwischen angestellten Eltern und Vorgesetzten
2. Beitrag zur Theorie bzw. zum Konstrukt des psychologischen Vertrags
3. Beitrag zur Praxis, der den Beteiligten helfen kann, Vereinbarkeit besser umzusetzen

Da die Forschung rund um die Auswirkungen der Pandemie sehr aktuell ist und regelmäßig erweitert wird, ist noch ein Hinweis zum Wissensstand in dieser Arbeit angebracht: Die inhaltliche Recherche ist zum Großteil im Herbst 2022 abgeschlossen worden, sodass nachträglich veröffentlichte Literatur nur noch in Einzelfällen berücksichtigt werden konnte.

1.2 Forschungsgegenstand und Forschungsfragen

Auf Basis der Ausgangssituation, die zuvor erläutert worden ist, kann der Forschungsgegenstand detailliert werden. Thematisch ist die geplante Forschung an der Schnittstelle zwischen drei Bereichen verortet, nämlich dem psychologischen Vertrag als theoretischen Rahmen, dem gesellschaftlich relevanten Gebiet von Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der allgemeinen und durch die Pandemie beschleunigten Veränderung von Arbeitsformen. Der erhoffte Erkenntnisgewinn ergibt sich insbesondere aus der Tatsache, dass sich der psychologische Vertrag als „Analyse-Werkzeug“ eignet, um beidseitige Erwartungen von angestellten Eltern und ArbeitgeberInnen ans zukünftige Arbeiten und somit auch Vereinbarkeit transparent zu machen. Ferner besteht ein Erkenntnisinteresse daran, inwieweit das Konstrukt des psychologischen Vertrags in einer derart veränderten Arbeitswelt

u.U. neu gedacht oder angepasst werden müsste, wobei die Betrachtung dazu nachgelagert in der Diskussion erfolgen soll. Aufbauend auf diesen Überlegungen sind zunächst drei allgemeine Ausgangsfragen formuliert worden:

1. Was erwarten ArbeitnehmerInnen mit Kindern und ArbeitgeberInnen in Bezug auf Arbeitsformen und Vereinbarkeit bedingt durch die Erfahrungen in der Pandemie?
2. Welche der gegenseitigen Erwartungen stimmen (nicht) überein?
3. Was sind mögliche Konsequenzen für die Beteiligten, wenn die Erwartungen zu stark voneinander abweichen?

Nach intensiver Recherche zum theoretischen Rahmen dieser Arbeit, dem psychologischen Vertrag (vgl. Kapitel 3), sind die Forschungsfragen modifiziert worden. Der Prozess dahin lag begründet in der Auseinandersetzung mit der bestehenden Forschung an dieser Schnittstelle und der Motivation, mit diesem Forschungsvorhaben bestehende Forschungslücken schließen zu wollen. Im Detail ist diese Auseinandersetzung in Kapitel 3.5 vollzogen worden. Schlussendlich sind dadurch vier finale Forschungsfragen entstanden:

1. **Welche Inhalte haben psychologische Verträge von angestellten Eltern und Vorgesetzten heute?**
2. **Inwiefern haben Eltern seit Beginn der Pandemie zur Erreichung einer besseren Vereinbarkeit I-Deals verhandelt?**
3. **Inwieweit sind psychologische Verträge von angestellten Eltern durch die Arbeit im Home-Office transaktionaler geworden?**
4. **Welche potenziellen Vertragsverletzungen oder -brüche sind bei psychologischen Verträgen von angestellten Eltern und Führungskräften zukünftig zu erwarten?**

Die erste Forschungsfrage setzt bei der ersten allgemeinen Ausgangsfrage an, da die Inhalte des psychologischen Vertrags Erwartungen widerspiegeln. Dabei gehen diese Inhalte gem. der ausgewählten Leit-Definition dieser Arbeit (vgl. Kapitel 3.2) über Erwartungen hinaus. Es handelt sich vielmehr um wahrgenommene, eigene oder fremde Verpflichtungen, für die sich ein Individuum verantwortlich fühlt. Erwartungen sind für die Bildung von wahrgenommenen Verpflichtungen immanent (Rousseau et al., 2018, S. 3), sodass die erste allgemeine Ausgangsfrage hiermit sinnvoll aufgegriffen wird. Ferner ist hinzuzufügen, dass das Wort „heute“ nicht für einen tatsächlichen Tag steht, sondern für einen Zeitraum zwischen Beginn der Pandemie und der Erhebungsphase im Herbst 2021. Diese Auslegung gilt für die gesamte Arbeit.

Die zweite Forschungsfrage ist aus der Beschäftigung mit der Literatur bzgl. sog. idiosynkratischer Vereinbarungen (I-Deals) entstanden, die auf Rousseau et al. (2006)

zurückgehen. Dabei handelt es sich um individuelle Abmachungen zwischen einzelnen ArbeitnehmerInnen und deren (zumeist direkten) Führungskräften. Für die ausgewählte Gruppe der Eltern ist diese Art der Verhandlung vermutlich ein sehr hilfreiches Mittel, um die eigene Vereinbarkeit zu fördern. Diese These soll daher mithilfe der zweiten Forschungsfrage geprüft werden.

Die dritte Forschungsfrage setzt an einer konkreten Studie an, die die vorliegende Arbeit aufgrund des Forschungsdesigns ggf. ergänzen, wenn nicht differenzieren kann (vgl. Kapitel 3.5). Dabei geht es implizit um die Art der Beziehung zwischen angestellten Eltern und ArbeitgeberInnen und inwiefern sich diese durch neue Arbeitsformen gewandelt haben mag.

Die vierte und letzte Forschungsfrage setzt bei der zweiten und dritten allgemeinen Ausgangsfrage an, die nach dem Grad der Übereinstimmung der beidseitigen Erwartungen und evtl. Folgen bei Nicht-Übereinstimmungen fragen. Hier wurde das Konzept von psychologischen Vertragsbrüchen und -verletzungen herangezogen, das analog Conway und Briner (2009) ausgelegt wird. Demnach finden Vertragsbrüche statt, wenn ein Individuum eine Nicht-Übereinstimmung von Inhalten des psychologischen Vertrags feststellt bzw. für sich – noch wertfrei – wahrnimmt. Ein Vertragsbruch ist ferner als Ursache für evtl. daraus entstehende Auswirkungen (z.B. Gefühle, Handlungen) zu verstehen, die als Vertragsverletzungen bezeichnet werden. D.h., dass die Analyse von potenziellen Vertragsbrüchen den Grad der Übereinstimmung der beidseitigen Inhalte betrachtet, und evtl. Folgen über die Auseinandersetzung mit Vertragsverletzungen abgehandelt werden, sodass die beiden letzten allgemeinen Ausgangsfragen in der vierten finalen Forschungsfrage mittels der zugrunde liegenden Theorie vereint worden sind.

Da die Erhebung während der Pandemie (Herbst 2021) stattfand, lagen bei einigen Beteiligten bereits Vertragsbrüche und -verletzungen vor. D.h., sie haben bedingt durch die Einflüsse der Pandemie bereits schlechte Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht. Sofern sich bei den Interviewten (noch) kein Bruch und keine Verletzung ereignet hat, sind sie dazu hypothetisch befragt worden. Ob die handelnden Personen später genauso reagieren würden, bleibt offen. Dennoch, so die Annahme im Forschungsvorhaben, lassen sich über die Ergebnisse zur vierten Forschungsfrage zukünftige Konfliktbereiche zwischen angestellten Eltern und Unternehmen ableiten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist in sieben aufeinander aufbauenden Kapiteln gegliedert. Im einleitenden Teil (Kapitel 1) geht es darum, die Ausgangssituation und Zielsetzung der Arbeit (Kapitel 1.1) zu beschreiben, um sich so den Forschungsfragen und dem Forschungsgegenstand (Kapitel 1.2) grundsätzlich anzunähern.

Im Anschluss daran (Kapitel 2) steht zunächst das Themenfeld der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Fokus. Nach einer kurzen, geschichtlichen Zusammenfassung (Kapitel 2.1) werden die Herausforderungen bzgl. Vereinbarkeit vertieft dargelegt. Wichtig ist hierbei die chronologische Herangehensweise, die notwendig ist, um später den Kontext der Forschung und die Situation der Interviewteilnehmenden besser begreifen zu können. Damit ist gemeint, dass zunächst allgemeine Herausforderungen hinsichtlich Vereinbarkeit für angestellte Eltern und ArbeitgeberInnen betrachtet werden, die es bereits vor der Pandemie gab (Kapitel 2.2). Dazu gehören Herausforderungen durch konkurrierende Ansprüche von Arbeitswelt und Elternschaft (Kapitel 2.2.1) sowie Herausforderungen durch unternehmensinterne Gegebenheiten (Kapitel 2.2.2). Erst danach (Kapitel 2.3) wird der Einfluss der Corona-Pandemie auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf betrachtet und analysiert, inwiefern sich die zuvor beschriebenen Herausforderungen ggf. gewandelt haben. Im Zuge dieses Vergleichs haben die Bereiche der Arbeitsort- und Arbeitszeitflexibilität, sowie die Thematik der Vertrauenskultur die größten Veränderungen erlebt, sodass diese gesondert behandelt werden (Kapitel 2.3.2.1 bis Kapitel 2.3.2.3). In der nachfolgenden Zusammenfassung (Kapitel 2.4) werden Ansatzpunkte für die Forschung aus diesem ersten theoretischen Teil der Arbeit subsummiert und ein Zwischenfazit gezogen.

Die theoretische Grundlage der Arbeit ist in Kapitel 3 zu finden. Der psychologische Vertrag als Instrument zur Betrachtung wahrgenommener Verpflichtungen in Austauschbeziehungen bildet die ideale Grundlage für das Forschungsvorhaben, in dem sowohl ArbeitnehmerInnen mit Kindern als auch ArbeitgeberInnen hinsichtlich ihrer Erfahrungen und Erwartungen hinsichtlich Vereinbarkeit untersucht werden. Daher widmet sich Kapitel 3 all den Aspekten des psychologischen Vertrags, die für den nachfolgenden Forschungsteil relevant sind. In einer Schilderung der historischen Entwicklung des Konstrukts (Kapitel 3.1) liegt der Schwerpunkt auf den Ansätzen und Definitionen von Rousseau (1989, 1990, 1995), da diese für das Vorhaben und die Auswertung herangezogen werden (Kapitel 3.1.2). Auch die aktuelle Forschung und der Nutzen des Konstrukts sind in diesem Teil der Arbeit genauer erläutert (Kapitel 3.1.3). In Kapitel 3.2 werden Bestandteile der gewählten Leit-Definition des psychologischen Vertrags explizit betrachtet, um im Anschluss Missverständnisse bei der Auslegung der Begrifflichkeiten zu vermeiden. Da auch die Formen und Inhalte psychologischer Verträge für das Forschungsvorhaben relevant sind, werden diese in Kapitel 3.3. eingeführt. Des Weiteren ist von Interesse, welchen Einfluss psychologische Verträge auf Verhalten, Einstellungen und Gefühle haben, sodass diese Thematik in Kapitel 3.4 behandelt wird. Schließlich werden Forschungslücken aufgezeigt, an denen die konkreten Forschungsfragen abgeleitet worden sind (Kapitel 3.5).

Alle wesentlichen Inhalte der gewählten Forschungsmethode werden in Kapitel 4 erörtert. Darin geht es nicht nur darum, den methodologischen Rahmen und das Forschungsdesign

(Kapitel 4.1) zu erklären, sondern auch den Forschungsansatz (Kapitel 4.2), sowie die Erhebungsmethode (Kapitel 4.3). Im Kapitel zur Datenerhebung (4.4) finden sich unter anderem nähere Informationen zu den Interviewten (Kapitel 4.4.1) und zur Transkription (Kapitel 4.4.3). Des Weiteren wird die qualitative Inhaltsanalyse als gewählte Form der Datenanalyse dargestellt (Kapitel 4.5) und es wird darauf eingegangen, inwiefern für das Vorhaben Gütekriterien zur Qualitätsbewertung herangezogen und behandelt werden können (Kapitel 4.6).

Die Untersuchungsergebnisse finden ihren Platz im fünften Kapitel dieser Arbeit. Die Struktur dieses Kapitels ergibt sich aus den Forschungsfragen, die der Reihe nach mithilfe der Ergebnisse beantwortet werden. Die heutigen Inhalte psychologischer Verträge von angestellten Eltern und Führungskräften werden in Kapitel 5.1 beschrieben. Inwiefern I-Deals zur Erreichung einer besseren Vereinbarkeit verhandelt worden sind, kann in Kapitel 5.2 nachgelesen werden. Ob die Arbeit im Home-Office die psychologischen Verträge von Eltern transaktionaler gemacht hat, wird in Kapitel 5.3 geschildert. Kapitel 5.4 liefert eine Übersicht zu potenziellen Vertragsbrüchen und -verletzungen aus Sicht von angestellten Eltern (Kapitel 5.4.1) und Führungskräften (Kapitel 5.4.2). Zuletzt (Kapitel 5.5) wird das sog. 4-K-Modell erläutert, das sich aus einer Typenbildung entwickeln ließ. Es beinhaltet vier verschiedene Vereinbarkeitstypen unter angestellten Eltern.

Im Diskussionsteil wird zunächst der heutige psychologische Vertrag zwischen Eltern und Vorgesetzten betrachtet (Kapitel 6.1). Dabei finden auch die Aspekte Dynamik (Kapitel 6.1.1), I-Deals (Kapitel 6.1.2), Transaktionalisierung (Kapitel 6.1.3) sowie zukünftige Vertragsbrüche und -folgen (Kapitel 6.1.4) ihre Beachtung. Diese Arbeit leistet ferner einen wesentlichen Beitrag zur Theorie, der in Kapitel 6.2 näher erläutert wird. Außerdem werden die Besonderheiten des Forschungsdesigns (Kapitel 6.3) und Implikationen für die Unternehmenspraxis (Kapitel 6.4) diskutiert.

Im letzten Kapitel dieser Arbeit werden sowohl die wesentlichen Inhalte und Ergebnisse zusammengefasst (Kapitel 7.1), als auch Grenzen der eingesetzten Methodik besprochen (Kapitel 7.2) und ein Ausblick (Kapitel 7.3) geliefert.

2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf – generelle Herausforderungen und durch die Corona-Pandemie neu entstandene Verhandlungsfelder

Um sich dem gewählten Feld theoretisch anzunähern, erfolgt in diesem Kapitel eine kurze Einführung zum übergeordneten Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Kapitel 2.1), sowie eine ausführliche Darlegung der damit verbundenen allgemeinen Herausforderungen (Kapitel 2.2), die für die spätere Empirie von Bedeutung sein werden. Im Anschluss wird der Einfluss der Corona-Pandemie auf Vereinbarkeit sowie insbesondere auf das Verhandlungsgefüge zwischen angestellten Eltern und ihren ArbeitgeberInnen erörtert (Kapitel 2.3), um auch hier die theoretische Ausgangssituation für die nachfolgende Forschung zu schaffen. In Kapitel 2.4 werden schließlich die wesentlichen Aspekte dieses Theorieteils inkl. der Konsequenzen und Ansatzpunkte für die Empirie zusammengefasst.

2.1 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird grundsätzlich geprägt durch den stetigen, gesellschaftlichen Wandel von Familie und Elternschaft. Zu Zeiten der Industrialisierung hat sich eine Trennung zwischen den Geschlechtern durchgesetzt, die dazu führte, dass Männer eher außerhalb und Frauen eher innerhalb der Familie, also zuhause, arbeiteten. Entsprechend konnten Familie und Beruf insofern vereinbart werden, als dass sich weder Väter noch Mütter zwischen einem „externen“ Job und den Verpflichtungen innerhalb der Familie aufteilen mussten bzw. sollten, sondern die Aufgaben klar verteilt waren (Ahrens, 2022, S. 14–15). Diese geschlechterbezogene Trennung von Erwerbs- und Sorgearbeit hat sich bis heute mehr und mehr aufgelöst, jedoch bestehen diesbezüglich weiterhin Unterschiede zwischen Müttern und Vätern. „Nach wie vor sind es vor allem Frauen, die infolge der Geburt von Kindern den Umfang der Erwerbstätigkeit der veränderten familiären Situation anpassen“ (Hochgürtel & Sommer, 2021, S. 1). Dabei kann es zu zwei Formen von Vereinbarkeit kommen. Bei der sukzessiven Vereinbarkeit werden Familie und Beruf zeitlich nacheinander gesetzt, d.h. ein Elternteil, meist die Mutter, nimmt eine längere, berufliche Auszeit, um sich zunächst ausschließlich um die Familie zu kümmern. Bei der parallelen Vereinbarkeit finden Familie und Beruf nebeneinander statt (Bäcker et al., 2020, S. 894), sodass sich vergleichsweise mehr bzw. andere Herausforderungen ergeben (vgl. Kapitel 2.2).

Unter deutschen Eltern findet zwar immer häufiger eine parallele Form der Vereinbarkeit statt, aber das bedeutet nicht, dass beide Elternteile in Vollzeit arbeiten. Berufstätige Eltern mit Kindern unter sechs Jahren waren im Jahr 2021 im Durchschnitt zu 66,8 Prozent voll erwerbstätig, zu 33,2 Prozent teilzeiterwerbstätig. In der Regel waren es jedoch die Mütter, die vorwiegend in Teilzeitjobs arbeiteten (71,9 Prozent vs. 7,6 Prozent bei den Vätern). Wenn die

Kinder älter werden (ab sechs Jahre), gehen wieder mehr Mütter eine Vollzeitbeschäftigung nach (36,1 Prozent), jedoch bleibt der Anteil der vollzeiterwerbstätigen Väter nahezu unverändert (93,6 Prozent). 63,9 Prozent der Mütter bleiben somit in Teilzeitjobs – auch wenn die Kinder über sechs Jahre alt sind (Statistisches Bundesamt, 2022). Die Gründe dafür können vielfältig sein. Neben der finanziellen Absicherung der Familie hat der Beruf direkte Auswirkung auf das zeitliche Budget, das für die Familie bleibt (Hochgürtel & Sommer, 2021, S. 2). Somit ist es verständlich, dass die Aufteilung unter den Elternteilen in eine teilzeitarbeitende, und eine vollzeittätige für eine Familie sinnvoll sein kann. Die bestehende Geschlechterverteilung ergibt sich häufig durch bestehende Einkommensunterschiede (gender pay gap), da Frauen häufiger in geringer entlohnten Berufen tätig sind als Männer (Bäcker et al., 2020, S. 185). Folglich tragen insbesondere alleinerziehende Frauen große finanzielle und existenzielle Risiken. Zum einen verdienen sie weniger und zum anderen können sie aufgrund der Betreuung der eigenen Kinder oft nur in Teilzeit arbeiten. Daher beziehen sie auch häufiger Grundsicherung (Bäcker et al., 2020, S. 266–267). Die ungleiche Verteilung bei Beschäftigungsquoten und Erwerbsumfang auf der einen (väterlichen) sowie Kinderbetreuung und Hausarbeit auf der anderen (mütterlichen) Seite hat auch eine Analyse des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) von 2022 bestätigt. Veränderungen daran seien möglich, sofern Väter sich stärker an der Sorgearbeit beteiligten. Dann steige die „Beschäftigungswahrscheinlichkeit der Frau ebenso wie ihr Erwerbsumfang. Reduziert sich die Belastung der Sorgearbeit insgesamt, erhöht sich die Erwerbsbeteiligung beider Partner“ (K.-U. Müller & Samtleben, 2022, S. 140). Zu begrüßen seien daher alle Wege, um die Sorgearbeit zu reduzieren und die Vereinbarkeit zu verbessern, etwa die „Subventionierung von haushaltsnahen Dienstleistungen und der weitere Ausbau der Ganztagsbetreuung von Kindern“ (K.-U. Müller & Samtleben, 2022, S. 140).

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt auch aus politischer Sicht eine große Rolle. Neben der Unterstützung bereits existierender Familien gilt es, generell ein familienfreundliches Umfeld zu schaffen, um die Geburtenrate hochzuhalten bzw. zu steigern. Die Vereinbarkeit bzw. Unvereinbarkeit von Familie und Beruf beeinflusst nämlich auch die Entscheidung für oder gegen Kinder. Während Länder mit familienfreundlichen Rahmenbedingungen wie Frankreich oder Dänemark 2018 eine Geburtenziffer pro Frau im gebärfähigen Alter von 1,8 bzw. 1,7 Kindern vorwiesen, lag die Kennzahl in Deutschland bei 1,6. Demnach besteht hierzulande Nachholbedarf bei der Ermöglichung von Vereinbarkeit (Bäcker et al., 2020, S. 125), die von mehreren Faktoren abhängt. Die Grundlagen liegen jedoch in der Ausgestaltung von „Betriebs-, Arbeitszeit- und Familienpolitik“ (Bäcker et al., 2020, S. 136). Da die politische Seite hinsichtlich Vereinbarkeit nicht im Fokus dieser Arbeit steht, wird diese nicht weiter erörtert. Hingegen ist die betriebliche Seite von Interesse, die im Folgenden betrachtet wird, bevor erneut die private Seite analysiert werden soll.

Für Unternehmen in Deutschland erübrigt sich mittlerweile die Frage, ob sie Vereinbarkeit fördern wollen oder nicht, denn aufgrund des immer größer werdenden Fachkräftemangels sind sie aus rein ökonomischen Gründen daran interessiert. Sie müssen sich an den Wünschen des (zukünftigen) Personals orientieren, das (werdende) Eltern umfasst. Diese Gruppe macht die Attraktivität von ArbeitgeberInnen unter anderem an den Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf fest (Schneider, 2012, S. 54–55). So hat eine Befragung im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010 ergeben, dass Vereinbarkeit für 90 Prozent der Beschäftigten mit Kindern unter 18 Jahren ein gleich wichtiges oder sogar wichtigeres Kriterium als das Gehalt bei der Wahl eines neuen Jobs ist (Erfolgsfaktor Familie, 2010). Das Spektrum der betriebsinternen Vereinbarkeits-Maßnahmen ist groß. Wenn ArbeitgeberInnen in dieser Hinsicht Angebote machen, werden sie ggf. auch zur eigenen Vermarktung genutzt (vgl. Kapitel 2.2.2.1) (Schneider, 2012, S. 54–55). Damit eine bessere Vereinbarkeit tatsächlich erreicht werden kann, genügt jedoch nicht nur das Angebot an Maßnahmen, sondern es braucht auch eine passende Führungs- und Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 2.2.2.1) (Hammermann et al., 2019, S. 6).

Nachdem zuvor bereits grundlegende Zahlen und Fakten in Bezug auf die private Seite und Vereinbarkeit geschildert worden sind, steht die soziologische Betrachtung noch aus. Jurczyk (2018) liefert diese Einordnung in ihrem Beitrag „Elternschaft heute – erhöhte Anforderung oder Überforderung?“. Inwiefern Vereinbarkeit besteht, ergibt sich auch heute noch aus dem Arbeitsmodell der Eltern. Zwar lösen sich Geschlechterrollen zunehmend auf, aber das Problem ist, dass nach wie vor keine strukturelle Lösung existiert, wenn beide Eltern (in unterschiedlichem oder gleichem Umfang) arbeiten. Insbesondere die Entgrenzung der Arbeit führt außerdem zu fehlenden, aber notwendigen Pausen für die Familie. Der gemeinsame Alltag ist somit vor allem durch Zeitstress gestaltet, den zumeist die berufstätigen Mütter tragen (Jurczyk, 2018, S. 156–157), wobei auch familienorientierte Väter vielfach mit „Doing Boundary“ beschäftigt seien, also damit, Grenzen zwischen Familie und Beruf zu ziehen (Jurczyk et al., 2009). Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch heutzutage mit vielen Herausforderungen verbunden ist, die im folgenden Kapitel weiter erörtert werden.

2.2 Herausforderungen hinsichtlich Vereinbarkeit für angestellte Eltern und ArbeitgeberInnen

In Zeiten von Fachkräftemangel, demografischem Wandel und dem Wunsch nach besserer Work-Life-Balance ist der Ruf nach Vereinbarkeit zwar groß, aber ebenso groß sind die damit verbundenen Herausforderungen. Das Paradoxon besteht darin, dass es unmöglich sein wird, alle Ebenen des Lebens, also sowohl die berufliche als auch die private, gleichberechtigt miteinander zu vereinbaren (Paulus, 2020, S. 177). Selbst wenn Unternehmen Maßnahmen

zur Vereinbarkeit, etwa flexibles Arbeiten anbieten, ist es damit nicht getan. Viele Unternehmen vernachlässigen nämlich, dass die MitarbeiterInnen individuelle Lösungen brauchen, weil jede und jeder andere Lebensentwürfe verfolgt (berufundfamilie Service GmbH, 2020, S. 31).

Es liegt auf der Hand, dass eine unternehmensinterne Personalpolitik zwar die entsprechende Akzeptanz und Wertschätzung von Vereinbarkeit auszudrücken hat, aber kaum allen spezifischen Anforderungen daran nachkommen kann. Somit wird es immer wieder angestellte Eltern geben, die sich mit Kompromissen hinsichtlich ihrer persönlichen Vereinbarkeit arrangieren müssen (berufundfamilie Service GmbH, 2020, S. 32). Wenn sich daraus gewünschte oder ungewünschte Konsequenzen für das Familienleben ergeben, ist in der Forschung von sog. Spillover-Effekten die Rede. Die Spillover-Theorie ist ein Modell, um die Beziehung zwischen Familie und Beruf zu analysieren. Danach hat die Arbeit nicht nur Einfluss auf die Angestellten selbst, sondern auch auf deren Familien – und andersherum. Emotionen, Einstellungen, Fähigkeiten und Verhalten aus dem einen Bereich werden in den jeweils anderen Bereich übertragen, sodass sich beide Bereiche immer weiter aneinander annähern. Hierbei kann es zu positiven oder negativen Übertragungen kommen, abhängig von den beruflichen bzw. privaten Situationen und Ereignissen (Lambert, 1990, S. 239–242). Die dadurch entstehenden Konflikte werden als „Work-Family-Conflict“ bzw. als „Family-Work-Conflict“ beschrieben, wobei der zuerst genannte Fall, also die Übertragung beruflicher Konflikte hinein ins Familienleben, häufiger vorkommt. Interessanterweise gibt es Unterschiede zwischen den Geschlechtern, inwiefern derartige Konflikte wahrgenommen werden. Auch der Erwerbsumfang ist dafür maßgeblich, d.h. Eltern in Vollzeitbeschäftigungen erleben einen höheren „Work-Family-Conflict“ als Eltern in Teilzeit (Bernhardt & Zerle-Elsässer, 2021, 118-120). Da diese weitreichenden Effekte als Folge von bestehenden Herausforderungen hinsichtlich Vereinbarkeit betrachtet werden können, werden sie an dieser Stelle genannt. Neben dem Spillover-Modell gibt es noch weitere Theorien, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Familien- und Berufsleben beschäftigen, etwa das Modell der sozialen Rolle nach Dahrendorf (2010) oder das Modell der Ressourcenzehrung nach Frone (2003). Beide Ansätze stehen für die nachfolgende Forschung jedoch nicht im Fokus, weil sie eher aufs Individuum abzielen und die Seite der Organisation außen vor bleibt. Daher werden diese Modelle nicht weiter beachtet.

Um das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die damit verbundenen Herausforderungen besser verstehen und berücksichtigen zu können, wird oftmals nach Lebensphasen differenziert. Damit sind „Übergangsphasen, an denen Entscheidungen für den weiteren Verlauf des Lebens getroffen werden“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2017, S. 8) gemeint. Die im Folgenden beschriebenen Herausforderungen beziehen sich allesamt auf die Lebensphase von Eltern, wenn deren

Kinder noch jung sind (bis ca. 12 Jahre). Es wird differenziert zwischen allgemeinen Herausforderungen, die alle angestellten Eltern und ArbeitgeberInnen betreffen (Kapitel 2.2.1), und unternehmensspezifischen Herausforderungen (Kapitel 2.2.2).

2.2.1 Herausforderungen durch konkurrierende Ansprüche von Arbeitswelt und Elternschaft

Der erste Bereich von Herausforderungen ergibt sich durch die unterschiedlichen Ansprüche von ArbeitgeberInnen und angestellten Eltern, insbesondere in Bezug auf Elternzeit und Wiedereinstieg (Kapitel 2.2.1.1), logistische und arbeitszeitliche Anforderungen (Kapitel 2.2.1.2), sowie die besondere Situation, wenn Kinder erkranken (Kapitel 2.2.1.3). An diesen drei Beispielen soll beschrieben werden, wie schwer es ist, eine familiengerechte und elternfreundliche Arbeitswelt zu gestalten. Aufgrund der konkurrierenden Ansprüche kommt es folglich immer wieder zu Konflikten, „weil Erwerbsarbeit und Erziehungsarbeit unterschiedliche Zeitbedarfe und -strukturen aufweisen“ (Bäcker et al., 2020, S. 140).

2.2.1.1 Elternzeit und Wiedereinstieg in den Beruf

Die gesetzlich geregelte Elternzeit ist zunächst ein politisches Instrument, um eine bessere Vereinbarkeit zu schaffen (Bäcker et al., 2020, S. 140). Demnach dürfen angestellte Eltern nach Beendigung des Mutterschutzes ihre Tätigkeit maximal bis zum Ende des dritten Lebensjahres des Kindes unterbrechen. Den Eltern ist es selbst überlassen, wie sie diese Zeit untereinander aufteilen oder sich abwechseln (Bäcker et al., 2020, S. 909). Um Einkommensverluste zumindest auszugleichen, kann Elterngeld für 14 Monate (sofern beide Elternteile Elternzeit nehmen und eines für mindestens zwei Monate) bzw. beim Elterngeld Plus (beide Elternteile arbeiten in Teilzeit) für maximal 28 Monate beantragt werden (Bäcker et al., 2020, S. 887). Wenn Elternzeit genommen wird, können ArbeitgeberInnen diese MitarbeiterInnen währenddessen nicht kündigen (Kündigungsschutz). Ferner steht es ihnen zu, danach auf dieselbe oder eine vergleichbare Position zurückzukehren (Beschäftigungsgarantie). „Eine Umsetzung, die mit einer Schlechterstellung, insbesondere mit einem geringen Entgelt verbunden wäre, ist ausgeschlossen“ (Bäcker et al., 2020, S. 569). In Deutschland erfreut sich die Elternzeit großer Beliebtheit. Über 95 Prozent der berechtigten Eltern nutzen diese Möglichkeit, um sich zumindest in den ersten Lebensjahren der Kinder umfangreich um die Familie kümmern zu können (Bäcker et al., 2020, S. 909). Jedoch liegen geschlechtsspezifische Unterschiede vor, die sich aus Zahlen des Mikrozensus von 2019 ablesen lassen. Danach lag in Familien mit Kindern unter drei Jahren die Elternzeitquote, berechnet durch den Anteil der Eltern in Elternzeit im Verhältnis zu allen anderen Berufstätigen, bei Frauen bei 42,2 Prozent und bei Männern bei 2,6 Prozent (Statistisches Bundesamt, 2020).

Zur familienpolitischen Einordnung der Elternzeit in Deutschland ist auf Haas (2003) zu verweisen, die diesbezüglich europäische Länder untersucht und vier Modelle extrahiert hat. In Deutschland wird demnach das familienzentrierte Modell verfolgt, was bedeutet, dass Vereinbarkeit zu Anfang der Elternschaft vor allem sequenziell (bzw. konsekutiv oder auch sukzessiv) stattfindet. „Ist das Kind noch klein, bleibt die Mutter zuhause; später beginnt sie wieder zu arbeiten. Elternzeit wird als Kindererziehungszeit betrachtet“ (Riederer, 2018, S. 132). Neben der Tatsache, dass insbesondere Frauen, die (noch) keine Kinder haben, entsprechend oft bei Bewerbungen diskriminiert werden, weil sie als MitarbeiterInnen ausfallen könnten (Becker et al., 2019), lassen sich aus dem familienzentrierten Modell mehrere Herausforderungen bzgl. Vereinbarkeit für ArbeitgeberInnen und angestellte Eltern ableiten:

- Wenn Eltern erst nach Monaten oder Jahren ihre Arbeit wieder aufnehmen, ist es für ArbeitgeberInnen eine Herausforderung, für entsprechenden Ersatz in der Übergangszeit zu sorgen. Wenn mehrere ArbeitnehmerInnen gleichzeitig in Elternzeit gehen, ist die Aufrechterhaltung des Betriebs (insbesondere in kleineren Unternehmen) entsprechend erschwert (Wehnert, 2015).
- Sobald Eltern (im Extremfall mehrere gleichzeitig) aus der Elternzeit zurückkehren, aber ihre bisherigen Stellen ggf. nicht mehr frei sind, müssen ArbeitgeberInnen gleichwertige Positionen anbieten, was sie vor neue Herausforderungen stellt (Trost, 2014).
- Eltern kommen ggf. in Situationen, in denen sie sich dafür rechtfertigen müssen, Elternzeit zu nehmen, obwohl es ihnen rechtlich zusteht. Insbesondere für Väter ist dies eine Herausforderung, weil weniger erwartet wird, dass sie in Elternzeit gehen und sie finanzielle Einbußen und Karrierenachteile befürchten (Bünning, 2016).

In Bezug auf den Wiedereinstieg nach der Elternzeit lässt sich sagen, „dass der Wiedereinstieg oder die Berufsrückkehr als ein Prozess gesehen werden muss, dem ein erneuter Rückzug folgen kann, wenn notwendige Rahmenbedingungen wie Kinderbetreuung oder Flexibilität am Arbeitsplatz nicht gewährt werden können“ (Reggi-Graßl, 2021, S. 42). Knapp jede vierte Frau, die nach spätestens zwei Jahren nach der Geburt wieder in den Beruf einsteigt, wechselt den Job und fängt in einem neuen Unternehmen an. Auch die Tätigkeit selbst verändert sich bei knapp einem Viertel der Frauen beim Wiedereinstieg. 13 Prozent davon sind durch einen Unternehmenswechsel und neun Prozent durch einen internen Stellenwechsel begründet. Für fünf Prozent der Frauen, die noch im vorherigen Unternehmen beschäftigt sind, ändert sich auch der Arbeitsort. Nun stellt sich die Frage, inwiefern diese Veränderungen selbst- oder fremdbestimmt sein mögen, also auch Elterndiskriminierung eine Rolle spielen könnte. Fest steht, dass mehr als 70 Prozent der Frauen, die Veränderungen erlebt haben, damit zufrieden bis sehr zufrieden sind. Lediglich bis zu fünf Prozent der Frauen sind mit Veränderungen, egal

in welcher Form, gar nicht zufrieden (Kluve & Tamm, 2009, S. 14–15). Auf Basis dieser Ergebnisse lassen sich beidseitige Herausforderungen in puncto Wiedereinstieg erkennen:

- Wenn ArbeitgeberInnen angestellte Eltern weiter beschäftigen wollen, aber die Vereinbarkeit derer nicht fördern, laufen sie Gefahr, diese zum oder zeitnah nach dem Wiedereinstieg zu verlieren (Ahrens & Schneider, 2013, S. 44)
- Wenn angestellte Eltern ihre Prioritäten nach der Geburt ändern, bspw. in Teilzeit oder flexibel arbeiten wollen, um mehr Zeit für die Familie zu haben, müssen sie damit rechnen, dass ArbeitgeberInnen eine andere Tätigkeit für sie finden. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine sog. Versetzungsklausel im Arbeitsvertrag enthalten ist (Stütze, 2019, S. 310).
- Vereinbarkeit ist abhängig von vielen privaten und beruflichen Faktoren. Wichtig ist das Zusammenpassen von individuellen Arbeits- und Familienzeiten, was auch bedeutet, dass Überstunden insbesondere für Eltern zur Herausforderung werden können, weil ihr persönliches Vereinbarkeitsmodell daran zerbrechen kann (Bäcker et al., 2020, S. 907–908).

Was sich oft erst im Laufe der Zeit herausstellt, sind evtl. Benachteiligungen bei der Karriereentwicklung von Eltern, wenn diese erstens Elternzeit nehmen und/ oder zweitens im Anschluss nicht mehr in Vollzeit arbeiten. In einer unveröffentlichten Elternumfrage des Familienministeriums von 2013 gaben 38 Prozent der Mütter an, dass sich ihre Elternzeit negativ auf ihre Karriere ausgewirkt habe. Bei den Männern waren es 28 Prozent. Diese Sichtweise sei insbesondere bei Teilzeitkräften zu erkennen (Zeit Online, 2013). Die Position der Väter ist hierbei gesondert zu betrachten, da wie bereits zuvor geschildert, nach wie vor deutlich weniger Männer Elternzeit in Anspruch nehmen als Frauen. Diejenigen, die in Elternzeit gehen, nehmen oftmals genau die zwei Monate, die für die staatliche Zahlung des Elterngeldes über insgesamt 14 Monate verpflichtend sind. Ob und wie lange Väter in Elternzeit gehen, hängt auch stark von der Unternehmenskultur ab (vgl. Kapitel 2.2.2.1). Wenn Unternehmen Väter in ihren Vorhaben unterstützen, scheint Elternzeit kein Karrierehindernis mehr darzustellen. So berichten jedenfalls die Väter, die Elternzeit genommen haben, dass sie ihre Karriere davon nicht beeinträchtigt sehen. Auch die Länge der Elternzeit sei hierfür irrelevant (Samtleben et al., 2019).

2.2.1.2 Logistische und arbeitszeitliche Anforderungen durch Kinderbetreuung

Auf Basis neoliberaler Werte und Herangehensweisen „ist die Vereinbarung von Familie und Beruf heute vornehmlich als eine individuelle Aufgabe zu verstehen, die eines gelungenen elterlichen Zeit- und Selbstmanagements bedarf“ (Leinfellner & Bomert, 2017, S. 164). In anderen Worten ist Vereinbarkeit maßgeblich von der Organisationsfähigkeit der Eltern abhängig, die zudem einer doppelten Herausforderung gegenüberstehen. Zunächst einmal

sind die Zeitbedarfe zwischen Berufs- und Privatleben ohnehin schwer vereinbar, da insbesondere Termine bei Ämtern, Ärzten oder einigen anderen Dienstleistern in Konkurrenz zur Arbeitszeit stehen. Auch die sonstige Haushaltsführung nimmt nach wie vor viel Zeit in Anspruch, selbst wenn Tätigkeiten wie Reinigung oder Einkauf ausgelagert werden können. Denn aufgrund eines erhöhten Lebensstandards und dem Zeitaufwand für die Koordination von Serviceanbietern, ist am Ende nicht viel Zeit gewonnen. Für Eltern kommen zusätzlich einschränkende Faktoren hinzu. Das können unflexible Kita-Öffnungszeiten sein oder Arztbesuche mit den Kindern während der Arbeitszeiten. Fehlende Betreuung am Nachmittag und in den Schulferien sowie die Begleitung bei Freizeitaktivitäten der Kinder sind weitere Beispiele dafür, wie konträr die zeitlichen Ansprüche aus Berufs- und Familienalltag verlaufen (Bäcker et al., 2020, S. 906–907).

Die eigentliche Vereinbarkeitsarbeit beginnt mit dem Wiedereinstieg in den Beruf (vgl. Kapitel 2.2.1.1), wenn beide Lebensbereiche erstmalig aufeinandertreffen. Maßgeblich für die berufliche Praxis der Eltern sind dann die Öffnungszeiten und die Standorte der betreuenden Einrichtungen. Hieraus ergeben sich Fahrt- und letztlich mögliche Arbeitszeiten, zu denen die Eltern am Arbeitsplatz anwesend sein können. Meist handelte es sich bis zu Beginn der Pandemie um strikte Zeitstrukturen, die nicht ohne Weiteres verändert werden durften. Auf der anderen Seite wird den ArbeitgeberInnen ebenso eine gewisse Flexibilität abverlangt, da Eltern jederzeit kurzfristig ihre Arbeit niederlegen müssen, wenn etwa Kinder krankheitsbedingt abzuholen und zu betreuen sind (vgl. Kapitel 2.2.1.3). Ferner können Einrichtungen wie Kitas oder Schulen und weitere betreuende Personen wie Großeltern oder BabysitterInnen ausfallen, sodass dann auch die Eltern trotz weiterer Unterstützung gezwungen sind, ihre Arbeit zumindest kurzfristig zu unterbrechen (Bäcker et al., 2020, S. 907). „Angesichts dieser Bedingungen bildet Teilzeitarbeit, d. h. die individuell reduzierte Arbeitszeit mit einem entsprechend geminderten Verdienst die einzige Chance, um die Berufstätigkeit mit den familiären Aufgaben in Einklang bringen zu können“ (Bäcker et al., 2020, S. 907). Besonders kompliziert wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wenn die Eltern Tätigkeiten ausüben, die in Schichten, in der Nacht oder am Wochenende stattfinden (Bäcker et al., 2020, S. 908). Was in jedem Fall bleibt, ist ein „strukturelles Konfliktfeld, das durch Interessensüberschneidungen und -schnittmengen gemildert, aber nicht grundsätzlich überbrückt wird“ (Bäcker et al., 2020, S. 908). Lediglich gesuchte Fachkräfte können ggf. ihre zeitlichen Ansprüche so verhandeln und anpassen, dass ArbeitgeberInnen ihnen Zeitsouveränität einräumen, also einen höheren Freiheitsgrad darüber, wann, wo und wie lange jemand arbeitet (Bäcker et al., 2020, S. 908). ArbeitgeberInnen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf grundsätzlich erleichtern wollen, sollten offizielle und allgemeingültige Regelungen erlassen in Bezug auf „Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowohl unter Schutz- als auch unter Gestaltungsaspekten“ (Bäcker et al., 2020, S. 909).

Die logistischen Anforderungen entstehen durch die räumlichen Entfernungen zwischen Wohnort, Kita oder Schule und Arbeitsort. Dabei gilt für viele – zumindest bis zur Pandemie:

Je weiter die Strecken, desto mehr Fahrtzeit, desto weniger verfügbare Arbeitszeit bzw. Zeit für die Familie (Bujard et al., 2020, S. 27–28). Somit wird die Vereinbarkeit durch das Pendeln erschwert, das außerdem gesundheitliche Folgen haben und sich negativ auf Partnerschaft und Familienleben auswirken kann (Stenpaß, 2020, S. 65–66), weil entsprechend weniger Zeit für das Private bleibt, obwohl diese Zeit als sehr wertvoll erachtet wird (Skora, 2018, S. 48).

Um Eltern bei diesen logistischen und arbeitszeitlichen Herausforderungen zu unterstützen, gibt es verschiedene Ansätze. Eine Hilfestellung wäre eine umfangreichere Form der Kinderbetreuung, idealerweise eine Ganztagesbetreuung (K.-U. Müller & Samtleben, 2022, S. 146). Das Outsourcing von Hausarbeit erfordert zwar ein gewisses Management, wie zuvor erwähnt, trotzdem kann dadurch die Familien- bzw. Erwerbszeit u.U. erhöht werden. Hierfür müsste diese Arbeitsverlagerung bezahlbar und legal ausgestaltet werden, was eine Subventionierung erfordern würde. Viele Eltern würden sich auch wünschen, mehr Sorgearbeit selbst zu leisten, sodass strukturelle Modernisierungen umgesetzt werden müssten, etwa ein Modell der Familienarbeitszeit (K.-U. Müller & Samtleben, 2022, S. 147). Auch flexible Arbeitsbedingungen können helfen, eine bessere Vereinbarkeit zu erreichen. Gerade bei beruflich ambitionierten Elternpaaren, die aber auch das Familiäre nicht vernachlässigen wollen, zählen flexible Arbeitsbedingungen „zu den wichtigsten Voraussetzungen, um Kinder und Karriere miteinander vereinbaren zu können“ (Mahler Walther & Lukoschat, 2009, S. 7).

2.2.1.3 Besondere Situation durch erkrankte Kinder

Für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist es stets eine besondere Herausforderung, wenn Kinder erkranken. Die angestellten Eltern fallen kurzfristig als Arbeitskraft aus. Folglich wird das Alltags- bzw. Organisationsmodell der Eltern auf die Probe gestellt (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2006, S. 7). Da es keine Seltenheit ist, dass insbesondere kleinere Kinder erkranken (Langer et al., 2022), gibt es gesetzliche Regelungen für angestellte Eltern. Im Normalfall haben beide Elternteile je zehn Tage im Jahr, an denen sie sich für diesen Fall freistellen lassen können. Bei Alleinerziehenden sind es 20 Tage. Bei mehreren Kindern haben Eltern je bis zu 25 Tage Anspruch, Alleinerziehende bis zu 50 Tage. Davon darf jedoch nur Gebrauch gemacht werden, solange die Kinder nicht älter als 12 Jahre sind und es keine sonstige im Haushalt lebende Person gibt, die sich stattdessen um die Betreuung kümmern kann. Die Eltern erhalten in dieser Zeit Krankengeld (Bäcker et al., 2020, S. 192). Während der Corona-Pandemie sind die zuvor genannten Tage erhöht worden (J. Müller, 2021). In der Regel sind es eher berufstätige Mütter, die die sog. Kind-Kank-Tage nehmen, wobei in der Praxis auch oft ein anderer Weg gewählt wird: Eltern lassen sich selbst krankschreiben. Das kann mit dem beschriebenen

Verdienstausschlag zusammenhängen, der bei eigener Krankschreibung nicht erfolgt, oder mit den bürokratischen Hürden. Denn bei eigener Krankschreibung bedarf es eines ärztlichen Attests normalerweise erst nach drei Tagen, bei kranken Kindern schon ab dem ersten Tag, sodass Eltern sofort einen Arzttermin bekommen und wahrnehmen müssen. Außerdem vermeiden die Eltern so eine potenzielle Diskriminierung im Unternehmen, weil ihnen unterstellt werden könnte, weniger produktiv zu sein als Angestellte ohne Kinder. Alternativ nehmen Eltern Urlaubstage (Bäcker et al., 2020, S. 912), wobei dies nur begrenzt realisierbar sein dürfte, wenn damit auch noch Schließzeiten von Kitas und Ferienzeiten von Schulen abgedeckt werden müssen. Häufig greifen Eltern daher auf externe Betreuung zurück, etwa durch BabysitterInnen, Au Pairs oder Nannys, sofern dies finanziell möglich ist (Bäcker et al., 2020, S. 905). Eine andere Option ist die Einbindung von Familienmitgliedern, die idealerweise in der Nähe wohnen. Beispielsweise werden Großeltern oftmals Teil des Betreuungssystems, insbesondere bei Krankheitsfällen (Bäcker et al., 2020, S. 846).

2.2.2 Herausforderungen durch unternehmensinterne Gegebenheiten

Neben den zuvor beschriebenen allgemeinen Herausforderungen (vgl. Kapitel 2.2.1) bzgl. Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommen unternehmensinterne Gegebenheiten hinzu, die entsprechend unterschiedlich ausfallen können. Fest steht, dass Unternehmen als nicht-staatliche Akteure eine entscheidende Position im Bereich der Familienpolitik einnehmen, da sie Vereinbarkeit ermöglichen, aber auch verhindern können (C. Schein & Schneider, 2017). Um auch für diesen Einflussbereich einen Überblick zu liefern, sind drei Themenschwerpunkte gewählt worden, die für die nachfolgende Empirie von Bedeutung sind. Zunächst soll aufgezeigt werden, inwiefern die Ausprägung eines Familienbewusstseins innerhalb von Unternehmen eine Rolle spielt (Kapitel 2.2.2.1). Auch die Thematik der Ambivalenz zwischen Leistung und Rücksichtnahme auf Eltern als ArbeitnehmerInnen wird dargelegt (Kapitel 2.2.2.2), sowie die Problematik, wenn innerhalb von Unternehmen die Akzeptanz für innovative, aber vereinbarkeitsfördernde Arbeitsformen fehlt (Kapitel 2.2.2.3).

2.2.2.1 Familienbewusstsein in Unternehmen als Mittel zur Erreichung betriebswirtschaftlicher Ziele

Um ein Unternehmen auf seine Familienfreundlichkeit hin zu überprüfen, gibt es verschiedene Ansätze. Ein gängiger und nachvollziehbarer ist die Betrachtung von drei Dimensionen; und zwar Leistung, Dialog und Kultur (Ahrens, 2016; Schneider et al., 2008).

Hinsichtlich der formell wahrnehmbaren Leistung von Unternehmen bzgl. Vereinbarkeit sind viele Maßnahmen denk- und machbar, die laut Studien in Deutschland eine immer größere Verbreitung finden (Hammermann et al., 2019, S. 22). Dabei stehen zumeist vier betriebliche Handlungsfelder im Fokus, und zwar flexible Arbeitszeiten und die Arbeitsorganisation, der Umgang mit Elternzeit und Elternförderung, die Unterstützung bei der Kinderbetreuung sowie

die Zurverfügungstellung von Informations- und Beratungsangeboten (Hammermann et al., 2019, S. 22–27). Konkrete Maßnahmen in diesen vier Feldern sind in Tabelle 1 zusammengefasst worden.

| Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation | |
|---|--|
| 1. | Teilzeit |
| 2. | Individuell vereinbarte Arbeitszeiten |
| 3. | Flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit |
| 4. | Vertrauensarbeitszeit |
| 5. | Ortsunabhängiges Arbeiten durch mobiles Internet |
| 6. | Flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit |
| 7. | Telearbeit |
| 8. | Jobsharing |
| Elternzeit und Elternförderung | |
| 1. | Besondere Rücksichtnahme auf Eltern (z.B. bei Urlaubsplanung) oder weitere Unterstützung der Eltern |
| 2. | Teilzeit oder phasenweise Beschäftigung während der Elternzeit |
| 3. | Ausdrückliche Ermunterung von männlichen Mitarbeitern, Elternzeit zu nehmen |
| 4. | Ausdrückliche Ermunterung von männlichen Mitarbeitern, Teilzeit zu arbeiten |
| 5. | Finanzielle Leistungen über gesetzlichem Niveau |
| Kinderbetreuung | |
| 1. | Arbeitsfreistellung wegen Krankheit der Kinder, die über die gesetzliche Regelung hinausgeht |
| 2. | Weitere Unterstützung bei der Kinderbetreuung (z.B. finanziell) |
| 3. | Eltern-Kind-Zimmer / andere Aufenthaltsmöglichkeit von Kindern im Betrieb |
| 4. | Temporäre Kinderbetreuung / Ferienbetreuung |
| 5. | Betriebliche Kinderbetreuung (Betriebskindergarten, Belegplätze) |
| Familienservice / Informations- und Beratungsangebot | |
| 1. | Beratung zu familienfreundlichen Maßnahmen (z.B. Teilzeitarbeit in der Elternzeit, Pflegezeit) |
| 2. | Organisatorische oder finanzielle Unterstützung bei Bedarf an haushaltsnahen Dienstleistungen (z.B. Putzen, Bügel, Hol- / Bringdienst) |

Tabelle 1: Familienfreundliche Maßnahmen im Überblick
Quelle: Hammermann et al., 2019, S. 22-27

Nur wenn der „Dreiklang“ (Ahrens, 2022, S. 64) aus Leistung, Dialog und Kultur gelebt wird, werden auch die dort angestellten MitarbeiterInnen ihr Unternehmen als familienbewusst bewerten. Denn es hilft nichts, einen umfangreichen Katalog an vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen vorweisen zu können, wenn darüber kein Dialog stattfindet. Damit ist ein Austausch zwischen Führung bzw. Personalabteilung und angestellten Eltern zu verstehen, sodass die individuellen Bedürfnisse artikuliert werden können und speziell darauf reagiert werden kann. Genauso wichtig ist eine passende, unternehmensinterne Kultur, in der sich

Eltern beispielsweise auch trauen, die vorhandenen Angebote in Anspruch zu nehmen und nicht Angst haben müssen, deswegen nachträglich direkt oder indirekt benachteiligt zu werden. Wenn etwa Väter Elternzeit nehmen wollen, aber dies nicht umsetzen, weil sie Sorge haben, bei den nächsten Karriereschritten nicht mehr zum Zug zu kommen, handelt es sich um keine besonders familienbewusste Kultur (Ahrens, 2022, S. 64–65). Nicht zu unterschätzen ist hier auch die Rolle von Führungskräften, die Vereinbarkeit konkret unterstützen oder auch erschweren können (Hammermann et al., 2019, S. 11). Hilfreich ist ein ergebnisorientierter Führungsstil, der Vertrauen schenkt und somit weniger auf Präsenz, sondern auf die Leistung von Eltern achtet (Hammermann et al., 2019, S. 18). Der Begriff Kultur ist in diesem Kontext in drei Kategorien einteilbar, nämlich in Artefakte, Überzeugungen und Werte sowie grundlegende Annahmen (E. H. Schein & Schein, 2018, S. 15). In Abbildung 1 sind dafür entsprechende Beispiele im Unternehmenskontext aufgeführt.

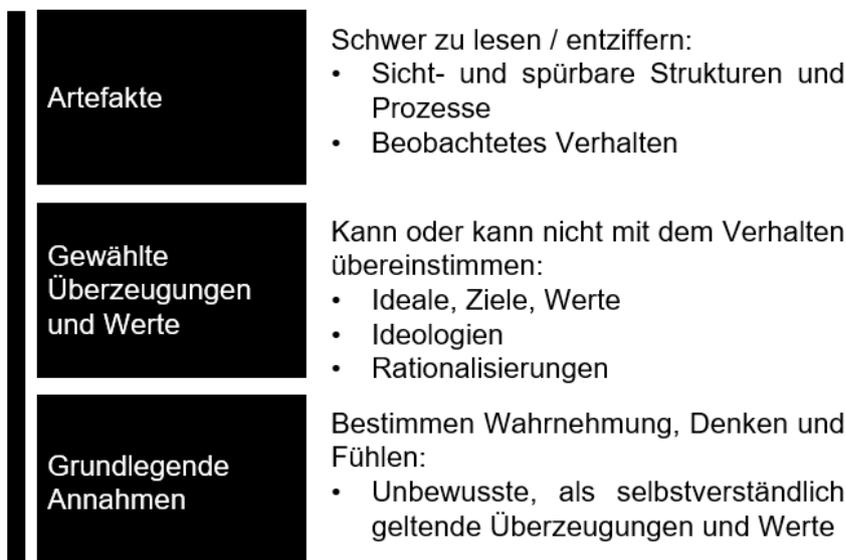


Abbildung 1: Die drei Ebenen von Kultur
Quelle: E. H. Schein & Schein, 2018, S.15

Die Schaffung von Familienbewusstsein ist für ArbeitgeberInnen jedoch kein Selbstzweck, sondern aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll. Wenn MitarbeiterInnen Kinder bekommen und ArbeitgeberInnen sie bei der Vereinbarkeit nicht fördern oder gar behindern, wirkt sich dies negativ auf Motivation und Produktivität aus. Bei familienbewussten Unternehmen konnte hingegen nachgewiesen werden, dass sie eine höhere Motivation und eine geringere Fehlzeitenquote vorweisen als Unternehmen, die als weniger familienbewusst eingestuft worden sind (Ahrens, 2022; Ahrens & Schneider, 2013). Des Weiteren wird Familienbewusstsein auch deswegen mehr zum Normalfall, da sich diese Zuschreibung zur Fachkräftegewinnung eignet. Entsprechend findet das Thema der Vereinbarkeit eine immer größere Verwendung bei der Selbstvermarktung von Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt, beim sog. Employer Branding (Buchwald & Wiener, 2018).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es einen „positiven Zusammenhang zwischen einer familienbewussten Personalpolitik von Unternehmen und dem Erreichungsgrad bestimmter betriebswirtschaftlich relevanter Zielgrößen“ (C. Schein & Schneider, 2017, 171) gibt. Somit ist Familienbewusstsein und damit auch Vereinbarkeit von Familie und Beruf „zum harten Standortfaktor bei der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen“ (C. Schein & Schneider, 2017, 171) geworden.

2.2.2.2 Ambivalenz zwischen Leistungserwartung an und Rücksichtnahme auf angestellte Eltern

In einer Erhebung aus dem Jahr 2021 gaben 16 Prozent der befragten Eltern mit Kindern im Alter zwischen sechs und 14 Jahren an, dass ihre ArbeitgeberInnen kein Verständnis dafür hätten, wenn sie wegen der Kindererziehung kurzfristig ausfallen würden. Zwar handelt es sich dabei um keine Mehrheit, aber fehlendes Verständnis für elterliche Pflichten stellt MitarbeiterInnen mit Kindern vor Probleme (Institut für Demoskopie Allensbach, 2021, S. 58). So sollen sie – wie alle anderen auch – in einer Leistungsgesellschaft bestehen mit steigenden Erwartungen an die MitarbeiterInnen und Organisationen, die sich immer schneller wandeln (Kastner, 2020; Kühmayer, 2016). Teilzeitarbeitende Mütter spürten den einhergehenden Leistungsdruck und die eigentliche Unvereinbarkeit besonders, da sie ihre beruflichen Aufgaben zumeist bis zum Nachmittag erfüllt haben müssen, um rechtzeitig ihre Kinder abholen bzw. betreuen zu können (Jurczyk, 2018, S. 153). ArbeitgeberInnen und damit Führungskräfte sind wiederum auf die Leistung ihrer MitarbeiterInnen angewiesen; auch auf die von Eltern. Des Weiteren stehen sie vor der Herausforderung, ihre gesamte Belegschaft zusätzlich auf die Arbeit der Zukunft um- und entsprechende Fähigkeiten sicherzustellen (Bughin et al., 2018; World Economic Forum, 2020). Im Übrigen soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass auch Führungskräfte den Problematiken von Vereinbarkeit erliegen können, sofern sie selbst Eltern sind (Ahrens, 2022, S. 65).

Eltern wünschen sich Rücksichtnahme (Hammermann et al., 2019, S. 5) und sind auf das Verständnis ihrer ArbeitgeberInnen angewiesen, beispielsweise wenn sie aufgrund der Kinder nachts nicht ausreichend schlafen und tagsüber deswegen nicht immer die volle Leistung erbringen können (Marega, 2022, S. 40). In Summe entsteht eine Ambivalenz zwischen Leistungserwartung und Rücksichtnahme, mit der sich beide Seiten, angestellte Eltern und deren ArbeitgeberInnen, arrangieren müssen.

Umfragen zufolge sei die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für viele Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Es komme deswegen zu keinen Benachteiligungen und die Bedürfnisse von MitarbeiterInnen mit Kindern würden regelmäßig abgefragt. Über die jeweiligen Angebote werde außerdem informiert und man binde Interessensvertretungen und Eltern in die Ausgestaltung familienfreundlicher Maßnahmen ein (Erdmann & Seyda, 2012,

S. 3). Zwischen diesen Angaben und der Realität gibt es jedoch Diskrepanzen. Die erlebte Familienfreundlichkeit und somit auch die tatsächliche Rücksichtnahme auf Eltern weichen von der Selbsteinschätzung der Unternehmen deutlich ab. So geben 44 Prozent der Beschäftigten an, dass sie glauben, dass eine Karriere nur möglich sei, wenn man auch außerhalb der Arbeitszeiten verfügbar sei, was insbesondere für Eltern schwer machbar sein dürfte (Hammermann et al., 2019, S. 17). Gleichzeitig fürchten 37 Prozent, „bei der Vergabe interessanter Aufgaben nicht ausreichend berücksichtigt zu werden, wenn familienfreundliche Maßnahmen verstärkt in Anspruch genommen werden“ (Hammermann et al., 2019, S. 17). Dabei ist es für Unternehmen nur von Vorteil, tatsächlich Interesse, Offenheit und Verständnis für die Belange von Eltern zu zeigen, da sie dies an anderer Stelle zurückerwarten können (Bertelsmann Stiftung, 2014, S. 10). Laut dem „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019“ sei schon vor der Pandemie ein Trend hinsichtlich flexibler Arbeitszeiten erkennbar gewesen, die die Vereinbarkeit unterstützen können. Weiter scheint es zum guten Ton zu gehören, bei der Verteilung der Urlaubszeiten auf Eltern Rücksicht zu nehmen (Hammermann et al., 2019, S. 13). Außerdem sehen es jedoch viele Vorgesetzte – aus der Wahrnehmung von Eltern – ungerne, wenn sie familienfreundliche Maßnahmen nutzen (Hammermann et al., 2019, S. 17). Es lässt sich nur vermuten, dass Vorgesetzte eine Form der Wiedergutmachung an anderer Stelle erhoffen oder einfordern könnten. Schließlich drängt sich die Frage auf, inwiefern die Beziehung zur (direkten) Führungskraft die individuelle Vereinbarkeit beeinflusst.

2.2.2.3 Wunsch und Wirklichkeit von vereinbarkeitsfördernden Arbeitsformen

Mütter wie Väter wünschen sich ausreichend freie Zeit für die Familie bzw. eine ausgeglichene Work-Life-Balance, doch allzu oft ist dies ein nicht erreichbares Ziel. Dieser Umstand wird bisweilen auch unter dem Begriff „Vereinbarkeitslüge“ zusammengefasst (Brost & Wefing, 2015). Jedoch fallen die Wahrnehmung von und Strategien im Umgang mit Work-Life-Balance sehr individuell aus (Kaiser, 2020; Sirgy et al., 2020). Interessanterweise führt allein das Angebot von Maßnahmen, die die Work-Life-Balance erhöhen können, dazu, dass MitarbeiterInnen sich ebendiesem Konflikt weniger stark ausgesetzt fühlen, ohne dass sie tatsächlich eine Form von Unterstützung in Anspruch genommen haben (Kaiser, 2020, S. 155).

Im beruflichen Kontext liegt ein Schlüssel für eine bessere Work-Life-Balance und Vereinbarkeit in der Wahl der Arbeitsform. Für Eltern sind insbesondere zeitlich reduzierte und vor allem flexible Modelle von Vorteil, da sie ihnen erlauben, auf evtl. frühe Abholzeiten und das teilweise wenig planbare Leben mit Kindern schnell reagieren zu können. Hinsichtlich flexiblen Arbeitszeitmodellen gibt es zwei Varianten: Entweder die MitarbeiterInnen können von einer Art der Flexibilisierung selbst Gebrauch machen, beispielsweise indem sie in Teilzeit wechseln, oder sie sind zur Flexibilisierung von Seiten des Unternehmens angehalten.

Beispiele dafür wären Mehrarbeit, Schichtarbeit oder Kurzarbeit (Frindte & Thalmann, 2019, S. 25). Letzteres ist eine Arbeitsform, die Angestellte sich zwar nicht aussuchen können, aber sie kommt ihnen in Krisenzeiten ggf. sogar in puncto Vereinbarkeit entgegen. Denn sie behalten über das Instrument der Kurzarbeit ihre Stellen in zunächst reduzierter Form und erlangen unwillkürlich zeitliche Freiräume (Frindte & Thalmann, 2019, S. 32) – auch für die Familie.

Eine Arbeitsform, die insbesondere Mütter nutzen, ist Teilzeit (vgl. Kapitel 2.1). In Deutschland steht allen Eltern ein Anspruch auf Rückkehr in den Beruf in Teilzeit rechtlich zu. Entsprechend ist Teilzeitarbeit beim Wiedereinstieg ein typisches Mittel, um Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren zu können (Althaber & Leuze, 2020, S. 320). Nachteilig sind nicht nur die Gehaltseinbußen, sondern auch die in der Praxis häufig – gerade in hochqualifizierten Bereichen – aufzufindende informelle Degradierung von Teilzeitarbeitenden. Dies betrifft familienorientierte Väter stärker als Frauen (Althaber & Leuze, 2020; Oechsle & Reimer, 2016), was insofern neue Ungleichheiten unter Männern hervorruft, als dass nicht mehr Karriereschritte verglichen werden, sondern berufsinterne Möglichkeiten zur Verbindung von privaten und beruflichen Zielen (Alemann et al., 2017, S. 13).

Eine weitere Form, die in der Praxis mittlerweile häufiger, aber noch lange nicht mehrheitlich realisiert wird, ist die des Jobsharings. Hierbei teilen sich zwei oder mehr MitarbeiterInnen eine Stelle (Frindte & Thalmann, 2019, S. 28), was auch bei Führungspositionen funktionieren kann (Kuark & Wyss, 2016). Jobsharing als eine besondere Form von Teilzeitarbeit soll ebenso dazu beitragen, eine bessere Vereinbarkeit herzustellen (Cooiman & Krzywdzinski, 2019, S. 30). Im Vergleich zu „normaler“ Teilzeit bietet Jobsharing das Potenzial, dass sich Teilzeit-Angestellte anspruchsvollen Projekten und Tätigkeiten widmen können, die sonst oft nur in Vollzeit zu realisieren wären (Frindte & Thalmann, 2019, S. 28). Für ein gelungenes Jobsharing bedarf es jedoch einer passenden Unternehmens- und Führungskultur, die mit dem Ansatz des Jobsharings umgehen kann und will. In der Realität werden häufig jedoch zwei Personen gesehen und dementsprechend mit Aufgaben für zwei versehen. Weiter müssen die Tandems bzw. Teams gut miteinander harmonieren und sich immer wieder abstimmen, was in Summe zu Überstunden führt. Diese werden häufig in Kauf genommen, um sich den weiteren Karriereweg nicht zu behindern. Trotzdem führt das Phänomen der sog. Teilzeitfalle (unveränderte Arbeitsstunden- und Leistungserbringung bei reduziertem Einkommen) auch im Jobsharing zu Frustration und der Erkenntnis, dass die erhoffte Vereinbarkeit nicht unbedingt eintritt (Cooiman & Krzywdzinski, 2019, S. 31).

Des Weiteren sind Sabbaticals, d.h. längere Auszeiten vom Job, als Bestandteil vereinbarkeitsfördernder Maßnahmen zu nennen. Eltern könnten diese nutzen, um sich in dieser Zeit vollkommen um die Familie zu kümmern. Allerdings müssen sie auch die finanziellen Einschränkungen bewältigen können, insbesondere wenn ein Sabbatical wie ein

unbezahlter Urlaub konzipiert ist. Alternativ bestehen Modelle, in denen MitarbeiterInnen in den vorherigen Monaten weniger Gehalt ausgezahlt bekommen, um auch während des Sabbaticals ein (reduziertes) Entgelt zu beziehen. Der Zeitrahmen beläuft sich in der Regel auf drei bis 12 Monate, sodass die Unternehmen in der Zwischenzeit u.U. eine personelle Lücke zu schließen haben. Daher sollten sich Angestellte, die in ein Sabbatical gehen, vorab zusichern lassen, dass sie ihre Stelle wiederbekommen werden (Frindte & Thalmann, 2019, S. 54). Letztlich handelt es sich um einen temporär begrenzten Ansatz, der für Familien trotzdem eine unkomplizierte Hilfestellung sein kann, wenn etwa PartnerInnen oder Kinder schwerer erkranken (Hillebrecht, 2018, S. 6).

Neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit ist auch die Flexibilisierung des Arbeitsorts für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Vorteil. Auch schon vor der Corona-Pandemie gab es MitarbeiterInnen, die räumlich flexibel arbeiten durften, allerdings handelte es sich eher um eine Minderheit. Inwiefern mobiles Arbeiten umgesetzt werden kann, ist zunächst abhängig von der Tätigkeit selbst. Eine Verkäuferin oder ein Verkäufer im Einzelhandel wird bspw. nicht zuhause arbeiten können. Weiter müssen MitarbeiterInnen entsprechend technisch ausgestattet werden und Unternehmen haben Richtlinien hinsichtlich des Arbeitsschutzes und der Datensicherheit zu erfüllen (Bundesfamilienministerium & Roland Berger GmbH, 2017, S. 19–20). Für Angestellte kann das mobile Arbeiten jedoch auch Nachteile haben. Es besteht die „Gefahr der sozialen Isolation von Kollegen oder die mangelnde Abgrenzung von Arbeit und privatem Bereich“ (Nerdinger et al., 2014, S. 14). Inwiefern mobiles Arbeiten insbesondere für Eltern auch eine Herausforderung darstellen kann, hat sich während der Pandemie gezeigt und wird in Kapitel 2.3.2.1 näher erläutert.

2.3 Durch die Corona-Pandemie beeinflusste Vereinbarkeitsaspekte im Verhandlungsgefüge zwischen Eltern und ArbeitgeberInnen

Wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, handelt es sich bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf um keine leichte Aufgabe. ArbeitgeberInnen stehen diesbezüglich genauso vor Herausforderungen wie angestellte Eltern. Durch die Corona-Pandemie hat sich an dieser Situation grundsätzlich wenig geändert. Allerdings haben sich die Herausforderungen zum Teil gewandelt bzw. anstelle ehemaliger Herausforderungen sind neue getreten. Diese Entwicklung sowie der neue Status-quo hinsichtlich Vereinbarkeit im Verhandlungsgefüge zwischen Eltern und ArbeitgeberInnen werden in den Folgekapiteln im Detail erläutert, da sie die Grundlage der folgenden Empirie darstellen. Zunächst soll jedoch kurz die Corona-Pandemie und ihr Verlauf für Eltern im Allgemeinen und ArbeitgeberInnen dargelegt werden, da der Forschungskontext davon geprägt wurde.

2.3.1 Die Corona-Pandemie im Verlauf mit Fokus auf Eltern und ArbeitgeberInnen

Die Corona-Pandemie ereilte Deutschland zu Beginn des Jahres 2020. Um die Ausbreitung des Corona-Virus' zu verlangsamen, sind durch die Politik viele Einschränkungen für die Bevölkerung beschlossen worden. Als es im März 2020 zum ersten Lockdown und somit weitreichenden Schließungen von Kitas und Schulen kam, waren Familien zweifach betroffen. Die Eltern waren vorerst allein verantwortlich für die Betreuung ihrer Kinder. Parallel mussten sie ihrer Erwerbstätigkeit zumeist unter komplett veränderten Rahmenbedingungen nachgehen. Einerseits mussten abhängig vom Berufsfeld und der Branche ArbeitnehmerInnen und somit auch Eltern um ihren Arbeitsplatz fürchten bzw. haben diesen verloren. Oder sie wurden mehr als je zuvor gebraucht, etwa wenn sie im Lebensmitteleinzelhandel oder in Krankenhäusern tätig waren. Dies hatte entsprechende Konsequenzen für den jeweils individuellen Lebensalltag von Familien (Bujard et al., 2020, S. 7). Nach den Schließungen am 16. März 2020 dauerte es knapp einen Monat (15. April 2020), bis die Bundesregierung beschloss, dass die ersten Kinder sukzessive wieder in die Schulen gehen durften. Je nach Bundesland dauerte es jedoch noch bis Mitte Mai, bis dies umgesetzt wurde. Hinzu kam, dass oftmals im wöchentlichen Wechselmodell nur halbe Klassen in Präsenz unter Abstandsregeln zurückdurften, während die andere Hälfte von zuhause am Unterricht teilnehmen sollte. Auch in Kitas gab es ähnliche Modelle, um potenzielle Infektionen auf einen Teil der Gruppen beschränken zu können. Für Eltern bedeuteten diese Regelungen damit nur wochen- oder tageweise eine Entlastung von ihrem unfreiwilligen Zweitjob als ErzieherIn oder LehrerIn zuhause (Bujard et al., 2020, S. 10), sodass auch deren ArbeitgeberInnen weiterhin damit umgehen mussten. Viele Unternehmen ließen ihre MitarbeiterInnen aufgrund von Kontaktbeschränkungen im Home-Office arbeiten, sofern dies mit von der Tätigkeit her möglich war. Für Eltern war diese Form des Arbeitens, wenn ihre Kinder ebenfalls zuhause waren, oftmals kräftezehrend, da sie kaum beide Aufgaben – Beruf und Kinderbetreuung – parallel bewältigen konnten. Auch die vielleicht zuvor gelebte Praxis, Großeltern bei der Betreuung und insbesondere kurzfristigen Vorkommnissen einzubinden, hatte sich temporär erübrigt, da diese Gruppe aufgrund ihres Alters als besonders gefährdet galt, wenn sie sich ansteckte (Bujard et al., 2020, S. 19). Ein „Normalbetrieb“ ist erst wieder im Sommer bzw. Herbst 2020 eingetreten, jedoch war er nicht von langer Dauer. Im zweiten Lockdown, ab November 2020, wurden Schulen und Kitas erneut geschlossen und erst im Mai 2021 für alle wieder geöffnet. Die allgemeine Lebenszufriedenheit und das emotionale Wohlbefinden sanken in diesem längeren Lockdown enorm (Entringer & Kröger, 2021, S. 1–2). Die Situation der Eltern wurde hierbei nicht gesondert dargestellt, aber bereits in Studien zum ersten Lockdown wurde deutlich, dass Eltern kaum Zeit mehr für Erholung hatten, da ihr Leben mit Erwerbs- und Sorgearbeit gefüllt war (Möhring et al., 2020, S. 12). Erhebungen mit Eltern in den USA, deren Situation kaum anders aussah, haben gezeigt, dass sie stärker von Burn-Out

betroffen waren. Im Vergleich zu Angestellten ohne Kinder haben berufstätige Eltern doppelt so häufig angegeben, dass sie am Ende des Tages erschöpft seien, ihre Arbeit früher interessanter gefunden hätten und manchmal denken, dass ihre Arbeit unbedeutend sei (Coe et al., 2021).

Für den Zeitraum des ersten Lockdowns haben Bujard et al. (2020) ermittelt, dass 11,1 Millionen Kinder und Jugendliche (bis einschließlich Sekundarstufe II) in Deutschland von den Kita- und Schulschließungen in der Pandemie betroffen waren. 10,56 Millionen Eltern hatten im ersten Lockdown unter 12-jährige Kinder, sodass sie aufgrund der intensiveren Betreuung besonders gefordert waren (Bujard et al., 2020, S. 12–13). Da für die nachfolgende Empirie ein Unternehmensbereich gewählt wurde, in dem Home-Office ermöglicht wurde, werden diesbezügliche Daten und Fakten dazu im Folgenden im Fokus stehen.

Des Weiteren sind einige staatliche Regelungen zu erwähnen, die das Verhältnis zwischen angestellten Eltern und ArbeitgeberInnen mit beeinflusst haben. So erhielten Eltern in sog. systemrelevanten Berufen mit Bestätigung durch ihr Unternehmen rechtlichen Anspruch auf Notbetreuung ihrer Kinder, sodass sie ihren in der Pandemie für die Gesellschaft wichtigen Berufen nachgehen konnten. Ferner sind die sog. Kind-Krank-Tage auf 20 pro Elternteil erhöht worden und es bestand die Option, „bis zu zehn Wochen (pro Elternteil) der Erwerbsarbeit fernzubleiben“ (Buschmeyer et al., 2021, S. 13). Diese für Eltern – mehr oder minder – hilfreichen Regelungen äußerten sich jedoch nicht unbedingt positiv für deren ArbeitgeberInnen, mit Ausnahme der Notbetreuungsoption, sodass diese MitarbeiterInnen mit Kindern trotz allem arbeiten gehen konnten (Bujard et al., 2020, S. 10).

Nach diesem Überblick zum Verlauf der Corona-Pandemie mit Fokus auf Eltern und ArbeitgeberInnen sollen die in Kapitel 2.2 beschriebenen Herausforderungen, die bereits vor der Pandemie festzustellen waren, mit denen während bzw. danach verglichen werden, um sich so dem neuen Verhandlungsgefüge zwischen ArbeitnehmerInnen mit Kindern und ArbeitgeberInnen anzunähern.

2.3.2 Vergleich zwischen Herausforderungen hinsichtlich Vereinbarkeit vor und seit Beginn der Pandemie

In Hinblick auf die unter 2.2.1 geschilderten, allgemeinen Herausforderungen hinsichtlich Vereinbarkeit kann vorweggenommen werden, dass die Pandemie so gut wie alle davon beeinflusst hat. Allerdings lag bis zum Abschluss der Recherche für diese Arbeit (im Herbst 2022) noch nicht zu allen Herausforderungen neuere Forschung vor, die evtl. Einflüsse durch die Corona-Pandemie erörtert hätte. Es lag bspw. keine wissenschaftliche Studie dazu vor, inwiefern die Zeit der Pandemie ggf. die Planung und Umsetzung von Elternzeiten verändert haben mag. Auch zum Wiedereinstieg nach kinderbedingten Auszeiten konnte noch keine gesonderte Forschung gefunden werden.

Jedoch sei davon auszugehen, dass die strukturelle Diskriminierung von Eltern durch die Pandemie weiter verschärft wurde, sodass sich evtl. Kündigungen direkt zu Beginn des Wiedereinstiegs vermehrt haben könnten. Sodann sei ein rein digitaler Wiedereinstieg nicht optimal, da der persönliche Kontakt gerade nach der Elternzeit sehr relevant sei. MitarbeiterInnen sollten in dieser Phase besser präsent sein, um sich im Unternehmen behaupten zu können (Benjatschek, 2022). Weiter gab es Fälle, in denen ArbeitgeberInnen Eltern eine vorzeitige Rückkehr aus der Elternzeit verwehrt haben. Aus dringenden betrieblichen Gründen können Unternehmen dies ablehnen, was in der Pandemie scheinbar als eine Art Einsparungsinstrument genutzt wurde. Schließlich mag diese Handhabung auf Elternseite entsprechend zu Frustration und Enttäuschung geführt haben (Wilke, 2021).

Die Herausforderungen, denen Eltern durch erkrankte Kinder ausgesetzt waren, scheinen sich hingegen in der Pandemie relativiert zu haben. Zumindest ist dies der qualitativen Forschung von Buschmeyer et al. (2021) zu entnehmen. Darin beschreibt eine berufstätige Mutter, dass die Erkrankung ihrer Kinder vor der Pandemie als „unüberwindbare Hürde“ (Buschmeyer et al., 2021, S. 24) erschien, während sie so einen Fall mittlerweile pragmatisch handhaben würde. Ihre Bewältigungsstrategie wäre es, weiter im Home-Office zu arbeiten, aber ggf. Termine kurzfristig abzusagen oder später weiterzuarbeiten (Buschmeyer et al., 2021, S. 24). Inwiefern andere Eltern ähnliche Wege genutzt haben und ob sie damit ebenso zufrieden waren und diese Option als Erleichterung gesehen haben, bleibt empirisch zu untersuchen. Alternativ stand es den Eltern ab April 2021 zu, ihre Kinder nicht nur krankheitsbedingt zuhause auf Basis von Kinderkrankengeld zu betreuen, sondern auch, wenn die Kinder aufgrund von temporären Schließungen nicht in die betreuenden Einrichtungen gehen konnten (Bundesregierung, 2021). Wenn Eltern davon Gebrauch gemacht haben, liefen sie jedoch Gefahr, sich damit bei ArbeitgeberInnen unbeliebt zu machen. So sei es deswegen u.U. zu Vorbehaltskündigungen gekommen, was wiederum belegen würde, dass Vereinbarkeit nach wie vor keine Selbstverständlichkeit ist (Benjatschek, 2022).

Der unter 2.2.2.2 beschriebene Aspekt der Ambivalenz zwischen Leistung und Rücksichtnahme bleibt unverändert abhängig von der jeweiligen Führungskraft und der Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 2.2.2.1). Fest steht, dass Familien einer besonderen Herausforderung gegenüberstanden, in der Konflikte und Chaos nicht unüblich waren, vor allem dann nicht, wenn es sich um Haushalte mit mehreren Kindern handelte (Langmeyer et al., 2020, S. 25). Für angestellte Eltern war es somit wichtig, darüber mit der ArbeitgeberIn in den Dialog zu treten, um Lösungen zu finden. Viele ArbeitgeberInnen sind dadurch auf die Belange von berufstätigen Eltern eingegangen. Dies war notwendig, um die Kinderbetreuung während der Pandemie gewährleisten zu können. „Drei Viertel der Eltern, die mit den Arbeitgebern gesprochen haben, erlebten diese als entgegenkommend und hilfreich“ (Institut für Demoskopie Allensbach, 2020, S. 5). So wurden diverse Maßnahmen für eine höhere

Vereinbarkeit ergriffen oder neu geschaffen; etwa eine vorübergehende Anpassung von Arbeitszeiten. Insofern ist Verständnis für die spezielle Situation von Eltern gezeigt worden, wobei dies vor allem für Berufstätige mit höherer Qualifikation galt, sowie für Angestellte und BeamtInnen, und eher in größeren Unternehmen (Institut für Demoskopie Allensbach, 2020, S. 6). Inwiefern ArbeitgeberInnen unter den neuen Bedingungen – ggf. trotzdem oder erst recht – Leistung insbesondere von Eltern eingefordert haben, wurde (zumindest bis Herbst 2022) nicht erhoben. Allerdings sei ein Rückgang der Produktivität durch die Arbeit im Home-Office nicht erkennbar. Dies spreche für eine „gute Gemeinschaftsleistung von Mitarbeitenden und Führungskräften“ (Hofmann et al., 2021a, S. 2).

In Bezug auf die Spanne zwischen Wunsch und Wirklichkeit von vereinbarkeitsfördernden Arbeitsformen (vgl. Kapitel 2.2.2.3) sind verschiedene Ansätze diskutiert worden. An der Idee von Sabbaticals wird sich kaum etwas verändert haben, wobei diese Form der Auszeit in Hochzeiten der Pandemie weniger zum Reisen genutzt worden sein dürfte. Allerdings lagen zu diesem Themenfeld, insbesondere in Verbindung mit Vereinbarkeit, bis Herbst 2022 ebenfalls keine wissenschaftlichen Arbeiten oder repräsentativen Erhebungen vor.

Die Arbeit in Teilzeit oder im Job-Sharing hat sich grundsätzlich nicht durch die Pandemie verändert, sie ist lediglich, genau wie andere Formen auch, ins Home-Office verlagert worden, sofern die Tätigkeit dies ermöglichte und die entsprechende Ausstattung vorhanden war. Jedoch ist zu betonen, dass das Home-Office als eigentlich vereinbarkeitsfördernde Maßnahme zu Lockdown-Zeiten ad absurdum geführt wurde, denn „während der Arbeit im Home-Office können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht gleichzeitig die Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern zu Hause sicherstellen“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2021, S. 29). Mal davon abgesehen sind Eltern von schulpflichtigen Kindern zum Teil auch fachlich überfordert gewesen, ihre Kinder zuhause bei deren Aufgaben zu begleiten (Zinn et al., 2020, S. 14–15). In Summe haben sich „im Mai und Juni 2020 die allgemeine Lebenszufriedenheit, die Zufriedenheit mit dem Familienleben und der Kinderbetreuung von Eltern im Vergleich zu 2018“ (Huebener et al., 2020, S. 536) verschlechtert. Am deutlichsten zeigte sich dies bei Eltern mit Kindern unter sechs Jahren (Huebener et al., 2020, S. 536). Damit wird deutlich, wie sehr Wunsch und Wirklichkeit bei vereinbarkeitsfördernden Arbeitsformen auch in der Pandemie auseinanderlagen, obwohl viele Eltern aus dem Home-Office arbeiten konnten.

Die allgemeinen logistischen und arbeitszeitlichen Herausforderungen haben sich angesichts der Pandemie und dem verstärkten Arbeiten im Home-Office derartig verändert, dass diese in den beiden Folgekapiteln gesondert behandelt werden. Genauso verhält es sich mit dem unternehmensspezifischen Familienbewusstsein, das daher in Kapitel 2.3.2.3 separat analysiert werden soll.

2.3.2.1 Arbeitsortflexibilität

Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsorts bedeutet, dass Mitarbeitende nicht nur im Büro, sondern räumlich flexibel arbeiten können. Dies kann einerseits Arbeiten zuhause bedeuten, andererseits Arbeiten von unterwegs, bspw. in der Bahn. Generell ist zwischen Telearbeit, dem eigentlichen Home-Office, und dem mobilen Arbeiten zu differenzieren. Bei Letzterem ist kein fester Arbeitsplatz vorgesehen, während ArbeitgeberInnen bei der gesetzlich verankerten Telearbeit ebendiesen in den Räumlichkeiten der ArbeitnehmerInnen einrichten müssen. Aus Sicht von ArbeitgeberInnen ist das mobile Arbeiten daher leichter umsetzbar (Bujard et al., 2020, S. 27). Im Folgenden steht der Begriff Home-Office für das Arbeiten zuhause, sei es in Form von Telearbeit oder vom mobilen Arbeiten.

Bis dato haben ArbeitnehmerInnen in Deutschland keinen offiziellen Anspruch auf Home-Office. Allerdings gab es Bestrebungen der Bundesregierung, dies zu ändern (Scheuer & Siemen, 2022). Bis zur Corona-Pandemie war das Home-Office „nur ein Phänomen einer Minderheit“ (Bujard et al., 2020, S. 27). Dies lag vor allem in der bis dahin fehlenden Ausstattung sowie der vorherrschenden Präsenzkultur begründet. Sodann eignen sich nicht alle Berufszweige gleichermaßen für ein Arbeiten zuhause. Nichtsdestotrotz gab es vor der Pandemie selbst in für Home-Office geeigneten Bereichen ein hohes, ungenutztes Potenzial – obwohl sich viele Mitarbeitende Home-Office gewünscht haben (Bujard et al., 2020, S. 28–31). Auch unter den Eltern war die Home-Office-Quote vor der Pandemie gering. Dabei war und ist Arbeitsortflexibilität ein wichtiger Baustein zur Erreichung von Vereinbarkeit. Im Jahr 2018 waren lediglich 4,4 Prozent der Eltern, wenn beide berufstätig waren, zumindest einmal im Monat im sog. Home-Office tätig. Bei 10,5 Prozent war die Verteilung so, dass ein Elternteil zumindest tageweise von zuhause arbeiten konnte und der andere ausschließlich „vor Ort“. Wiederum 4,4 Prozent hatten ein Modell gewählt, in dem ein Elternteil allein berufstätig war und temporär im Home-Office gearbeitet hat. Die überwiegende Mehrheit der Familien, in denen beide berufstätig waren, hat überhaupt nicht im Home-Office gearbeitet (knapp 45 Prozent) (Bujard et al., 2020, S. 32–33).

Der Anteil der Eltern, die während der Pandemie im Home-Office berufstätig waren, schwankt je nach Studie, Auswertungsansatz und -zeitraum. Möhring et al. (2020) gehen von 29,5 Prozent aus, die ihrer beruflichen Tätigkeit mehr oder weniger konstant im Home-Office nachgegangen sind. Cohen und Oppermann (2020) haben eine Quote von 53 Prozent ermittelt. So oder so gab es einen enormen Anstieg, was die Anzahl berufstätiger Eltern im Home-Office angeht. Im Vergleich zu 2018 zeigt sich auch, dass Home-Office vor allem von Eltern minderjähriger Kinder in Anspruch genommen wurde (Bujard et al., 2020, S. 34). Eine weitere Erkenntnis, die für Eltern nicht irrelevant sein wird, ist die, dass ihre Arbeit durchaus im Home-Office erledigt werden *kann*. So vermerken Möhring et al. (2020): „Die Zunahme der Nutzung von Home-Office bei Männern und Frauen kann darauf hindeuten, dass unter

normalen Umständen eher Einstellungen der Arbeitgeber und Vorgesetzten und nicht technische Hürden der Nutzung von Home-Office im Weg gestanden haben“ (Möhring et al., 2020, S. 6).

Maßgeblich für eine möglichst reibungslose Umsetzung des Home-Office mit Kindern in der Pandemie waren die Flexibilität der Arbeitszeiten (vgl. Kapitel 2.3.2.2), sowie die räumliche und technische Ausstattung (Arntz et al., 2020). Außerdem hat sich gezeigt, dass wenn beide Eltern einen höheren Bildungsabschluss und ein relativ gutes Einkommen haben, sie eher im Home-Office arbeiteten und sich somit die Betreuung der Kinder besser untereinander aufteilen konnten (Möhring et al., 2020, S. 14). Trotzdem wurde die Parallelität für viele Familien zur Belastungsprobe, inkl. von Konzentrationsschwierigkeiten und Ambivalenzen zwischen der beruflichen und der Elternrolle (Buschmeyer et al., 2021, S. 22). Eine häufige Frage der Forschung ist diesbezüglich auch die nach der veränderten Zeitverwendung von Eltern. Ggf. hatten sie zwar keine Fahrtwege mehr zur Arbeitsstätte und wieder nach Hause, aber im Lockdown die komplette Kinderbetreuung zu verantworten. Tatsächlich zeigte sich im Vergleich zu 2018, dass Eltern während der Pandemie (April 2020) weniger Stunden gearbeitet haben. Der Rückgang belief sich „bei den Männern von 9,6 auf 7,4 Stunden pro Tag und bei den Frauen von 8,3 auf 7,0 Stunden“ (Bujard et al., 2020, S. 36). Diese Entwicklung war aufgrund der Doppelbelastung zu erwarten, jedoch konnte auch bei Paaren ohne Kinder eine Reduktion von Arbeitsstunden verzeichnet werden, sodass ArbeitgeberInnen ggf. mit Produktivitätseinbußen umgehen mussten (Bujard et al., 2020, S. 36). Allerdings ist die reine Arbeitszeit nicht unbedingt das richtige Maß für Produktivität (Hans-Böckler-Stiftung, 2007) und in der Erhebung von Bujard et al. (2020) wurde nicht nach den Gründen für die Stundenreduktion gefragt. Es wird u.a. vermutet, dass sie auch durch die Vielzahl an Beschäftigten in Kurzarbeit zustande gekommen ist (Bujard et al., 2020, S. 36–37). Bei der Gruppe der Eltern ist jedoch hinzuzufügen, dass der Umfang der erhobenen Stundenreduktion angesichts der pausenlosen Betreuung der eigenen Kinder als gering zu erachten ist. Sie müssen entweder andere Aktivitäten wie Sport oder Schlaf reduziert oder (auch) Beruf und Kinderbetreuung zeitlich parallelisiert haben (Bujard et al., 2020, S. 37). Wie bereits zuvor erwähnt, sei insgesamt kein Einbruch von Produktivität erkennbar gewesen, allerdings bezieht sich diese Aussage auf alle Mitarbeitenden, nicht nur auf Eltern (Hofmann et al., 2021a, S. 2). An dieser Stelle soll erneut explizit darauf hingewiesen werden, dass Home-Office für Eltern während Lockdown-Zeiten eine Notlösung darstellte, die mit vielen Herausforderungen verbunden war (K.-U. Müller et al., 2020). Home-Office als vereinbarkeitsfördernde Maßnahme würde beinhalten, dass Kinder im Normalfall *nicht* parallel durch die arbeitenden Eltern selbst, sondern durch andere Personen, in Kitas oder Schulen betreut werden. „Durch die Corona-Krise ist ein Prozess beschleunigt worden, der möglicherweise zu einer dauerhaften Veränderung der Erwerbsarbeit führen wird. Dieser Prozess scheint irreversibel. Die „neue

Normalität“ könnte durch eine veränderte Balance von physischer Präsenz und Home-Office gekennzeichnet sein“ (Bujard et al., 2020, S. 34). So ist zu erwarten, dass das Home-Office, vor allem in Form des mobilen Arbeitens, ein fester Bestandteil der Arbeitsweise bleiben wird – auch und gerade für Eltern. Allerdings müssen die Vor- und Nachteile, auch für die ArbeitgeberInnen, bedacht und berücksichtigt werden. Es bleibt der Fall, dass sich manche Jobs nicht für das Home-Office eignen, etwa personennahe Tätigkeiten (Möhring et al., 2020, S. 18). Hier werden die Herausforderungen hinsichtlich Vereinbarkeit dieselben wie vor der Pandemie sein. Hingegen in anderen Berufen, die sich genauso gut von zuhause erledigen lassen, ergeben sich bspw. Zeitgewinne durch wegfallende Fahrtwege. Dieses „Mehr“ an disponibler Zeit führt laut Forschung zu einem besseren, individuellen Wohlbefinden, was sich positiv auf die Gesundheit auswirkt – von den monetären und ökologischen Vorzügen ganz zu schweigen. Die neu frei gewordene Zeit kann für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf genutzt werden und mag auf Basis aktueller Forschung mit dazu führen, dass mehr Väter einbezogen und Mütter entlastet werden könnten. Sofern die jeweilige Arbeit nicht darunter leidet, ergeben sich also gleich mehrere Vorteile auf einmal. Der größte Nachteil liegt in der Entgrenzung der Arbeit, die eben nicht mehr bspw. an einen Büroraum in einem Unternehmen geknüpft ist. Viele ArbeitnehmerInnen benötigen Grenzen, um nicht uneingeschränkt erreichbar und verfügbar zu sein, was zumeist in unbezahlter Mehrarbeit münden dürfte (Bujard et al., 2020, S. 35). Außerdem führt die Entgrenzung der Arbeit zu mangelnder Erholung sowie gesundheitlichen Folgen, was bereits vor der Pandemie bekannt war. Eine Befragung mit Personalverantwortlichen im Dezember 2020 ergab, dass über 70 Prozent der Befragten bei den Mitarbeitenden Folgen von Entgrenzung feststellen konnten. In der Verantwortung sehen sie fast zu gleichen Teilen die direkten Vorgesetzten, die Unternehmensführung bzw. die Betroffenen selbst (Hofmann et al., 2021a, S. 2–3). Auch die potenzielle soziale Isolierung ist ein negativer Effekt, der auch für Eltern eintreten kann. Zukünftig seien drei Gestaltungspunkte entscheidend. Erstens bedarf es einer ausgeglichenen Mischung zwischen Arbeitstagen im Büro und zuhause (Bujard et al., 2020, S. 35), was sich auch in Umfragen widerspiegelt. So können sich viele Personalverantwortliche vorstellen, dass MitarbeiterInnen für zwei bis drei Tage die Woche ins Home-Office wechseln (Hofmann et al., 2021a, S. 4–5). Zweitens ist darüber zwischen den Angestellten und den ArbeitgeberInnen gemeinsam ein Konsens zu finden. Und drittens darf das Recht auf Home-Office nicht zu einer Pflicht werden, um bspw. so Kosten einzusparen, denn allein aufgrund evtl. beengter Wohnverhältnisse oder nachteiliger Internetverbindungen ist Home-Office längst nicht für alle optimal (Bujard et al., 2020, S. 35). ArbeitgeberInnen müssen sich vor Augen führen, dass Eltern aufgrund der oftmals positiven Erfahrungen mit Home-Office, insbesondere außerhalb der Lockdowns, zukünftig ein Anrecht darauf erwarten könnten. Andernfalls ziehen sie ggf. Konsequenzen und machen sich den derzeitigen Fachkräftemangel zunutze, indem sie den

Job bzw. das Unternehmen für mehr Flexibilität wechseln. Dieser Trend war in den USA bereits Ende des Jahres 2021 zu beobachten (Smet et al., 2021).

2.3.2.2 Arbeitszeitflexibilität

Um sich dem Thema Arbeitszeitflexibilität strukturiert zu nähern, wird die Gliederung von Bellgardt (1990) verwendet. Arbeitszeit umfasst demnach zum einen inhaltliche, zum anderen formale Gestaltungselemente. Zu Ersterem gehören die zeitliche Lage und die Dauer der Arbeitszeit, was als chronologische und chronometrische Dimension bezeichnet wird (Bellgardt, 1990). Im Normalfall wird die Lage der Arbeitszeit aus betrieblichen Gründen, aber auch zum Schutz von ArbeitnehmerInnen, durch unternehmensinterne Regelungen begrenzt, sodass einerseits der frühestmögliche Arbeitsbeginn, andererseits der spätestmögliche Arbeitsschluss definiert sind. Arbeitszeiten werden zudem im Arbeitszeitgesetz geregelt, sowie häufig auch in Tarifverträgen. Wenn es in Unternehmen sog. Kernarbeitszeiten gibt, führen diese zu weiteren Einschränkungen hinsichtlich Flexibilität. Entweder die ArbeitnehmerInnen sollen in dieser Zeitspanne anwesend oder im Home-Office zumindest gut erreichbar sein. In der Pandemie haben sich sowohl die chronologische als auch die chronometrische Dimension für viele ArbeitnehmerInnen, und somit auch angestellte Eltern, stark verändert. Das bedeutet, dass zum Teil viel mehr Flexibilität gefordert war als es nach den vor der Pandemie festgelegten Regelungen gewünscht bzw. erlaubt gewesen wäre. Daher haben viele Unternehmen entsprechend ihre Kernarbeitszeiten angepasst und Arbeitszeitrahmen insbesondere in den zum Teil späten Abend hinein verlängert (Hofmann et al., 2021b, S. 3). Dies war für MitarbeiterInnen mit Kindern insbesondere zu Lockdown-Zeiten eine Hilfe, da sie die Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit zusätzlich mit Sorgearbeit und ggf. mit den Arbeitszeiten von PartnerInnen vereinbaren mussten. Damit sie, aber auch ArbeitnehmerInnen ohne Kinder, ihr Arbeitspensum besser verteilen konnten, wurde in manchen Unternehmen angeboten, den Samstag freiwillig als Arbeitstag mitnutzen zu dürfen (Hofmann et al., 2021b, S. 4). Eltern mit systemrelevanten Berufen stand ferner die Notbetreuung zur Verfügung, die jedoch nicht zu vollem Potenzial in Anspruch genommen wurde (Langmeyer et al., 2020, S. 19). Vorrübergehend haben Eltern – genau wie Nicht-Eltern – außerdem weniger Stunden gearbeitet als vor der Pandemie (Bonin et al., 2020) (vgl. Kapitel 2.3.2.1).

Bei den formalen Elementen ist im Kontext der nachfolgenden Empirie vor allem die Frage über das Dispositionsrecht von Interesse. Wenn ArbeitnehmerInnen hohe Freiheiten bei der individuellen Einteilung ihrer Arbeitszeit besitzen, liegen die Disputationsrechte mehrheitlich bei ihnen. Im gegenteiligen Fall existiert ein hoher Variationsgrad, was bedeutet, dass ArbeitgeberInnen stärker über die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeitenden verfügen als sie selbst (Bellgardt, 1990). Das Instrument der Kurzarbeit kann dazu gezählt werden, da es

ArbeitgeberInnen in die Lage versetzt, in hohem Maß über die Arbeitszeit der Angestellten zu entscheiden (Bujard et al., 2020, S. 17).

Während ein hoher Grad an Fremdbestimmung grundsätzlich für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht erstrebenswert ist (Juncke et al., 2020, S. 35), erscheint sie auf den ersten Blick in Form von Kurzarbeit zu Pandemie- und insbesondere Lockdown-Zeiten für viele Eltern als die Lösung. Denn wer zu weiten Teilen oder vorübergehend gar nicht tätig war aufgrund von Kurzarbeit, konnte entsprechend umfangreich und flexibel Sorgearbeit wie Kinderbetreuung oder Hausarbeit übernehmen (vgl. Kapitel 2.2.2.3). Jedoch zeigen Studienergebnisse genau gegenteilige Ergebnisse. Zumindest wiesen die Eltern, die in Kurzarbeit waren, und mit Kindern zuhause blieben, im Vergleich zu Eltern, die weiter im Büro bzw. im Home-Office arbeiteten, die geringsten Werte in puncto Arbeitszufriedenheit aus (Bujard et al., 2020, S. 42). Es gab jedoch auch Fälle, in denen Kurzarbeit von Unternehmen scheinbar ausgenutzt wurde, sodass sich hinter diesem „Label“ letztlich reguläre oder gar mehr Arbeit verbarg (Zerle-Elsässer et al., 2022, S. 115). Abgesehen von der Tatsache, dass es sich bei Kurzarbeit in einer Pandemie um eine unplanbare Extremsituation handelt, die sicherlich für viele auch mit psychischen Belastungen verbunden war (Bujard et al., 2020, S. 49), ist Vereinbarkeit innerhalb von Tätigkeiten mit hohem Individualisierungsgrad und somit weitreichenden Disputationsrechten für Eltern von Vorteil. Dies trifft laut Studien insbesondere auf Berufe mit großer Eigenverantwortung zu, die sich auch im Home-Office bewältigen lassen. Häufig sind dies Stellen, die einen akademischen Hintergrund erfordern (Bünning et al., 2020, S. 9). Sofern einige Voraussetzungen geschaffen sind, etwa ein klares gemeinsames Verständnis über das Thema Erreichbarkeit, Kommunikation und Austausch zu Arbeitsergebnissen (Hofmann et al., 2021b, S. 9), hat eine hohe zeitliche Flexibilität insbesondere für Eltern den großen Vorteil, dass sie ihre Arbeitszeit selbst steuern können, um so den Bedarfen durch die Familie gerecht zu werden (Juncke et al., 2020, S. 34). Kritisch zu betrachten ist die daraus entstehende Konsequenz, seine Arbeitsstunden zu anderen Zeiten, etwa am Abend, nachzuholen. Angestellte Eltern haben dies deutlich häufiger wahrgenommen als abhängig Beschäftigte ohne Kinder. Für manche mag diese zeitliche Freiheit als Entlastung, für andere eher als Druck wahrgenommen worden sein (Bonin et al., 2020, S. 108).

Arbeitszeitflexibilität kann ferner genau wie Arbeitsortflexibilität zu einer weiteren Entgrenzung der Arbeit beitragen, sodass dieser Faktor erneut als möglicher Nachteil aufzuführen ist. Um dem „Verschwimmen“ zwischen Berufs- und Privatleben vorzubeugen, ist eine hohe zeitliche Souveränität bei den Mitarbeitenden erforderlich, wie bereits zuvor hinsichtlich Disputationsrechten beschrieben. Ein wesentlicher Punkt sind hierbei auch die Arbeitszeiten von KollegInnen, da für die Zusammenarbeit oft ein zeitlicher Konsens zu finden ist (Hofmann et al., 2021b, S. 9). Für MitarbeiterInnen mit derart hohen Freiheitsgraden bei der

Arbeitszeitgestaltung ist das Konzept der Selbstführung essenziell, um potenziellen Nachteilen aktiv entgegenzuwirken. Es brauche „Selbstdisziplin und Selbstregulation, um sich zu motivieren, strukturieren, disziplinieren oder auch Grenzen zu ziehen“ (Hellert, 2021, S. 276). Jedoch bleibt offen, inwieweit angestellte Eltern die eigene Erreichbarkeit tatsächlich eingrenzen (wollen und können).

Unternehmen scheinen die zunehmende Arbeitszeitflexibilität zu begrüßen und auch nach der Pandemie zu fördern. Diejenigen, die bereits vor der Pandemie gute Erfahrungen damit gemacht haben, planen weitere Schritte in Richtung zeitlicher Flexibilität. Angestellte sollen sich demnach zukünftig vor allem untereinander und mit Führungskräften abstimmen und so die eigenen Bedürfnisse dezentral verhandeln. Um Transparenz zu schaffen, sind umfangreiche Gleitzeitkonten zur Stundenerfassung geplant. Kernarbeitszeiten, sofern sie noch bestehen, und zu starre Arbeitszeitrahmen stehen vermehrt zur Diskussion. Ein kleinerer Teil der Befragten hat außerdem angegeben, dass Mitarbeitende in regelmäßigen Abständen über ihre individuelle Arbeitszeit selbst entscheiden können (Hofmann et al., 2021d, S. 5).

Letztlich bleibt darauf hinzuweisen, dass eine hohe zeitliche Flexibilität nur dann wesentlich zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen kann, wenn auch externe Rahmenbedingungen dies ermöglichen. Lediglich eine qualitativ gute und quantitativ starke Infrastruktur hinsichtlich Kinderbetreuung erlaubt eine effiziente Ausgestaltung von, sowie ein Gleichgewicht zwischen Erwerbs- und Sorgearbeit. Familien würden dadurch doppelt profitieren, nämlich durch in Summe höhere Haushaltseinkommen aufgrund erhöhter Stundenzahlen, sowie bei der Geschlechtergerechtigkeit (Bonin et al., 2020, S. 10). So hat die durch die Pandemie beförderte Arbeitsortflexibilität zu mehr Zeit und eben auch Flexibilität geführt, „was vor allem Männern mehr Gelegenheit verschafft, mehr Sorgearbeit zu übernehmen“ (Bonin et al., 2020, S. 10). Allerdings existiert rund um die Frage, inwiefern sich die Sorgearbeit zuhause zwischen den Geschlechtern verändert haben mag, in der Forschung keine einheitliche Antwort (Erfolgsfaktor Familie, 2021; Hipp & Bünning, 2021; Jessen et al., 2021): Des Weiteren seien nach wie vor (vgl. Kapitel 2.2.1.2) zwei vereinbarkeitsfördernde Ansätze zu begrüßen, die mehr Zeit und Flexibilität ermöglichen würden: „Die Entwicklung effizienter Marktstrukturen für haushaltsnahe Dienstleistungen sowie das Konzept der Familienarbeitszeit, das dem Leitbild eines Erwerbsmodells mit partnerschaftlicher vollzeitnaher Teilzeit beider Elternteile folgt“ (Bonin et al., 2020, S. 10).

2.3.2.3 Vertrauenskultur innerhalb von Unternehmen und in der Personalführung

Bereits vor der Pandemie hatten sich viele Unternehmen, auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen, das Attribut „familienfreundlich“ zugeschrieben. Jedoch blieb zu hinterfragen, ob die eigenen Mitarbeitenden dies auch so wahrgenommen haben (vgl. Kapitel 2.2.2.1). Durch die Pandemie ist das Thema Familienbewusstsein und Vereinbarkeitsmanagement

unausweichlich in den Fokus gerückt, sodass ein regelrechter „Kulturwandel“ (Weßler-Poßberg et al., 2021, S. 40) eingesetzt hat. Da vor allem die direkten Führungskräfte mit den persönlichen Herausforderungen der Mitarbeitenden – also auch denen von Eltern – in der Pandemie konfrontiert waren, wurden diese oftmals unternehmensintern auf den Umgang mit familiären Themen geschult, genau wie auf die Führung von virtuellen Teams. Sie seien auch dazu aufgefordert worden, aktiv auf ihre Mitarbeitenden mit Kindern zuzugehen, Unterstützung anzubieten und gemeinsam Lösungswege für die Betreuungssituation zu finden. Insbesondere im Nachhinein mag vor allem die Zeit der Lockdowns mit dem plötzlichen Umzug ins Home-Office und evtl. Kurzarbeit als anstrengend betrachtet werden, gleichzeitig bot sie aber auch die Chance, mehr Flexibilität und somit Vereinbarkeit zu gewinnen. Viele Unternehmen hätten dies registriert und seien auch zukünftig bestrebt, das Thema Vereinbarkeit weiter zu fördern. Jedoch gehen nicht alle Unternehmen mit der gleichen Haltung an diese Aufgabe heran. Während die einen in erster Linie Maßnahmen anbieten würden, die die angestellten Eltern entweder annehmen oder ggf. individuell aushandeln können (Weßler-Poßberg et al., 2021, S. 40), sehen sich die anderen eher als strategische Sparrings-Partner. Die Herausforderungen hinsichtlich Vereinbarkeit sind für diese Gruppe von Unternehmen weniger eine Privatsache, sondern eine gemeinsame Aufgabe geworden. Diese Einstellung wurde in der Tat durch die Pandemie geprägt, da vielerorts ein intensiver Dialog stattfand, um mit der für alle neuen Situation bestmöglich umzugehen. Wichtig für diese gewachsene Form von Vereinbarkeit ist eine Vertrauenskultur, in der sich beide Seiten – ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen mit Kindern – auf Augenhöhe begegnen (Weßler-Poßberg et al., 2021, S. 41). Munko (2021) hat wesentliche Elemente von Vertrauenskulturen zusammengefasst, die insbesondere zum Tragen kommen, sobald Mitarbeitende nicht vor Ort arbeiten. Demnach liege eine ausgeprägte Vertrauenskultur dann vor, wenn „höhere Entscheidungs- und Verantwortungsspielräume und dadurch eine höhere Motivation“ (Munko, 2021, S. 333) vorzufinden seien. Dies gilt nicht nur für die beruflichen Aufgaben, sondern bspw. ebenso für die Arbeitsortflexibilität, bei der die Individuen die für sich optimalen Arbeitsumfelder auswählen können. Auch Arbeitszeitflexibilität inkl. der Option, mehr oder weniger Stunden arbeiten zu dürfen, sowie dadurch das Vorhandensein einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf seien Ausdruck von Kulturen mit hohem Vertrauen. Positive Effekte für Unternehmen können eine gesteigerte Produktivität, Effektivität, Mitarbeiterbindung und Attraktivität von ArbeitgeberInnen sein (Munko, 2021, S. 333). Die Krux liege darin, dass der Begriff der Vertrauenskultur für viele Mitarbeitende zu abstrakt sei, wenn sie nach ihren Wünschen und Bedürfnissen an das zukünftige Arbeiten befragt worden seien. So würden sich die meisten eher implizit äußern, indem sie bspw. angeben, mehr im Home-Office arbeiten zu wollen (Munko, 2021, S. 334–335). ArbeitgeberInnen sollten einzelne

Wünsche also besser im Gesamt-Kontext von Kultur betrachten und diese auch nach der Pandemie aktiv mitgestalten (vgl. Kap 2.2.2.1).

Ein kritischer Faktor in Bezug auf Vereinbarkeit bleibt die beidseitige Kommunikation zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen (Weßler-Poßberg et al., 2021, S. 41). Diese scheint sich in der Pandemie in dem Sinne verbessert zu haben, als dass Unternehmen und Führungskräfte nicht mehr nur „nach unten“ (top-down) informiert haben, sondern digitale Treffen auch als Anlass genommen hätten, mehr in einen offenen Austausch zu gehen, bspw. in Bezug auf Bedürfnisse bzgl. Vereinbarkeit. Während diese vor der Pandemie wenig bis gar nicht thematisiert worden seien, hatten viele ArbeitgeberInnen während der Corona-Krise sogar die Erwartung, dass Angestellte mit Vereinbarkeitsproblemen auf sie zukommen, um so entweder Hilfe zu suchen oder eigene Lösungen mitzuteilen. Ferner hätten Unternehmen auch verstärkt an Mitarbeitende appelliert, die eigenen Grenzen wahrzunehmen und keine Überstunden aufzubauen. Allerdings zeigt sich an diesem Beispiel, dass eine gut gemeinte Kommunikation auch gut gemacht sein muss. Viele Angestellte hätten diese Botschaft erst dann ernst genommen, wenn Unternehmen explizit auf die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen zuhause verwiesen haben. Verständlicherweise konnte jemand mit einem ruhigen Rückzugsort daheim besser arbeiten als etwa ein Elternteil, das sich den Küchentisch als Arbeitsplatz mit zwei Kindern im Home-Schooling teilen musste. Des Weiteren standen Führungskräfte vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden nicht mehr spontan sehen oder ansprechen zu können (Juncke et al., 2021, S. 58). Je nachdem, ob das Verhalten von Führungskräften zuvor eher mitarbeiter- oder aufgabenbezogen war, im Englischen bekannt unter den Begriffen „consideration“ bzw. „initiating structure“ (Nerdinger et al., 2014, S. 88), war es sicherlich nicht für alle einfach, sich auf diesen raschen Wandel hin zu einer extremen Vertrauenskultur offen einzulassen (Hofmann et al., 2020, S. 12). Der im Büro flexible Kontakt war auf einmal begrenzt auf in der Regel vorab vereinbarte, virtuelle Meetings. Vorgesetzte mussten entsprechend noch mehr auf Einzelne aktiv zugehen (Hofmann et al., 2021c, S. 4), um bspw. auf etwaige neue Vereinbarkeitsmaßnahmen hinzuweisen oder Bedarfe wiederum intern weitergeben zu können. Im Umkehrschluss bedeutet das auch, dass Eltern mit weniger engagierten Führungskräften deutliche Nachteile in Kauf nehmen mussten. Somit hat sich am Einfluss von Vorgesetzten nichts geändert (vgl. Kapitel 2.2.2.2): mit ihnen steht und fällt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Juncke et al., 2021, S. 58).

Laut einer Studie von Hofmann et al. (2020) hatte fast die Mehrheit (47 Prozent) der befragten Personalverantwortlichen angegeben, dass Führungskräfte bereits nach wenigen Wochen der Pandemie evtl. Vorbehalte ggü. dem mobilen Arbeiten abgebaut hätten. Diese Entwicklung ist von den Autoren als positiv eingeschätzt worden, da Führungskräfte wesentliche Treiber in Veränderungsprozessen seien (Hofmann et al., 2020, S. 12). Was in der Diskussion um die Veränderungen durch die Pandemie auf das Arbeitsleben schnell vernachlässigt wird, ist die

Tatsache, dass Führung und Bindung von Mitarbeitenden sich nicht erst durch das mobile bzw. hybride Arbeiten erschwert haben. Schon vor der Pandemie sind grundlegende Veränderungen im Rahmen von „New Work“ diskutiert worden, die durch die Pandemie lediglich beschleunigt worden sind (Hofmann et al., 2021c, S. 3). Zu nennen sind u.a. „Trends in Bezug auf Hierarchieabbau, ein Mehr an Selbstorganisation, agile Arbeits- und Führungskonzepte und die daraus folgenden Veränderungen für Rollenbilder und Kompetenzen von Führungskräften“ (Hofmann et al., 2021c, S. 3). Vorgesetzte stehen demnach schon seit geraumer Zeit vor der Herausforderung, mit diesen Trends und ggf. neuen Erwartungen an sie und die Mitarbeitenden umzugehen (Brommer et al., 2019). In der Pandemie kam hinzu, dass nicht alle Mitarbeitenden es gewohnt bzw. gewillt waren, in einen aktiven und zusätzlich digitalen Austausch zu gehen. Aus der Ferne konnten Führungskräfte dann nur schwer entgegenwirken. Insbesondere bei eher privaten Angelegenheiten wird es zudem auch unterschiedliche Meinungen und Unsicherheit darüber gegeben haben, inwieweit sich Unternehmen oder Führungskräfte einmischen oder Fürsorge übernehmen sollten bzw. ob Mitarbeitenden nicht mehr Selbstverantwortung abverlangt werden kann (Hofmann et al., 2021c, S. 5). Wenn die Angestellten mit Kindern sich geöffnet haben, war die Reaktion der ArbeitgeberInnen zumeist hilfreich, wenn auch nicht immer begeistert. In der Hälfte der Fälle zeigten Unternehmen Verständnis und Unterstützung (Juncke et al., 2021, S. 23).

Abschließend ist zu vermerken, dass viele der zuvor vermerkten Punkte hinsichtlich Kulturwandel, Vertrauen und Kommunikation alle Mitarbeitenden und Führungskräfte betreffen, inkl. der Gruppe der Eltern. Wenn Führung jedoch unter den neuen Rahmenbedingungen verstärkt auf Einzelne eingehen muss (Hofmann et al., 2021c, S. 4), bleibt offen, inwiefern im Umgang mit Eltern (und anderen Gruppen) ggf. Unterschiede gemacht worden sind. Es könnte sein, dass Führungskräfte ihnen aufgrund der speziellen Situation sogar mehr Vertrauen geschenkt haben als Angestellten ohne Kinder – oder andersherum.

2.4 Zusammenfassung und Zwischenfazit

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterliegt grundsätzlich vielfachen Herausforderungen, bspw. hinsichtlich Elternzeit und Wiedereinstieg, logistischen und arbeitszeitlichen Anforderungen, sowie in Verbindung mit besonderen Situationen, etwa wenn Kinder erkranken. Außerdem kommen unternehmensspezifische Herausforderungen hinzu, sei es durch ein fehlendes Familienbewusstsein, evtl. Ambivalenzen zwischen Leistungserwartungen an und Rücksichtnahme auf Eltern, oder durch Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit von vereinbarkeitsfördernden Arbeitsformen.

Damit Vereinbarkeit auf betrieblicher Ebene Erfolg haben kann, bedarf es eines Familienbewusstseins, das sich jedoch „immer im Spannungsfeld zwischen den Interessen der Organisation, den Interessen der Beschäftigten (mit und ohne Familienpflichten) sowie den rechtlichen Rahmenbedingungen“ (Ahrens, 2022, S. 65–67) bewegt. Diese drei Pfeiler sind also zu berücksichtigen, aber voraussichtlich nie gleichzeitig zufriedenstellend für alle zu erreichen, weshalb Ahrens (2022) sie auch als „magisches Dreieck“ (Ahrens, 2022, S. 67) bezeichnet.

Die zu Beginn aufgeführten Herausforderungen und somit auch das Verhandlungsgefüge bzgl. Vereinbarkeit zwischen ArbeitgeberInnen und angestellten Eltern haben sich durch die Pandemie mehr oder minder stark verändert, wodurch sich ein einmaliges Momentum für die Forschung in diesem Bereich ergeben hat. Insbesondere die neue Arbeitsort- und Arbeitszeitflexibilität haben Eltern neue Möglichkeiten hinsichtlich Vereinbarkeit geschaffen. Sodann findet in den Unternehmen ein kultureller Wandel statt, der neue Kompetenzen in der Führung notwendig macht. Kommunikation und Vertrauen werden dabei als die wichtigsten erachtet (Hofmann et al., 2021c, S. 6).

Eltern sind von den neuen Herausforderungen genauso betroffen wie ihre ArbeitgeberInnen (Juncke et al., 2021), wobei den direkten Vorgesetzten – auch schon vor der Pandemie – eine besondere Rolle zukommt. „Allgemein gilt, dass Führungskräfte eine Schlüsselposition einnehmen, da sie betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen entweder fördern oder hemmen können – und oft selbst auch von Vereinbarkeitsproblemen betroffen sind“ (Ahrens, 2022, S. 65). Des Weiteren schlussfolgert Ahrens (2021), dass Kinderbetreuung in betriebswirtschaftlichen Konzepten integriert werden müsse aufgrund der Erfahrungen in der Pandemie. Denn wenn ArbeitnehmerInnen aufgrund dieser oft vernachlässigten Ressource nicht uneingeschränkt arbeiten können, ergeben sich mitunter negative Konsequenzen hinsichtlich der Produktivität (Ahrens, 2021, S. 373).

Da die berufliche Vereinbarkeit – insbesondere auch während der Pandemie – stark durch den privaten Kontext geprägt wurde, ist zuletzt ein Blick auf die persönlichen Strategien und Einstellungen von Eltern hilfreich. Während sich bspw. einige Mütter regelrecht aufgeopfert und sich so auch gesundheitlich gefährdet haben, um all ihren Rollen möglichst umfangreich gerecht zu werden, waren Väter während der Pandemie scheinbar eher in der Lage, zu delegieren. Wenn sie während der Krisenzeit familiäre und berufliche Anforderungen zu erfüllen hatten, haben sie eher ihr privates Netzwerk einbezogen als alles parallel zu erledigen (Ahrens, 2022, S. 78–83). In der qualitativen Erhebung von Buschmeyer et al. (2021) konnte ebenfalls gezeigt werden, dass Vereinbarkeit während der Pandemie mit großen, inneren Ambivalenzen sowie mit dem Faktor Geschlecht verbunden war.

Die herausfordernden und intensiven Erfahrungen in der Pandemie in Bezug auf Elternschaft scheinen zudem nachhaltig zu sein. So schildert die neueste Veröffentlichung der sog. Vermächtnisstudie, eine Langzeitstudie von DIE ZEIT, infas und WZB, dass Eltern eigene Kinder zwar nach wie vor als sehr wichtig erachten. „Aber Elternschaft sehen sie viel weniger als noch 2015 als erstrebenswert für die Gesellschaft an“ (Novotny, 2023).

Trotz der bereits vorliegenden Studien zu Vereinbarkeit (auch seit Beginn der Pandemie) haben sich offene Fragen ergeben, die im Folgenden gesammelt aufgeführt werden:

- a. Inwiefern werden angestellte Eltern ggf. anders behandelt im Vergleich zu ArbeitnehmerInnen ohne Kinder?
- b. Fordern Vorgesetzte tatsächlich eine Form der Wiedergutmachung, wenn sie auf angestellte Eltern Rücksicht nehmen?
- c. Wie handhaben angestellte Eltern das Thema der Erreichbarkeit?
- d. Inwiefern wird die individuelle Vereinbarkeit durch die Beziehung zur (direkten) Führungskraft beeinflusst?

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Vereinbarkeit keine Selbstverständlichkeit ist; und in den Augen mancher WissenschaftlerInnen eine Lüge (Brost & Wefing, 2015). So oder so müssen angestellte Eltern Lösungen finden und diese mit ihren ArbeitgeberInnen individuell diskutieren und ggf. verhandeln. Daher liegt die Annahme auf der Hand, dass es zwischen beiden Seiten eine Art unsichtbaren Vertrag gibt, zu dessen Bestandteilen auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört. Dieser wissenschaftlich sog. psychologische Vertrag bildet das Fundament der nachfolgenden Forschung dieser Arbeit und wird daher im folgenden Kapitel im Detail erörtert.

3 Der psychologische Vertrag – Theoretische Grundlage

Der psychologische Vertrag dient als theoretischer Bezugsrahmen für die nachfolgende Empirie. Daher soll das Konstrukt des psychologischen Vertrags in diesem Kapitel vorgestellt, sowie die besondere Eignung dessen für eine Untersuchung im Bereich von Vereinbarkeit von Familie und Beruf dargelegt werden. Nach der Schilderung der historischen Entwicklung (Kapitel 3.1) werden wesentliche Bestandteile des Konstrukts definiert (Kapitel 3.2). Inhalte und Formen des psychologischen Vertrags sind in Kapitel 3.3 zusammengefasst worden, die Einflüsse des psychologischen Vertrags in Kapitel 3.4. Abschließend (Kapitel 3.5) sollen Forschungslücken aufgezeigt und die Forschungsfragen dieser Arbeit davon abgeleitet werden.

3.1 Historische Entwicklung des Konstrukts psychologischer Vertrag

Der psychologische Vertrag hat eine lange Historie innerhalb der Organisationswissenschaften vorzuweisen. Der Begriff des psychologischen Vertrags wurde erstmals von Argyris (1960) verwendet, sowie in den Folgejahren unter anderem von Levinson et al. (1962) sowie E. H. Schein (1965) aufgegriffen (Conway & Briner, 2009; Conway & Pekcan, 2019). Grundsätzlich besteht bis heute für den psychologischen Vertrag nicht *die* eine Definition, sodass die Forschung zum psychologischen Vertrag entsprechend divers ausfällt (Conway & Briner, 2009, S. 8). Die nachfolgenden Definitionen und weiteren zentralen Elemente des psychologischen Vertrags sind im Englischen belassen bzw. in Klammern hinzugefügt worden, um die Basis der Theorie möglichst authentisch darzulegen.

3.1.1 Frühzeitige Entwicklung

Bevor der Begriff des psychologischen Vertrags geprägt wurde, gab es bereits eine Forschungsarbeit im psychologischen Bereich (Menninger, 1958), in der das Konstrukt des psychologischen Vertrags zwar noch nicht benannt, aber indirekt geschildert worden ist. Daher gilt Menninger (1958) als derjenige, der den psychologischen Vertrag erstmalig eingeführt hat (Conway & Briner, 2009, S. 9). Argyris (1960) bezog sich auf einen sog. „psychological work contract“, als er die Beziehung zwischen ArbeiterInnen und VorarbeiterInnen in zwei amerikanischen Fabriken untersuchte. Er beobachtete zwischen den beiden Gruppen ein unausgesprochenes Übereinkommen: Im Gegenzug für hohe Produktivität erwarteten die ArbeiterInnen von ihren Vorgesetzten, dass diese ihnen akzeptable Arbeitsbedingungen sichern und sie nicht weiter als nötig kontrollieren würden (Argyris, 1960, S. 96). Konkret definierte er den psychologischen Vertrag wie folgt:

„Since the foremen realize the employees in this system will tend to produce optimally under passive leadership, and since the employees agree, a relationship may be hypothesized to

evolve between the employees and the foreman which might be called the 'psychological work contract'." (Argyris, 1960, S. 96)

In ihrem Werk „Men, management, and mental health“ beschreiben Levinson et al. (1962) Auswirkungen psychologischer Verträge auf die mentale Gesundheit, die sie in einer Studie mit knapp 850 Mitarbeiterinterviews festgestellt haben. Der psychologische Vertrag wird darin folgendermaßen definiert:

„A series of mutual expectations of which the parties to the relationship may not themselves be dimly aware but which nonetheless govern their relationship to each other.“ (Levinson et al., 1962, S. 21)

Demnach sind die Inhalte des psychologischen Vertrags den Vertragsparteien selbst nicht völlig bewusst, sondern entwickeln sich vielmehr unbewusst. Sodann betonen Levinson et al. (1962), dass psychologische Verträge nicht allein zwischen *einem* Individuum und *der* Organisation entstehen, sondern auch zwischen mehreren MitarbeiterInnen oder Gruppen und dem Unternehmen (Levinson et al., 1962, S. 37–38). Auch E. H. Schein (1965) nahm an, dass die gegenseitigen Erwartungen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten unbewusst entstehen:

„The notion of a psychological contract implies that the individual has a variety of expectations of the organization and that the organization has a variety of expectations of him.“ (E. H. Schein, 1965, S. 11)

E. H. Schein (1965, 1978) betonte darüber hinaus, dass es zu regelmäßigen Aushandlungen zwischen den VertragspartnerInnen kommt:

„The working out of the psychological contract is an ongoing process of negotiation and renegotiation between the employee and the employer.“ (E. H. Schein, 1978, S. 120)

Zusammenfassend erfolgte die Annäherung an das Konstrukt des psychologischen Vertrags während der Anfänge aus verschiedenen Fachrichtungen. Gemeinsam war jedoch das grundsätzliche Verständnis darüber, dass der psychologische Vertrag implizite, gegenseitige Erwartungen zwischen zwei Parteien umfasst, die weder schriftlich noch mündlich vorliegen. Das wissenschaftliche Interesse am psychologischen Vertrag hielt sich in den folgenden Jahrzehnten in Grenzen. Erst ab den späten 1980er Jahren ist der psychologische Vertrag durch die Arbeiten von Rousseau (1989,1995) populär geworden (Conway & Briner, 2009).

3.1.2 Der psychologische Vertrag nach Rousseau

Rousseau (1989) definierte den psychologischen Vertrag in Anlehnung an Argyris (1960), verortete diesen jedoch ausschließlich auf der Seite des Individuums. Demzufolge könnten Organisationen nicht Träger psychologischer Verträge sein (Conway & Briner, 2009, S. 14):

„The term psychological contract refers to an individual's beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between the focal person and another party. Key issues here include the belief that a promise has been made and a consideration offered in exchange for it, binding the parties to some set of reciprocal obligations.“ (Rousseau, 1989, S. 123)

Durch die obenstehende Definition ist der psychologische Vertrag für die empirische Forschung zugänglicher gemacht worden, da es sich nicht mehr um ein vages Konstrukt rund um Erwartungen handelte, sondern um eine präzise Beschreibung mit dem Fokus auf Versprechen („promises“) (Conway & Briner, 2009, S. 14). Außerdem geht daraus hervor, dass es unzählige individuelle psychologische Verträge gibt, die sich voneinander unterscheiden können. Laut Rousseau (1989) handelt es sich beim psychologischen Vertrag um ein Phänomen, das in der Sichtweise des Individuums bestehe („existing in the eye of the beholder“) (Rousseau, 1989, S. 123), da die eigene Wahrnehmung letztlich für Gefühle, Einstellungen und Verhalten verantwortlich sei. Die vorherige Forschung stellte hingegen eher auf beidseitige Vereinbarungen ab (Conway & Briner, 2009, S. 14). Jedoch sind die individuellen, psychologischen Verträge trotzdem oft von Gemeinsamkeiten geprägt, beispielsweise innerhalb spezifischer Gruppen und durch eine bestimmte Unternehmenskultur (Bartscher-Finzer, 2017, S. 221). Zentral ist ferner, dass sich der psychologische Vertrag durch den Glauben bzw. die Überzeugung („belief“) des Individuums über erfolgte Versprechen bildet (Rousseau, 1989, S. 123). Die Organisation beeinflusst diesen Prozess durch explizite, mündliche oder schriftliche Zugeständnisse bzw. durch implizite Versprechen, die durch wiederholendes, konsistentes Verhalten entstehen (Conway & Briner, 2009, S. 14). Rousseau (1989) hatte zudem ein anderes Verständnis über die Art und Weise, wie sich psychologische Verträge auf das konkrete Verhalten auswirken. Statt den Grad der beidseitigen Übereinstimmung zwischen Individuum und Organisation zu analysieren, führte sie das Konzept der Vertragsverletzung („violation“) ein (Conway & Briner, 2009, S. 15):

„Failure of organizations or other parties to respond to an employee's contribution in ways the individual believes they are obligated to do so.“ (Rousseau, 1989, S. 128)

Vertragsverletzungen führen zu drastischeren Reaktionen aufgrund nicht erfüllter Erwartungen (Conway & Briner, 2009, S. 15). Dabei kann es sich um Empörung, Schock, Verbitterung und Wut handeln. Derlei „hot feelings“ (Rousseau, 1989, S. 129) gehen oft mit unkontrolliertem Verhalten einher, das zu einer quasi irreversiblen Qualität der beidseitigen Beziehung führt (Rousseau, 1989, S. 129).

3.1.3 Aktuelle Forschung und Nutzen des Konstrukts „psychologischer Vertrag“

Nach der neuen Konzeptualisierung durch Rousseau (1989) erschien eine Vielzahl an wissenschaftlichen Arbeiten zum psychologischen Vertrag, meist quantitativer Natur. Das

Konstrukt ist auf diverse Beziehungsmodelle angewendet und mit weiteren Theorien verglichen worden. Jedoch bestehen bis heute zahlreiche Limitationen und Bereiche, die in der Forschung bisher zu kurz kamen. Die Limitationen sind unter anderem dem Interpretationsspielraum bei der Definition des psychologischen Vertrags geschuldet (Conway & Briner, 2009, S. 15–16), was auch zahlreiche KritikerInnen bemängeln (Cullinane & Dundon, 2006; Guest, 1998; Kraak & Linde, 2019). Der überwiegende Anteil der Forschung beschränkt sich auf die Perspektive von Mitarbeitenden. Zum einen lag hierbei der Fokus auf den Inhalten psychologischer Verträge, zum anderen auf der Analyse zu Vertragserfüllungen, -brüchen und -verletzungen (Conway & Pekcan, 2019, S. 12–13). Zu den bisher vernachlässigten Forschungsbereichen zählen Conway und Pekcan (2019) unter anderem den Aspekt der Gegenseitigkeit („agreement/ mutuality“) und die Frage, ob psychologische Verträge eindeutige oder eher schwache Formen von Vereinbarungen benötigen (Conway & Pekcan, 2019, S. 20–22).

Die Untersuchung beider Vertragsseiten ist nicht neu, jedoch erfuhr sie bisher zumindest international keine große Aufmerksamkeit. Als Ausnahme gelten Herriot und Pemberton (1997), die den Prozess des „psychological contracting“ (Herriot & Pemberton, 1997, S. 46) beschreiben und dabei auch die Organisation aktiv mit einbeziehen (Herriot & Pemberton, 1997, S. 46). Im deutschsprachigen Raum ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung zum psychologischen Vertrag nach wie vor limitiert, jedoch beziehen sich hier ebenfalls einige WissenschaftlerInnen auf die ursprüngliche Definition des psychologischen Vertrags, die die Gegenseitigkeit mehr betont. Zu nennen sind hier unter anderem Raeder und Grote (2000), Rigotti et al. (2007) und Staffelbach et al. (2009).

Der Nutzen psychologischer Verträge liegt insbesondere darin, Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitenden zu erklären. Das Konstrukt ist auf keine Branche oder Hierarchieebene begrenzt, es lässt sich auf alle möglichen Beziehungen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen anwenden (Conway & Pekcan, 2019, S. 11). Ebenso positiv ist zu vermerken, dass der psychologische Vertrag sich eignet, um Veränderungen im Verhältnis zwischen MitarbeiterInnen und Organisation, sowie mögliche Konsequenzen zu erläutern (Kraak & Linde, 2019, S. 101). Die Forschung zum psychologischen Vertrag kann daher am meisten zum Fachgebiet „Organizational Behavior“ beitragen. Laut einer Studie von Kraak und Linde (2019), in der WissenschaftlerInnen befragt wurden, die sich mit dem Konstrukt des psychologischen Vertrags befassen, sehen die Teilnehmenden den psychologischen Vertrag aktuell als einen theoretischen Rahmen. In etwa zehn Jahren könne der psychologische Vertrag ggf. als eigene Theorie verstanden werden, sofern konzeptuell nachgebessert und der Kontext sowie die Dynamik psychologischer Verträge mehr mit einbezogen würden (Kraak & Linde, 2019, S. 115–116).

3.2 Wesentliche Bestandteile des psychologischen Vertrags gemäß ausgewählter Leit-Definition

Grundsätzlich kann der psychologische Vertrag als zusätzlicher Vertrag neben dem juristischen Arbeitsvertrag verstanden werden. Jedoch handelt es sich dabei um keine Anlehnung bzw. Ableitung dessen, sondern um ein eigenständiges Konzept (Rousseau, 1998). Während der juristische Vertrag ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn schriftlich und rein rechtlich miteinander in Beziehung setzt, obliegt dem nicht schriftlichen, psychologischen Vertrag die Ausgestaltung auf sozialpsychologischer Ebene. Die Grundlage hierfür sind individuell gedeutete Versprechen (Huf, 2020, S. 7).

Wie bereits in Kapitel 3.1 diskutiert, ist das Konstrukt des psychologischen Vertrags seit seiner Entstehung auf vielfache Weise konzeptualisiert worden (Conway & Briner, 2009, S. 19). Hansen (2019) geht in ihrem Artikel „Psychological contracts: time for some conceptual clarity“ ebenfalls darauf ein und benennt die Vorteile einer neuen Konzeptualisierung, die gemeinsam mit Rousseau entstanden ist (Rousseau et al., 2018). Danach ist der psychologische Vertrag wie folgt zu verstehen:

*„As a cognitive schema, or system of **beliefs**, representing an individual's **perceptions** of his or her own and another's **obligations**, defined as the duties or responsibilities one feels bound to perform. As a schema, the obligation-based beliefs comprising the psychological contract originate from an **array of sources**, internal (e.g., recalled experiences) and external (e.g., the employment contract), and **evolve over time**“ (Rousseau et al., 2018, S. 1)*

Dieser Ansatz ist im Einklang mit den Grund-Mechanismen der Selbst-Regulierungs-Theorie zu verstehen (Rousseau et al., 2018, S. 4–5). Diese spezifiziere ein System hierarchischer kognitiver Strukturen, Prozesse und Reaktionen auf externe Hinweise. Dieses System ordnet Aufwand und Aufmerksamkeit im Laufe der Zeit in Abhängigkeit von den Zielen einer Person und dem Feedback über den Zielfortschritt zu (Lord et al., 2010).

Die zuvor aufgeführte Definition soll für die nachfolgende Forschung als Leit-Definition gelten, da sie im Gegensatz zu vielen zuvor, bspw. von Levinson et al. (1962), vier Leitlinien erfüllt, die dabei helfen, theoretische Konstrukte präziser zu formulieren (Hansen, 2019, S. 72–74). Erstens beinhaltet die gewählte Definition die essenziellen Bestandteile des Konstrukts des psychologischen Vertrags, nämlich „perceptual, subjective, dynamic, obligations“ (Hansen, 2019, S. 72), während unwesentliche bzw. verwirrende Aspekte wie die Gegenseitigkeit von Verpflichtungen aus der Definition eliminiert wurden. Eine Gegenseitigkeit kann trotzdem bestehen, ist jedoch nicht zwingend (Hansen, 2019, S. 72–73).

Zweitens wird der Umfang des Konstrukts genau dargelegt. In der zuvor aufgeführten Konzeptualisierung liegt der Fokus auf der Ebene des Individuums; analog Rousseau (1989).

Zumeist handelt es sich dabei um die Perspektive von Mitarbeitenden, allerdings ist das Konzept auch auf die Sichtweise von ArbeitgeberInnen anwendbar (Hansen, 2019, S. 73):

„The psychological contract refers to one person’s beliefs about the obligations in an exchange relationship.” (Hansen, 2019, S. 73)

Zur Eingrenzung des Umfangs gehört auch die Frage nach der Dynamik, beispielsweise innerhalb einer Beziehung zwischen MitarbeiterIn und ArbeitgeberIn. Daher ist der Hinweis auf die Entwicklung im Zeitverlauf („evolve over time“) maßgeblich. Je nachdem, in welchem Stadium sich eine Austauschbeziehung befindet, hat dies unterschiedlichen Einfluss auf die Inhalte der jeweiligen psychologischen Verträge (Hansen, 2019, S. 73).

Drittens benennen Rousseau et al. (2018) die Grenzen des Konstrukts, d.h. es wird unterschieden zwischen Antezedenzen, Folgen und anderen, relevanten Variablen. Antezedenzen sind demnach zuvor gegebene Versprechen und normative Erwartungen. Veränderte Gefühle zum Austauschverhältnis oder das Engagement von Mitarbeitenden sind Beispiele für Folgen aus dem psychologischen Vertrag. Eine weitere Variable ist die sog. Störung („disruption“) (Hansen, 2019, S. 74), auf die genauer in Kapitel 3.2.5 eingegangen wird.

Viertens baut die Konzeptualisierung von Rousseau et al. (2018) auf früheren Konzeptualisierungen auf und präzisiert diese, da sowohl bestehende Definitionen zum psychologischen Vertrag als auch zu dessen Bestandteilen, sowie empirische Ergebnisse berücksichtigt worden sind. Damit wird begründet, dass *empfundene* Verpflichtungen für Rousseau et al. (2018) im Vordergrund des psychologischen Vertrags stehen (Hansen, 2019, S. 74).

Im Folgenden sollen wesentliche Bestandteile des psychologischen Vertrags erläutert werden, und der Bezug zur neuen Konzeptualisierung geschaffen werden, sodass die Verwendung dieser Begrifflichkeiten in der nachfolgenden empirischen Untersuchung dementsprechend stattfinden kann.

3.2.1 Überzeugungen

Überzeugungen („beliefs“) spielen eine wichtige Rolle im Konstrukt des psychologischen Vertrags. Diese können in dreierlei Weise bestehen: Es gibt Überzeugungen zu Versprechen, Erwartungen und Verpflichtungen (Roehling, 2008). Während in der frühzeitigen Entwicklung Überzeugungen zu gegenseitigen Erwartungen in der Arbeitsbeziehung im Vordergrund standen (Argyris, 1960; Levinson et al., 1962; E. H. Schein, 1965), bezog sich Rousseau (1989) zunächst auf Überzeugungen bzgl. Versprechen („promises“) und Verpflichtungen („obligations“) (Conway & Briner, 2009, S. 23). Im Sinne der neuen Konzeptualisierung sind jedoch *Überzeugungen hinsichtlich Verpflichtungen* der Kern eines jeden psychologischen

Vertrags (Rousseau et al., 2018), sodass diese Ansicht für das empirische Vorhaben übernommen wird.

Versprechen sind im Übrigen als Vorstufe von Verpflichtungen zu sehen, genau wie Erwartungen. D.h., es kann auch ein psychologischer Vertrag ohne Versprechen, sondern nur auf Basis von Erwartungen vorliegen. In beiden Fällen *entwickeln* sich daraus Überzeugungen zu Verpflichtungen der eigenen und der Gegenseite (Rousseau et al., 2018, S. 3–4).

3.2.2 Individuelle Wahrnehmung

Je weniger in einer Austauschbeziehung formal geregelt ist, desto relevanter wird der psychologische Vertrag (Rigotti & Mohr, 2012, S. 184) – insbesondere, wenn die individuelle, und somit subjektive Wahrnehmung („perception“) maßgeblich ist für die Inhalte des psychologischen Vertrags. Im Sinne von Rousseau (1989) wird „subjektiv“ als rein kognitiv verstanden, und zwar so, dass ein Individuum die Intentionen und Hintergründe der Handlungen oder Nicht-Handlungen der Gegenseite nie völlig verstehen kann. Daraus folgt, dass jegliche Interpretation darüber subjektiv und unvollständig sein muss (Conway & Briner, 2009, S. 28). Gleichzeitig bedeutet der kognitive Fokus, dass der psychologische Vertrag mentale Handlungen widerspiegelt, die sowohl emotional (Gefühle) als auch nicht-emotional (Aufmerksamkeit, Wahrnehmung, Erinnerung) sein können (Rousseau, 2011, S. 193). Diese Auffassung wird in der neuen Konzeptualisierung nicht korrigiert, sodass sie für diese Arbeit übernommen wird.

3.2.3 Verpflichtungen

Die Relevanz von Verpflichtungen wird bereits in Kapitel 3.2.1 dargelegt. Der Begriff soll an dieser Stelle weiter abgegrenzt werden. Die neue Konzeptualisierung von Rousseau et al. (2018) konkretisiert Verpflichtungen wie folgt:

„Obligations, defined as the duties or responsibilities one feels bound to perform.“ (Rousseau et al., 2018, S. 1)

Verpflichtungen werden, genau wie Versprechen und Erwartungen, in der Forschung zum psychologischen Vertrag unterschiedlich aufgefasst (Conway & Briner, 2009, S. 114). Martin und Bartscher-Finzer (2015) sehen Verpflichtungen als Kern von Verträgen und finden dafür folgende Annäherung:

„Zu einem Vertrag gehört eine Verpflichtung, also das Versprechen, eine bestimmte Leistung zu erbringen oder (allgemeiner) darauf, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen.“ (Martin & Bartscher-Finzer, 2015, S. 142)

Nur Verpflichtungen seien mit der impliziten Erwartung verbunden, „dass diese auch eingehalten werden“ (Martin & Bartscher-Finzer, 2015, S. 142). Uneinigkeit besteht über die

Wechselseitigkeit von Verpflichtungen. Während Martin und Bartscher-Finzer (2015) argumentieren, dass Wechselseitigkeit bestehen müsse, da es ohne diese Art der Übereinkunft keinen Vertrag gebe, ist die Wechselseitigkeit in der neuen Konzeptualisierung von Rousseau et al. (2018) kein obligatorisches Element (Hansen, 2019, S. 73). In diesem Punkt ist das Konstrukt offensichtlich kritisch hinterfragt und nachgebessert worden, da Rousseau (1989) zu Beginn ihrer Forschung zum psychologischen Vertrag die Wechselseitigkeit noch als reziproken Austausch in ihrer Definition inkludiert hatte (Rousseau, 1989, S. 123). Diese Anpassung ist gerechtfertigt, da individuell empfundene Verpflichtungen nicht zwingend beidseitig sein müssen. Wenn ArbeitnehmerInnen sich etwa verpflichtet fühlen, bis zu einer gewissen Uhrzeit zu arbeiten, heißt das nicht, dass Unternehmen diese Verpflichtung genauso wahrnehmen.

Des Weiteren sind Verpflichtungen wandelbar, d.h. sie verändern sich über den Zeitverlauf (vgl. Kapitel 3.2.5). So konnten beispielsweise Robinson et al. (1994) nachweisen, dass die wahrgenommenen Verpflichtungen von ArbeitnehmerInnen sich bereits in den ersten zwei Berufsjahren ändern. Die ArbeitnehmerInnen gaben nach Ablauf des Studienzeitraums an, dass sie ihren ArbeitgeberInnen weniger schuldeten als zu Beginn, während sie der Meinung waren, dass ihre ArbeitgeberInnen ihnen nun mehr schuldeten als zuvor (Robinson et al., 1994, S. 137).

3.2.4 Einflussfaktoren

Die Überzeugungen, die den psychologischen Vertrag ausmachen, sind von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Gemäß der ausgewählten Leit-Definition kann es sich dabei um *innere* und *äußere* Faktoren handeln. Ein innerer Faktor wäre beispielsweise eine persönliche Erfahrung, ein äußerer Faktor bezieht sich auf externe Quellen, etwa Aussagen im Einstellungsgespräch (Rousseau et al., 2018, S. 1).

Raeder und Grote (2012) differenzieren drei sog. Kontextfaktoren, wie in Abbildung 2 dargestellt. So können Unternehmen (bewusst und unbewusst) einwirken durch HR-Management, eine Umgestaltung von Organisationsstrukturen bzw. organisationalen Wandel, die Unternehmenskultur sowie durch das Verhalten von ArbeitskollegInnen und von Vorgesetzten (jeweils äußere Faktoren). Auch das Anstellungsverhältnis (äußerer Faktor) sowie die Persönlichkeit (innerer Faktor) gelten hiernach als Einflussfaktoren (Raeder & Grote, 2012, S. 22).

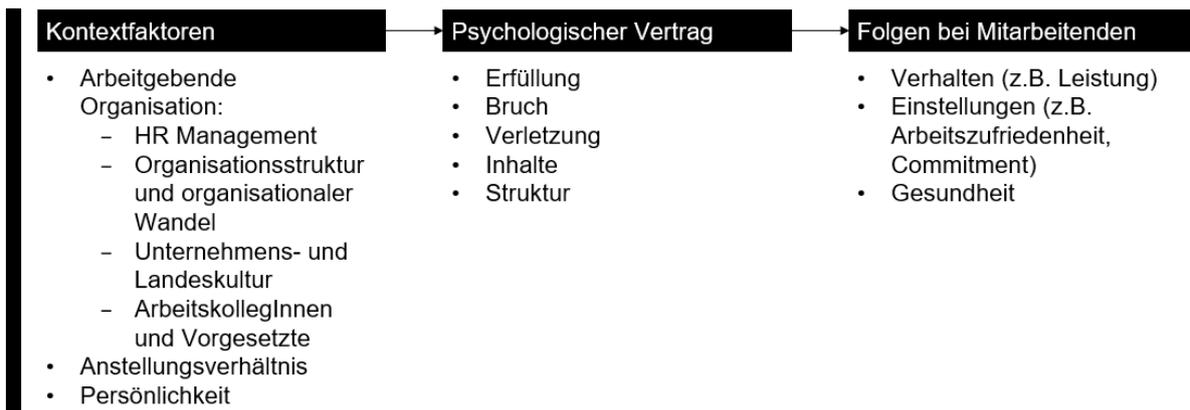


Abbildung 2: Kontextfaktoren des psychologischen Vertrags und Folgen
Quelle: Raeder & Grote, 2012, S. 22

Ein Diskussionspunkt der Forschung ist die Frage, ob lediglich die Einflüsse durch den aktuellen Arbeitgebenden Teil des psychologischen Vertrags sein können, oder auch Erfahrungen aus vorherigen Arbeitsverhältnissen. In der frühzeitigen Forschung zum psychologischen Vertrag (Argyris, 1960; Levinson et al., 1962; E. H. Schein, 1965) sind Einflussfaktoren außerhalb des bestehenden Austauschverhältnisses anerkannt worden. Später (Guest, 1998; Rousseau, 1995) sind die Grenzen des psychologischen Vertrags enger gezogen worden, sodass nur Erfahrungen aus dem bestehenden Austauschverhältnis als berechtigt erachtet wurden, Teil des Vertrags zu sein. Hingegen heißt es in der neuen Konzeptualisierung von Rousseau et al. (2018):

„Newcomers enter the creation phase, a time period in which pre-existing beliefs regarding their own and the employer's obligations are fine-tuned based on environmental cues from observation and interaction with the organization and its members” (Rousseau et al., 2018, S. 2)

Somit wird – auch in dieser Arbeit – davon ausgegangen, dass die Beteiligten sehr wohl in der Lage sind, zwischen ehemaligen und neuen ArbeitgeberInnen und deren Regeln zu unterscheiden. Wenn etwa die vorherige Organisation Beförderungen auf Basis von hoher Mehrarbeit ausgesprochen hat, ist das gleiche Muster nicht für die aktuelle Arbeitsbeziehung anzunehmen, sofern es dafür keine Anzeichen gibt (Conway & Briner, 2009, S. 34–35).

3.2.5 Dynamik

Der Aspekt der Dynamik ist wesentlich für das Konstrukt des psychologischen Vertrags, da es eben nicht ein einmaliger Austausch zwischen zwei Parteien ist, sondern ein fortlaufendes Wechselspiel aus Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung von gegenseitigen Versprechen (Conway & Briner, 2009, S. 32) bzw. gemäß der gewählten Leit-Definition Verpflichtungen. Psychologische Verträge sind per se als *Prozess* zu verstehen, da jede Beziehung verschiedene Phasen durchläuft und von Ereignissen und deren Interpretationen geprägt wird

(Conway & Briner, 2009, S. 132). In bereits vorliegenden Prozess-Modellen zum psychologischen Vertrag weichen die Zeitrahmen zum Teil sehr stark voneinander ab (Conway & Briner, 2009, S. 134). Das „dynamic phase model“ von Rousseau et al. (2018), dargestellt in Abbildung 3, sieht in Summe vier Phasen vor, die zeitlich variieren können.

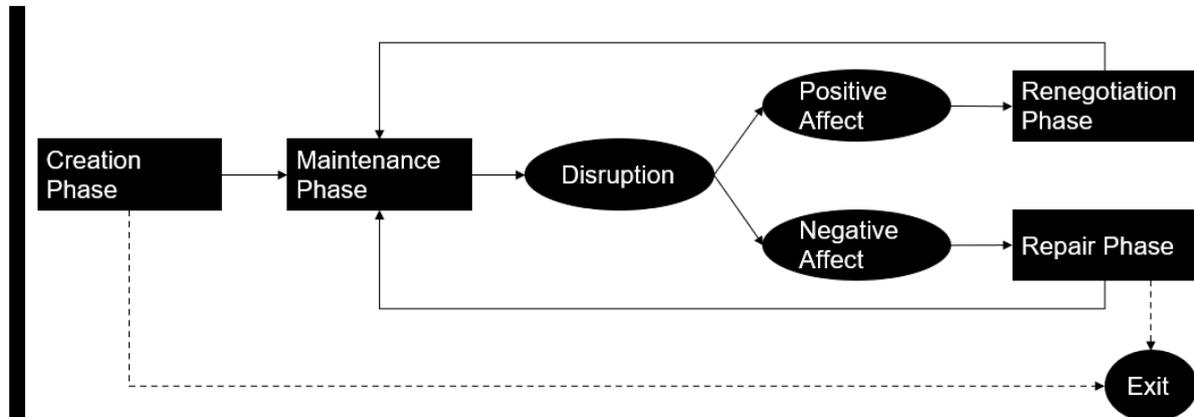


Abbildung 3: Die psychologischen Vertragsphasen und ihre Wechselwirkungen
Quelle: Rousseau et al., 2018, S. 2

Zu Beginn, in der Kurationsphase („creation phase“) lernen sich MitarbeiterIn und ArbeitgeberIn besser kennen. Danach folgt die Stabilisierungsphase („maintenance phase“), in der der psychologische Vertrag anhaltendes Vertrauen erfährt und beide Seiten ihre Wahrnehmung schärfen und gewillt sind, die jeweiligen Verpflichtungen zu erfüllen. Diese Phase dauert so lange an, bis es zur nächsten Phase kommt, verursacht durch eine sog. Störung („disruption“). Jede Störung ruft eine emotionale Reaktion hervor, die positiv oder negativ ausfallen kann. Entscheidend ist hierbei nicht eine etwaige Unter- oder Übererfüllung des psychologischen Vertrags, sondern die Valenz, also die Wertigkeit aus Sicht des Individuums. Im Anschluss gibt es gem. des Modells zwei mögliche, weitere Phasen. Wenn die Störung zu einer positiven Reaktion führt, folgt eine Phase der Neuverhandlung. Wenn die Störung hingegen Beeinträchtigungen für den psychologischen Vertrag verursacht hat, kommt es zu einer Phase der Reparation, auf die bei Nicht-Gelingen eine Trennung folgen kann (Rousseau et al., 2018, S. 2). Aufgrund der gut nachvollziehbaren Logik und der Berücksichtigung des neuesten Forschungsstands wird dieses Prozess-Modell im Folgenden mehrfach als Hilfsmittel zur Erklärung von Beobachtungen herangezogen werden.

3.3 Inhalte und Formen psychologischer Verträge

Die Inhalte des psychologischen Vertrags beziehen sich allgemein auf den „Deal“ (Conway & Briner, 2009, S. 7) zwischen MitarbeiterIn und ArbeitgeberIn, also welche Versprechen (bzw. gemäß der gewählten Leit-Definition Verpflichtungen) jeweils wahrgenommen und u.U. wofür ausgetauscht werden. Die Inhalte sind relevant, da die Summe derer über die Bewertung des

Individuums entscheidet. Wenn beispielsweise Angestellte die Inhalte ihres jeweiligen psychologischen Vertrags als positiv und erfüllt empfinden, führt dies zu einer höheren Zufriedenheit im Job sowie zu einem höheren Engagement (Conway & Briner, 2009, S. 37). Gemäß Rousseau (1990) lassen sich die Inhalte wie folgt definieren:

„Expectations of what the employees feels she or he owes and is owed in turn by the organization.” (Rousseau, 1990, S. 393)

Bei den Inhalten geht es also nicht um das, was das Individuum bzw. die Organisation tatsächlich (zurück-)gibt, sondern es handelt sich um die impliziten und expliziten Versprechen (bzw. gem. neuerer Leit-Definition: daraus erwachsene Verpflichtungen) im bestehenden Austauschverhältnis (Conway & Briner, 2009, S. 37).

3.3.1 Inhalte des traditionellen und des neuen psychologischen Vertrags

Der demografische Wandel, die zunehmende kulturelle Vielfalt in der Erwerbsbevölkerung, die Globalisierung, der rasche Fortschritt des technologischen Wandels und die Digitalisierung sind weitreichende Veränderungen, die die Überzeugungen und Einstellungen von ArbeitnehmerInnen seit Jahrzehnten beeinflussen (Cascio, 2003). Auch für den psychologischen Vertrag ergeben sich daraus Anpassungen, sodass in der Forschung zwischen dem traditionellen und dem neuen psychologischen Vertrag unterschieden wird. Insbesondere die zunehmende Arbeitsflexibilisierung verändert die Inhalte psychologischer Verträge. So ist die Arbeitsplatzsicherheit früher ein wichtiger Teil des Vertrags gewesen, während ArbeitnehmerInnen im neuen Vertrag ihre eigene Arbeitsmarktfähigkeit, die sog. Employability, in den Vordergrund stellen (Raeder & Grote, 2001). Diese Ansicht wird nicht uneingeschränkt geteilt. Beispielsweise sieht Hauff (2007) in seiner Studie keine Anzeichen dafür, dass der traditionelle Vertrag und insbesondere die Erwartung nach Sicherheit überholt seien. Auch eine zum Teil beschriebene Erosion des psychologischen Vertrags sei nicht erkennbar (Hauff, 2007, S. 36). Wichtig ist hierbei die Beachtung der Qualifikation der ArbeitnehmerInnen. Anteile des neuen psychologischen Vertrags sind eher bei Hochqualifizierten vorhanden, da diese sich ohnehin keine Sorgen um Sicherheit machen müssen (Hauff, 2007; Nerdinger et al., 2014). Auch die Inhalte auf der Seite von ArbeitgeberInnen haben sich im Zeitverlauf verändert. Ebenfalls aufgrund der zunehmenden Arbeitsflexibilisierung erwarten Organisationen heute von ihren MitarbeiterInnen mehr Eigenverantwortung als zuvor. Allerdings kommt es sehr auf die Organisation und ihren jeweiligen Flexibilisierungsgrad an, inwieweit sich die Inhalte vom traditionellen Vertrag entfernt haben (Raeder & Grote, 2005). In Tabelle 2 werden die Unterschiede zwischen dem alten und dem neuen psychologischen Kontrakt gegenübergestellt.

| Alter psychologischer Kontrakt | Neuer psychologischer Kontrakt |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Stabilität, Vorhersehbarkeit | Veränderung, Ungewissheit |
| Langfristigkeit | Zeitliche Befristung |
| Standardisierte Aufgaben | Flexible Aufgaben |
| Belohnung von Loyalität | Belohnung von Leistung und Wissen |
| Patriarchalische Fürsorge | Eigenverantwortung |
| Sicherheit des Arbeitsplatzes | Arbeitsplatzunsicherheit |
| Lineare Berufslaufbahnen | Berufliche Patchwork-Biografien |
| Lernen am Berufsanfang | Lebenslanges, berufliches Lernen |

Tabelle 2: Gegenüberstellung von altem und neuem psychologischem Vertrag

Quelle: Nerdinger et al., 2014, S. 201, in Anlehnung an Cascio, 2003 (© 2003 von John Wiley & Sons, Inc.)

3.3.2 Transaktionale vs. relationale psychologische Verträge

Da die Inhalte psychologischer Verträge sehr umfangreich sein können, gibt es Bestrebungen in der Forschung, diese zu kategorisieren. Die geläufigste Art der Kategorisierung ist die Unterscheidung zwischen transaktionalen und relationalen Inhalten. Diese Trennung geht auf Macneil (1985) zurück und ist anschließend aufgegriffen und weiterentwickelt worden, zum Beispiel von Rousseau (1990). Wenn der psychologische Vertrag als ein Kontinuum betrachtet wird, sind die Kategorien „transaktional“ und „relational“ als die beiden äußeren Enden zu verstehen (Macneil, 1985; Rousseau, 1989). Transaktional sind Inhalte, die einen kurzfristigen und monetären Austausch fokussieren. Ein typisches Beispiel ist die Saisonarbeit, bei der die temporär Angestellten lediglich ihre Leistung gegen Gehalt pro Stunde eintauschen. Sie sind der auftraggebenden Organisation gegenüber in keiner Form verbunden, zeigen wenig Flexibilität oder Engagement und sind an keiner Art der Weiterqualifikation oder persönlichen Entwicklung interessiert (Rousseau, 1995, S. 91). Millward und Hopkins (1998) konnten genau diese Aspekte in ihrer Untersuchung mit Saisonkräften nachweisen.

Für Außenstehende sind die Inhalte dieser sehr transaktionalen Beziehung sehr transparent, da es sich um zumeist schriftliche Konditionen handelt. Streng genommen handelt es sich somit nicht einmal mehr um psychologische Verträge (vgl. Kapitel 3.1). Das Gegenteil ist der Fall bei stark relationalen Verträgen. Die Austauschbeziehungen sind ohne ein festes Ende angelegt, da ihnen unbefristete Arbeitsverträge zugrunde liegen. Es geht nicht nur um den ökonomischen Tausch, sondern auch um ein starkes emotionales Einbringen beider Parteien (Rousseau, 1995). Die Organisation bietet beispielsweise Leistungen für Familien von MitarbeiterInnen an, da sie ihre Angestellten sogar über den Job hinaus fördern wollen. Die MitarbeiterInnen sind dafür dankbar, verhalten sich der Organisation gegenüber loyal und bringen sich extrem ein (Bal et al., 2013). Die Inhalte sind von außen nicht so leicht zu erfassen, da sie nur noch in Ausnahmefällen auf schriftlichen Vereinbarungen basieren. Ferner sind sie sehr dynamisch und subjektiv (Rousseau, 1995). Für ArbeitgeberInnen ist es nur

logisch, dass besonders wertgeschätzte ArbeitnehmerInnen einen eher relationalen Vertrag angeboten bekommen, während weniger relevante ArbeitnehmerInnen einen transaktionalen Vertrag erhalten (Rousseau, 2004, S. 122). In der Mitte der beiden beschriebenen Pole liegt gemäß Rousseau (2004) der ausbalancierte Vertrag, der sich durch eine Kombination auszeichnet. Diese Verträge sind zwar unbefristet und es besteht ein persönliches Interesse an der Beziehung, aber es gibt gleichzeitig konkrete Leistungsanforderungen und Neuverhandlungen wie bei transaktionalen Verträgen (Rousseau, 2004, S. 122).

3.3.3 Idiosynkratische Vereinbarungen (I-Deals)

Die Forschung zu sog. idiosynkratischen Deals (I-Deals) fokussiert sich auf die Entstehung von quasi maßgeschneiderten Arbeitsvereinbarungen, die ArbeitnehmerInnen mit ihren ArbeitgeberInnen aushandeln (Liao et al., 2016). Das Konzept der I-Deals geht auf Rousseau (2001) zurück. Gesellschaftliche Entwicklungen wie die Individualisierung sind aus Sicht der Wissenschaft der Grund für die Entstehung von I-Deals (Bal & Hornung, 2019, S. 147–151). Statt die Organisation als Hauptverantwortlichen für den psychologischen Vertrag zu sehen, wie es vielfach in der Literatur zu finden ist, stehen ArbeitnehmerInnen bei I-Deals im Vordergrund. Sie nehmen dabei aktiv Einfluss auf ihren individuellen psychologischen Vertrag, wobei es sich insbesondere um Hochqualifizierte handelt. Denn nur diese ArbeitnehmerInnen werden von ihren Organisationen derart gebraucht, sodass sie ihnen Zugeständnisse machen müssen, um sie nicht zu verlieren (Conway & Briner, 2009, S. 174). Laut Rousseau (2001) können diese ArbeitnehmerInnen beispielsweise auf ihren Marktwert hinweisen und argumentieren, dass ein I-Deal auch im Sinne der Organisation sei. Jedoch sollten sie nicht zu viele Forderungen auf einmal stellen und bedenken, dass ArbeitgeberInnen sich stets um Fairness gegenüber anderen Angestellten bemühen müssen. Wenn ein I-Deal aus der Perspektive anderer als unfair erscheint, sorgt dies ggf. für einen Motivationsverlust (Rousseau et al., 2006). Daher kommt es zum Teil zu I-Deals, die im Vertrauen arrangiert werden. Ferner ist es wichtig zu verstehen, dass nicht alle Zugeständnisse idiosynkratisch sind. Grundsätzlich wird unterschieden zwischen standardisierten Angeboten (etwa im Bereich Gesundheit), positionsabhängigen Angeboten (z.B. Bonus-Zahlungen) und ebenjenen idiosynkratischen Angeboten, die sich erst im Laufe der Beschäftigung entwickeln (zum Beispiel individuelle Zugeständnisse bei Arbeitsstunden und -ort) (Rousseau, 2001). Sofern es in einem Austauschverhältnis zu einem Vertragsbruch (vgl. Kapitel 3.4.1) kommen sollte, helfen I-Deals diese zu kompensieren, sodass LeistungsträgerInnen der Organisation eher treu bleiben als solche ohne derartige Zugeständnisse (Guerrero et al., 2014; Hornung et al., 2009).

I-Deals und psychologische Verträge weisen sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede auf. Die Inhalte beider können gleich sein, ebenso die Dynamik und die Tatsache, dass die

Wahrnehmung des Individuums entscheidend ist. Bal und Hornung (2019) sehen darin auch die Stärke beider Ansätze:

„These concepts obtain their value because they are subjective and exist within the minds of people.” (Bal & Hornung, 2019, S. 154)

Was I-Deals von psychologischen Verträgen dennoch unterscheidet, ist die Bewertung. I-Deals sind für das Individuum „objektiv“ richtig und fair, schließlich erfüllen sie genau dessen interpersonelle Bedürfnisse. Psychologische Verträge hingegen sind „subjektiv“, da sie die intra-individuelle Ebene, also die Beziehung zur Organisation in Summe definieren. Konzeptuell gesehen sind I-Deals individualisierte psychologische Verträge (Bal & Hornung, 2019, S. 144) und zeichnen sich durch vier Eigenschaften aus. Erstens werden sie individuell ausgehandelt, wobei die Initiative sowohl von den Angestellten als auch von den Führungskräften kommen kann. Zweitens sind I-Deals heterogen, d.h. sie weichen von den Vereinbarungen mit anderen ab. Drittens sollen theoretisch beide VertragspartnerInnen von I-Deals profitieren und auf gleichen Werten basieren (Bal & Hornung, 2019, S. 152–153). Viertens unterscheiden sich I-Deals stark in ihrem Umfang. Sie können die Vergütung, die Aufgaben, das Arbeitsumfeld und die Arbeitszeiten einzelner ArbeitnehmerInnen betreffen. I-Deals sind in der heutigen Arbeitswelt weit verbreitet, insbesondere in Start-ups und kleineren Unternehmen, da diese oft nur über begrenzte standardisierte Prozesse verfügen (Rousseau et al., 2016).

3.4 Einfluss des psychologischen Vertrags auf Verhalten, Einstellungen und Gefühle

Aus ökonomischer Sicht ist es hilfreich, wenn Unternehmen Mitarbeitende beschäftigen, die sich engagieren und einsetzen. Die positiven Folgen sind u.a. eine reduzierte Fluktuationsquote (Allen et al., 2003) und eine bessere Unternehmensleistung (Whitman et al., 2010). Dementsprechend sollte der Einfluss des psychologischen Vertrags auf Verhalten, Einstellungen und Gefühle nicht unterschätzt werden. Um diesen Zusammenhang zu beschreiben, gibt es in der Forschung mehrere Ansätze (Conway & Briner, 2009, S. 55). Im Folgenden liegt der Fokus auf der Frage, wie psychologische Verträge erfüllt, verletzt oder gebrochen werden und welche Konsequenzen damit verbunden sein können.

3.4.1 Erfüllung, Verletzung und Bruch des psychologischen Vertrags

Insbesondere der Bruch von psychologischen Verträgen ist intensiv erforscht worden (Conway & Briner, 2009, S. 63). Robinson und Rousseau (1994) definieren dieses Phänomen wie folgt:

„...occurs when one party in a relationship perceives another to have failed to fulfil promised obligations.” (Robinson & Rousseau, 1994, S. 247)

Dementsprechend gilt ein psychologischer Vertrag in der Wissenschaft dann als erfüllt, wenn keine Verletzung vorliegt, also das Gegenteil der Fall ist. Eine Verletzung ist genau wie das Konstrukt selbst subjektiv, d.h. basierend auf der Wahrnehmung eines Individuums, nicht auf einer tatsächlich getroffenen Vereinbarung (Conway & Briner, 2009, S. 64). Erst Robinson und Rousseau (1994) haben die beiden Begriffe Bruch („breach“) und Verletzung („violation“) voneinander abgegrenzt. Ein Bruch werde demnach kognitiv wahrgenommen:

„Perceived breach refers to the cognition that one’s organization has failed to meet one or more obligations within one’s psychological contract in a manner commensurate with one’s contributions“ (Morrison & Robinson, 1997, S. 230)

Eine Vertragsverletzung hingegen verlaufe eher unbewusst bzw. im Affekt:

„We reserve the term violation for the emotional and affective state that may [...] follow from the belief that one’s organization has failed to adequately maintain the psychological contract.“ (Morrison & Robinson, 1997, S. 230)

Diese Differenzierung führt dazu, dass selbst vermeintlich kleine, wahrgenommene Diskrepanzen als Bruch zu bewerten sind (Conway & Briner, 2009, S. 65). So lassen sich bei Nicht-Erfüllungen Ursache (= „perceived breach“) und Wirkung (= „violation“) klar voneinander trennen. Bevor es zu Vertragsbrüchen und -verletzungen kommt, gibt es meist Vorläufer, die dazu beitragen. Die bisherige Forschung nennt hier u.a. inadäquate HR-Praktiken, fehlende Unterstützung durch die Organisation und durch Führungskräfte, von außen eintretende Ereignisse und Vergleiche von Angestellten mit anderen, bei denen sie schlechter dargestellt sind (Conway & Briner, 2009, S. 66).

3.4.2 Konsequenzen von Vertragsbrüchen

Hauff (2010) formuliert in Anlehnung an Weiss (2004) vier Typen von Konsequenzen bei Vertragsbrüchen. Zunächst ergeben sich emotionale Zustände bzw. Verletzungen wie Wut, Frustration und Ärger. Neben den Emotionen sind sodann Einflüsse auf Einstellungen zu beobachten. Wenn ArbeitnehmerInnen beispielsweise ihr Vertrauen in die Organisation verlieren, kann dies zu einer geringeren Arbeitszufriedenheit und reduzierter Loyalität führen. Weiter treten häufig auch Veränderungen im Verhalten auf, angefangen bei geringerem Arbeitseinsatz bis hin zum Umgang miteinander. Da Emotionen, Einstellungen und Verhalten stark mit dem gesundheitlichen Zustand verbunden sind, ist schließlich eine Verschlechterung der Gesundheit ebenso zu beobachten (Hauff, 2010, S. 464–465). Diese aufgeführten Konsequenzen können sowohl sichtbar als auch unsichtbar auftreten. Huf (2020) differenziert außerdem zwischen konstruktiver und destruktiver Reaktionsweisen, die in den Abbildungen 4 und 5 aus Sicht beider Vertragsparteien dargestellt sind.

| | offen | verdeckt |
|-------------|--------------------------|-----------------------------|
| konstruktiv | „Stimme erheben“ | „stillschweigende Hinnahme“ |
| destruktiv | „Organisation verlassen“ | „Arbeit vernachlässigen“ |

Abbildung 4: Mögliche Reaktionen von ArbeitnehmerInnen auf einen Vertragsbruch
Quelle: Huf, 2020, S. 10

| | offen | verdeckt |
|-------------|-------------------------|---------------------------------|
| konstruktiv | „Einhaltung einfordern“ | „stillschweigende Hinnahme“ |
| destruktiv | „Trennung anstreben“ | „MitarbeiterIn vernachlässigen“ |

Abbildung 5: Mögliche Reaktionen von ArbeitgeberInnen auf einen Vertragsbruch
Quelle: Huf, 2020, S. 10

Nicht jeder Vertragsbruch zieht die gleichen Konsequenzen nach sich. Wenn das Vertrauen von Mitarbeitenden vor Arbeitseintritt hoch war, hat ein Bruch weniger starke Konsequenzen, als wenn Angestellte bereits zuvor wenig Vertrauen in das Unternehmen hatten (Robinson, 1996). Darüber hinaus konnte beispielsweise Rigotti (2009) nachweisen, dass bei einem ernsthaften Vertragsbruch die Abnahme von Arbeitszufriedenheit und Vertrauen sowie die Zunahme von Verletzungen und der Absicht zu kündigen, stärker steigt als bis dato angenommen.

Vertragsbrüche gehören zum Berufsalltag dazu. Robinson und Rousseau (1994) haben in ihrem Beitrag „Violating the psychological contract: not the exception but the norm“ dargelegt, dass über 50 Prozent einer Gruppe von Berufsanfängern nach zwei Jahren im Job einen Bruch erfahren haben. Viele haben ihren Job gewechselt (Robinson & Rousseau, 1994), wobei

Vertragsbrüche nicht zwingend im Ende eines Austauschverhältnisses münden müssen. Es besteht auch die Chance der Regeneration, sofern sich etwa die Organisation aktiv einbringt (Solinger et al., 2016). Diese Sichtweise entspricht der der ausgewählten Leit-Definition nach Rousseau et al. (2018).

3.5 Forschungslücken in Bezug auf Vereinbarkeit und den psychologischen Vertrag sowie Herleitung der Forschungsfragen

Die Verbindung zwischen dem Konstrukt des psychologischen Vertrags und dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vgl. Kapitel 2) liegt insofern nahe, als dass Rahmenbedingungen des gemeinsamen Arbeitens immer wieder individuell zwischen ArbeitgeberInnen und angestellten Eltern auszuhandeln sind – seit den Änderungen im Arbeitsleben durch die Corona-Krise allemal. Auch den Fragen a. bis d. in Kapitel 2.4 kann entnommen werden, dass die Beziehung zwischen angestellten Eltern und Unternehmen von psychologischen Verträgen geprägt zu sein scheint. Somit liegt die Wahl des theoretischen Rahmens auf der Hand.

Deutschsprachige Literatur und Forschung ist an der gewählten Schnittstelle kaum vorhanden. Dies liegt vermutlich darin begründet, dass zumeist die Mitarbeiterseite insgesamt untersucht worden ist, nicht eine bestimmte Gruppe davon. Entsprechend geht es bei allgemeineren Forschungsansätzen auch nicht darum, Familie und Beruf, sondern – wenn überhaupt – Beruf und Privatleben zu vereinbaren, sofern dies im Interesse der Forschenden steht.

So hat etwa Kels (2018) das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf implizit aufgegriffen. In seiner qualitativen Studie zur Bindung von Wissensarbeitern („Knowledge Workers“) im MINT-Bereich wurde deutlich, dass diese hochqualifizierten und am Arbeitsmarkt begehrten Fachkräfte ihre Arbeit nicht über alles andere priorisieren. „Vielmehr wird der Anspruch einer möglichst guten und variablen Ausbalancierung von Berufs- und Privatleben (über die Möglichkeit gleitender Arbeitszeiten, Teilzeit, Home-Office oder der Kompensation von Überstunden) betont, insbesondere von der jüngeren Alterskohorte“ (Kels, 2018, S. 137). Diese Erwartung wird als Bestandteil des psychologischen Vertrags definiert (Kels, 2018, S. 139). Auch wenn nicht deutlich wird, inwieweit sich unter den Befragten Eltern befanden, kann angenommen werden, dass bei dem zuvor formulierten Wunsch nach Balance zwischen verschiedenen Lebensbereichen auch familiäre Bedürfnisse eine Rolle gespielt haben. Allerdings würde es sich um eine sehr spezielle Gruppe von Eltern handeln, sodass nicht abzuleiten ist, ob Eltern mit anderen beruflichen Hintergründen und Chancen am Arbeitsmarkt ähnliche Ansprüche erheben würden. Dies kann jedoch in der nachfolgenden Empirie umgesetzt werden, da die befragten Eltern unterschiedliche Ausbildungs- und Jobprofile aufweisen. Vor allem in der internationalen Forschung ist vermehrt eine Verbindung zwischen psychologischem Vertrag und flexibilisierten Arbeitsformen generell vorzufinden (Hornung et

al., 2008; Raeder & Grote, 2000, 2001; Tietze & Nadin, 2011), jedoch ohne Fokus auf Eltern und Vereinbarkeit. Da Flexibilität eine wesentliche Hilfe bei der Erreichung von Vereinbarkeit darstellen kann, lohnt sich die Auseinandersetzung mit diesen Arbeiten trotzdem.

Innerhalb mehrerer Fallstudien in Schweizer Unternehmen konnte etwa eine Veränderung psychologischer Verträge aufgrund zunehmender Flexibilisierung festgestellt werden. Allerdings gibt es nicht den einen, neuen Vertrag, sondern ein Kontinuum zwischen der traditionellen, Sicherheit garantierenden Form und drastischen Abweichungen davon (Raeder & Grote, 2000, 2001). Da die Pandemie für einen weiteren Schub an Flexibilisierung gesorgt hat, kann anhand der nachfolgenden Forschung diskutiert werden, inwieweit sich der psychologische Vertrag von Führungskräften und angestellten Eltern heute von der traditionellen Form entfernt hat. Dazu sind jedoch zunächst die Inhalte des psychologischen Vertrags beider Seiten zu erfassen. Vor diesem Hintergrund ist die erste Forschungsfrage entwickelt worden, die zudem an eine sehr hilfreiche Arbeit an der Schnittstelle zwischen psychologischem Vertrag und Pandemie anknüpft. Lopez und Fuiks (2021) diskutieren darin den enormen pandemischen Einfluss auf die Entwicklung des psychologischen Vertrags zwischen Organisationen und ihren Mitarbeitenden. Schließlich befanden sich zahlreiche Unternehmen in einer Phase extremer Unsicherheit, sodass selbst eine bis dato etwaige Arbeitsplatzsicherheit nicht mehr ohne Weiteres gegeben war. Zwar sind psychologische Verträge per se fragil, aber durch die Pandemie seien gänzlich neue Fragen zur Arbeitsweise entstanden, sodass sich auch die Inhalte des psychologischen Vertrags entsprechend stark verändert haben müssten (Lopez & Fuiks, 2021, S. 46). Dementsprechend ist die erste Forschungsfrage formuliert worden:

1. Welche Inhalte haben psychologische Verträge von angestellten Eltern und Vorgesetzten heute?

Hornung et al. (2008) haben darlegen können, dass es sich bei der Aushandlung von flexiblen Arbeitsformen häufig um idiosynkratische Vereinbarungen handelt. Diese Erkenntnis stellt einen wertvollen Anknüpfungspunkt für die nachfolgende Empirie dar, da anhand dessen überprüft werden kann, inwiefern Eltern von derartigen I-Deals Gebrauch gemacht haben. Dementsprechend findet sich dieser Aspekt in der zweiten Forschungsfrage wieder:

2. Inwiefern haben Eltern seit Beginn der Pandemie zur Erreichung einer besseren Vereinbarkeit I-Deals verhandelt?

Außerdem haben Tietze und Nadin (2011) in ihrer qualitativen Studie Veränderungen psychologischer Verträge dargelegt, als in einer Pilotphase in einer britischen Organisation ein zeitlich limitierter Wechsel von Büroarbeit zu Home-Office umgesetzt wurde. Konkret konnten die Forschenden Folgendes feststellen: „Die Beziehung zum Arbeitgeber wird zunehmend transaktional, was es den Teilnehmern ermöglicht, den Status der Arbeit im Verhältnis zu ihren

anderen Prioritäten neu zu definieren. Während die Heimarbeiter ein größeres Engagement für die Arbeitsform an den Tag legen und für ihren Arbeitgeber produktiver werden, zeigen sie auch eine stärker transaktionale Orientierung an der Arbeit und drohen damit, zu gehen, wenn die Heimarbeit zurückgezogen wird“ (Tietze & Nadin, 2011, S. 318). Auch Lopez und Fuiks (2021) können sich Veränderungen bei relationalen Vertragsformen vorstellen. Daher soll in der anschließenden Empirie ebenfalls überprüft werden, inwiefern die TeilnehmerInnen ein ähnliches Verhalten zeigen bzw. ob der psychologische Vertrag zwischen angestellten Eltern und Führungskräften geprägt durch die Arbeit im Home-Office ebenfalls eine eher transaktionale Form annimmt. Die dritte Forschungsfrage lautet daher:

3. Inwieweit sind psychologische Verträge von angestellten Eltern durch die Arbeit im Home-Office transaktionaler geworden?

In der englischsprachigen Literatur wird das Thema der Vereinbarkeit unter den zuvor beschriebenen Konflikten zwischen Familie und Beruf („Work-Family-Conflict“ und „Family-Work-Conflict“) (vgl. Kapitel 2.2) behandelt. Es gibt einige, wenn auch nicht zahlreiche Beiträge, die hierbei in jüngerer Zeit eine Verknüpfung zum psychologischen Vertrag herstellen. Dazu gehört die quantitative Arbeit von Blomme et al. (2013), die einen Zusammenhang zwischen Komponenten des psychologischen Vertrags und Spillover-Effekten bestätigen kann. Insbesondere wenn ein hoher zeitlicher Einsatz durch den Beruf gefordert und somit Teil des psychologischen Vertrags geworden ist, hat dies negative Auswirkungen auf das Familienleben, für das in Folge weniger Zeit bleibt. Inhalte wie Arbeitsflexibilität und Jobsicherheit konnten hingegen als positive Einflussfaktoren auf das Privatleben identifiziert werden (Blomme et al., 2013, S. 153). Des Weiteren sind Reimann et al. (2017) zu nennen, die ihre quantitative Forschung speziell auf Deutschland beziehen und somit von Interesse für die nachfolgende, ebenfalls in Deutschland umgesetzte Empirie sind. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass psychologische Verträge auch hierzulande, zusätzlich zu den Arbeitsanforderungen und -ressourcen, eine wichtige Rolle bei der Entstehung von Work-Family-Konflikten spielen (Reimann et al., 2017). Vereinfacht formuliert, kann es in psychologischen Verträgen zum einen Inhalte geben, die für das Familienleben förderlich sind, zum anderen Bestandteile, die es erschweren – womit implizit das Thema Vereinbarkeit beschrieben wird. Allerdings ist noch nicht geklärt, inwiefern die einzelnen Inhalte den beidseitigen Erwartungen entsprechen bzw. wo Vertragsverletzungen oder -brüche entstehen können. Insbesondere angesichts der veränderten Arbeitsformen und neuen Erfahrungen in der Pandemie wäre es von Interesse, bereits heute potenzielle, zukünftige Verletzungen und Brüche zu erkennen, sodass insbesondere ArbeitgeberInnen sich diesbezüglich vorbereiten können. Daher ist die vierte und letzte Forschungsfrage bewusst zukunftsorientiert formuliert:

4. Welche potenziellen Vertragsverletzungen oder -brüche sind bei psychologischen Verträgen von angestellten Eltern und Führungskräften zukünftig zu erwarten?

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Forschung an der ausgewählten Schnittstelle zwischen psychologischem Vertrag, Vereinbarkeit und Pandemie noch nicht sehr weit vorangeschritten ist. Dies liegt sicherlich mit an der Aktualität, jedoch stand die Gruppe der Eltern als ArbeitnehmerInnen auch zuvor nicht im wissenschaftlichen Fokus. Somit können die Ergebnisse der nachfolgenden, qualitativen Empirie einen entscheidenden Beitrag leisten.

Bevor im Folgenden die Forschungsmethode (Kapitel 4) vorgestellt wird, soll abschließend der Umgang mit den anfänglichen Fragen aus Kapitel 2.4 erörtert werden. Im Rückblick auf diese Fragen wurde deutlich, dass es sich in der Tat nur um Vorstufen von Forschungsfragen handeln konnte, denn die Antworten darauf werden über die Antworten zu den Forschungsfragen abgedeckt. So beziehen sich die Fragen a. bis c. auf die Inhalte der jeweiligen psychologischen Verträge, und Frage d. ist mit der Betrachtung idiosynkratischer Vereinbarungen verbunden. Somit werden die anfänglichen Fragen a. bis d. als integriert erachtet und nicht weiter behandelt.

4 Forschungsmethode

Zur Beantwortung der Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2 und 3.5) ist eine empirische Untersuchung durchgeführt worden, deren Design im Folgenden dargestellt und theoretisch begründet wird. In Kapitel 4.1 soll zunächst der methodologische Rahmen samt des Forschungsdesigns eingegrenzt werden, bevor der Forschungsansatz (Kapitel 4.2), die Erhebungsmethode (Kapitel 4.3) und die Datenerhebung (Kapitel 4.4.) dargelegt werden. Auch die gewählte Datenanalyse (Kapitel 4.5) sowie Gütekriterien zur Qualitätsbewertung (Kapitel 4.6) sind in diesem Teil der Arbeit näher erörtert worden.

4.1 Methodologischer Rahmen und Forschungsdesign

Für diese Arbeit wird ein historisch einmaliges Momentum genutzt: die Veränderung der Arbeitswelt durch die Corona-Pandemie. Zur Untersuchung dieser tiefgreifenden Veränderungen anhand der Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2 und 3.5) bietet sich die qualitative Sozialforschung an, der auch das vorliegende Forschungsvorhaben zuzuordnen ist. Eine qualitative Herangehensweise ist deswegen von Vorteil, weil die qualitative Forschung „zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen“ (Flick et al., 2012, S. 14) will. Die Erforschung der Auswirkungen auf den psychologischen Vertrag zwischen angestellten Eltern und Vorgesetzten ist gemäß des wesentlichen Prinzips der qualitativen Sozialforschung explorativ bzw. offen ausgerichtet worden, „um auch unerwartete und dadurch instruktive Informationen zu erhalten“ (Lamnek & Krell, 2016, S. 33). Dafür sind 20 qualitative Interviews mit MitarbeiterInnen aus einem Unternehmen geführt worden (vgl. Kapitel 4.2.2), womit es sich um eine Fallanalyse handelt. Das Forschungsdesign ist bewusst so gewählt worden, dass sich der Kontext für alle Interviewten möglichst ähnelte, um in der Auswertung und Analyse besser Vergleiche ziehen zu können. Eine Besonderheit ist die Tatsache, dass es sich zum Teil um „Paare“ handelt, nämlich angestellte Eltern und ihre (ehemals) direkten Vorgesetzten. Diese Art von Sampling ist für die Untersuchung des psychologischen Vertrags als beidseitiges Konstrukt besonders wertvoll, da der Zugang zu derartigen Paaren innerhalb eines Unternehmens i.d.R. nicht gegeben ist.

4.1.1 Rolle der Forscherin im Forschungsvorhaben

Die Forscherin hatte vorab keine Berührungspunkte zum teilnehmenden Unternehmen. Auch die Interviewten waren der Forscherin bis dato unbekannt, jedoch bildet eine interviewte Person eine Ausnahme, da diese den Kontakt zum Unternehmen hergestellt hat. Die Forscherin hat diese Person erst im Jahr der Erhebung durch die Tätigkeit in einem gemeinsamen Verein kennengelernt. Die weitere Organisation der Interviews ist mithilfe einer

Fachkraft im Personalbereich erfolgt, die verschiedene Führungskräfte im Unternehmen um Teilnahme und Unterstützung per E-Mail gebeten hat. Hierin wird die Forscherin lediglich namentlich und mit ihrem Forschungsthema genannt, sodass die Interviewten ihr möglichst neutral gegenüber treten konnten. Obwohl es sich um eine eher konservative Unternehmenskultur handelt, ist die Forscherin von einigen Teilnehmenden direkt per „Du“ angesprochen worden. Dies mag für einen sehr offenen Umgang mit dem Vorhaben sprechen, kann aber auch eine persönliche Vorliebe darstellen. In jedem Interview hat die Forscherin zunächst sich und ihr Vorhaben kurz vorgestellt und erwähnt, dass sie selbst „Familie“ habe. Bewusst ist die Bezeichnung „Mutter“ vermieden worden, um nicht als Privatperson aufzutreten, sondern als Forscherin mit relevanten Erfahrungen im Forschungsbereich. Das Teilen dieser Information („Familie“) hatte zwei Vorteile. Erstens wussten die Teilnehmenden, dass sie von einem gewissen Vorwissen auf der Seite der Forscherin ausgehen konnten und somit Spezifika wie etwa Kind-Krank-Tage nicht mehr erklären mussten. Zweitens ist davon auszugehen, dass einige Teilnehmende der Forscherin aufgrund dieser Information mehr Vertrauen entgegengebracht haben als einer Person ohne Kinder, da sie diese sie als eine „Gleichgesinnte“ wahrgenommen haben. Die Forscherin hat sich nicht zu ihrer privaten Situation oder ihren eigenen Vorerfahrungen im Bereich Vereinbarkeit geäußert. Da die Interviews aufgrund der pandemischen Lage per Videokonferenz stattgefunden haben, war auch die Schwangerschaft der Forscherin zum Zeitpunkt der Erhebung für die Interviewten nicht sichtbar und somit kein möglicher Einflussfaktor auf die Daten.

4.1.2 Forschungshaltung

Die Forschungshaltung dieser Dissertation liegt im Critical Realism begründet, der in der deutschsprachigen Sozialforschung noch nicht sehr verbreitet ist (Mader et al., 2017, S. 9). Dieser Ansatz geht auf den Philosophen Bhaskar (1975) zurück, der damit eine Ontologie zwischen den konträren Polen des Realismus und des Konstruktivismus entwickelt hat (Gibbs, 2018, S. 10). Der Realismus geht davon aus, dass die Welt objektiv als solche, unabhängig von individueller Wahrnehmung, existiert. Hingegen ist die Auffassung im Konstruktivismus, dass die gesamte Realität konstruiert sei, also durch Handlungen und Erfahrungen beeinflusst und geprägt wird. Demnach existiert nicht die *eine* Welt, sondern nur jeweils eine individuelle Vorstellung davon, die durch das geprägt wird, was wahrgenommen werden kann (Gibbs, 2018, S. 8–9). Befürworter des Critical Realism berufen sich auf beide Ansätze. Sie gehen grundsätzlich davon aus, dass es eine real existierende, vor allem materielle Welt gibt, in der Mechanismen und Prozesse allgemeine Gültigkeit haben. Im Bereich der Epistemologie beziehen sie allerdings eine konstruktivistische Haltung, indem sie anerkennen, dass Unterschiede zwischen Menschen, Gesellschaften und Zeitpunkten von Ereignissen zu unterschiedlichen Verständnissen (Konstruktionen) der Welt führen können. Jedoch verändern diese Verständnisse laut Critical Realism nicht die Realität selbst, sondern sie sind

vielmehr als unterschiedliche Perspektiven auf die Realität zu verstehen, für die eine pragmatische Auseinandersetzung erforderlich sei (Gibbs, 2018, S. 10). Für das vorliegende Forschungsvorhaben ist diese Forschungshaltung von Vorteil, da unter anderem die Dynamik psychologischer Verträge begutachtet werden soll, sprich die Veränderung von Perspektiven, nicht von Realitäten. In der Forschung ist diese Grundhaltung in diesem Zusammenhang bereits erfolgreich angewendet worden (Bankins, 2011).

4.2 Forschungsansatz

Laut Lamnek und Krell (2016) ist „die möglichst unverfälschte Erfassung der sozialen Wirklichkeit“ (Lamnek & Krell, 2016, S. 91) das Ziel von Sozialforschung. Um dieses Ziel zu erreichen, ist im vorliegenden Vorhaben eine qualitative Interviewforschung als Forschungsansatz gewählt worden, der im Folgenden genauer erläutert wird.

4.2.1 Qualitative Interviewforschung

Qualitative Interviews sind in der Sozialforschung ein beliebtes Instrument, da sie in vielen Forschungsbereichen einsetzbar sind (Hopf, 2012, S. 349–350). Außerdem haben Interviews den Vorteil, „dass die Informationen in statu nascendi aufgezeichnet werden können, unverzerrt-authentisch sind, intersubjektiv nachvollzogen und beliebig reproduziert werden können“ (Lamnek & Krell, 2016, S. 313). Es gibt diverse Arten qualitativer Interviews, die sich grundsätzlich durch die Beantwortung von drei Fragen differenzieren lassen. Zunächst besteht die Frage, ob das Interview strikt einem Konzept wie etwa vorab ausformulierten Fragen folgt oder komplett flexibel und frei stattfinden soll. Eine häufig zum Tragen kommende Variante stellt das teilstandardisierte Interview dar, das zwar einem Interview-Leitfaden folgt, aber genug Freiheiten für Abweichungen davon gibt. Beispielweise können Fragen in einer anderen Reihenfolge gestellt oder spontan anders formuliert werden. Auch individuelle Nachfragen sind erlaubt (Hopf, 2012, S. 351). Aufgrund der Verbindung von Struktur und Flexibilität ist das teilstandardisierte Interview auch für dieses Forschungsvorhaben genutzt worden.

Bei der zweiten Frage geht es um den zugelassenen Raum für Themen bei der Durchführung. Auch hier gibt es zwei Extreme: Einerseits wäre es möglich, Interviews stark zu steuern und auf bestimmte, vorab festgelegte Themen zu begrenzen. Andererseits gibt es Interviewformen, in denen vermeintliche Ausschweifungen Platz finden und gewollt sind (Hopf, 2012, S. 351). Für die vorliegende Untersuchung ist erneut ein Zwischenweg gewählt worden. Zum einen wurde das Thema der Vereinbarkeit fokussiert und auch wieder daran erinnert, wenn die Antworten zu allgemein erschienen. Zum anderen gab es Einschübe von Relevanz, bspw. für Nachfragen oder andere Interviews, die zugelassen wurden.

Die dritte Frage bezieht sich auf die Interviewführung und ob eher eine Narration oder ein Zusammenspiel aus Fragen, Antworten und Nachfragen gewünscht ist (Hopf, 2012, S. 351–

352). Für das Forschungsvorhaben dieser Dissertation ist eher Letzteres der Fall, mit Ausnahme des Intervieweinstiegs. Hier ist allen Teilnehmenden gesagt worden, dass sie frei von ihren Erfahrungen bzgl. Vereinbarkeit seit Beginn der Pandemie berichten dürfen (vgl. Anhang 5-7).

4.2.2 Auswahl des Untersuchungsobjekts

Bewusst ist ein einzelnes Unternehmen für die Untersuchung ausgewählt worden, da sich unter gleichen Rahmenbedingungen bessere Aussagen in Bezug auf Gemeinsamkeiten oder Unterschiede des psychologischen Vertrags treffen lassen. Weiter wurde festgelegt, dass alle Teilnehmenden im selben Organisationsteil, nämlich der Verwaltung, arbeiten sollten. Branche oder Unternehmensgröße waren bei der Auswahl des Unternehmens sekundär.

Aufgrund von strengen Datenschutzrichtlinien und z.T. eher restriktiver Betriebsräte, was derartige Forschungsvorhaben angeht, spielte bei der Suche nach einem passenden Untersuchungsobjekt vor allem der Zugang eine wesentliche Rolle. Die Auswahl wurde dadurch mitbestimmt, was bei qualitativen Verfahren nicht ungewöhnlich ist. Entscheidend war der sog. Gatekeeper in das Unternehmen (Merkens, 2012, S. 288), in diesem Fall eine interviewte Person, die ihr Unternehmen proaktiv für die Erhebung vorgeschlagen hat. Die Forscherin kennt diese Person aus ihrem privaten Umfeld (vgl. Kapitel 4.1.1.). Der Gatekeeper hat innerhalb des Unternehmens Kontakt zur Personalabteilung aufgenommen, die die weitere interne Abstimmung übernommen und die Freigabe durch die Geschäftsführung eingeholt hat.

Aus Datenschutzgründen ist der Unternehmensname in „Unternehmen ABC“ geändert worden. Die folgenden allgemeinen Informationen basieren auf Angaben auf der Homepage des Unternehmens und Aussagen aus den geführten Experten-Interviews.

Es handelt sich um ein wertorientiertes Traditions- und Familienunternehmen in der Handelsbranche. Unternehmen ABC agiert international mit insgesamt mehreren tausend Angestellten. Die Verwaltung des Unternehmens ist in der deutschen Zentrale ansässig, in der Flexibilität bei Arbeitsort und -zeit grundsätzlich möglich sind. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielte in der Vergangenheit eine untergeordnete bzw. private Rolle, da intern ein eher traditionelles Familienbild vorherrschte. Mit der Einführung des neuen Geschäftsführers und durch die Pandemie scheint sich dies gewandelt zu haben. Zumindest stehen familiäre Werte auf der Liste der öffentlich kommunizierten Grundsätze ganz oben. Innerhalb des Unternehmens wird das Prinzip „Führung mit Vertrauen“ vorgegeben, was als mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten eingeordnet werden kann (vgl. Kapitel 2.3.2.3). Allerdings bedeutet dieses Prinzip im vorliegenden Fall auch, dass die einzelnen Führungskräfte viel Spielraum bei der Ausgestaltung ihrer Führung haben.

Vor der Corona-Krise kam es immer wieder zu Umstrukturierungen, jedoch eher in einzelnen Bereichen. Aufgrund des massiven Geschäftseinbruchs in der Krise folgte ein Abbau- und Umbauprogramm zur Kosteneinsparung inkl. der Nutzung von Kurzarbeit, wovon das gesamte Unternehmen betroffen war. Somit sind die psychologischen Verträge durch viele Wechsel in der Führungsebene beeinflusst worden.

Zum Zeitpunkt der Interviews (Herbst 2021) hatte Unternehmen ABC beschlossen, dass die Mitarbeitenden weiterhin mobil arbeiten dürfen. Um zukünftig arbeitsschutzrechtlich abgesichert zu sein, sind den Angestellten kurz zuvor drei vertragliche Optionen angeboten worden:

1. Anspruch auf „feste“ Home-Office Tage (bspw. immer dienstags und freitags) durch Abschluss eines entsprechenden Zusatzvertrags zum Arbeitsvertrag
2. Anspruch auf komplett flexibles Home-Office (bspw. wöchentliche Neuplanung) durch Abschluss eines entsprechenden Zusatzvertrags zum Arbeitsvertrag
3. Kein Anspruch auf Home-Office, d.h. Verpflichtung, wieder „wie vorher“ täglich zur Arbeit ins Büro zu kommen (kein Zusatzvertrag notwendig)

In den Interviews wurde deutlich, dass es intern eine starke Empfehlung für die zweite Option gab, die viele aber auch für sich und ihre Vereinbarkeit als am besten empfunden haben. Sofern ein Zusatzvertrag abgeschlossen wurde, sollten die Regelungen ab November 2021 in Kraft treten und zunächst für ein Jahr gelten. Danach sollte über die weitere Vorgehensweise neu entschieden werden.

4.3 Erhebungsmethode

Wie bereits in Kapitel 4.2.1 erwähnt, sind für das Forschungsvorhaben qualitative, teilstandardisierte Interviews zur Datenerhebung verwendet worden. Dabei kamen zwei Instrumente zum Einsatz, die in den folgenden Abschnitten genauer erläutert werden sollen: ein soziografischer Kurzfragebogen (Kapitel 4.3.1) zur Vorbereitung der Interviews sowie verschiedene Gesprächs-Leitfäden zur Durchführung der Interviews (Kapitel 4.3.2).

4.3.1 Kurzfragebogen zur Interview-Vorbereitung

Die Teilnehmenden wurden vorab gebeten, in einem Kurzfragebogen (vgl. Anhang 4) einige soziographische Daten preiszugeben. Dieses Vorgehen hat mehrere Vorteile. Laut Witzel (1985) können die Antworten Anhaltspunkte für einen sinnvollen Einstieg in das Interview geben, und durch die Auslagerung in den Kurzfragebogen wird das Interview nicht von Fragen nach dem Hintergrund der Person beeinflusst.

Für die Forscherin hatte die Nutzung des Kurzfragebogens zusätzlich einen pragmatischen Hintergrund, da die Interviews zeitlich begrenzt waren (vgl. Kapitel 4.4.2). Eine Abfrage dieser

Daten im Gespräch hätte dazu geführt, dass weniger Zeit für das eigentliche Forschungsthema vorhanden gewesen wäre. Außerdem bot sich das Instrument des Kurzfragebogens an, um bereits vor dem Gespräch einen ersten Eindruck vom Gegenüber zu gewinnen. Beispielsweise ergab sich daraus, in welcher Position die zu interviewende Person arbeitet, mit welchem Stundenkontingent, ob sie alleinerziehend ist oder nicht, wie viele Kinder sie in welchem Alter hat und wie weit die Person vom Arbeitsort entfernt wohnt. Anhand dessen konnte die Forscherin Hypothesen zum Thema Vereinbarkeit und evtl. neuen Erwartungen aufstellen und diese ggf. im Interview prüfen. Durch den Kurzfragebogen und die jeweiligen Antworten lassen sich auch nachträglich die verschiedenen Teilnehmenden einfacher vergleichen, da die Informationen sonst erst im Material gesucht werden müssten. Aufgrund der Sensibilität der Daten werden die ausgefüllten Kurzfragebögen nicht einzeln aufgeführt, aber sind dafür genutzt worden, um die Teilnehmenden im Überblick darzustellen (vgl. Kapitel 4.4.1).

4.3.2 Interview-Leitfaden

Bei der gewählten Methode des teilstandardisierten Interviews erfolgen Gespräche mit Hilfe eines Leitfadens mit vorformulierten Fragen (Häder, 2015, S. 195). Dadurch ergibt sich eine strukturierte Orientierungshilfe von relevanten Themen, aber auch eine gleichzeitige Offenheit für das Gespräch (Loosen, 2016, S. 139). So erläutert auch Witzel (1985):

„Der Leitfaden hat nicht die Aufgabe, ein Skelett für einen strukturierten Fragebogen abzugeben, sondern soll das Hintergrundwissen des Forschers thematisch organisieren, um zu einer kontrollierten und vergleichbaren Herangehensweise an den Forschungsgegenstand zu kommen.“ (Witzel, 1985, S. 236)

Die Ergebnisse aus den Kapiteln 2 und 3 sind entsprechend für die Erstellung des Leitfadens genutzt worden. Unter anderem finden sich auf Basis dieses Hintergrundwissens viele Aspekte des Konstrukts des psychologischen Vertrags in den Fragen wieder. Außerdem wurde darauf geachtet, den Leitfaden zeitlich zu gliedern, sodass die Gespräche mit einem Rückblick auf die Erfahrungen bzgl. Vereinbarkeit in der Pandemie beginnen und mit einem Ausblick – sprich zukünftigen Erwartungen – enden konnten. Da in diesem Forschungsprojekt drei Gruppen befragt worden sind, sind drei Varianten des Leitfadens entwickelt worden (vgl. Anhang 5-7). Da es das Ziel war, über die gewonnenen Daten unter anderem den psychologischen Vertrag zwischen Eltern und Vorgesetzten darzustellen, sind die Leitfaden dieser beiden Gruppen zum Teil komplementär. Bspw. wurden die angestellten Eltern nach den eigenen wahrgenommenen Verpflichtungen sowie nach den wahrgenommenen Verpflichtungen der Führungskräfte gefragt, aber auch danach, was sie vermuten würden, was ihre Führungskräfte im Gegenzug erwarten – und vice versa. So kann später eine Spiegelung in mehrerlei Hinsicht erfolgen. Der Leitfaden für die Gruppe der ExpertInnen als Repräsentanten der Organisation unterscheidet sich von den anderen insofern, als dass sie berichten sollten, wie sie das Thema

Vereinbarkeit in ihrer jeweiligen Fachrolle mit begleitet oder verantwortet haben oder zukünftig gestalten könnten. Ferner hatten sie die Aufgabe, die Erwartungen aus Sicht des Unternehmens zu beschreiben, um auch hier in der Analyse Vergleiche ziehen zu können. Die offene Abschlussfrage war für alle gleich, und zwar welche weiteren Punkte die Interviewten gern noch zum Thema Vereinbarkeit beisteuern möchten. Diese Frage hat sich im Laufe der Befragungen als sehr hilfreich erwiesen, da sie nochmals die Prioritäten und Einstellungen der Beteiligten offenbarte.

4.4 Datenerhebung

In diesem Abschnitt werden die einzelnen Schritte der Datenerhebung beschrieben. Nachdem der Zugang zum Untersuchungsobjekt (vgl. Kapitel 4.2.2) erfolgt war, konnte die Forscherin unabhängig vom Unternehmen und eigenständig auf die Teilnehmenden zugehen (Kapitel 4.4.1) und die Datenerhebung durchführen (Kapitel 4.4.2). Im Anschluss erfolgte die Transkription (Kapitel 4.4.3) als Grundlage für die nachfolgende Auswertung.

4.4.1 Zugang und Auswahl der Interviewteilnehmenden

Nachdem sich die verantwortliche Person in der Personalabteilung des Unternehmens zunächst per E-Mail an ausgewählte Führungskräfte gewendet hatte, die aus ihrer Sicht an einem derartigen Forschungsvorhaben Interesse zeigen könnten, haben sich einige aus diesem Kreis interessiert zurückgemeldet. Sie sind zudem der Aufforderung nachgekommen, MitarbeiterInnen aus dem eigenen Team für die Befragung vorzuschlagen. Die finale Auswahl ist somit zwar durch die HR-Abteilung erfolgt, war aber vorab mit der Forscherin abgestimmt. Für die Gruppe der angestellten Eltern galt einzig das Auswahlkriterium, dass die Kinder nicht älter als 12 Jahre sein sollten, um sicherzustellen, dass das Thema Vereinbarkeit (noch) eine Rolle spielt. Die zugrundeliegende Hypothese ist, dass ältere Kinder nicht mehr so intensiv betreut werden müssen. Demnach befanden sich, insbesondere während der Pandemie, nur Eltern mit jüngeren Kindern einer entsprechenden Doppelbelastung ausgesetzt. Für die Gruppe der Führungskräfte gab es nur die Vorgabe, dass sie selbst angestellte Eltern in ihrem Team haben sollten bzw. gehabt haben sollten. Ob sie selbst Kinder haben oder nicht, war kein Auswahlkriterium. Bei der Gruppe der ExpertInnen sollten Repräsentanten des Unternehmens gewählt werden, die nach innen oder außen wirken. Hier ist die Wahl auch auf VertreterInnen eines „Austausch-Gremiums“ gefallen, das in Unternehmen ABC den Betriebsrat ersetzt. Bei allen Gruppen sollte die Zusammensetzung möglichst divers sein, insbesondere bei der Auswahl des Geschlechts. Der Personalbereich ist diesem Wunsch nachgekommen und hat laut eigener Aussagen auch darauf geachtet, nicht nur zufriedene und hoch loyale MitarbeiterInnen zu präsentieren, sondern einen Querschnitt von Meinungen und Interessen. Tabelle 3 vermittelt einen Überblick über die Teilnehmenden.

| Nr. | Gruppe | Abk. | Geschlecht | Kinder? | FK? | Arbeits- umfang |
|------------|----------------------------|-------------|-------------------|----------------|------------|----------------------------|
| 1 | Angestelltes Elternteil | A01 | Weiblich | ja | Nein | Teilzeit |
| 2 | Angestelltes Elternteil | A02 | weiblich | ja | nein | Teilzeit |
| 3 | Angestelltes Elternteil | A03 | männlich | ja | nein | Vollzeit |
| 4 | Angestelltes Elternteil | A04 | weiblich | ja | ja | Teilzeit |
| 5 | Angestelltes Elternteil | A05 | weiblich | ja | nein | Teilzeit |
| 6 | Angestelltes Elternteil | A06 | weiblich | ja | ja | Vollzeit |
| 7 | Angestelltes Elternteil | A07 | weiblich | ja | ja | Vollzeit |
| 8 | Angestelltes Elternteil | A08 | weiblich | ja | ja | Teilzeit |
| 9 | Angestelltes Elternteil | A09 | männlich | ja | nein | Vollzeit |
| 10 | Angestelltes Elternteil | A10 | weiblich | ja | nein | Teilzeit |
| 11 | ExpertIn | E01 | männlich | ja | ja | Vollzeit |
| 12 | ExpertIn | E02 | männlich | ja | ja | Vollzeit |
| 13 | ExpertIn | E03 | weiblich | ja | ja | Vollzeit |
| 14 | ExpertIn | E04 | weiblich | ja | ja | Teilzeit |
| 15 | ExpertIn | E05 | weiblich | ja | ja | Teilzeit |
| 16 | Führungskraft | F01 | weiblich | ja | ja | Teilzeit |
| 17 | Führungskraft | F02 | männlich | ja | ja | Vollzeit |
| 18 | Führungskraft | F03 | männlich | ja | ja | Vollzeit |
| 19 | Führungskraft | F04 | weiblich | ja | ja | Teilzeit |
| 20 | Führungskraft | F05 | männlich | ja | ja | Vollzeit |

Tabelle 3: Überblick über die Interviewten

Quelle: Eigene Entwicklung auf Basis von soziodemografischen Fragebögen

Nachdem alle E-Mail-Adressen der Freiwilligen vorlagen, hat die Forscherin diese mit einer standardisierten E-Mail (vgl. Anhang 1) direkt kontaktiert, um die Terminabstimmung zu organisieren und die Voraussetzungen zu schildern. Die Teilnehmenden wurden zum einen gebeten, vorab den soziografischen Kurzfragebogen auszufüllen und zurückzusenden. Ferner sind alle Interviewten vorab in einem Informationsbrief zum Datenschutz (vgl. Anhang 2)

informiert worden. Die dazugehörige Einverständniserklärung (vgl. Anhang 3) musste vorab unterzeichnet vorliegen. Interessanterweise lehnte eine Person die Teilnahme wieder ab mit der Begründung, dass sie keine Kinder habe. Da es sich in diesem Fall um eine Führungskraft handelte, war die eigene Elternschaft allerdings nicht erforderlich. Leider konnte diese trotzdem nicht mehr für ein Interview gewonnen werden, sodass seitens der Personalabteilung ein Ersatz gefunden werden musste. Ursprünglich sei auch der CEO zu einem Interview bereit gewesen, da er das Thema Vereinbarkeit als sehr wichtig erachte. Jedoch erfolgte auch nach mehreren Erinnerungen keine Reaktion und somit kein Interview.

4.4.2 Durchführung der Erhebung

Die Forscherin hat die Interviews aufgrund der pandemischen Lage online über die Videokonferenz-Software Zoom geführt und dafür innerhalb von ca. 6 Wochen (September – Oktober 2021) 20 Einzelinterviews gemacht. In der Regel ist ein Interview pro Tag geführt worden, in Ausnahmefällen – bedingt durch Termingründe seitens der Teilnehmenden – zwei an einem Tag. Die Interviews durften während der Arbeitszeit stattfinden, daher wurde eine mit der Arbeit vereinbare Dauer von ca. 45 Minuten pro Interview angesetzt. Der für die Erhebung ausgewählte Zeitraum war ideal zur Beantwortung der Forschungsfragen, da die Pandemie mit all ihren Einschnitten und Herausforderungen noch nah und greifbar, aber weit genug „fortgeschritten“ war, sodass die Interviewten in der Lage waren, die Ereignisse kritisch zu reflektieren und eigene Wünsche, Hoffnungen und Erwartungen an das zukünftige Miteinander formulieren zu können.

In jedem Gespräch hat die Forscherin sich kurz selbst sowie das Vorhaben vorgestellt, evtl. Fragen geklärt und erneut auf die datenschutzrechtlichen Vorkehrungen verwiesen, bevor das jeweilige Interview samt Aufzeichnung gestartet ist. Mithilfe des jeweiligen Leitfadens sind die Interviews strukturiert und gleichzeitig offengehalten worden. Sofern sinnvoll, hat die Forscherin neue Fragen für noch folgende Interviews mit Teilnehmenden aus derselben Gruppe aufgenommen bzw. hat zu relevanten, neuen Aspekten weitere Details erfragt. Zusammenfassend gab es demnach ein für das Vorhaben passendes Maß an Standardisierung des Verlaufs und der Fragen (Lamnek & Krell, 2016, S. 333).

4.4.3 Transkription

Alle Interviews sind über Zoom als Tonspur aufgezeichnet worden. Um die Interviews leichter auswerten zu können (Gibbs, 2018, S. 18–20), sind die Aufnahmen in einem zweistufigen Prozess transkribiert worden. Die erste Verschriftlichung fand mithilfe eines digitalen Transkriptions-Programms statt. Da es hierbei immer wieder zu Fehlern bei der Transkription kommt, insbesondere aufgrund von Herausforderungen bei Tonqualität oder Akzenten, hat die Forscherin alle Aufnahmen erneut angehört und die einzelnen Transkriptionen selbst finalisiert. Dies hatte den Vorteil, dass bereits vorbereitend auf die Auswertung eine vertiefte

Auseinandersetzung mit dem Material stattfinden konnte, wie beispielsweise von Kuckartz (2018) gefordert. Die Transkriptionen sind nach zuvor festgelegten Transkriptionsregeln erstellt worden, die sich an Kuckartz (2018) orientieren und in Abbildung 6 zusammengefasst sind. Die Daten sind in diesem Zuge anonymisiert worden, sodass keine Namen oder sonstige sensible Inhalte mehr enthalten sind, mit denen Rückschlüsse auf Einzelpersonen gezogen werden können (Kuckartz, 2018, S. 171). Auch der Name des Unternehmens („Unternehmen ABC“) sowie konkrete Positions- oder Abteilungsbezeichnungen sind anonymisiert worden.

| | |
|-------------------------|---|
| Art der Transkription | Es wird wörtlich transkribiert, nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Dialekte werden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau in Hochdeutsch übersetzt. Unverständliche Teile werden entsprechend vermerkt. |
| Sprache und Interaktion | Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet, d.h. an das Schriftdeutsch angenähert. Die Satzform, bestimmte und unbestimmte Artikel etc. werden auch dann beibehalten, wenn sie Fehler enthalten. |
| Lautäußerungen | Zustimmende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewenden werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss des befragten Person unterbrechen. |
| Benennung von Absätzen | Absätze der interviewenden Person werden durch „I“, die der befragten Person durch ein eindeutiges Kürzel gekennzeichnet. |
| Anonymisierung | Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert. |

Abbildung 6: Wesentliche, angewandte Transkriptionsregeln
Quelle: In Anlehnung an Kuckartz, 2018, S. 167-168

4.5 Datenanalyse: Qualitative Inhaltsanalyse

Grundsätzlich geht es bei der Inhaltsanalyse um „Rückschlüsse von sprachlichem Material auf nichtsprachliche Phänomene“ (Lamnek & Krell, 2016, S. 447). Das Vorgehen ist sowohl bei quantitativen als auch qualitativen Formen „systematisch und objektiv“ (Lamnek & Krell, 2016, S. 475). Die qualitative Inhaltsanalyse hat eine lange Historie vorzuweisen (Kuckartz, 2018, S. 21), die an dieser Stelle aus Gründen der Fokussierung auf das Forschungsthema außer Acht gelassen wird. Genannt werden soll jedoch Mayring (1990), der den Begriff „Qualitative Inhaltsanalyse“ in den 1980er Jahren als Erster wieder verwendet hat. Neben seiner Version der qualitativen Inhaltsanalyse gibt es verschiedene weitere (Kuckartz, 2018, S. 25). Gemäß Kuckartz (2018) weisen alle Ansätze Gemeinsamkeiten auf. Zu nennen sind „die kategorienbasierte Vorgehensweise und die Zentralität der Kategorien für die Analyse, das systematische Vorgehen mit klar festgelegten Regeln für die einzelnen Schritte, die Klassifizierung und Kategorisierung der gesamten Daten und nicht nur eines Teils derselben, die von der Hermeneutik inspirierte Reflexion über die Daten und die interaktive Form ihrer Entstehung, die Anerkennung von Gütekriterien, das Anstreben der Übereinstimmung von Codierenden“ (Kuckartz, 2018, S. 26–27).

Die Datenanalyse im nachfolgenden Forschungsvorhaben wurde gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) umgesetzt, und zwar mithilfe der Software MAXQDA 2022. Die sog. inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse besteht aus sieben Phasen (Kuckartz, 2018, S. 100), die im Folgenden näher erläutert werden. Anschließend wird jeweils aufgeführt, wie die einzelne Phase im vorliegenden Forschungsprojekt umgesetzt wurde.

Phase 1: „Initiierende Textarbeit, Markieren wichtiger Textstellen und Schreiben von Memos“ (Kuckartz, 2018, S. 101)

Zu Beginn erfolgt die initiierende Textarbeit, die einer ersten, intensiven Auseinandersetzung mit dem Material entspricht. Die forschende Person sollte dafür den gesamten Text einmal lesen, um ein übergreifendes Verständnis zu erlangen. Währenddessen ist es sinnvoll, sich immer wieder auf die Forschungsfragen zurückzubedenken, Kernaussagen zu markieren und alle Fragen und Gedanken in Memos festzuhalten (Kuckartz, 2018, S. 56). Unter Memos verstehen sich Notizen der forschenden Person, etwa „Gedanken, Ideen, Vermutungen und Hypothesen“ (Kuckartz, 2018, S. 58). Auch der formale Aufbau kann dabei beachtet werden, etwa die Länge eines Interviews. Je nach Forschungsinteresse kann die initiierende Textarbeit noch weitere Elemente enthalten. Wichtig ist es, ein festgelegtes Schema zu verfolgen, um die Analyse nachvollziehbar, vergleichbar und methodisch kontrollierbar zu halten (Kuckartz, 2018, S. 56–57). Schritt eins verlief im vorliegenden Projekt entsprechend strukturiert, d.h. jedes Interview wurde erneut vollständig gelesen, sowie mit Memos und Markierungen für Kernaussagen versehen, bevor weitere Schritte folgten. Des Weiteren ist für jedes Interview in MAXQDA eine kurze Zusammenfassung als Memo erstellt worden, um den jeweiligen Fall später schneller rekonstruieren zu können.

Phase 2: „Entwickeln von thematischen Hauptkategorien“ (Kuckartz, 2018, S. 101)

Durch die Entwicklung von Kategorien und Subkategorien erfolgt eine inhaltliche Gliederung des Materials, wofür häufig Haupt- und Subthemen genutzt werden. Die meisten der Hauptthemen ergeben sich oftmals vorab durch den theoretischen Bezugsrahmen und die Forschungsfragen, die bereits die Datenerhebung mitgestaltet haben. Weitere Hauptthemen und insbesondere die Subthemen werden induktiv beim intensiven Lesen des Materials erarbeitet. Zur Überprüfung der gebildeten Kategorien wird empfohlen, ca. zehn bis 25 Prozent des gesamten Materials testweise danach zu codieren und ggf. Anpassungen vorzunehmen (Kuckartz, 2018, S. 101–102). Diese Phase hat im vorliegenden Forschungsprojekt viel Zeit in Anspruch genommen, da zwar die Hauptkategorien gut und nachvollziehbar deduktiv abgeleitet werden konnten, die Subkategorien jedoch sehr umfangreich ausgefallen sind. Um den dadurch entstandenen Detailgrad nicht wieder zu schmälern, aber trotzdem Übersichtlichkeit zu schaffen, sind einzelne Überkategorien gebildet worden, unter denen die Subkategorien zusammengefasst wurden.

Phase 3: „Codieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien“ (Kuckartz, 2018, S. 102)

In diesem sog. ersten Codierprozess wird das gesamte Material, Zeile um Zeile, gelesen und währenddessen Codes zugeordnet. Grundsätzlich gilt, dass nur dort codiert werden darf, wo eine zuvor festgelegte Kategorie auftaucht, bspw. ein passendes Thema genannt wird. Falls sinnvoll, können auch mehrere Codes an derselben Stelle verwendet werden, sodass es zu Überschneidungen kommt. Manche Codes ergeben sich auch aus dem Gesamtverständnis des Materials. Die Codierlänge ergibt sich aus der Sinneinheit, d.h. die codierte Stelle sollte auch ohne das weitere Material verständlich sein. Unter Umständen ist daher auch angebracht, eine Frage der interviewenden Person mitzucodieren (Kuckartz, 2018, S. 102–104). Bei den vorliegenden Interviews war der erste Codierprozess in der Regel gut zu bewältigen, lediglich die Codierlängen sind im Nachhinein teilweise angepasst worden, um die Verständlichkeit auch für Außenstehende zu verbessern. Sehr hilfreich war die Regel, sich auf den Gesamtkontext berufen zu können, da manche der Teilnehmenden ihre Interessen und Erwartungen eher als Wünsche formuliert haben. Wenn diese Wünsche jedoch mehrfach wiederholt bzw. betont worden sind, hat die Forscherin diese Stellen trotzdem als Teil des psychologischen Vertrags gewertet und entsprechend codiert.

Phase 4: „Zusammenstellen aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen“ (Kuckartz, 2018, S. 106) &

Phase 5: „Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material“ (Kuckartz, 2018, S. 106)

Wenn nach dem ersten Codierprozess und der Zusammenführung aller Codes mit der gleichen Hauptkategorie thematische Kategorien überdurchschnittlich viele Codes summieren, sollten diese Kategorien durch die Erstellung weiterer Subkategorien ausdifferenziert werden. Es handelt sich demnach um eine induktive Kategorienbildung am Material, die die lange Liste an Codes systematisieren und ordnen soll. Die forschende Person muss in dieser Phase nicht nur für eine sinnvolle und nachvollziehbare Form der Struktur sorgen, sondern auch den theoretischen Rahmen und die spätere Kommunizierbarkeit im Auge behalten (Kuckartz, 2018, S. 106–209). Beim vorliegenden Forschungsvorhaben konnte die Struktur des psychologischen Vertrags übernommen werden, um weiter ausdifferenzieren. Das Codesystem ist ferner nach den Sichtweisen der Interviewten gegliedert worden. Wenn bspw. eine Führungskraft Erwartungen an angestellte Eltern formuliert hat, sind diese Passagen kategorienseitig den wahrgenommenen Verpflichtungen von Eltern zugeschrieben worden. Wenn dieselbe Führungskraft hingegen Erwartungen an die eigene vorgesetzte Person genannt hat, ließen sich daraus Codes aus Elternsicht ableiten

(da alle Befragten selbst Eltern sind); im Kategoriensystem sog. „wahrgenommene Verpflichtungen ggü. Vorgesetzten“.

Eine Besonderheit stellen Kategorien dar, die die Sichtweise der Organisation tragen. Hintergrund ist die Tatsache, dass alle Interviewten zwischen Erwartungen an ihre Vorgesetzten und an das Unternehmen generell unterscheiden. Im psychologischen Vertrag wird dies auf der Seite der ArbeitgeberInnen zusammengefasst. Um diese Feinheit jedoch in der späteren Analyse nutzen zu können, ist sie im Kategoriensystem als dritte Sichtweise belassen und nicht mit anderen Hauptkategorien verbunden worden.

Phase 6: „Codieren des kompletten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem“ (Kuckartz, 2018, S. 110)

Im zweiten Codierprozess wird das gesamte Material erneut gelesen und dem finalen Kategoriensystem zugeordnet, also auch die ggf. bisher nur einer Hauptkategorie zugehörigen Codes den passenden Subkategorien. Die Anzahl der Subkategorien ist abhängig von der Größe des Samples festzulegen. Bei wenig Material sollten es nicht zu viele Subkategorien sein, um bei späteren Vergleichen oder einer Typenbildung noch Überschneidungen vorzufinden (Kuckartz, 2018, S. 110–111). Diese Phase ist im Forschungsprojekt insofern modifiziert worden, als dass viele Codes direkt einer induktiv erstellten Subkategorie zugewiesen werden konnten und die Verlagerung von Haupt- zu Subkategorie nicht mehr erforderlich war, was nach Kuckartz (2018) ebenso gut möglich ist.

Phase 7: „Einfache und komplexe Analysen, Visualisierungen“ (Kuckartz, 2018, S. 117)

Für die Auswertung bieten sich nach Kuckartz (2018) sechs Formen an, wie in Abbildung 7 dargestellt.

| | | |
|---|--|--|
| Kategorienbasierte Auswertung der Hauptkategorien | Zusammenhänge der Subkategorien innerhalb einer Hauptkategorie | Zusammenhänge zwischen Hauptkategorien |
| Kreuztabellen – qualitativ und quantitativ | Konfiguration von Kategorien | Visualisierung von Zusammenhängen |

Abbildung 7: Analyseformen bei einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse
Quelle: In Anlehnung an Kuckartz, 2018, S. 118

Für die „kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien“ (Kuckartz, 2018, S. 118) ist am besten eine Tabelle vorzubereiten, in dessen Spalten die Hauptkategorien stehen. In den Zeilen finden sich die Aussagen der verschiedenen Teilnehmenden zu den einzelnen Hauptkategorien. Die forschende Person sollte alle Inhalte einer Spalte lesen und daraus

Ergebnisse ableiten. So kann bspw. analysiert werden, ob Themen eher allgemein oder detailliert erörtert wurden oder wie häufig gewisse Wörter verwendet worden sind. Auch Interpretationen und Vermutungen sind an dieser Stelle explizit erlaubt (Kuckartz, 2018, S. 118–119). Die „Analyse der Zusammenhänge zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie“ ist quasi selbsterklärend. Von Interesse wäre bei dieser Analyseform u.a., ob Muster erkennbar sind. Die „Analyse der Zusammenhänge zwischen Kategorien“, sprich Hauptkategorien, sucht ebenfalls nach Zusammenhängen. Es kann z.B. vorkommen, dass zwei Hauptkategorien komplementär funktionieren (Kuckartz, 2018, S. 119). Über die nächste Analyseform, Kreuztabellen, „lassen sich Verbindungen zwischen gruppierenden Merkmalen – bspw. soziodemographischer Art – und den codierten thematischen Äußerungen herstellen“ (Kuckartz, 2018, S. 119). Ferner können die „Konfigurationen von Kategorien“ (Kuckartz, 2018, S. 120) analysiert werden, d.h. es wird untersucht, inwiefern mehrdimensionale Überschneidungen zwischen Kategorien und Subkategorien vorliegen (Kuckartz, 2018, S. 120). Auch die „Visualisierung von Zusammenhängen“ (Kuckartz, 2018, S. 120) ist eine Form der Analyse. In MAXQDA gibt es dafür mehrere Optionen, bspw. lassen sich so graphisch verschiedene Personenkreise vergleichen. Im Anschluss an diese sechs Formen sollte ein Fazit anschließen, in dem kritisch hinterfragt wird, welche Aspekte der Forschungsfragen beantwortet werden konnten und welche ggf. unbeantwortet bleiben bzw. welche weiteren Erkenntnisse sich aus der Analyse ergeben haben.

Da die Forscherin im Nachgang an die Analyse eine Typenbildung vorgenommen hat, wird diese im Folgenden ebenfalls kurz umrissen. „Aufgrund von Ähnlichkeiten in ausgewählten Merkmalsausprägungen werden Elemente zu Typen (Gruppen, Clustern) zusammengefasst. Ein Typ zeichnet sich dabei durch die gleiche Kombination von Merkmalsausprägungen aus“ (Kuckartz, 2018, S. 146). Das Vorgehen der Typenbildung läuft ab wie folgt: Nachdem die Merkmalsräume bestimmt worden sind, kann die Typologie gebildet und beschrieben werden. Im Anschluss müssen die einzelnen Fälle, in diesem Fall Interviewte, den Typen zugeordnet werden. Zuletzt sind Gemeinsamkeiten und potenzielle Zusammenhänge mit sekundären Variablen zu prüfen (Kuckartz, 2018, S. 147–148).

4.6 Gütekriterien zur Qualitätsbewertung

In der empirischen Sozialforschung gibt es eine Vielzahl von Ansätzen, um die Qualität zu sichern, „wobei in der qualitativen und quantitativen Forschung zum Teil gleiche Begriffe mit unterschiedlichen Vorstellungsinhalten und zum Teil verschiedene Begriffe mit gleichen Vorstellungsinhalten“ (Lamnek & Krell, 2016, S. 159) verwendet werden.

Steinke (2012) hat drei Grundpositionen definiert, um die verschiedenen Ansätze zusammen zu fassen. VertreterInnen der ersten Position ziehen zentrale, quantitative Kriterien für die

qualitative Forschung heran, nämlich Objektivität, Reliabilität und Validität. Damit sie auch in der qualitativen Forschung angewendet werden können, müssen diese Kriterien jedoch entsprechend angepasst werden (Steinke, 2012, S. 319), was aufgrund der großen Unterschiede in den beiden Forschungsansätzen kaum bzw. nicht möglich ist (Flick, 2019, S. 474–475). BefürworterInnen der zweiten Grundposition erachten eine Übertragung daher als nicht sinnvoll. Sie sehen vielmehr die Notwendigkeit, eigene Kriterien für die qualitative Forschung zu entwickeln, etwa die Triangulation (Steinke, 2012, S. 320), die jedoch auch beanstandet wird (Lamnek & Krell, 2016, S. 156). Ferner gibt es WissenschaftlerInnen, die für die qualitative Forschung sämtliche Gütekriterien ablehnen. Allerdings ist diese extreme Position kaum haltbar, wenn qualitative Forschung nicht beliebig oder willkürlich sein will (Steinke, 2012, S. 321).

Neben diesen drei Grundströmungen hat beispielsweise Mayring (1990) sechs allgemeine Gütekriterien zur Überprüfung qualitativer Forschung aufgestellt, die auch heute noch herangezogen, aber zum Teil als zu generisch kritisiert werden (Lamnek & Krell, 2016, S. 145–146). Für eine weitere Auseinandersetzung mit diversen Ansätzen bzw. Checklisten zur Bewertung qualitativer Forschung ist Flick (2018) zu nennen. Da keine zeitnahe Übereinkunft bzgl. Gütekriterien qualitativer Forschung zu erwarten sei, nennt er Mindeststandards, die mit den Ausführungen in diesem Kapitel erfüllt werden. So wird u.a. die Wahl der Methode begründet beschrieben und die Vorgehensweisen werden detailliert erläutert (Flick, 2019). Ferner macht Flick (2018) deutlich, dass die Wahl der Gütekriterien auch von der Methode abhängig sein sollte. Für Interviews verweist er auf Kriterien gemäß Rubin und Rubin (2012). Ihnen zufolge sollten Informationen möglichst aus erster Hand kommen, sodass sie „echt“ sind. Nur dann lassen sich die von den Interviewten verwendeten Wörter bzw. Formulierungen sinnvoll nutzen. Auch eine Ausgewogenheit bei der Auswahl der Befragten sollte sichergestellt sein, um verschiedene Erfahrungen und Sichtweisen analysieren zu können. Weiterhin ergeben sich qualitativ hochwertige Daten durch eine gründliche und glaubwürdige Herangehensweise an die Erhebung. D.h., dass bspw. bewusst nach Lücken in den Erzählungen gesucht werden soll und dass in den Interviews u.a. Rückfragen gestellt werden dürfen, um die Konsistenz der Antworten zu prüfen. Ferner werden eine fehlerfreie Aufzeichnung und eine sorgfältige Transkription zu den Standards guter Qualität gezählt (Rubin & Rubin, 2012, S. 60–69). Wie zuvor erläutert (vgl. Kapitel 4.3 und 4.4) werden diese Kriterien allesamt erfüllt. Die Interviewten teilen ihre unmittelbaren Erfahrungen und das Sampling wurde möglichst divers ausgewählt. Durch den Kurzfragenbogen und die Leitfäden sind die Interviews so angelegt worden, dass strukturell abgefragt, aber im Gespräch noch Raum für Nachfragen war. Die Aufzeichnung konnte problemlos digital erfolgen und die Transkription ist in mehreren Durchgängen detailliert worden.

Das letzte Kriterium, das laut Flick (2018) zu beachten ist, ist der Kontext. Hierbei spielen die Themenfelder Antragstellung und Förderung, Forschungsbewertung, Publikation und Lehre eine Rolle. Da die vorliegende Arbeit weder von einer Antragstellung noch einer Förderung abhängig ist, ist dieses Kriterium folgenlos. Die Forschungsbewertung hängt von den Gutachten ab, auf die die Forscherin keinen Einfluss hat. Da es sich um eine Monografie handelt, ist publikationsseitig keine Einmischung durch Fachzeitschriften oder Verlage zu erwarten. Ferner promoviert die Forscherin extern und war nicht in der Lehre der Universität tätig.

5 Untersuchungsergebnisse

Mithilfe der in Kapitel 4 beschriebenen Forschungsmethode konnten die nachfolgenden Untersuchungsergebnisse generiert werden. Die Strukturierung erfolgt anhand der Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2 und 3.5), d.h. die erste Forschungsfrage wird im ersten Unterkapitel (vgl. Kapitel 5.1) behandelt, die zweite Forschungsfrage im danach folgenden (vgl. Kapitel 5.2), usw. Darüber hinaus werden Auffälligkeiten und Erkenntnisse beschrieben, die unabhängig von den Forschungsfragen aufgetreten, aber von Relevanz für den Forschungsbereich sind. Zusätzlich werden sog. Vereinbarkeitstypen vorgestellt (vgl. Kapitel 5.5), die mittels der Typenbildung gem. Kuckartz (2018) entwickelt werden konnten.

5.1 Inhalte heutiger psychologischer Verträge von angestellten Eltern und Führungskräften

Innerhalb der folgenden Abschnitte soll die erste Forschungsfrage beantwortet werden:

Welche Inhalte haben psychologische Verträge von angestellten Eltern und Vorgesetzten heute?

Bevor die Antwort auf diese Frage präsentiert wird, sollen zunächst einige Details der Codierung veranschaulicht werden. Da die insgesamt 20 befragten Personen zum Teil mit mehreren Rollen im Interview auftraten (bspw. Elternteil und Führungskraft), ist das Codesystem zur Erfassung der Inhalte psychologischer Verträge so angelegt worden, dass die verschiedenen Sichtweisen berücksichtigt werden konnten. In Abbildung 8 ist beispielhaft das hierarchische Code-Subcodes-Modell dargestellt, über das alle Inhalte aus Elternsicht erfasst worden sind. D.h., auch wenn eine Führungskraft von eigenen Erfahrungen als Elternteil gesprochen hat, sind diese Aussagen als Bestandteil des psychologischen Vertrags von angestellten Eltern gewertet worden. Wenn ein angestelltes Elternteil, das auch Führungsverantwortung trug, von eigenen Erwartungen hinsichtlich Teamführung erzählt hat, sind diese Aussagen bei den Inhalten des psychologischen Vertrags von Führungskräften zugeordnet geworden.

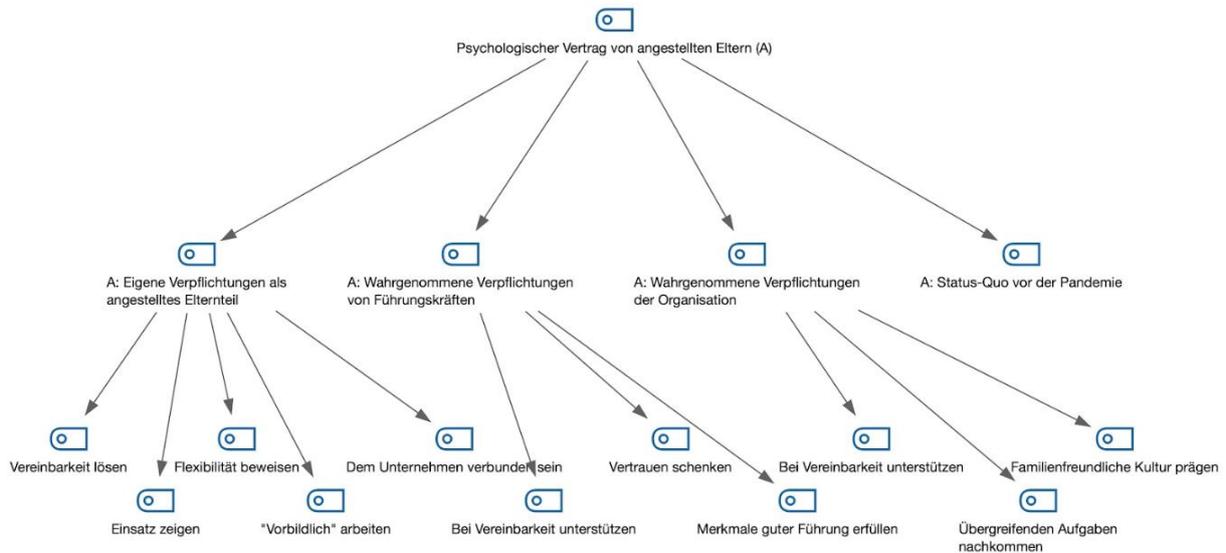


Abbildung 8: Hierarchisches Code-Subcodes-Modell zum psychologischen Vertrag von angestellten Eltern
Quelle: Eigene Entwicklung auf Basis von MAXQDA-Datenanalyse (MAXMaps)

Bei der Codierung stellt sich außerdem die Frage, wie explizit die Interviewten die Inhalte ihrer jeweiligen psychologischen Verträge benannt haben mussten, um sie als wahrgenommene Verpflichtung werten zu können. Da die qualitative Forschung hier entsprechenden Raum bietet, ist die Auslegung weit gefasst worden, d.h. Inhalte mussten nicht zwingend als „Pflicht“ betitelt worden sein. Signalwörter wie „Erwartungen“, „Wünsche“, „Hoffnungen“ sind genauso genutzt worden, auch wenn diese streng genommen nicht der Leit-Definition entsprechen. Es war vielmehr ein *verpflichtender Charakter* von Aussagen, der für die Auswertung ausschlaggebend war. Schließlich kann ein und derselbe Inhalt sehr unterschiedlich ausgedrückt werden. Während eine Person klar die eigenen Erwartungen – auch in einem Forschungsinterview – zur Sprache bringt, etwa ein zukünftiges Anrecht auf Home-Office, mag eine andere Person dies – vielleicht auch aufgrund der Interviewsituation – nur implizit ausdrücken, z.B. als Wunsch oder Hoffnung auf Home-Office. Erst aus dem gesamten Kontext heraus ließ sich einordnen, inwiefern ein verpflichtender Charakter vorlag. Ein Beispiel dazu wäre das Interview mit einem angestellten Vater, der mehrfach gesagt hat, dass er innovative Arbeitsformen gut fände, aber diese nicht verpflichtend erwarten würde. Da er diesen Wunsch jedoch mehrfach wiederholt hat, wurde dennoch angenommen, dass eine wahrgenommene Verpflichtung vorlag.

Das Ziel war es, eine klare Übersicht über die beidseitigen Erwartungen, d.h. wahrgenommenen Verpflichtungen, zu erlangen. Tabelle 4 zeigt das Ergebnis, sprich den heutigen psychologischen Vertrag von angestellten Eltern und ArbeitgeberInnen, in Zusammenfassung:

| Angebot von ArbeitgeberIn bzw. wahrgenommene Verpflichtung aus Sicht von angestellten Eltern | Angebot von angestellten Eltern bzw. wahrgenommene Verpflichtung aus Sicht von ArbeitgeberIn |
|---|---|
| Bei Vereinbarkeit unterstützen | Vereinbarkeit „lösen“ |
| Merkmale guter Führung erfüllen | „Vorbildlich“ arbeiten |
| | Flexibilität beweisen |
| | Einsatz zeigen |

Tabelle 4: Forschungsergebnis: Psychologischer Vertrag von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen im Überblick

Quelle: Eigene Entwicklung

Hierbei handelt es sich um die Essenz aus beiden psychologischen Verträgen. Damit ist gemeint, dass alle darin aufgeführten Unterpunkte von beiden Parteien genannt worden sind. Bspw. konnte der Aspekt „Bei Vereinbarkeit unterstützen“ als wahrgenommene Verpflichtung von angestellten Eltern an ihre Führungskraft festgestellt werden. Gleichmaßen haben die befragten Führungskräfte zum Ausdruck gebracht, dass sie dies als eigene Verpflichtung ansehen. In anderen Worten: die beidseitigen Erwartungen stimmen überein.

In den folgenden Abschnitten wird näher beschrieben, wie diese Inhalte zu verstehen sind und inwiefern auch Abweichungen hinsichtlich der beidseitigen Erwartungen zu beobachten sind.

5.1.1 Inhalte von angestellten Eltern

Die Inhalte des psychologischen Vertrags von angestellten Eltern sind in der nachfolgenden Tabelle 5 zusammengefasst worden.

| Eigene Verpflichtungen als angestelltes Elternteil | Wahrgenommene Verpflichtungen der ArbeitgeberIn | |
|---|--|---|
| | Wahrgenommene Verpflichtungen von Führungskräften | Wahrgenommene Verpflichtungen der Organisation |
| Vereinbarkeit „lösen“ | Bei Vereinbarkeit unterstützen | Bei Vereinbarkeit unterstützen |
| „Vorbildlich“ arbeiten | Merkmale guter Führung erfüllen | Übergreifenden Aufgaben nachkommen |
| Flexibilität beweisen | Vertrauen schenken | Familienfreundliche Kultur prägen |
| Einsatz zeigen | | |
| Dem Unternehmen verbunden sein | | |

Tabelle 5: Forschungsergebnis: Psychologischer Vertrag aus Sicht von angestellten Eltern

Quelle: Eigene Entwicklung

Die grau hinterlegten Inhalte in Tabelle 5 sind einseitig wahrgenommene Verpflichtungen. Demzufolge werden diese nur von den angestellten Eltern als Inhalte des Vertrags verstanden. Im Folgenden sollen die einzelnen Inhalte im Detail betrachtet werden.

5.1.1.1 Eigene Verpflichtungen als angestelltes Elternteil

Bei den eigenen Verpflichtungen als angestelltes Elternteil sind fünf übergeordnete Bestandteile zu nennen, deren Titel für eine bessere Übersichtlichkeit kursiv geschrieben und unterstrichen worden sind.

Vereinbarkeit lösen

Für die befragten Eltern steht es oftmals außer Frage, dass es ihre Aufgabe sei, das Thema Vereinbarkeit eigenständig zu lösen. Für viele ist Vereinbarkeit vor allem eine private Angelegenheit:

„Man hat ja so seinen Rahmen, den man ja auch plant. Mit, ich sage mal, unter normalen Bedingungen, mit Kind von dann bis dann im Kindergarten. An dem Tag kann man sowieso nur solange arbeiten. Also man plant das ja für sich selber auch, dass es gut Hand in Hand gehen kann.“ (A01)

„Oder wie bekomme ich es aber auch im Privaten gelöst, dass meine Tochter betreut ist?“ (A07)

„Ich glaube, es ist einfach diese, diese Herausforderung für viele, sich selber zu managen und sich selber da den Weg zu suchen.“ (E04)

Die Eltern sind sich also bewusst, dass sie gut planen und sich selbst gut organisieren müssen, um Familie und Beruf zu vereinbaren. Nicht wenige holen sich Hilfe durch die eigene Familie, sofern sie ebenfalls vor Ort wohnt:

„Meine Mutter unterstützt sehr doll, mindestens einmal die Woche holt sie sie ab. Und ja, also von daher, da ist das schon, da braucht es schon ein gutes Netzwerk, wenn man als Führungskraft oder auch als jemand, der sich sehr engagieren möchte, über 30 Stunden arbeiten möchte.“ (E04)

„Also das war dann die Möglichkeit, das zu vereinbaren. Sozusagen auf die Familie zurückzugreifen.“ (A01)

„Dann waren halt die zwei Optionen da, Betreuungszeiten erhöhen oder jemand Drittes mit ins Boot holen, um den Kleinen abzuholen. Genau, und wie das dann ja ganz oft ist, die Oma. Genau, und so haben wir das jetzt geregelt ab Oktober. Dass die Oma einmal die Woche den Kleinen aus der Krippe abholen wird und ich dementsprechend einfach auch keinen Zeitdruck habe und ganz normal Früh am Donnerstag fahren kann und mir da keinen Stress machen muss mit Stau und so weiter und so fort.“ (A02)

Zusätzlich spielt das sonstige private Netzwerk eine tragende Rolle:

„Das Kita-Netzwerk ist sehr aktiv. Ich weiß, dass die denn oft, meistens mein Kind tatsächlich mitnehmen und ich weniger deren Kinder mitnehme. Aber das heißt, da, da passiert viel.“ (E04)

In Hinblick auf das „Management“ im beruflichen Kontext scheinen Eltern zumindest teilweise Strategien entwickelt zu haben, um Vereinbarkeit zu lösen, ohne damit (negativ) aufzufallen:

„Ich würde niemals in einem Meeting mit Leuten, die über mir stehen, sagen, keine Ahnung: ‚Ich muss jetzt weg, ich muss die Kinder holen.‘ Oder so. Ich würde es halt auch anders kommunizieren. Na, also wenn z.B. bei mir ein Termin reinkommt, weil die, keine Ahnung, Sekretärin von irgendeinem Vorstand sagt: ‚Der, der Einkaufsvorstand möchte mit dir einen Termin. Der will das und das besprechen. Ich kann dir den, den und den Termin anbieten.‘ Dann nehme ich den, der mir am besten passt und sage nicht: ‚Ja, an Termin 1 kann ich nicht. Da habe ich einen Zahnarzttermin mit den Kindern. An Termin 2 kann ich nicht, weil da ist die Kita um 17 Uhr schon zu.‘ Sondern, wenn es 3 Termine gibt, sage ich halt, dann nehme ich den am Freitag um 11 und es braucht keinen...also ich, ich thematisiere es einfach nicht so. Und mache es trotzdem so, dass es für uns passt. Und wenn die mir, und wenn die fragen: ‚Kannst du am Donnerstag um 18 Uhr zu dem Termin?‘ Dann sage ich: ‚Hast du auch noch einen anderen Termin als 18 Uhr?‘ ‚Ja, ich kann dir noch den anbieten.‘ So, fertig. Und im Zweifelsfall sage ich auch einfach: ‚Ich habe da schon einen Termin.‘ Und ob das ein privater ist oder ein geschäftlicher, das geht die ja auch nichts an.“ (E03)

Allerdings scheint es auch eine Grenze der rein privaten Planung zu geben, denn Eltern werden auch im Beruf aktiv, um passende Rahmenbedingungen für ihr sonstiges Vereinbarkeitsmodell zu schaffen. Trotzdem sind sie diejenigen, die sich verpflichtet fühlen, Lösungen für die eigene Vereinbarkeit zu finden:

„I: Sind Sie denn immer auf die Führungskräfte zugegangen, um dieses Gespräch zu führen. Oder eher andersrum?

A05: Ich. In beiden Fällen mit Stunden-Vorschlag, wann ich gerne kommen möchte, wie ich kommen möchte.“ (A05)

„Natürlich habe ich einen Rahmen angegeben, an dem ich da war. Aber wenn es mal an einem Tag so nicht war, dann war es auch möglich, also das muss ich dazu auch sagen. Und das waren die Erwartungen, die ich formuliert habe. Ebenso, dass... eben auch das Thema Reisen. Das wusste man ja damals auch noch nicht. Ich auch gesagt habe, es ist für mich aktuell nicht mehr so möglich, flexibel spontan zu reisen, über mehrere Tage unterwegs zu sein.“ (A08)

Bei der zuletzt zitierten, angestellten Mutter konnte sogar eine Art vorausseilende Planung und große Transparenz ggü. ihrer Führungskraft festgestellt werden. Sie berichtet davon, dass sie sich nach der Geburt ihres ersten Kindes noch in Elternzeit befand und wieder in eine Führungsposition zurückkehren sollte:

„Und ich habe auch tatsächlich das, das Thema angesprochen, dass ich gesagt habe: ‚Ich weiß es sehr zu schätzen, dass mir wieder eine Führungsrolle gegeben wird.‘ Habe aber auch angesprochen, dass ich schon auch ein, gerne ein zweites Kind haben möchte. Das habe ich schon sehr früh auch angesprochen, weil ich natürlich auch wusste, dass mein jetziger Chef auch einen großen Move damit macht, mich in diese Abteilung zu holen, und ich es einfach als fair empfunden habe, ihm das einfach mitzugeben. So auch als zum Thema Erwartungsmanagement.“ (A08)

An dieser Stelle zeigt sich bereits, wie wertvoll eine gute Beziehung zur direkten Führungskraft für Eltern ist. Wohlwissend, dass diese Art der Transparenz dazu hätte führen können, dass sie die neue Führungsposition nicht hätte bekommen können, hat sie ihre private Planung mit der Führungskraft geteilt. Sie hat sich dazu verpflichtet gefühlt, weil sie die Führungskraft, die ihr eine neue Position in einem anderen Bereich angeboten hat, vermutlich nicht enttäuschen will. In der Tat ist sie danach wieder schwanger geworden und befindet sich zum Zeitpunkt des Interviews vor ihrer zweiten Elternzeit. Ihr sehr reflektiertes Verhalten zeigt sich auch in einer anderen Überlegung, die auch damit zu tun hat, wie Eltern Vereinbarkeit lösen – sie nehmen im Zweifel berufliche Rückschritte in Kauf:

„A08: (...) Und ich kann mir vorstellen, eine Position anzunehmen, die 20, 24 Stunden beinhaltet. Mir ist natürlich bewusst, dass es viele Positionen gibt, die mit diesem Stundenkontingent so bei Unternehmen ABC aktuell nicht machbar sind. Das ist aber auch ganz klar, aber das müssen wir dann sehen.“

I: Das heißt, dann wäre Ihre Teamleiter-Position vielleicht auch nicht mehr so möglich?

A08: Genau. Dann wäre vielleicht auch gar keine Führungsposition mehr möglich.

I: Aber das wäre für Sie dann so okay erstmal?

A08: Temporär ja.“ (A08)

Trotz Planung kommt es immer wieder zu Situationen, in denen Vereinbarkeit zu einer Herausforderung wird. Eltern sind sich der Doppelbelastung bewusst, aber kennen vielleicht (noch) keine Lösung. Sie sehen sich selbst in der Verantwortung, Lösungen zu finden. Das kann auch den folgenden Aussagen einer angestellten Mutter entnommen werden:

„Ich merke aber auch da, dass es da Grenzen gibt, so. Und das ist jetzt noch die Frage: Ja, schafft man es quasi, diese Doppelbelastung in den Tag rein zu quetschen? Schafft man es, die Kinder zu betreuen?“ (A06)

„Also ich arbeite viel und leiste das alles. Ich bin auch müde, weil ich nebenbei auch die Kinder irgendwie nachmittags dann doch nochmal betreue.“ (A06)

„Ich möchte Zeit mit meiner Familie verbringen können, aber gleichzeitig möchte ich auch beruflich aktiv sein und mich selbst verwirklichen in meinem Beruf.“ (A06)

Zum Themenfeld „Vereinbarkeit lösen“ gehört für einige auch der Aspekt, Privates und Berufliches trennen zu wollen. Auch hierbei sehen sich die Eltern selbst in der Pflicht und finden für sich selbst geeignete Lösungen, etwa in Form von zeitlicher oder räumlicher Abgrenzung:

„Ist aber auch gleichzeitig natürlich die Herausforderung, sich da selber noch mehr zu managen, weil man eben nicht die Zeit hat: ‚Ok, jemand ist jetzt von mir aus von 9 bis 15 Uhr oder bis 16 Uhr da, dann holt man das Kind, aber dann ist Feierabend.‘“ (E04)

„Das, was ich beobachte, deckt sich eigentlich mit meiner eigenen Erfahrung. Dass diejenigen, die Kinder zu Hause haben, eher die Hausflucht antreten und dann versuchen, sich auch ein, zwei Tage im Büro zu sichern.“ (F02)

„Könnte ich jetzt gar nicht wirklich erklären, warum das so ist, aber scheinbar, scheinbar sucht man dann tatsächlich so seinen Raum auch mal raus aus der Kinderstube und dem ganzen Spielzeug, was überall rumliegt, und dann auch der, der Unausweichlichkeit, dass wenn dann Kita zu Ende ist und die Kinder kommen nach Hause, dass dann doch irgendwo im Hintergrund Lärm ist oder man irgendwo dann gezwungen ist, mal kurz mit einzuspringen und keine Ruhe mehr für das Meeting hat.“ (F02)

Die Entgrenzung der Arbeit ist für angestellte Eltern demnach nochmal gravierender als für Angestellte ohne Kinder. Das „Berufliche im Privaten“ sorgt dafür, dass auch die Kinder bzw. deren Betreuung darunter leiden können (Work-Family-Conflict). Andersherum ist, vor allem durch die Pandemie, das Private stark ins Berufliche vorgedrungen (Family-Work-Conflict), was für Eltern ebenso wenig wünschenswert ist, da sie genau wissen, dass ihre Konzentration und somit ihre Arbeit darunter leiden werden:

„Das Thema Konzentration ist natürlich ein anderes, wenn ich an meinem Arbeitsplatz im Büro bin, als wenn ich zuhause

bin und um mich herum ein Kind herum wuselt, oder ich im Kopf habe: „In einer halben Stunde muss ich aber Mittagessen fertig haben und der Call zieht sich.“ (A08)

„Vorbildlich“ arbeiten

Eine weitere wahrgenommene, eigene Verpflichtung der befragten Eltern ist es, vorbildlich zu arbeiten. Damit ist u.a. gemeint, dass sie Pflichtbewusstsein für ihren Beruf aufweisen:

„Ich bin einfach sehr pflichtbewusst, tatsächlich. Ich habe eine Vollzeitstelle, und die möchte ich ausfüllen.“ (A06)

„Man hat sich halt selbst informiert gehalten. Man wollte pro-aktiv natürlich auch mal was mitbekommen.“ (A09)

Dieses Pflichtbewusstsein hört durch berufliche Auszeiten für die Kinder nicht unbedingt auf, zumindest beschreibt eine Mutter vor der Elternzeit ihren eigenen Wunsch, dass ihre Arbeit bestmöglich fortgesetzt werden möge:

„Es ist ja schon immer schöner, wenn man was auch übergeben kann, aktiv, als wenn man so, ich sag mal, seine Sachen dann irgendwo so liegen bleiben. Das finde ich persönlich immer irgendwie unschön, wenn man so rausgerissen wird und nicht den Eindruck hat, dass man das irgendwie so zu Ende bringen kann letzten Endes.“ (A01)

Außerdem ist gute Organisation auch im Job kennzeichnend, was insbesondere anhand des Themas Kalenderführung mehrfach ersichtlich wird:

„Ich habe einen gepflegten Kalender.“ (E03)

„Also mein Kalender ist gepflegt. Wenn ich nicht im Büro bin, ist er mit „Privat“ geblockt. Theoretisch muss man nur reingucken und weiß genau, okay, da ist sie verfügbar, da ist sie nicht verfügbar.“ (A05)

„Ich blocke mir zum Beispiel auch meinen Kalender. So, dass man sieht, ich bin nicht da, an einem Nachmittag, also ich bin da... Ich mache das nicht heimlich sozusagen, sondern man kann das schon nachvollziehen, dass ich da was habe, auch wenn es private Termine sind.“ (A06)

Ein „sauber“ geführter Kalender kommt den Befragten entsprechend auch für das familiäre Management entgegen, sodass darüber versucht wird, Vereinbarkeit herzustellen. Die folgende Aussage bringt es auf den Punkt:

„Also mein Leben tickt über meinen Outlook-Kalender.“ (E03)

Auch eine Form der Eigenverantwortung wird von Eltern als Verpflichtung verstanden, wobei ihnen dieser Aspekt erneut hinsichtlich ihrer individuellen Vereinbarkeit hilft:

„Dafür bin ich dann für mich selber verantwortlich, dass ich, wenn ich dann halt irgendwie mehr Stunden drin hab, dass ich dann in der nächsten Woche die Stunden halt wieder weniger mache oder Ähnliches.“ (E04)

„Also ich komme schon an, wenn ich Fragen, wenn ich Fragen habe, da muss man sich keine Sorgen machen.“ (A03)

„Ich wusste aber auch, dass ich nur mit dem Nötigsten auf sie zukommen werde, weil natürlich in allen Bereichen ein totaler Umbruch war.“ (A07)

„Man selber hat natürlich mit eigenem Menschenverstand auch mal überlegt: ‚Muss das jetzt sein?‘“ (A10)

Auffällig ist, inwieweit fast alle befragten Eltern das Thema Kommunikation betonen. Sie sehen es als ihre Aufgabe, ihre Vorgesetzten informiert zu halten, sowie offen und ehrlich in den Austausch zu treten. Auch die private Situation wird dabei nicht ausgespart:

„Also ich bin halt immer total für Transparenz. Ich habe sie immer informiert, wenn Sondersituationen da waren. Sie wusste ja von Anfang an, dass sie eine Mama einstellt.“ (A02)

„Und manchmal frage ich auch: ‚Was erwartest du hier?‘“ (A05)

„Natürlich habe ich Bescheid gesagt, wenn irgendwas ist.“ (A06)

„(...) weil ich, glaube ich, auch ein Mensch bin, der transparent mit der privaten Situation dann umgeht, und sagt: ‚Ich bekomme es anders nicht gelöst. Ich versuche, mein Bestmögliches, da auch ins Büro zu kommen.‘“ (A07)

„Das habe ich dann, oder das konnte man gut kundtun, und sagen: ‚Pass auf, ich kann das jetzt vereinbaren mit der Familie auch.‘ Dass ich sage: ‚Ich kann auch mal 3, 4, 5 Stunden am Tag arbeiten, das klappt jetzt.‘“ (A09)

Flexibilität beweisen

In den Interviews wird ersichtlich, dass Flexibilität nicht nur etwas ist, wovon Eltern in Bezug auf Vereinbarkeit profitieren können und es sich deshalb wünschen, sondern sie sehen Flexibilität auch als etwas an, das sie nutzen *müssen*, um ihr jeweiliges Vereinbarkeitsmodell umzusetzen. Daher ist der Punkt „Flexibilität beweisen“ als Bestandteil eigener Verpflichtungen aufgenommen worden. Wenn etwa das Kind erkrankt, und das Elternteil keinen Kind-Krank-Tag nimmt, wird versucht, die Arbeit zeitlich vorzuziehen:

„Genau, an diesen Tagen ist es schon so, dass ich, also wenn man von einer Struktur sprechen möchte, ist es so, dass ich manchmal versuche, sogar zu arbeiten, bevor er wach ist, dass ich irgendwie mal eine Stunde in meine E-Mails geguckt habe.“ (A02)

Durch die Herausforderungen und neuen Arbeitsformen in der Pandemie wird die zeitliche Flexibilität von vielen Eltern auch so genutzt, dass sie arbeiten, wenn ihre Kinder abends bereits schlafen:

„Und ich habe in der Tat in der Zeit auch angefangen, durchaus auch mal abends zu arbeiten. Also mir den klassischen Tag von 9 bis 16 Uhr oder 9 bis 15 Uhr habe ich dahingehend angepasst, dass ich durchaus auch mal weniger gearbeitet habe und dort Dinge erledigt habe und dann doch auch mein Kind mal früher abholen musste oder wie auch immer, und habe dann angefangen, auch abends zu arbeiten.“ (E05)

„Aber ich habe gesagt: „Tu mir den Gefallen, können wir den Termin nicht bei dir nachmittags machen?“ „Ja, aber dann ist ja bei dir schon 9 oder halb 10.“ Sage ich: „Ja, aber dann schlafen meine Kinder und Abendessen möchte ich gerne mit den Kindern.“ So, und dann war es bei ihr halt 16 Uhr und bei mir 22 Uhr. Und ich habe schon sehr viel nachts gearbeitet. Auch viel, dann halt von, von 20 Uhr an bis nachts um 1, 2 Uhr.“ (E03)

„Und es ist, glaube ich, einfach dieses Learning, was man, was Mütter, je nachdem wie gefestigt sie schon sind in dieser Doppelrolle, also für was sie sich nun entscheiden wollen. Wenn sie aber bei beidem so wirklich viel geben wollen, dann ist es... führt es immer dazu, dass man viel arbeitet an Zeiten, wo andere nicht arbeiten.“ (E04)

„Ich konnte abends oder am Abend noch arbeiten, also das hätte ich wahrscheinlich auch sonst so gar nicht im Büro abbilden können.“ (A01)

„Ok, da arbeite ich nicht bis 16 Uhr, sondern dann vielleicht um drei, damit ich mein Kind in der Schule abholen kann, aber bin dafür dann, wenn es sein muss, na wenn es notwendig ist, auch noch anders, später, also zu späteren Uhrzeiten auch verfügbar.“ (A04)

„Aber viele haben dann auch, dann doch nochmal mal abends gearbeitet, wie auch immer.“ (A08)

Wenn die Eltern bspw. am Nachmittag eine längere Pause einlegen, um Zeit mit ihren Kindern zu verbringen, ist das Arbeiten am Abend für sie die logische Konsequenz und eigene Pflicht,

um das Arbeitspensum zu erfüllen. Ein Stück weit ist diese Arbeitsweise durch die Pandemie legitimiert worden:

„(...) weil ich die Arbeitszeiten einfach ausdehnen... hinten dransetzen kann. Das war vorher für mich nicht so akzeptiert, auch gefühlt im Unternehmen. Heute ist das okay. Wenn man mal abends um 22 Uhr noch eine E-Mail schreibt, wundern sich die Leute vielleicht auch. Aber man hat halt auch die Ausrede, na gut, aber ich... Ich bin nicht so der Workaholic, sondern ich teile mir das halt anders ein.“ (A06)

Ferner hat die Pandemie dazu geführt, dass Wegezeiten weggefallen und stattdessen zum Arbeiten genutzt worden sind. Auch dies ist teilweise mit einer Art Selbstverpflichtung erfolgt:

„(...) und arbeite ja gefühlt auch sogar mehr, weil ich nicht die 2 Stunden Fahrtweg habe.“ (F01)

„Ich hätte auch, wenn ich im Büro gewesen wäre, niemals so viel arbeiten können, weil ich so natürlich die komplette Fahrzeit eingespart habe.“ (A01)

Des Weiteren haben Eltern große Flexibilität bewiesen, was ihre Erreichbarkeit in und seit der Pandemie anging. Auch hier ist es nicht nur ein Angebot, das sie machen, sondern sie erfüllen diesen Aspekt mit einer Art Selbstverpflichtung, obwohl damit ggf. Herausforderungen verbunden sind:

„Also man muss schon sagen, dass ich in der Zeit auch immer erreichbar war.“ (E03)

„Dementsprechend halt auch viel erreichbar sein muss, und auch viel als Dienstleistungs-Funktion, als Fachberatung, natürlich auch schnell zu antworten. Und wenn man dann eben ein Kind zuhause hat oder auch Pflege oder Ähnliches übernimmt, und da an anderen Stellen unterwegs ist, dann kann das natürlich mal, mal haken.“ (E04)

„(...) aber auch außerhalb von Zeiten, wo man vorher nicht so ganz verfügbar war, bis auf vielleicht übers Handy“ (A04)

„Deswegen, also ich versuche das schon zu regeln, so, so dass ich nicht bis ganz spät verfügbar bin. Aber trotzdem sind die Grenzen tatsächlich fließender jetzt als früher.“ (A04)

Bei Teilzeitkräften ist noch eine andere Form von Flexibilität deutlich geworden, die jedoch wenig mit den Auswirkungen durch die Pandemie zu tun hat, nämlich der Verzicht auf Pausen aufgrund der begrenzten Arbeitszeit:

„Und ich fahre wieder nach Hause, setze mich an den PC und arbeite bis kurz vor zwei und dann hole ich ihn wieder ab. Also da wird dann doch durchgearbeitet.“ (A02)

„Und ich war immer ein Mensch, aufgrund dieser Teilzeit, die ich jetzt seit Jahren schon im Unternehmen bin, ich war da, um zu arbeiten. Hab den Kopf runter gemacht und hab gemacht und hab gemacht. Und hatte selten die Ruhe und die Zeit zu sagen: „Komm, wir gehen mal einen Kaffee trinken.“ (A10)

Ebenso unabhängig von der Pandemie ist die Bereitschaft von Eltern, an wichtigen Meetings, ggf. auch in Präsenz und außerhalb regulärer Arbeitszeiten teilzunehmen:

„Wenn Termine wichtig sind, dann versuche ich die wahrzunehmen, zu realisieren.“ (E04)

„Es gibt natürlich schon wichtige Termine oder Meetings, gerade wenn dann mehrere Menschen daran beteiligt sind, wo sie schon erwartet, dass ich daran teilnehme. Das versuche ich dann immer möglich zu machen.“ (A02)

„Wenn es jetzt was ganz, ganz Dringliches ist, habe ich auch schon mal den Termin trotzdem wahrgenommen, obwohl ich eigentlich nicht mehr im Büro bin.“ (A05)

„Dass ich mir das so einrichten kann oder möchte zukünftig, wie ich das vielleicht auch im Privaten abdecken kann. Aber mit dem, mit dem Wissen, dass die Flexibilität oder die Bereitschaft trotzdem da sein muss, wenn dann mal ein Präsenz-Termin eingestellt wird, dass ich das trotzdem organisiert bekomme und nur im nötigsten Fall da nicht vor Ort sein kann.“ (A07)

Einsatz zeigen

Die befragten, angestellten Eltern haben in der Pandemie erlebt, wie ihr Unternehmen erstmalig in eine Krise gefallen ist. Statt nur abzuwarten und ggf. in Kurzarbeit „zusehen“ zu müssen, wollten sich viele aktiv einbringen und Einsatz zeigen. Die Gründe hierfür können vielfältig sein: Einerseits wollen sie Teil des „Teams“ sein, sprich zu denjenigen gehören, die das Unternehmen „gerettet“ haben. Andererseits fühlen sie sich zum Einsatz verpflichtet. Zumindest taucht das Thema „Pflichtbewusstsein“ auch an dieser Stelle erneut auf:

„I: Also, wenn Sie nochmal sagen könnten: Was hat Sie motiviert, dann diese Extrameile zu gehen?

A01: Also in gewisser Weise so ein Pflichtbewusstsein, auch den Kunden und den Standorten gegenüber. Ich habe ja direkten Kontakt auch in Richtung Fläche und ja, letzten Endes, ja einfach so, das Pflichtbewusstsein, dann auch dann zu arbeiten und den Umsatz zu machen letzten Endes für das Unternehmen.“ (A01)

„Aber das dann auch geguckt wird: Okay, die Personen oder die Kollegen, die halt sehr lange raus waren, dass die auch wieder aktiviert werden, damit die halt auch nicht den Anschluss verlieren, weil das kann natürlich auch psychologische Hintergründe haben, finde ich persönlich. Weil es gab einen Einschnitt, nicht nur ins Unternehmen generell, es wurde halt...es konnte nicht gewirtschaftet werden. Und dieses Unternehmen wieder aufzu..., nicht aufzupäppeln, aber wieder in Schwung zu bringen, wieder auf Kurs zu bringen. Und daran Teil zu sein. Das kann natürlich auch, finde ich, sehr wichtig sein für sich, für einen selbst. Dass man nicht eine Person war, die vielleicht jetzt ca. 8-9 Monate nicht gearbeitet hat. Man kommt wieder und es läuft, es läuft in Führungszeichen wieder.“ (A09)

Manche der angestellten Eltern bringen auch klar zum Ausdruck, dass sie davon ausgehen, in der Arbeitswelt ein vermeintliches Manko zu haben: Kinder. Daher zeigen sie u.U. zusätzlichen Einsatz. Sie wollen mindestens so gut sein wie MitarbeiterInnen ohne Kinder und mit anderen mithalten, um zu zeigen, dass ihre Elternschaft keinen Nachteil darstellt:

„Oder was heißt Glück? Ich habe da gut gearbeitet, dass da meine Chefin hinter mir stand. Mein neuer Chef, der mich jetzt auch angenommen hat, obwohl sich Leute mit Vollzeit ohne Kids beworben haben, haben mich trotzdem genommen, so, das ist gut.“ (F01)

Die angestellten Eltern wünschen sich also Gleichbehandlung. Jedoch merken sie auch, dass ein uneingeschränkter Einsatz Kraft kostet, Druck ausübt und sie angesichts der Doppelbelastung – gerade zu Beginn der Pandemie – vielleicht doch mehr Pausen gebraucht hätten als Angestellte ohne Kinder. Nur danach zu fragen fällt ihnen schwer, weil sie ihren Einsatz als Teil des psychologischen Vertrags erachten:

„Und da war ich vielleicht manchmal so, hätte ich mir doch ein bisschen mehr gewünscht: ‚Ja, komm, jetzt machst du mal zwei Tage Pause. Und dann, und dann gucken wir es, das nochmal an.‘ Weil ich selber vielleicht das nicht so gut hingekriegt habe, das zu sagen, sondern immer das Bedürfnis hatte, doch auch mich einzusetzen und da zu sein.“ (E04)

„Manchmal gibt es Phasen, da muss ich jeden Abend arbeiten, weil die Arbeitslast halt zu hoch ist. Die Arbeitslast ist bei uns auch einfach wellenartig, kann man auch sagen. Und in diesen Peaks ist es natürlich sehr anstrengend. Und dann überlegt man auch: Wie lange halte ich das eigentlich noch durch?“ (A06)

„Wünschen würde ich mir, ja, weniger Volumen, Arbeitsvolumen, und Druck. Also der Druck ist jetzt nicht von der Führungskraft, sondern Druck, einfach weil es gewisse Sachen gibt, die einfach erfüllt werden müssen.“ (A05)

Die gleiche Logik kann vermutet werden, wenn es um Überstunden geht. Jedoch hat zum Zeitpunkt der Befragung nur eine Mutter ein akutes Problem damit gehabt bzw. explizit bemängelt:

„Ich habe noch nie so viel gearbeitet und so viel Überstunden machen müssen und bin noch nie so wenig mit meiner Arbeitszeit hingekommen wie jetzt in diesem letzten Jahr, wo ich hier gearbeitet habe, was ja sicherlich auch durch die Pandemie und den Personalabbau etc. dann letzten Endes zustande gekommen ist“ (A01)

Bei anderen ist die Thematik entweder nicht negativ konnotiert oder es liegen keine Überstunden vor. Eine Mutter kommt überrascht zu folgender Selbst-Beobachtung:

„Ich mache tatsächlich gar nicht so viele Überstunden. Ich habe sehr intensive Arbeitszeiten, schon. Also ich habe kaum Freizeit, also Freiräume, um irgendwas anderes zu machen, um einen Kaffee zu trinken oder die Wäsche nebenbei aufzuhängen oder so. Ich habe Termine an Terminen und habe sehr intensive Meetings. Ich bin da sehr...aber ich schaffe es schon fast ganz gut in meiner Arbeitszeit, obwohl ich die Kinder gleichzeitig abhole. Aber da habe ich dann festgestellt: Okay, verrückt, ich hätte jetzt das Gefühl gehabt, ich mache Überstunden, weil ich so müde bin und es dann anstrengend ist, aber...Also Überstunden wären da kaum mehr möglich, das will ich damit sagen. Ich, ich schaffe es in meiner Arbeitszeit anscheinend, aber das ist dann auch so fast mein Limit, auch wenn es so die Peaks gibt, die ich mal abdämpfe.“ (A06)

Die zuletzt zitierte Mutter arbeitet in einer Vollzeit-Position, was rein statistisch unter berufstätigen Müttern mit kleinen Kindern nicht der Norm entspricht (vgl. Kapitel 2.1). Unter den befragten Eltern befinden sich noch zwei andere Mütter mit Vollzeitstellen. Es mag Zufall sein, allerdings wird ersichtlich, dass diese Gruppe in jedem Fall gewillt ist, Einsatz zu zeigen:

„Ich war sehr engagiert, sagen wir es mal so. Also ich habe sehr viel gearbeitet.“ (A06)

„Ich bin froh, dass ich diese 100 Prozent schaffe. Das habe ich jetzt für mich festgestellt. Und ich möchte auch einfach 100 Prozent arbeiten, weil ich, ich mache das aus persönlichen Gründen. Ich arbeite einfach gerne Vollzeit.“ (A06)

„Aber für mich hat sich das, so anstrengend das war - wie gesagt, ich habe sehr, sehr, sehr viel gearbeitet - gut angefühlt.“ (E03)

„(...) weil ich konnte trotz dieser im wahrsten Sinne des Wortes beschissenen Situation einen Beitrag leisten.“ (E03)

„Ich bin tatsächlich sehr pro Unternehmen ABC, sehr pro Arbeitgeber.“ (A07)

„Ich bin Respektsperson als Mama, aber als Lehrerin, wenn ich dann sage: „So, und die Seite machst du jetzt noch zu Ende.“ Das ist schwierig. Dann schmeißt sie den Bleistift weg und möchte gar nicht mehr. Und das fand ich sehr schwierig, das so zu managen und nebenbei hat man ja auch sein Notebook aufgeschlagen und musste weitermachen. Also das lief so parallel am, am, am Esstisch. Dass was wir uns da orientieren mussten. Ja das war schwer.“ (A07)

Einsatz zeigen angestellte Eltern im Übrigen auch dadurch, dass sie wieder ins Büro kommen, sofern es mit der pandemischen Situation (wieder) möglich ist. Zum Zeitpunkt der Befragung galten noch staatliche Einschränkungen, sodass nicht alle Mitarbeitenden gleichzeitig, aber nach teaminterner Rücksprache zumindest zum Teil wieder ins Büro fahren konnten. Einige Eltern haben davon gern Gebrauch gemacht bzw. planen dies bereits. Ihnen geht es nicht nur darum, das persönliche Miteinander wieder zu stärken, sondern eine Abgrenzung zur Elternrolle zu schaffen:

„Aber wir merken ja alle, dass es ein bisschen Mischung auch ist, davon abhängig, was für eine Rolle man in der Firma hat. Dass auch das Dasein in Präsenz auch schon die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen auch schon fördert.“ (A04)

„Aber mir ist das auch wichtig, in meinem Job mich mit meinen Kollegen mal persönlich austauschen zu können, weil es kommen auch manchmal ganz andere Themen in einer anderen Detailgrad zur Sprache wie es per Video Calls oder per Telefon bisher in der Vergangenheit, in den letzten anderthalb Jahren, passiert ist oder in einem Jahr passiert ist.“ (A02)

„Deswegen habe ich das für mich einfach festgelegt, dass ich das gerne machen würde, um einfach auch mal rauszukommen, mal was anderes zu sehen, anderen Austausch zu haben und vielleicht auch nicht, nicht nur hauptsächlich Mama zu sein, sondern einfach auch das

Gefühl zu haben, man hat ja auch einen verantwortungsvollen Job und man fährt dafür ins Büro.“ (A02)

„Manchmal ersetzen Onlinemeetings nicht die zwischenmenschlichen Beziehungen. Ich finde, man kann viele Onlinemeetings machen, aber manchmal macht es auch mal echt Sinn, sich mal persönlich zu treffen, damit man wieder ein gemeinsames Verständnis hat. Das kriegt man online nicht so gut hin.“ (A05)

„Ich vermisse auf jeden Fall die Kollegen tatsächlich, die wieder live zu sehen, und ich werde auch wieder ins Büro fahren, definitiv, weil man das einfach, ja weil man es einfach braucht, seine Kollegen live zu sehen.“ (A09)

Des Weiteren konnte beobachtet werden, dass es einen Wandel in Bezug auf den Umgang mit Kind-Krank-Tagen gibt, was auch als Einsatz von Eltern gewertet werden kann. Wenn Eltern sonst mit einem erkrankten Kind zuhause geblieben sind und aufgrund fehlender Technik gar nicht mobil arbeiten konnten, mussten sie einen Kind-Krank-Tag nehmen bzw. sich selbst krankschreiben lassen (vgl. Kapitel 2.2.1.3). Durch die Entwicklungen in der Pandemie scheint sich dieses Vorgehen gewandelt zu haben:

„Also es gibt ja krank und krank. (...) Aber wenn ein Kind Schnupfen und Husten hat, dann kann es trotzdem durch die Gegend springen, wie ein...ja, weiß ich nicht. Man ist ja nicht wirklich krank. Also die liegen nicht im Bett und schlafen die ganze Zeit, sondern die brauchen halt schon die Aufmerksamkeit, gerade mit 2 Jahren spielen die jetzt noch nicht so viel alleine. Genau, an diesen Tagen ist es schon so, dass ich, also wenn man von einer Struktur sprechen möchte, ist es so, dass ich manchmal versuche, sogar zu arbeiten, bevor er wach ist, dass ich irgendwie mal eine Stunde in meine E-Mails geguckt habe. Und wenn er dann wach ist, dann erst, ist er erstmal Fokus und wenn er dann Mittagsschlaf macht, dann gucke ich mir nochmal ein bisschen so rein, was da so angelaufen ist. Und dann ist er wieder Fokus und, und dann kommt der Papa irgendwann nach Hause und dann setze ich mich hin.“ (A02)

Generell bemühen sich die befragten Eltern, auf ihre Arbeitsstunden zu achten – auch, um nicht zu wenige Stunden zu arbeiten. Allerdings mag dieses Verhalten sehr individuell und auch kulturabhängig sein:

„(...) im Zweifel nochmal abends mich tatsächlich ran gesetzt, weil ich ansonsten gar nicht auf die Stunden gekommen wäre.“ (A08)

„Also ich glaube, man steckt ein bisschen in diesem ‚Und das sind die Stunden, die du machen musst‘, obwohl es ja eigentlich, für mich eigentlich um den Job geht, was du da machst und nicht unbedingt immer, so dieses ‚Jetzt hast du da eine halbe Stunde, die fehlt dir irgendwie, die musst du nochmal nachholen, sorry‘. Aber ich glaube, das kommt tatsächlich ein bisschen auch durch mich, aber auch durch die Führung. Das ist eine Mischung aus mehreren Sachen.“ (A04)

Dem Unternehmen verbunden sein

Dieser Inhalt von psychologischen Verträgen von Eltern ist die einzige selbst wahrgenommene Verpflichtung, die von der „Gegenseite“, also den Führungskräften, nicht genannt wird. Doch einige der befragten Eltern sehen sich in der Tat in gewisser Weise verpflichtet, ihrem Unternehmen die Treue zu halten und schenken dem Unternehmen uneingeschränktes Vertrauen:

„Also da sehe ich schon als Mitarbeiterin meine Loyalität gegenüber der Firma auch.“ (A04)

„Ich teile solche Gedanken oder Bedenken oft nicht, weil ich mir einfach denke, das ist schon richtig so, wie es das Unternehmen entscheidet oder reagiert.“ (A07)

Eine andere Teilnehmerin spricht auch von Stolz hinsichtlich Unternehmensentscheidungen und dem Umgang mit Mitarbeitenden:

„Ich möchte jetzt nicht zu sehr schleimen, aber ich bin wirklich stolz auf Unternehmen ABC, dass sie es weiterhin so möglich machen, mobil zu arbeiten, weil ich einfach auch, und ich hoffe, jedes Unternehmen guckt auf seine Mitarbeiter und achtet auf seine Mitarbeiter und, und bietet individuelle Lösungen an, die einfach auch dem einzelnen Leben entsprechen.“ (E05)

Dass Unternehmen ABC weiterhin Arbeitsflexibilität bietet und sehr auf die Mitarbeitenden geachtet zu haben scheint, führt bei einigen zu großer Dankbarkeit. Hierdurch wird wiederum die Bindung zum Unternehmen gestärkt:

„(...) ich konnte mir dann halt irgendwann Freiraum schaffen, dass ich zu anderen Zeiten arbeiten konnte und dass das Unternehmen das auch akzeptiert hat.“ (F03)

„Und mein Wunsch ist es eigentlich, dass wir es nicht gleich wieder vergessen. Diese Form der Unterstützung und Menschlichkeit, die wir wieder an den Tag gelegt haben, war, hat mir sehr stark geholfen. Und ich muss persönlich sagen, das hat mich an das Unternehmen stärker gebunden.“ (F03)

„Aber trotzdem bin ich auch sehr dankbar, dass ich in den letzten sechs Monaten so arbeiten konnte, wie ich das konnte. Denn letztendlich, darf man ja, ja auch nicht vergessen, ich habe dort auch nicht, nicht schlecht Geld verdient. Und die andere Option wäre gewesen, ich hätte gar nicht gearbeitet bzw. ich wäre vielleicht in einer anderen Position einem anderen Unternehmen gewesen, wo das Verständnis eben auch für die Situation, die ich hier zuhause hatte, mit, mit Kind und viel krank und wie gesagt, Kita geschlossen, so nicht so gewesen wäre. Also da gucke ich ganz positiv auf das Unternehmen.“ (A08)

„(...) aber nichtsdestotrotz bin ich, offen gesagt, sehr froh darüber, dass es die Entscheidung gibt, zu sagen, man kann halt Teile der Woche auch von zuhause arbeiten, damit man gerade als junge Familie mehr Flexibilität hat, weil es immer mal irgendwas gibt.“ (A09)

5.1.1.2 Wahrgenommene Verpflichtungen von Führungskräften

Angestellte Eltern erwarten von der Arbeitgeberseite ebenfalls mehrere Kern-Aspekte, die im Folgenden analog erläutert werden sollen. Ein interessanter Beobachtungspunkt ist, dass in

der Kommunikation zwischen Erwartungen an die eigene Führungskraft (Kapitel 5.1.1.2) und Erwartungen an das Unternehmen (Kapitel 5.1.1.3) als solches differenziert wurde. Diese Unterscheidung ist daher auch bei der Codierung sowie bei der Gliederung dieses Teils der Arbeit beibehalten worden. Der Punkt „Bei Vereinbarkeit unterstützen“ beinhaltet je nach „Adressat“ andere Erwartungen, sodass er zwei Mal aufgeführt wird.

Bei Vereinbarkeit unterstützen

Eltern erwarten von ihren Vorgesetzten, dass sie beim Thema Vereinbarkeit unterstützen. Diese wahrgenommene Verpflichtung wird etwa zum Ausdruck gebracht, indem gefordert wird, dass Arbeitszeiten und die einhergehende Erreichbarkeit auch Grenzen haben sollten:

„Und eben auch dieses Verständnis dafür da ist, mal nicht mehr erreichbar zu sein. Das sollte aber für alle gelten, finde ich. Also nicht limitiert auf Familien mit Kindern.“ (E04)

„Na ja, also die Führungskraft weiß, dass ich von 8 bis 2 arbeite. Meine Kollegen wissen das alle. Meine Standorte wissen das alle, und eigentlich melden sie sich dann auch nicht mehr, wenn ich dann... also außer es brennt, brennt, brennt was. Aber es gibt ja auch noch andere Menschen im Unternehmen als mich. Also dann wird sich auch mal bei anderen Menschen gemeldet, die dann vielleicht weiterhelfen können.“ (A02)

Außerdem erwarten Eltern, dass sie bei ihrer Führungskraft um Hilfe bitten können bzw. es hilft ihnen, wenn diese sich auch aktiv anbieten und nachfragen, inwiefern sie Entlastung schaffen können:

„(...) dass ich feedbacken kann, wenn es zu viel wird, oder wenn ich es nicht schaffe, das Pensum abzuarbeiten, aufgrund dessen, dass ich, dass ich eben die Kinder ja hier habe. (A10)

„Und auch relativ schnell dann immer signalisiert, dass sie halt mich auf jeden Fall unterstützt und dass ich mich auf jeden Fall melden soll. Ja, regelmäßig sozusagen geguckt: ‚Okay, was kann man jetzt vielleicht noch kurzfristig irgendwie lösen? Was kann sie übernehmen? Wo können wir irgendwo Entlastung herkriegen?‘“ (A01)

Da Vereinbarkeit viel von der eigenen Organisation abhängt (vgl. Kapitel 2.2.1.2), verweisen viele der angestellten Eltern auf das Thema der Planbarkeit, z.B. bei Dienstreisen:

„Da würde ich mir wünschen, dass da auch eine Art Absprache und auch nicht jetzt Spontanität von heute auf morgen... muss ich, ich da hinreisen...von mir erwartet wird, weil ich das dann ziemlich schwer dann wahrscheinlich organisieren könnte.“ (A01)

„Ich auch gesagt habe, es ist für mich aktuell nicht mehr so möglich, flexibel spontan zu reisen, über mehrere Tage unterwegs zu sein.“ (A08)

Außerdem sind in der Pandemie neue Routinen entstanden, die so nie offiziell „erlaubt“ worden sind. Bspw. holt eine Mutter ihre Kinder nachmittags ab und arbeitet danach weiter. Hierzu sagt sie:

„Ich erwarte da jetzt auch nicht Gegenwind, aber eine Bestätigung wäre schon gut fürs eigene Gefühl. Nochmal ganz offiziell bestätigt, dass man das machen darf, das wäre schon gut.“ (A06)

Für die meisten ist die Unterstützung bei Vereinbarkeit jedoch von zwei anderen Punkten abhängig: Führungskräfte sollen Verständnis für Eltern und deren Bedürfnisse mitbringen, sowie weiterhin zeitliche und räumliche Flexibilität sicherstellen. Hinsichtlich der zuerst genannten wahrgenommenen Verpflichtung lässt sich sagen, dass die Eltern genau wissen, dass Verständnis und Rücksichtnahme sehr stark vom Unternehmensbereich und der jeweiligen Führungskraft abhängen:

„I: In der Zeit, hast du das dann konkret mit deiner Führungskraft abgesprochen?

F03: Brauchte ich nicht, weil das Verständnis schon da war. Also dieses... Deswegen, da bin ich...Wir sind gesegnet als Team, weil wir sehr progressiv, auch für das Unternehmen sehr untypisch, auch größtenteils sind.“ (F03)

„Sie war da wirklich sehr verständnisvoll, sie hat das auch sofort verstanden, dass das nicht funktionieren kann.“ (A01)

„Was heißt, ich bespreche das mit ihm? Ich teile ihm das mit, damit er sich darauf einstellen kann, dass es vielleicht jetzt erst mal eine Phase gibt, wo ich mich neu finden muss und neu arrangieren.“ (A06)

„Es geht einem ja immer so lange gut, wenn man sich zum einen verstanden fühlt.“ (A07)

„Aber ich hatte trotzdem immer das Gefühl, dass da das Verständnis dafür da war, wenn halt mal etwas länger gedauert hat, oder ja, man vielleicht einfach nicht so konzentriert war, weil man fünfmal rausgerissen wurde.“ (A10)

Dementsprechend werden auch berufliche Entscheidungen sehr bewusst davon geprägt. Für viele erscheint es vorteilhaft, wenn Vorgesetzte selbst Kinder haben und daher die Herausforderungen besser nachempfinden können:

„Man muss auch ehrlicherwise sagen, dass der Grund, warum ich zu Unternehmen ABC gegangen bin, auch die Führungskraft war.“ (E03)

„Also das Beste an meiner Führungskraft: Erstens, sie hat selbst auch Kinder und kann das ein Stück weit nachvollziehen.“ (E03)

„Da gibt es aber eben auch Abteilungen, wo das kein Problem ist. Also ich hab mir jetzt auch wieder eine Abteilung gesucht, wo ich wusste, der Mann hat zwei Kinder und die springen auch mal durchs Bild. Ich habe mich ganz bewusst auch dafür entschieden, in der Firma mich so weiterzuentwickeln, dass ich keinen Chef habe, der kinderlos ist, und die Leute eben 60 Stunden peitscht die Woche. Die gibt es auch.“ (E04)

„Ich muss dazu sagen, ich hatte auch das Glück, dass meine jetzige Führungskraft selber vier Kinder hat. Zu der Zeit, zu dem zum Zeitpunkt, als ich zurückgekommen selber in Elternzeit war, das auch sehr aktiv nutzt und lebt und sowohl bei Kind 2 als auch bei Kind 3 und 4. Darüber

die Führungskraft ebenso Vater ist, das sehr aktiv lebt. Da wusste ich auch, das ist da sehr vereinbar.“ (A08)

Die durch Corona neu gewonnene Flexibilität, die Eltern bei ihrer persönlichen Vereinbarkeit hilft und zudem ganz neue Lebensmodelle zulässt, wollen sich Eltern nicht mehr nehmen lassen. So ist die Erwartung an dieser Stelle sehr klar und als wahrgenommene Verpflichtung zu beobachten gewesen:

„(...) jetzt am Freitag bin ich mal mit meinen Kindern schwimmen gegangen, um 16 Uhr. Da hatte ich ein schlechtes Gewissen. Und habe dann auch gesagt: ‚Pass auf, ich mache jetzt Schluss.‘ Das hat meinen Chef nicht interessiert. Der war auch schon längst im Wochenende. Und das möchte ich.“ (F03)

„Und dann kam natürlich die Flexibilität noch dazu, die halt als Mama, glaube ich, super wichtig ist.“ (A02)

„Mir ist einfach die Flexibilität wichtig. Also mich hätte es, glaube ich, auch nicht gestört, hätte man gesagt, drei Tage die Woche ins Büro. Mir ist einfach wichtig, dass man mir nicht auferlegt, wann das zu sein hat. Wenn es jetzt ein Tag ist, wo ich fix im Büro sein muss, ist das total okay. Aber ich finde die Flexibilität einfach. Das ist für mich das einzig Gute, was die letzten 18 Monate hervorgebracht haben.“ (A03)

„Aber dieses mit dem viel Flexiblen von zuhause und einfach diese Anfahrtszeit nicht haben, das hilft einfach extra.“ (A04)

„Wenn man sich was wünschen könnte, ist es, für mich, als Mutter, so flexibel wie möglich zu sein. Das liegt irgendwie in der Natur der Sache.“ (A05)

„Und meine Erwartung war, dass wenn ich Flexibilität benötige, dass ich die auch vereinbaren kann, oder dass mir die auch gewährt wird.“ (A08)

„Und mit vereinbar meine ich eben auch: Man hat keine starren, ganz starren Arbeitszeiten.“ (A08)

„Aber es gibt auch viele Sachen, die könnte ich theoretisch auch mal nach 7 Uhr oder so bearbeiten. Das geht auch. Das ist, Gott sei Dank, die Flexibilität, die ich habe in meinem Part sozusagen.“ (A09)

„Die Erwartung hatte ich, dass es weiterhin möglich ist, auch von zuhause zu arbeiten.“ (A10)

Merkmale guter Führung erfüllen

Mit diesem Aspekt sind tatsächlich klassische Führungsqualitäten gemeint, die Vorgesetzte mitbringen sollten. Diese werden von Eltern erwartet, weil die Arbeit für bzw. mit einer Führungsperson nur dann angenehm ausfällt und sinnvoll erscheint. Dazu gehören u.a. gute Fähigkeiten hinsichtlich Kommunikation, Verfügbarkeit, die Förderung von Mitarbeitenden und eine fachliche Eignung. Da es sich hierbei um Qualifikationen handelt, die eher elternunabhängig gefordert sind, werden diese Punkte gesammelt aufgeführt:

„(...) dass ich da eine Führungskraft habe, die auch fachlich, von der ich etwas lernen kann, die da Strukturen vorgibt, Ziele vorgibt. Wo wollen wir hin? Also so banale Sachen in Führungsstrichen, die man von einer Führungskraft erwartet.“ (A02)

„Vertrauen, Verständnis, Unterstützung, Förderung, Fortbildung. Solche Dinge.“ (A03)

„(...) war mir einfach wichtig, dass wir einen regelmäßigen Austausch haben, auch wenn wir hauptsächlich digital stattgefunden hat, weil sie selbst auch nicht in der Stadt war.“ (A04)

„Ich hatte immer das Gefühl, wenn ich das Signal gebe, dann ist meiner Führungskraft schon bewusst: ‚Oh jetzt, dann drückt der Schuh wirklich‘. (A07)

„Ich kann immer Fragen sagen.“ (A10)

Was jedoch wieder mehr mit dem Thema Vereinbarkeit korreliert, ist die Organisationsfähigkeit bzw. Aufgabenverteilung durch eine Führungskraft. Insbesondere Teilzeitkräfte stoßen häufig auf das Problem, dass sie mehr arbeiten (müssen) als sie im formalen Arbeitsvertrag zugesichert haben. Daher sehen es die Betroffenen als Verpflichtung der vorgesetzten Person, (wieder) ein Gleichgewicht herzustellen – auch um so die eigene Vereinbarkeit zu sichern:

„(...) meine Erwartungshaltung ist ganz klar: Ich habe hier einen Teilzeitvertrag. Ich erwarte, dass Sie mir einen Job geben, der auch in Teilzeit zu bewältigen ist.“ (A01)

„Das war einfach der Hauptpunkt, weil damit steht und fällt dann auch ja letzten Endes die Vereinbarkeit“ (A01)

„Vielleicht ist es eher mit der Vereinbarkeit die Stunden, die ich arbeite. Sind die vereinbar mit der, mit der Arbeit, die dahintersteckt? Weil ich bin selbst, ja, ich bin Mutter und ich bin aber auch in Teilzeit.“ (A04)

„Die konkrete Erwartung ist bei mir aktuell ist das Volumen. Ich mache den Job von 150 Prozent, aber habe 80.“ (A05)

Vertrauen schenken

Für die befragten Eltern spielt ein Faktor eine entscheidende Rolle: Vertrauen. Dieser Aspekt wurde so häufig und so differenziert genannt, dass die Vermutung nahe liegt, dass Vertrauen für die Erreichung von Vereinbarkeit essentiell zu sein scheint. Erstens wünschen sich Eltern Vertrauen in die geleistete Arbeit:

„Aber ich erwarte Vertrauen. Das ist für mich das Wichtigste. Ich habe auch...Ich brauche einfach jemanden, der mich auch an einer relativ langen Leine lässt und laufen lässt. Also ich arbeite deutlich besser, wenn ich, wenn mehr auf mich allein gestellt bin, in vielen Dingen.“ (A03)

„Und sehr, sehr, sehr selbstbestimmt arbeiten können. Weniger auf diesen ganzen Termindruck und Kalender einhalten und so weiter angewiesen zu sein. Grundsätzlich ist das so wünschenswert.“ (A05)

„Vertrauen spielt da eine ganz große Rolle. Wenn man einander vertraut, dass man die Arbeit leistet, ist es egal, wann man sie eigentlich leistet. Oder wenn man sieht, dass man darauf vertraut, dass... er vertraut mir, dass ich die richtigen Prioritäten setze und dann die richtigen Aufgaben als Erstes abgebe und daran arbeite.“ (A06)

Zweitens sehen die angestellten Eltern es als wichtig an, dass Vorgesetzte ihnen Vertrauen schenken hinsichtlich Vereinbarkeit:

„Hört auf euch selber. Macht das, was euch glücklich macht und ihr bringt mehr Leistung in der Arbeit.' So möchte ich geführt werden. So empfinde ich, dass ich geführt werde. Und das gibt mir sehr viel Platz, Freiraum und Entscheidungs-Freiraum und, und dieses Vertrauen möchte ich nicht...das möchte ich, dass es beibehalten wird.“ (F03)

„Und dass sie einfach meiner Organisation, wie ich das händele, Job und Familie, vertraut.“ (A02)

„Und ich glaube, gerade in Bezug auf Vereinbarkeit mit Familie, ist dieses Zeiten Stempeln oder sich auch ständig rechtfertigen, wenn man zum Arzt muss oder wenn man einfach was erledigen muss, anstrengend.“ (A02)

Drittens fordern sie Vertrauen, wenn sie (weiterhin) mobil arbeiten:

„Aber ich denke, das Thema Vertrauen und Gegen-Vertrauen ist aufgrund vom mobilen Arbeiten, dem virtuellen Treffen, noch stärker geworden, dass der Wunsch einfach auf Vertrauen stärker geworden ist - bei mir selbst auch.“ (A07)

„Und da hatte ich immer totale Rückendeckung und war deshalb total fein. Also für sie war es gar kein Problem, dass ich zu Hause geblieben bin. Und ja, man hat ja auch gemerkt, es funktioniert. Also es arbeiten ja alle.“ (A10)

5.1.1.3 Wahrgenommene Verpflichtungen der Organisation

Bei Vereinbarkeit unterstützen

Das Unternehmen soll genau wie die Führungskräfte bei der Herstellung von Vereinbarkeit unterstützen. Die befragten Eltern differenzieren in ihren Aussagen, wie bereits zuvor geschildert, zwischen diesen beiden Ebenen. Interessanterweise decken sich die Erwartungen auf den ersten Blick, aber den Eltern ist bewusst, dass die Führungskräfte manche Punkte nicht im Alleingang umsetzen könnten. So wird bspw. von der Organisation ebenfalls erwartet, dass das mobile Arbeiten im Home-Office inkl. der zeitlichen Flexibilität weiter möglich gemacht werden soll – aber auf organisationaler Ebene:

„Also eine ganz klare Erwartung, mit Sicherheit, dass die Flexibilität der Arbeit auch nach der Pandemie fortgesetzt wird. Also die Erkenntnis ist bei Unternehmen ABC sehr prominent angekommen, dass klar ist: ‚Wir können das Rad nicht mehr zurückdrehen.‘“ (E02)

„Und die Erwartungshaltung von uns ist, oder von mir ganz persönlich ist schon da, dass wir weiter diese, diese Flexibilität aufrechterhalten und allem und jedem möglich machen, wenn, wenn es für den Job richtig und vom Job zielführend ist, wirklich auch mobil zu arbeiten.“ (E05)

„Aber jetzt war es natürlich offiziell, dass alle gezwungenermaßen ausgestattet wurden und komplett im Home-Office waren, letzten Endes, und auch damit auch komplett flexibel waren in ihrer Zeiteinteilung.“ (A01)

„Und da ist es auch eine ganz, ganz positive Seite der, von Unternehmen ABC, dass ich da flexibel arbeiten kann.“ (A02)

„I: Was wären so sonstige Wünsche an das Arbeiten bei Unternehmen ABC, wenn Sie dann zurückkommen?“

A08: Weiter die Offenheit, die Möglichkeit, auch mobil zu arbeiten. Das wird aber definitiv so sein. Da hat sich ja bei vielen Unternehmen sehr viel geändert und genauso auch bei Unternehmen ABC. Das finde ich ganz toll.“ (A08)

„Für mich ist die Pandemie eine Wende gewesen - in der Art und Weise, wie wir arbeiten. Und für mich muss es so bleiben. Es gibt keinen Weg zurück. Und das Gute ist, dass unsere Firma das auch schon so kommuniziert hat. Also wir haben die... Wir haben die Flexibilität erhalten, selbst zu entscheiden, wann wir von wo arbeiten möchten.“ (A06)

Auch vom Unternehmen insgesamt wird Verständnis für Eltern erwartet. Da es sich um ein Familienunternehmen handelt, sehen das viele der Befragten als Selbstverständlichkeit:

„Oder wenn Kinder in die Zoom Meetings oder Teams Meetings reinspringen, dann ist das kein Problem. Alle, alle verstehen halt, haben die Herausforderung verstanden, dass das Leben mit Kindern in dem Jahr wirklich sehr, sehr kompliziert war, das alles zu regeln. Da haben wir, das Thema Familienunternehmen wurde wirklich von A bis Z gelebt, muss ich schon sagen.“ (A03)

„Da muss ich schon sagen, dass wir da bei Unternehmen ABC, einfach im Kollegium sehr viel Verständnis haben für solche Situationen. Wenn auf einmal ein Kind im Hintergrund läuft und man gerade einen wichtigen Termin ist. Ich glaube, da, das haben...da mussten wir uns zurecht ruckeln im letzten Jahr. Das hat an der einen oder anderen Stelle auch sicherlich mal doller geruckelt. Aber im Groben glaube ich, dass wir jetzt an einem Punkt sind, in dem wir eigentlich ein gutes Verständnis füreinander haben.“ (A07)

Jedoch gibt es laut einer Mutter auch noch Potential in puncto Rücksichtnahme auf Unternehmensebene:

„Und dann grundsätzlich im Unternehmen würde ich mir wünschen, dass dieses ‚Okay, du bist nicht Vollzeit da, wie willst du das denn schaffen?‘ und ‚Wir können nur morgens Termine machen, bei dir geht das immer so schwierig, weil du bist ja nachmittags nicht verfügbar‘ und schon wird versucht, dir nachmittags einen Termin reinzudrücken.“ (A05)

Übergreifenden Aufgaben nachkommen

Die befragten Eltern erwarten von der Organisation, dass sie übergreifende Aufgaben erledigt, etwa über wesentliche Entwicklungen im Unternehmen zu informieren. Dazu gehört die

Kommunikation zu den Zusatzverträgen (vgl. Kapitel 4.2.2), die scheinbar zufriedenstellend umgesetzt wird:

„Wir haben aber auch Info-Veranstaltungen gehabt für uns Mitarbeiter, in denen sowohl die Geschäftsleitung, aber auch stark getrieben von der Personalabteilung, also die waren da sehr präsent und haben uns die unterschiedlichen Varianten vorgestellt mit Beispielen. Also da waren unheimlich viele Beispiele bei, damit man sich das auch vorstellen kann, weil erstmal klingen diese drei Versionen für einen selbst, ja klar verständlich, aber so inhaltlich dann sich für Versionen zu entscheiden, da brauchte man nochmal ein bisschen mehr Beispiele. Die haben wir bekommen in dieser Info-Veranstaltung. Und dann lief es, ehrlich gesagt, nur noch um, über das Intranet.“ (A07)

Allerdings wird auch offensichtlich, dass Vereinbarkeit auf der Ebene der Organisation kein explizites Thema zu sein scheint. Es wird nicht offiziell dazu kommuniziert, zumindest kann sich niemand daran erinnern:

„Ich habe nicht das Gefühl, dass es da irgendwelche Initiativen gibt oder irgendwelche...dass das Thema (Anm. der Forscherin: Vereinbarkeit) richtig breit kommuniziert wird oder irgendwie darüber gesprochen wird. Leider nicht. Wobei wir gerade bei HR auch noch eine Leitungsebene haben, die auch Mutter ist.“ (A06)

Angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Situation hätte erwartet werden können, dass auch Arbeitsplatzsicherheit als wahrgenommene Verpflichtung beschrieben worden wäre. Das ist jedoch nur vereinzelt der Fall:

„Natürlich bietet einem als Mutter oder auch als Familie eine – so fast – Konzernstruktur, so ist es ja, viel Sicherheit.“ (A08)

Lediglich zu Beginn der Krise schien es laut Aussage einer Führungskraft ein größeres Thema der Angestellten gewesen zu sein:

„Alle waren nervlich sehr, sehr stark belastet, nicht nur durch die Perspektive: Wo geht das mit dem Unternehmen hin? Das war ein großer Teil, also das Thema Sicherheit. Und auf der anderen Seite stand dann halt auch: ‚Oh Gott, was passiert hier mit der Gesundheit und mit meiner Familie und meinen Kindern?‘“ (F03)

Im Gegensatz dazu wird deutlich häufiger das Thema Gleichberechtigung von Eltern und Geschlechtern als konkrete Erwartung an die Organisation gestellt. Insbesondere Mütter scheinen es in Unternehmen ABC schwerer zu haben, sodass diesbezüglich wahrgenommene Verpflichtungen zu Tage kommen. Die Befragten fordern einen sinnvollen Wiedereinstieg nach Elternzeiten und dass Müttern mehr zugetraut werden sollte:

„Ich glaube, ich bin dann die elfte Person, die dann in Elternzeit ist. Und danach müssen sie auch alle wieder unterkriegen.“ (A01)

„Die Mütter sind erst wieder aktiv ins Spiel gekommen, als man gemerkt hat: ‚Oh, uns fehlen hier ja ganz, ganz viele Leute.‘“ (A05)

„Also ich bin der Meinung, dass ein Unternehmen schon ein familienfreundliches Umfeld schaffen muss und auch sich bemühen muss, mich da unterzubringen. Das Gefühl hatte ich auch immer. Und wie gesagt, ich glaube, dass das Unternehmen da auch noch offener und, und moderner und innovativer sein muss. Zwingend.“ (A08)

„Ich glaube, was ich mir wünschen würde, wäre dann doch auch noch ein bisschen ein innovativer oder nicht ganz so antiquierter Blick auf das Thema Mütter.“ (A08)

Den Befragten ist auch bewusst, dass die Unternehmensspitze ungleich mit Männern und Frauen besetzt ist. Dies wird derart bemängelt, dass eine Verpflichtung zur Herstellung von mehr Gleichberechtigung entnommen werden kann:

„Ich glaube, zum einen hat es damit zu tun, dass einfach in den Entscheider-Rollen, also in den ganz oberen Entscheider-Rollen bei Unternehmen ABC, nach wie vor die Quote der Männer bei 100 Prozent liegt. Da fangen wir mal an.“ (A08)

„Also wir haben ja eine sehr alte, eingesessene, herrenmäßig betuchte Firma ohne weibliche Führungskräfte in der oberen Riege und in der darunter sind es, glaube ich, zwei oder drei. Da sind wir echt schlecht bedient.“ (F01)

Im Übrigen scheint es auch für Väter nicht leicht sein, in Unternehmen ABC Vereinbarkeit zu „leben“, bspw. indem Väter auch Elternzeit nehmen. Daher gibt es auch in der Hinsicht Erwartungen:

„Die Elternzeit ist ein Riesenthema, also für Männer. Ich mache das jetzt, ich nehme zwei Monate Elternzeit. Aber ich glaube, es gibt nach wie vor viele, die sich nicht trauen, unter den Männern. Oder denken, es schadet ihnen, oder denken, das ist nichts für Männer. Das sollte, finde ich, nicht nur geduldet werden vom Arbeitgeber, es sollte unterstützt werden. Also auch wirklich proaktiv die Männer ermutigen, Elternzeit zu nehmen.“ (A03)

Zur Einordnung hilft die folgende Erzählung aus einem Experten-Interview:

„Ja, also man muss sagen, unsere Inhaber sind schon ein bisschen älter. Wir hatten so ganz am Anfang, also es ist auch schon Jahre her, aber das kennt man ja so, als so das Thema Elternzeit für Väter aufkam, so diese erste, den ersten Konflikt. Aber wie schon gesagt, das war ja schon vor acht Jahren. ‚Was? Väter in Elternzeit, wo gibt es denn sowas? Das möchten wir nicht.‘“ (E01)

Familienfreundliche Kultur prägen

Der Aspekt der Unternehmenskultur wurde bereits am Rande im vorherigen Abschnitt behandelt. Jedoch gibt es so viele weitere Aussagen dazu, dass der Punkt „Familienfreundliche Kultur prägen“ als klare wahrgenommene Verpflichtung von Eltern an das Unternehmen festgestellt werden konnte. Zum einen wird erwartet, dass der Wert „Familie“ zum Tragen kommt bzw. nochmal verstärkt werden sollte – allein schon, weil es sich um ein Familienunternehmen handelt und dies für die Befragten logisch erscheint:

„Und da war ich sehr froh darüber, dass nach einer längeren Bedenkpause...ich sage mal so, da haben viele Unternehmen in der Stadt gesagt: ‚Pass auf, wenn irgendwas ist, Familie geht vor.‘“ (F03)

„(...) Familienunternehmen. Also die Mitarbeiter sind schon sehr, sehr wichtig für die Firma. (A04)

„Also Kinder finden nicht statt im Office sozusagen. Kinder haben jetzt mehr stattgefunden in diesem Teams-Umfeld. Da finde ich, kann Unternehmen ABC schon nochmal ein bisschen zulegen.“ (F04)

Der neue CEO prägt die Erwartungen außerdem, da es sich um einen Vater handelt, dem Vereinbarkeit selbst wichtig zu sein scheint:

„(...), dass er ja auch ganz klar kommuniziert hat, er ist für das Hinbringen der Kinder zuständig, und ist deshalb nicht für Meetings vor halb zehn, noch vor zehn da. Das war so das, was ich mitbekommen habe, was ich auch toll fand damals.“ (A08)

„Und dass er aber das... also der CEO auch den Rücken gerade macht und sagt: ‚Nee, ich bin aber eben auch mit meinem zweiten Hut Familienvater und das ist mir auch wichtig.‘ Hat natürlich schon eine ganz starke Wirkung.“ (E02)

„Ich glaube, das Wichtigste für die Mitarbeiterschaft ist natürlich schon das Role Model schlechthin, ist da ja ein Stück weit der CEO. Es mag ein bisschen verzerrt sein, weil der natürlich in einer ganz anderen Ausgangssituation ist. Also finanziell wie privat.“ (E03)

Ferner erwarten angestellte Eltern auch von der eher abstrakten Unternehmensebene ein generelles Vertrauen in Mitarbeitende, u.a., weil es auch in den Unternehmenswerten verankert ist:

„...unsere Firma steht ja auch für viel mit Vertrauen und das ist ein ganz, ganz großer Wert auch bei uns in der Firma. Und das hat jetzt auch in der Pandemie auch nochmal Bestätigung bekommen, das Thema ‚Führen mit Vertrauen‘ und dass es auch funktionieren kann, mit natürlich gewissen, sage ich mal, Rahmenbedingungen.“ (A04)

„Und das ja, das erfordert natürlich total viel Vertrauen. Dass Leute das alleine hinkriegen und ihre Arbeit auch leisten.“ (A06)

Des Weiteren gibt es eine Forderung nach weiteren „modernen“ Arbeitsformen, die Eltern entgegenkommen würden:

„Was auffällig ist, dass es relativ wenig...ja, das ist vielleicht doch ein Thema. Das würde ich schon sagen: Führungspositionen in Teilzeit. Es gibt eine einzige Person. Und auch das, glaube ich nur, mit viel Wohlwollen und einer Historie. Aber das fände ich schon mal ein interessantes Thema, weil ich glaube, dass das bei Unternehmen ABC kulturell nicht, kein gängiges Modell ist, aus unserer Unternehmenskultur heraus. Also das ist schon so ein bisschen wertkonservativ und da kommt so diese innere Innovation ein bisschen an ihre Grenzen, wenn es um menschenzentriert geht. Also dass da noch ein relativ althergebrachtes Führungsverständnis ist. Ich glaube...also so modernere Arbeitszeitmodelle wie Führungs-, so Jobsharing, Führungskraft in

Teilzeit, Sabbaticals - alles nicht existent bei Unternehmen ABC. Also würde ich mir persönlich, also ich könnte mir vorstellen, sowas das ein oder andere Mal auch in Anspruch zu nehmen. Da würde ich schon sagen: ‚Ja, das würde mir schon fehlen.‘ Aber ich glaube, das ist einfach auch nicht mehr zeitgemäß, solche Sachen nicht zu haben. Unabhängig davon, ob ich das gerne in Anspruch nehmen würde.“ (F05)

„... , dass es eben da auch eine Offenheit gibt, die weiter oben auch gelebt wird, dann wäre das, glaube ich, ein großer Schritt, ein richtiger Schritt fürs Unternehmen.“ (A08)

„... da gibt es mit Sicherheit viele Sachen, die man zumindest probieren könnte. Es gibt da die Idee der Vier-Tage-Woche. Es gibt die Idee, gar keine Arbeitszeit mehr zu haben, sondern nur noch die Leute daran zu messen, was sie, was sie an Arbeit leisten. Es gibt Unternehmen, die kriegen das super hin mit dem Sabbatical.“(A03)

5.1.2 Inhalte von Führungskräften

Die Inhalte des psychologischen Vertrags von Führungskräften sind in der nachfolgenden Tabelle 6 zusammengefasst dargestellt:

| Eigene Verpflichtung als Führungskraft | Wahrgenommene Verpflichtungen an angestellten Eltern |
|--|--|
| Bei Vereinbarkeit unterstützen | Vereinbarkeit „lösen“ |
| Merkmale guter Führung erfüllen | „Vorbildlich“ arbeiten |
| Persönliche Beziehung zu Mitarbeitenden aufbauen | Flexibilität beweisen |
| Einsatz einfordern | Einsatz zeigen |
| Vorbild sein | |
| Eigene Vorgaben erfüllen | |

Tabelle 6: Forschungsergebnis: Psychologischer Vertrag aus Sicht von Führungskräften (stellv. für ArbeitgeberInnen)

Quelle: Eigene Entwicklung

5.1.2.1 Eigene Verpflichtungen als Führungskraft

Die Verpflichtungen, die Führungskräfte bei sich selbst wahrnehmen, entsprechen im Prinzip genau denen, die angestellte Eltern von ihnen erwarten. Zum einen handelt es sich um den Aspekt, bei Vereinbarkeit zu unterstützen, zum anderen um die Erfüllung von Merkmalen guter Führung. Darüber hinaus heben die Führungskräfte einige Punkte, die mit „klassischen“ Führungskompetenzen verbunden sind, stärker hervor, sodass dazu die Abschnitte „Persönliche Beziehung zu Mitarbeitenden aufbauen“, „Einsatz einfordern“ und „Vorbild sein“ hinzugekommen sind. Außerdem sehen sie es als ihre Verpflichtung, eigene Vorgaben zu erfüllen, da sie selbst auch Angestellte sind.

Bei Vereinbarkeit unterstützen

Alle befragten Führungskräfte möchten ihre Mitarbeitenden in puncto Vereinbarkeit unterstützen. Das Hauptthema, zu dem sie sich auch verpflichtet fühlen, ist Flexibilität

zuzulassen. Sie nutzen diese gern auch selbst, da sie ebenso Eltern sind, und leben ihren Weg damit gern vor:

„Ja, genau, die können sich das eigentlich frei legen. Also wer produktiv ist zwischen 7 und 10 und braucht zwischen 10 und 12 mal eine Pause, dann ist das für mich völlig okay.“ (F01)

„Da, wo immer, einen, ein gewisser Grad an Aufeinanderzugehen oder auch flexible, Flexibilität gefragt ist, können wir das ermöglichen.“ (F02)

„Aber ich habe einfach maximale Flexibilität selber vorgelebt und auch selber zugelassen.“ (F04)

„Und das Einzige, was du ja in gewisser Weise entscheiden oder zulassen musstest, ist halt eine Flexibilität. Und da wir theoretisch schon vorher ja flexible Arbeitszeiten hatten, und nicht stechen, ist das so.“ (F04)

„Ich glaube, da hatten wir von vornherein immer genug Flexibilität oder zumindest dann immer auch Tage gesucht und Uhrzeiten, die für alle so okay waren. Da habe ich nicht das Gefühl, dass irgendjemand dafür kämpfen musste oder wo das irgendwie schwierig war, das zu managen.“ (F05)

Außerdem sehen sie es als ihre Pflicht an, für Eltern Verständnis zu zeigen und dies ggf. auch von anderen einzufordern:

„Aber ich versuche natürlich, sage ich mal, entspannter zu sein, wenn mal was wegen der Kinder nicht klappt, was mir auch überhaupt nicht schwerfällt, dann ist das so. Das kommt eben noch dazu: Kinder sind krank, haben andere Bedürfnisse und so. Das ist dann für mich auf alle Fälle völlig in Ordnung, wenn da mal was nicht klappt oder irgendwas geschoben werden muss und so weiter und so fort.“ (F01)

„Und wenn da mal ein Kind rumspringt, dann springt da mal ein Kind rum. Das ist völlig in Ordnung.“ (F01)

„‘Guck mal hier, er oder sie musste wieder absagen, weil die Kinder krank sind.’ Das möchte ich, dass das nicht passiert, sondern ich möchte, dass dann Verständnis dafür da ist.“ (F02)

„Und ich glaube, das war uns allen bewusst, dass wir gerade sehr viel zu tun haben. Aber gleichzeitig, gerade die Leute mit Kindern, die halt diese Doppelbelastung haben. Und dass man da sehr verständnisvoll und tolerant miteinander umgeht, wenn jemand eben nicht erreichbar ist.“ (F05)

„Heute hätten wir eigentlich einen 1-zu-1-Update gehabt, und er meinte, er kann nicht, er muss sich jetzt kurzfristig um seinen Sohn kümmern. Und dann ist das natürlich völlig ok, also dass er das dann macht. Das kann ich gut nachvollziehen, dass es solche Situationen halt gibt einfach.“ (A06)

Auch die Rücksichtnahme auf Eltern ist eine Form, Vereinbarkeit zu ermöglichen. Viele Führungskräfte betonen auch diesen Punkt:

„Und ich glaube schon, dass es total wichtig war, Eltern auch zu unterstützen in der Zeit. Also ich habe eher mehr so privat nachgefragt: „Habt ihr jetzt einen Kita-Platz? Kannst du sie da hinschicken? Nee? Kriegt ihr das gewuppt? Irgendwie? Sollen wir bestimmte Themen noch transferieren?“ Also ich habe auf sowas eher Rücksicht genommen.“ (F01)

„Es gab da mal Phasen, da konnte jemand von 9 bis 10 nicht, weil er da irgendwie gerade eine Zeit hatte, wo irgendwie einer in die Kita gebracht werden musste oder so. Dann haben wir das halt umgestellt, da die Meetings, oder da war dann einer mal nicht dabei. Aber das war nie so ein Thema.“ (F05)

„(...) und das Betreuungs-Konzept ist eigentlich das zentrale Element. Wenn das dann wegbricht, auf einmal die Eltern keine Möglichkeit mehr haben, ihre Kinder in die Betreuung zu schicken - natürlich kann ich da nicht von meinem Mitarbeiter erwarten, dass er genauso verfügbar ist, genauso arbeitet in der Qualität, mit der Konzentration, mit der Präsenz, wie in einem funktionierenden System. Das ist vollkommen klar.“ (A08)

Eine Führungskraft formuliert den Aspekt der Rücksichtnahme wie einen psychologischen Vertrag, den er mit seinen angestellten Eltern im Team führt. Im Gegenzug für seine Rücksichtnahme erwartet er Loyalität und eine bessere Leistungserbringung und Verfügbarkeit, wenn die Kinder größer sind:

„Ich stelle mich aber darauf ein, dass es auch wieder Momente geben kann, durchaus diesen Winter, wo mal eine Kita zwei Wochen geschlossen ist und dann auch entsprechend natürlich irgendwie die Betroffenen weniger engagiert und belastbar sein können in der Zeit. Das ist für mich aber gar kein Thema. Das, da sehe ich den Mitarbeiter, da ich auch viele Mitarbeiter habe, viele langjährige Mitarbeiter habe, sehe ich eher in ihrer Langzeit-Leistung. Das heißt, so eine Phase gerade jetzt vielleicht in der Situation zu stecken, Kita-Kind zu haben, was nicht betreut werden kann. Das sieht in 2,3 Jahren bei dem Mitarbeiter schon ganz anders aus. Dann steckt er dann wieder in einer Leistungsphase, die ich permanent abrufen kann und dann vielleicht nicht so einen 2-Wochen-Stopp mal dazwischen, zwischendrin habe, oder dergleichen.“ (F02)

Auffällig ist auch, wie gut viele Führungskräfte über das Private ihrer Mitarbeitenden Bescheid wissen. Wenn sie daran kein Interesse hätten, würden sie es vielleicht vermeiden, so sehr involviert zu sein. Daher kann gefolgert werden, dass sie sich auch ein Stück weit dazu verpflichtet fühlen, den ganzen Menschen zu sehen, d.h. im Fall von Eltern inkl. des Familienlebens:

„Die Frau war dann eben hochschwanger und das Kind war viel zu groß und die mussten etliche Untersuchungen machen, oder die war eine Woche im Krankenhaus und mussten warten.“ (F01)

„Da haben sich auch Familiendramen da abgespielt. Also wir haben auch jemanden gehabt, der sich dann halt in der Zeit auch getrennt hat.“ (F03)

Merkmale guter Führung

Die befragten Führungskräfte möchten – dem Anschein nach – gute Führungskräfte sein und entsprechend grundlegende Dinge diesbezüglich befolgen. Dazu gehört es bspw., die Arbeitszeiten der Mitarbeitenden zu achten und ggf. auch zu beobachten:

„Und ich würde sagen, ich habe jetzt nicht erwartet, dass die jetzt ohne Ende Überstunden kloppen, wenn 300 Leute aus der Firma gehen. Das wäre jetzt irgendwie vermessen gewesen.“ (F01)

„Ich habe das auch immer gesagt, wenn gerade weniger los war, habe ich auch gesagt: „Und jetzt mach mal den Rechner hier aus. Oder fang mal morgens eine Stunde später an.“ Also da achte ich schon drauf, weil ich wollte die Leute auch nicht verheizen.“ (F01)

„Also ich glaube, ich würde auch direkt jemand drauf ansprechen, wenn ich das immer sehen würde. Da würde ich direkt sagen: ‚Du, ist Microsoft Teams kaputt? Irgendwie noch immer, da ist immer Rot bei dir. Klappst du immer den Laptop zu?‘ Na, also ich kontrolliere das jetzt nicht aktiv irgendwie. Aber manchmal hat man ja Chat und dann sieht man es sowieso an der Seite.“ (F01)

Außerdem wollen Führungskräfte eine transparente Kommunikation unter Beweis stellen, sei es in Bezug auf Erwartungen ans Arbeiten oder auf die eigene Vereinbarkeit:

„Und als er dann da war, habe ich auch schon gesagt: ‚Jetzt, jetzt brauche ich dich echt und jetzt musst du echt Gas geben. Ich glaube, das wird schwierig jetzt für uns, aber wir machen das zusammen.‘“ (F01)

„Aber ich muss es, ich will es auch mit meiner Familie vereinbaren. Das habe ich meinem Team, meinen Leuten von Anfang an gesagt, das sage ich denen auch regelmäßig wieder.“ (E03)

Auch die Übernahme von Verantwortung kommt häufiger als Merkmal guter Führung vor. Die Befragten sehen sich dazu ebenfalls verpflichtet:

„Es hat sich so ein bisschen verlagert, ich habe deutlich mehr operative Sachen übernommen von meinem Team, weil die waren ja nicht mehr da.“ (E05)

„Als es losging, habe ich meinem Team beispielsweise am Montagmorgen, habe ich... oder ich habe am Freitagabend habe ich mein Team darüber informiert, dass ich sie nicht mehr jetzt in der aktuellen Situation im Büro sehen möchte. Es gab dann beispielsweise Ärger und fünf Tage später wurde dann das Haus darüber informiert, dass keiner mehr reinkommen soll. Also wir haben...wir haben das teilweise auch autark oder ein bisschen autarker gehandhabt und diese Entscheidung würde ich auch beispielsweise immer wieder treffen.“ (F03)

„Aber grundsätzlich: Das, was dahintersteht, zu sagen: ‚Also wir wollen jetzt nicht künstlich irgendetwas definieren oder sagen, so soll es gemacht werden, sondern wir sprechen mit unseren Mitarbeitern und Führungskräften und die sprechen mit ihren Mitarbeitern und finden dann eine gute Lösung, hoffentlich.‘ Das ist erstmal eine gute Einstellung. Besser, als wenn von

oben in Unwissenheit dessen, was eigentlich an der Basis passiert oder wichtig ist, irgendetwas definiert und aufoktroiert wird.“ (F05)

Ferner fühlen sich einige dazu berufen, ihren Mitarbeitenden zu helfen, bspw. indem sie dabei unterstützen, nach der Kurzarbeit oder im Home-Office eine Struktur zu finden:

„Ich hatte bei mir zwei Fälle, da waren auch Mütter in Kurzarbeit, aber nicht 100 Prozent, sondern mit 40 Prozent Kurzarbeit. Das heißt, sie konnten über zwei Tage, teilweise drei Tage, freier verfügen in der Woche, um sich um die Kinder zu kümmern. Und da brauchte es dann auch entsprechend Vorbereitung, um die Kurzarbeit wieder zu beenden und dann diese Tage dann auch wieder wirklich für den Job freizumachen und halt nicht dann komplett fürs Kind da zu sein.“ (F02)

„Und haben dann so ein Papier entwickelt, da mit so Grundsätzen: Wann Home-Office oder mobiles Arbeiten? Und wenn, wie wollen wir da...wie wollen wir das gestalten? Und welche Art von Meetings sollte man lieber in Präsenz machen? Bei welchen ist es okay? Über welche Kanäle wollen wir kommunizieren?“ (F05)

„Und es ist auch eine höhere Führungsaufgabe, glaube ich jetzt, das im Auge zu behalten, dass die Leute dann auch damit klarkommen, mit dieser Flexibilität und dass sie sich selbst strukturieren können. Genau, da muss man andere Methoden finden, die Leute auch abzuholen, sie nicht zu verlieren.“ (A06)

Der Umgang mit Druck und Konflikten ist ein weiterer Aspekt, der genannt worden ist, der ebenfalls als Merkmal guter Führung gewertet werden kann:

„Also was macht man als Führungskraft? Gespräche führen. Und es auch klarmachen irgendwie, dass es eine Erwartungshaltung ist. Also ich möchte natürlich auch, dass das nachvollziehbar ist irgendwie. Jetzt ist zum Beispiel eine von meinen Mitarbeiterinnen ist jetzt irgendwie nach Bayern gezogen. Da ich, ich kenne die ja noch nicht so richtig, da habe ich dann auch gesagt: ‚Du arbeitest jetzt also von Bayern?‘ ‚Ja, das war irgendwie so abgesprochen.‘ Sage ich: ‚Okay.‘ Da habe ich mit dem Chef gesprochen, und der hat gesagt: ‚Nee, es ist gar nichts abgesprochen.‘ Da muss ich mich jetzt also drum kümmern. Warum arbeitet die immer in Bayern und kommt jetzt irgendwie über acht Wochen nicht in die Firma oder sowas? Dann würde ich sagen: ‚Du, das geht nicht. Also das, da müssen wir jetzt irgendwie zusehen, dass wir... dass du zu mindestens Präsenz zeigst. Wie willst du das machen jetzt?‘“ (F01)

„Und stand einfach auch unter so viel, in Anführungsstrichen negativem Druck, so viel Druck, dass die Läden zu keinem einzigen Umsatz... Ich musste die Ware wegstücken. Also es war einfach Leistungsdruck, sehr stark verbunden mit dieser besonderen Situation. Aber ich bin halt relativ resilient, so, muss man sagen, und bin ein grenzenloser Optimist. Von daher habe ich jetzt nicht irgendwie einen Zusammenbruch oder irgendwas gehabt.“ (F04)

Persönliche Beziehung zu Mitarbeitenden aufbauen

Einige der befragten Führungskräfte geben explizit an, dass es ihnen wichtig sei, zu den Mitarbeitenden eine persönliche Beziehung aufzubauen und zu pflegen. Dafür werden bspw. auch Kommunikationsmedien wie WhatsApp genutzt, die eigentlich eher ins Privatleben gehören. Somit ist hier auch eine Entgrenzung der Arbeit festzustellen:

„Also ich habe versucht, eigentlich immer...ich habe eine WhatsApp-Gruppe mit meinen Mitarbeitern. Und ich habe auch so ein sehr gutes Verhältnis, habe mit denen immer geredet. Also das hat eigentlich immer gut geklappt.“ (F01)

Das Bestreben, mit den eigenen Mitarbeitenden in eine enge Beziehung zu treten, ist keine Vorgabe durch die Organisation, sondern liegt im eigenen Interesse, sodass es sich offensichtlich um einen Inhalt des psychologischen Vertrags handeln muss:

„Ich glaube, von mir kommt viel dieses Wertschätzende und, und, und mit den Kindern. Doch das hat meine Chefin mir auch entgegengebracht. Aber ehrlich gesagt, Sie hat jetzt nicht gesagt, wir sollen es dem Mitarbeiter auch aktiv entgegenbringen. Ich glaube, das ist so eine persönliche Sache.“ (F01)

Während der Pandemie ging die Bereitschaft, in diese persönliche Beziehung „zu investieren“ so weit, dass die Führungskräfte auch privat geholfen hätten:

„Oder dass halt mal, wenn, wenn es halt kurzfristig auch so kommt: ‚Sorry, bei uns... jetzt haben wir es halt gekriegt. Wir liegen hier alle irgendwie flach.‘ Da war es halt eher so die Frage: ‚Was sollen wir halt euch vorbeibringen?‘“ (F03)

Die Aufrechterhaltung des Kontakts zu den Mitarbeitenden ist mit den pandemischen Einschränkungen eine neue Herausforderung für alle, da die Kommunikation massiv auf digitale Wege verlagert wurde. Die befragten Führungskräfte scheinen damit kein Problem zu haben und sind dabei auch kreativ:

„(...) also momentan haben wir morgens immer so ein Daily, wo wir zusammen Kaffeetrinken.“ (E03)

„9 bis 10 Uhr hatten wir immer einen Jour fixe, eine Stunde lang. Das war dann natürlich...das war dann auch, fand ich, ein ganz guter Mix auch mal so aus Smalltalk und den beruflichen Themen, dass man immer diese Touchbase hatte und wusste auch 9 Uhr, da gibt es immer, immer einen Termin.“ (F05)

„Gegenmaßnahme, die ich jetzt bei einem betroffenen Mitarbeiter just aber auch erst begonnen habe, ist tatsächlich selber Austauschtermine, um auch mal ein Gespräch, praktisch so ein Flurgespräch, digital zu ermöglichen, um da gar nicht erst die Lücken, Informationslücke oder Informationslücken-Gefühl aufkommen zu lassen.“ (F02)

Trotzdem haben wir versucht, dieses Persönliche, was auch Unternehmen ABC ausmacht, trotzdem beizubehalten. Mit irgendwelchen abendlichen mal ein Glas Wein trinken und so. Also

viele sagen ja: „So schlimm, wenn alle zu Hause sitzen. Man verliert so den, den Anschluss.“ Aber auch das kann man ja digital einsteuern, wenn man Wert darauf legt.“ (F04)

„Extra Meetings einstellen nur zum Plaudern. Das finde ich zum Beispiel auch nicht unwichtig, gerade in dieser Zeit, dass man bisschen sich nicht nur über Fachliches unterhält, sondern halt auch diese Themen im Fokus behält.“ (A06)

Auch die Familien aller sind, je nach Führungskraft, zumindest in der Anfangszeit der Pandemie, Teil des persönlichen Austauschs geworden:

„Dass wir, dass wir es sogar einmal geschafft haben, eine Konferenz der Kinder zu machen. Dass alle Kinder einmal, weil die haben ihre Eltern nur noch mit zum Headset gesehen und vor einem Computer, und da liefen keine Kartons drauf. „Das, was ist das? Das wollen wir uns auch mal angucken.“ Insofern war es halt, also Kinder waren stark involviert, stark präsent, auch die anfängliche Zeit. Und wir haben es halt alle akzeptiert.“ (F03)

Ferner war und ist es den Führungskräften wichtig, dass die Teammitglieder untereinander Kontakt halten:

„Also ich achte heute schon darauf, dass wir jetzt halt Zeit haben, uns auch mal so auszutauschen und... Das ist eigentlich das. Ich versuche, die Leute vernetzt zu halten oder auch mal... Ich betone, dass es okay ist, dass sie sich auch mal ohne mich treffen. Einfach nur zum Plaudern.“ (A06)

„Weil die sitzen noch nicht mal zusammen beim mir, das ist so ein bisschen schwierig. Vorher saß ich immer am Tisch. Und wenn ich da war, wusste ich, ich habe die alle gesehen. Aber jetzt sind sie eben alle unterschiedlich. Das ist ein bisschen schade. Dann würde ich schon irgendwie mal dazu hinkommen, dass wir mal ein Mittagessen zum Beispiel zusammen machen oder mal ein Team Meeting oder Stand-up irgendwie zusammen machen, dass dann alle da sind.“ (F01)

„Das heißt, klar auch wieder in den persönlichen Kontakt stärker einsteigen zu können, und nicht immer nur einen Anlass zu haben, beruflich über dann ein Digital-Meeting zu sprechen, sondern gerade den, den Austausch zwischen Tür und Flur auch wieder nutzen zu können.“ (F02)

Der Beweggrund dahinter scheint auch der zu sein, dass durch den Kontakt Vertrauen entsteht und auf dieser Basis die Arbeit besser verrichtet werden kann:

„Also ich kommuniziere viel darüber, dass ich es wichtig finde, dass wir uns austauschen. Und ich versuche es vorzuleben. Eigentlich mache ich es so am meisten. Dass ich vieles vorlebe, so, oder auch mich menschlich zeige, so, dass sich dann...ja, weil ich glaube: Je größer das Vertrauen ist untereinander, desto besser arbeitet man auch zusammen einfach.“ (A06)

Generell ist das Vertrauen ineinander ein Punkt, der mehrfach von den Führungskräften betont wird. Um es zu erhalten, sind sie bereit, entgegen zu kommen, was wieder ein Kennzeichen des psychologischen Vertrags darstellt:

„Schade fände ich, wenn das Vertrauen verloren geht und das darf halt auf keinen Fall passieren. Da, wo immer, einen, ein gewisser Grad an Aufeinanderzugehen oder auch flexible, Flexibilität gefragt ist, können wir das ermöglichen. Wir müssen es nur besprechen und müssen da auch entsprechend beiderseitig Vertrauen, beiderseitig hochhalten.“ (F02)

„Und das gibt mir sehr viel Platz, Freiraum und Entscheidungs-Freiraum und, und dieses Vertrauen möchte ich nicht...das möchte ich, dass es beibehalten wird. Dementsprechend versuche ich, das auch weiterzugeben.“ (F03)

Trotzdem sind sie auf „Ergebnisse“ ihrer Mitarbeitenden angewiesen und haben deutlich gemacht, dass Vertrauen nur so lange vorherrscht, wie auch die Arbeitsleistung dazu passt:

„Und dadurch, dass wir eben diesen Output generiert haben, diese Ergebnisse, hat mir als Führungskraft das halt das Gefühl gegeben, das läuft. Auch wenn wir uns nicht sehen und nicht präsent sind, hatte ich nie das Gefühl des Kontrollverlusts. Weil einfach so viel geschafft wurde.“ (F05)

„Aber wir haben trotzdem immer dann die Zeit gefunden, zwischen Abholen oder Bringen oder irgendetwas, auch uns auszutauschen und teilweise dann im Call, aber teilweise per Mail. Also ich fand, das hat gut funktioniert, aber es kann auch nur dann funktionieren, wenn du auch ein gutes Vertrauen in die Mitarbeiter auch hast, und auch siehst, dass es auch gemacht wird.“ (A04)

Es handelt sich also um ein klares Austauschverhältnis, sprich um einen Teil des psychologischen Vertrags. Entsprechend wird im Folgenden die eigene Verpflichtung „Einsatz einfordern“ näher beschrieben. Außerdem ist der Inhalt „Einsatz zeigen“ auf der Seite der wahrgenommenen Verpflichtungen von angestellten Eltern wieder vorzufinden.

Einsatz einfordern

Unter dem Thema „Einsatz einfordern“ ist zum einen zu verstehen, dass die Mitarbeitenden zur Leistungserbringung aufgefordert werden. Insbesondere während der Krise, als nur wenige gearbeitet haben, war die Erwartungshaltung der Führungskräfte entsprechend klar:

„Während die Erwartungshaltung natürlich bei den Teams, die jetzt gerade fürs Auftrags-Management verantwortlich sind oder, oder für den Einkauf verantwortlich sind, wo einfach auch Ware bestellt werden muss oder eben, wie gesagt, Ware rausgeschickt werden muss, da war schon die Erwartungshaltung da: ‚Die, die da sind, die müssen auch abliefern.‘“ (E05)

„Und dieses Vertrauen-Entgegenbringen ist auch ein bisschen Fluch und Segen zugleich, weil man dann auf der einen Seite natürlich ‚Okay, wenn es immer heißt ‚Wir leben Vertrauen‘ und dann kommt aber null Leistung von dem Mitarbeiter. Und der sagt halt immer: ‚Ich muss jetzt hier mein Kind abholen, ich muss jetzt mein Business machen.‘ Irgendwo muss es dann natürlich auch Grenzen geben.“ (E04)

„Aber wenn es Not am Mann ist, und das war es zwischendurch. Wir hatten zwischendurch echt Zeiten, wo wirklich, wo uns viel auf die Füße gefallen ist, auch gerade dieses Jahr. Dann habe ich immer erwartet, dass das auch eigentlich bis zum Ende gelöst wird. Und wenn das mal einen Abend dann dauert bis um 9 oder so, dann ist das eben so, das ist bei mir dann auch manchmal so.“ (F01)

Zum anderen fordern Führungskräfte auch Einsatz, wenn sie wissen, dass manche Mitarbeitende gefordert werden wollen, um das Gefühl zu haben, dass sie gebraucht werden – und somit letztlich etwas Sinnvolles tun und motiviert bleiben:

„Ja, das ist eine Typ-Sache, muss ich ehrlich sagen, finde ich. Da die Kollegin, die davor da war, die 6 Monate, die hat das echt gut gemacht. Die war, glaube ich, stolz, dass ich sie ausgewählt hatte, so, dass sie das mehr oder weniger jetzt alleine wuppen konnte. Das war aber auch viel für sie. Also ich glaube, sie war dann am Ende ganz froh, dass wir dann gesagt haben: ‚Okay, du hast sowieso Elternzeit irgendwie in 4 Wochen. Jetzt gehst du nochmal 4 Wochen vorher 100 Prozent in Kurzarbeit.‘ Das war für sie völlig okay dann, und für ihn. Der rief mich schon zwischendurch an und hat gesagt: ‚Ich bin hier aber alleine zuhause.‘ So ungefähr: ‚Denkst du noch an mich? Also bin ich noch da? Bin ich noch in deinem Universum?‘ Habe ich ihm gesagt: ‚Jetzt bist du 100-prozentig. Ich brauche dich auch.‘“ (F01)

„Das ging mit dem Mitarbeiter aber auch super, weil der auch so ist. Also das war...ist natürlich auch eine Typ-Sache und der, der mag gerne gefordert werden und der ist auch so. Also ich konnte dem das zutrauen.“ (F01)

Die Führungskräfte schauen also individuell, welchem Mitarbeitendem sie wie viel abverlangen können. Auch der familiäre Hintergrund wird dabei mit bedacht:

„So, und dann hatte die eine (...) auch noch Corona. Der Mann hatte Corona, das Kind hatte Corona, die Eltern hatten Corona und, und, und. Krankenhaus und Koma und also sowas. Und dann war natürlich aber auch ganz klar: ‚Da setzen wir jetzt mal auf Null.‘ Also da war dann gar nicht mehr die Erwartungshaltung jetzt: ‚Du wuppst das jetzt.‘ Sondern ich habe immer gesagt: ‚Versuche, das in dem Rahmen, das irgendwie zu wuppen, mit deinen 30 Stunden. Und ja, und jetzt bist du krank und jetzt ist dein Mann im Krankenhaus und jetzt machst du hier Ende im Gelände. Jetzt bist du hier weg.‘ Also das war dann auch irgendwie total klar, dass man die Mitarbeiter nicht über sein persönliches Maß hinaus da total draufsetzt.“ (F01)

„Bei, bei den Eltern bei mir im Team habe ich eine Mitarbeiterin, die ist kürzlich sogar aus der, aus der Teilzeit raus wieder in Vollzeit gegangen. Und da haben, wir haben beidermaßen verabredet: ‚Wir probieren das aus.‘ Denn wenn sie das gerne möchte, den Need hätte ich ohnehin, dass ich gerne Vollzeit auf sie zurückgreifen kann. Sollte sich dabei in den kommenden Wochen oder Monaten herausstellen, dass sie sich übernommen hat, oder sie es tatsächlich nicht organisieren kann, oder Dinge, die eigentlich gedacht waren, dann wegbrechen in der Unterstützung bei ihr zu Hause. Dann müssten wir wieder einen Rückschritt machen und dann doch wieder in Teilzeit gehen. Insofern ist das auch immer ein, ein „Gemeinsam mit dem Mitarbeiter“.“ (F02)

Vorbild sein

Die befragten Führungskräfte scheinen sich ihrer Verantwortung bewusst, zumindest haben sie vielfach zu verstehen gegeben, dass sie sich als Vorbild sehen. Allerdings in unterschiedlicher Weise. Die einen empfinden es als eigene Verpflichtung, bei der Präsenz im Büro mit gutem Beispiel voran zu gehen:

„So, und ich kann die jetzt nicht dazu verleiten, zu sagen: ‚So, du kommst jetzt bitte die drei Tage ins Büro.‘ Auch wenn ich das vielleicht gerne hätte. Weil jetzt habe ich ein neues Team und ich würde auch gerne, dass das Team sich mal trifft, was gar nicht irgendwie so vorkommt, was auch schade ist. Aber ich glaube, das kann man nur leben. Und wir haben sogar die Kantine wieder geöffnet, haben wieder Obstkörbe da, ist wieder Kaffee frei und so. Also das sind schon so Sachen, die, die vorangehen. Und ich bin selber auch immer zwei Tage im Büro. Und werde, glaube ich, langfristig auch wieder drei Tage im Büro sein.“ (F01)

„Also ich bin im Moment im Büro, aber auch nur 2, 3 Tage. Ich finde das auch immer gut, weil man dann doch irgendwie Begegnungen hat, wie der berühmten Begegnung auf dem Flur und an der Kaffeemaschine, die man sonst nicht hätte, weil man mit der Person eigentlich sonst kein Meeting machen würde. Aber das finde ich toll.“ (F05)

Die nächsten möchten vielleicht auch in puncto Mehrarbeit Vorbild sein, würden es jedoch nicht so direkt sagen. Trotzdem haben sie dies betont, sodass angenommen werden konnte, dass sie dies auch ihrem Team ggü. so zum Ausdruck bringen würden:

„(...) habe eher mehr gearbeitet, weil wir auch echt viele Leute auf 100 Prozent Kurzarbeit gesetzt haben. Das bedeutete als Führungskraft irgendwie total Vollgas geben.“ (F01)

„Ich habe aber auch corona-bedingt gefühlt, irgendwie 16 Stunden am Tag gearbeitet, habe vier Nächte durchgearbeitet.“ (F04)

Sehr relevant für den Fokus dieser Arbeit ist auch die Tatsache, dass viele Führungskräfte, die selbst Eltern sind, ein gutes Beispiel bzgl. Vereinbarkeit sein wollen. Jedenfalls leben sie ihr Modell den Mitarbeitenden vor und zeigen so mindestens indirekt, wie Vereinbarkeit funktionieren könnte:

„I: Hat es irgendwelche Auswirkungen auf die Arbeitsweise von deinen Mitarbeitern, die auch Eltern sind?

E03: Ja, glaube ich schon. Weil die sehen, dass ich da sehr proaktiv auch mit umgehe und es gibt ihnen natürlich, also hoffe ich, und das behaupte ich jetzt einfach mal, eine gewisse Sicherheit, da auch selbst mit umzugehen.“ (E03)

„Und denen habe ich z.B. jetzt heute, gestern schon gesagt: ‚Ich bin morgen nicht im Büro. Ich habe mit den Kindern nachmittags einen Zahnarzttermin. Das spare ich mir.‘ Denen erzähle ich das immer alles, damit es ein bisschen Hürden abbaut.“ (E03)

„(...) sind die Kinder herumgesprungen und bei mir auch. Die sind reingesprungen, haben ihre Kuscheltiere in die Kamera gehalten und die haben gesagt: ‚Wer bist du denn?‘ Und, also das

habe ich immer auch, fand ich immer auch charmant. Und das fand meine Chefin übrigens auch immer charmant.“ (F01)

„Aber das möchte ich auch meinem Team halt sagen. Und das sage ich dem auch häufig: ‚Macht mal Schluss. Macht lieber was irgendwie für euch, weil Montag kommt auch wieder. Also es ist, es geht wieder weiter. Macht das, was ihr könnt. Macht euch daran nicht kaputt. Nehmt es nicht mit nach Hause, sondern konzentriert euch zuhause auf andere Sachen.‘ Bei uns ist das halt die Familie.“ (F03)

„Und dann ist das natürlich völlig ok, also dass er das dann macht. Das kann ich gut nachvollziehen, dass es solche Situationen halt gibt einfach. Auch mit Vorleben, dann holt man das halt nach.“ (A06)

Die Führungskräfte zeigen sich teilweise – ggf. unbewusst - auch als Vorbilder hinsichtlich der Doppelbelastung, auch wenn sie diese ggf. (auch) als Herausforderung empfinden:

„(...) ich habe eher gen 35 Stunden, 36 Stunden gearbeitet und hatte die Kinder gefühlt immer bei mir und es war... Also ich fand es echt anstrengend.“ (F01)

„also ich, ich, ich habe alles gemacht, was ich konnte hinsichtlich des Haushaltes. Innerhalb der Mittagspause wurde gekocht. Innerhalb von Meetings wurde gekocht. Ich habe die Kinder ins Bett gebracht, ein Knopf im Ohr zum Teil. Ab und zu habe ich auch mal vergessen, auf Mute zu schalten. Dann haben die Leute irgendwelche Gesänge von mir mitgekriegt. Es ist alles passiert. Es sind lustige Geschichten, die auch mal irgendwie so sind.“ (F03)

Wenn sie Aussagen wie die obigen auch vor ihrem Team tätigen, könnten die Mitarbeitenden mit Kindern zumindest implizit verstehen, dass sie das Gleiche auch schaffen können sollten.

Eigene Vorgaben erfüllen

Auch die Führungskräfte sind letztlich Angestellte mit Führungskräften, sodass sie sich ebenso wie andere Angestellte dazu berufen fühlen, ihren eigenen Vorgaben „von oben“ nachzukommen. In Bezug auf die Zusatz-Verträge beschreibt eine Führungskraft die Art und Weise, wie diese Vorgaben gemacht werden:

„So, und das ist schon eher eine Vorgabe vom Unternehmen. Und wir sollten uns entscheiden, was wir machen. Und da war aber auch die Anweisung: ‚Wir wollen Nummer 2!‘ Weil diese Feste-Tage-Regelung uns alle blockiert, das geht dann: Der eine macht immer montags, der nächste immer mittwochs und der andere macht immer donnerstags. Und das habe ich dem Team jetzt auch schon letzte Woche so gesagt. Also da habe ich schon gesagt: ‚So, wenn ihr Fragen habt, kommt auf uns zu. Ansage ist bitte Nummer 2. Und wenn ihr damit große Bauchschmerzen habt, sagt Bescheid. Weil wir wollen die volle Flexibilität.‘“ (F01)

Da in dem Unternehmen eigentlich das Prinzip „Führung durch Vertrauen“ gilt, wird den Führungskräften nicht unbedingt nur eine „Lösung“ vorgeschrieben, aber zumindest in diesem Fall wird der „Anweisung“ nachgekommen:

„So und dann...Ich würde schon drauf plädieren so, dass man denn die...versucht, den Mitarbeitern die 2 nahezu legen.“ (F01)

Grundsätzlich scheinen sich die Führungskräfte mit ihren Freiheitsgraden wohl zu fühlen, auch wenn sie dadurch mehr Verantwortung tragen und ihnen ggf. zusätzliche Arbeit entsteht:

„Man könnte auch sagen: es wird immer sehr viel delegiert. Die Organisation, zu gucken...Also wir wollen keine Vorgaben machen, aber ihr dürft das entscheiden, wie ihr das machen wollt. Und ja, also das ist prinzipiell gut. Aber das macht es natürlich manchmal etwas schwieriger, weil man sagt: jetzt muss ich mir Gedanken über Sachen machen, die vielleicht zentraler einfacher zu definieren wären.“ (F05)

Durch die wenigen „Ansagen von oben“ scheint jede Führungskraft ihren eigenen Stil gut ausprägen zu können, was das folgende Beispiel verdeutlicht. Die Führungskraft wurde gefragt, inwiefern die Entscheidung für einen der Zusatzverträge von Vorgesetzten eingefordert worden ist:

„Aber wenig, dass das jetzt über die Führungskraft nochmal getriggert wurde oder erinnert wurde. Ich habe das dann für mein Team gemacht, weil als ich dann mein, mein Antrag losgeschickt habe, habe ich dann in meinem Team nochmal sensibilisiert, dass sie das bitte jetzt auch in nächster Zeit machen sollen.“ (A07)

Interessanterweise erhielt diese Führungskraft keine „Erinnerung“ durch die eigene übergeordnete Instanz, sieht sich aber verpflichtet, das eigene Team doch noch einmal zu „sensibilisieren“. Ein anderes akutes Thema in der Organisation war die Frage, wie die Mitarbeitenden wieder ins Büro zurückkehren könnten, da sich viele zuhause gut eingerichtet und gar keine Notwendigkeit mehr verspürt haben, erneut und regelmäßig in die Zentrale zu fahren, um von dort zu arbeiten. Trotzdem ist es die Erwartungshaltung der obersten Führungsebene, dass alle zurückkommen sollten. Einige Führungskräfte befürworteten dies und fordern auch diese Art von Einsatz ein:

„Die Arbeit in Präsenz, hier wieder in dem Büro-Räumlichkeiten, merkt man jetzt nach einem längeren Zeitraum, werde ich auch im Team versuchen, wieder stärker zu forcieren und zu etablieren, weil wir sicherlich in der Phase der letzten eineinhalb Jahre genug zu tun hatten, auch digital zusammen zu kommen und Dinge abzuarbeiten. Aber gerade wenn es darum geht, Neues zu entwickeln, es doch ein ganz anderes Ergebnis erbringt.“ (F02)

„Trotzdem könnte ich es so nicht stehen lassen und würde dann auch fallbezogene Termine, Meetings, Anlässe einfordern, dass er oder sie reinkommt, weil das auch eine Grundsatz-Erwartung ist, die wir als Unternehmen haben.“ (F02)

„Und da sind wir gerade dabei, die Leute erst mal wieder reinzubekommen und reinzuholen und zu sagen: ‚Kommt mal wieder zurück zur Arbeit.‘“ (F03)

Andere tun sich evtl. schwerer mit der Umsetzung dieser Vorgabe, weil sie vielleicht auch selbst große Vorteile durch das mobile Arbeiten hinzugewonnen haben:

„(...) aus meiner Führungskräfterolle muss ich sagen, ist es auch schwierig, dem den Mitarbeiter wieder zurückzubekommen. Also dieses Eingeschlossene, 12 Monate zuhause sein, hat ja auch was mit Menschen gemacht und die dann wieder so zurück zu bekommen zu einer veränderten Normalität finde ich, finde ich sehr schwierig.“ (A07)

Entsprechend empfinden es manche Führungskräfte als „unglücklich“, wenn zentrale organisatorische Aufgaben an die Führungskräfte delegiert werden – auch wenn sie vermutlich trotzdem versuchen werden, die eigenen Vorgaben zu erfüllen:

„Ich habe da aber Sorge, wenn es darum geht, wenn wir das jetzt so belassen, dass das jeder für sich als Team entscheiden kann, dass sich die Zentrale oder unser Büro nicht wirklich füllen wird, weil sich viele einfach auf das mobile Arbeiten mittlerweile eingestellt haben und das Privatleben oder die Arbeit um ihr Privatleben herum organisiert haben.“ (A07)

5.1.2.2 Wahrgenommene Verpflichtungen von angestellten Eltern

Führungskräfte nehmen exakt dieselben Verpflichtungen von angestellten Eltern wahr wie diese bei sich selbst (vgl. Kapitel 5.1.1.1). Im Folgenden werden die Punkte noch einmal aus Sicht der befragten Führungskräfte erörtert.

Vereinbarkeit „lösen“

Führungskräfte erwarten vor allem, dass die Mitarbeitenden sich eigenständig darum kümmern, Vereinbarkeit herzustellen.

„Naja, mal ganz ehrlich: Dass sie es organisiert kriegen.“ (E05)

„aber das auch abgestimmt ist: Wer kümmert sich um die Kinder? Und das muss organisiert sein, sodass es nicht zu Lasten des permanenten Arbeitens geht. Und insofern hat sich jeder, jeder Elternteil bei mir im Team auch tatsächlich darauf eingeschwungen, mit seinem Partner entsprechende Tage zu vereinbaren: Wer holt wann wen aus der Kita ab? Wer ist dann auch mal eher, früher zu Hause oder ganz zu Hause den Tag über? Und da sind dann oft Büro-Tage, wo sich dann der Partner um das Kind kümmert.“ (F02)

„Und wenn sie nicht hundertprozentig bei der Sache sind, dann sollen sie die, sich den Rahmen schaffen, dass sie das hinbekommen, dass sie bei der Sache sind. Weil dieses Thema der...halbherzig irgendwo dabei zu sein oder nicht mit dem ganzen Kopf dabei zu sein, das macht es für alle Beteiligten sehr, sehr schwer.“ (F03)

„Also ich glaube diese Fälle gab es halt einfach so nicht, weil jeder hatte ja irgendwie in gewisser Weise, baut sich ja irgendwie seine Infrastruktur. Und auch jede Mutter oder jede Familie hat ja meistens auch irgendwie ein Stück weit einen doppelten Boden.“ (F04)

„Wenn sie das für sich vereinbaren kann. Also es muss irgendwie zusammenpassen. Es ist, über längeren Zeitraum wird es sonst nicht funktionieren.“ (A04)

Ferner sollen angestellte Eltern auch selbst eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben herstellen, wofür sie auch die Angebote des Unternehmens nutzen sollen:

„Ich glaube, da hatte ich keine speziellen Erwartungen, außer dass jeder diese Möglichkeit nutzt, mit mobilen Arbeiten, die es ihm erlaubt, also Privat- und Berufsleben sehr gut in Balance zu bringen. Weil wenn ich Mitarbeiter haben, die sagen: ‚Mensch, also nur bei Unternehmen ABC oder bei Unternehmen ABC kann ich das besonders gut. Nämlich hier meine, diese Work-Life-Balance oder privates Leben in Einklang zu bringen durch diese Möglichkeit, die wir bieten.‘ Dann ist die Chance, dass ein guter Mitarbeiter auch bleibt, viel höher. Gerade bei den Leuten, die so... also es gibt auch Leute ohne Kinder, die bestimmte Zwänge haben, ob sie nun Eltern pflegen oder einen Hund haben, keine Ahnung. Kinder zu haben ist natürlich nochmal, nochmal eine andere Nummer.“ (F05)

Hinsichtlich Balance ist den Führungskräften aufgrund der veränderten Arbeitsformen in der Pandemie auch bewusst, dass es nicht leicht ist, Grenzen zu ziehen. Dennoch würden sie an die angestellten Eltern „appellieren“, was als implizite Erwartung interpretiert werden kann:

„Also einmal muss man ja vor lauter Flexibilisierung auch aufpassen, dass man trotzdem in seiner Balance bleibt und nicht übertreibt und nicht zu einem 7-Tage-Job hin geht. Also diese wahnsinnige Flexibilisierung hat ja auch eine Kehrseite. Dieses ein Ende finden, Abschalten und so weiter. Das, da kann man nur an die Mitarbeiter plädieren, auch auf sich aufzupassen. Also muss man natürlich gucken, was man da im Blick halten kann. Was ist Arbeitszeit, was ist Privatzeit?“ (F04)

Außerdem sagen Führungskräfte, dass Vereinbarkeit auch eine Notwendigkeit ist, um einen guten Job leisten zu können, sodass es als deren Erwartung angesehen werden kann, dass Mitarbeitende mit Kindern Vereinbarkeit für sich herstellen:

„(...) mein Appell war, und der ist auch immer noch so: Wenn du das Thema Familie nicht in den Griff bekommst und da nicht deine Stärke rausziehst, weil wenn du nicht funktionierst, dann wirst du auch nicht die Leistung erbringen, die das Unternehmen von dir abverlangen möchte. Aber diesem Wunsch oder diesem Abverlangen wirst du eh nicht gerecht werden, weil das Unternehmen sagt dir nicht ‚Danke‘, wenn du im Krankenhaus irgendwann liegst. Deswegen pass auf deine Familie auf. Lass dir diese Stärke nicht nehmen, die du brauchst. Konzentrier dich da drauf und nimm alles das mit in die Arbeit an positiven Energien, die du da rausziehen kannst.“ (F03)

So sollen Eltern auch Initiative zeigen, um für ihre Bedürfnisse hinsichtlich Vereinbarkeit einzustehen und diese gemeinsam mit der Führungskraft bzw. der Organisation umzusetzen:

„Ich glaube, dass viele, viele Dinge sehr viel vereinbarer wären, wenn man sie einfach mal verbalisiert. Das ist eigentlich für mich so ein Stück weit ein Appell.“ (F04)

„(...) dass man, wenn man dann Unterstützung braucht oder Hilfe braucht, sich da auch proaktiv meldet, dass man eben dann Lösungen schaffen kann.“ (F05)

Des Weiteren weisen Führungskräfte auch darauf hin, dass angestellte Eltern ihre Erwartungen vielleicht im Beruflichen anpassen müssten, wenn sie etwa in Teilzeit aus der Elternzeit wiederkommen:

„Und am Ende aber auch den Spiegel dahingehend vorzuhalten: ‚Ja, in Teilzeit ist das auch so!‘ Aber es geht auch nicht anders. Man kann jetzt nicht erwarten, weiterhin überall mitspielen zu wollen, selber aber ja gar nicht mehr die Zeit zu haben, sich dann in dem Umfang wie früher, völlig ohne Familie, sein Arbeitsgeschehen jetzt mit Familie gleichermaßen noch aufrecht zu erhalten. So, das ist das Einzige, was ich in puncto Zufriedenheit gerade aus Mitarbeitersicht derzeit wahrnehme, dass da in Teilzeit doch etwas verloren geht.“ (F02)

„(...) was man einfach für sich sehen muss: man kann nicht alles hundert Prozent machen. Das ist so das, was ich auch immer allen anderen Familien, Müttern mitgeben würde.“ (A08)

„Vorbildlich“ arbeiten

Unter vorbildlichem Arbeiten verstehen Führungskräfte zunächst Ehrlichkeit und Offenheit bzw. Transparenz in Bezug auf das Privatleben, zumindest sofern es den Beruf betrifft. Sie erwarten also, gemäß bereits vorliegender Studienergebnisse (vgl. Kapitel 2.3.2.3), dass angestellte Eltern sich öffnen, sodass sie die private Situation kennen und verstehen *können*:

„Und wenn ich dann sage, dass ist privat, darüber möchte nicht sprechen, dann ist es natürlich schwierig, dass der Arbeitgeber darauf Rücksicht nehmen kann. Davon bin ich halt z.B. auch persönlich kein Freund. Man kann halt auch nicht immer nur erwarten, der Arbeitgeber wird schon wissen, wie es mir geht. Ich, ich oute mich da mal jetzt nicht. Sondern ich nehme mir das Thema mobile Arbeitszeit und dann arbeite ich halt am Abend. Aber wenn ich im Projekt bin, bin ich halt der Einzige, der abends arbeitet und kann den anderen nicht mehr unterstützen. Also da muss man halt auch einen Konsens finden und da ist halt eine hohe Transparenz einfach sehr, sehr wichtig.“ (E01)

„Also ich glaube, dass gute Kommunikation, Rückmeldung gerade in solchen Fällen, wenn ich plötzlich krank bin oder ich muss kurz mal einspringen. Das ist, glaube ich, für eine Führungskraft essenziell. Weil das auch für Vertrauen sorgt.“ (E05)

„I: Gab es jetzt während der Pandemie noch weitere Erwartungen oder Wünsche, die Sie konkret an Mitarbeiter mit Kindern hatten?“

F02: Offenheit und Ehrlichkeit.“ (F02)

„Dass sie offen mit dem Thema umgehen und uns sagen, wenn was nicht klappt, dass sie sagen: ‚Ich kriege das jetzt irgendwie gerade nicht hin.‘ Oder: ‚Kann mich da heute mal jemand ersetzen?‘ Also einfach diese, diese Offenheit, weil nur so kann man auf etwas reagieren und dass man auch ein bisschen spürt, wenn es jemandem mal schlecht geht: ‚Hey Leute, ich bin einfach so kaputt und ich kann irgendwie nicht mehr.‘ So offen halt, im Endeffekt.“ (F04)

Produktivität wird unabhängig von Arbeitsort und -zeit erwartet:

„Und Arbeitsverhalten wäre natürlich so, dass ich mir wünsche, dass sie genauso produktiv im Home-Office sind wie, wie vor Ort.“ (F01)

„Und dann eben ergebnisorientiert arbeitet und jetzt nicht orts- und zeitorientiert arbeitet.“ (F05)

Auch die Motivation der Mitarbeitenden wird gewissermaßen eingefordert:

„Also ich glaube, das ist das größte, das wichtigste Gut irgendwie, dass Leute motiviert sind.“ (F01)

„Dass sie im bestmöglichen Sinne auch ihr Bestes tun. Damit meine ich, dass sie vor allem motiviert sind und auch Motivation leben.“ (A08)

Ferner wünschen sich Führungskräfte Planbarkeit und erwarten, dass angestellte Eltern sich entsprechend gut organisieren können:

„Dass Rückmeldungen kommen, dass eine längere Planbarkeit möglich ist.“ (E05)

„(..) was auch meine Erwartungshaltung ist, dass sich jeder so organisiert, dass er so arbeitet, wie es für ihn am besten passt.“ (F02)

„(..), dass man sich halt gut organisiert.“ (F05)

„Also meine Führungskraft, in meiner Rolle. Sie hat selbst auch Kinder, deswegen kennt sie das, würde ich mal sagen, sehr gut. Sie ist, sie ist da schon sehr, dass sie sagt ‚Ok, setz dir Grenzen, pfleg deinen Kalender, dass du da eine Box drin hast‘ und dann einfach nicht erreichbar bin.“ (A04)

Außerdem spielen Dankbarkeit (für die Ermöglichung neuer Arbeitsformen), Freude an der Arbeit sowie ein selbstständiges Arbeiten und eine gute Erreichbarkeit aus Sicht von Führungskräften eine Rolle, wenn es um „vorbildliches“ Arbeiten von angestellten Eltern geht:

„Da glaube ich, dass einige Mitarbeiter fast vergessen haben, wie es früher war, also vor der Zeit, die noch nicht so lange geht, so wie sie jetzt ist. Es ist dieses ‚So, wie jetzt? Ich muss teilweise für gewisse Termine wieder ins Büro kommen. Wie kann das denn jetzt sein? Obwohl ich jetzt von zuhause aus arbeite?‘. Und das finde ich teilweise fast gefährlich, weil wenn man drüber nachdenkt, wie es vor eineinhalb Jahren war. Da waren wir so weit von dem entfernt, wo wir jetzt stehen. Das ist schon extrem geworden.“ (A04)

„(..), dass sie auch Freude haben an der Arbeit.“ (A08)

„Selbstständiges Arbeiten.“ (F05)

„Wenn man natürlich jemanden hat, das hatten wir auch, die einfach sich nicht ausgetauscht haben und das mit sich selbst ausmachen wollten, aber immer gesagt haben: ‚Ich komme morgen nicht, ich muss mobil arbeiten.‘ Dann aber auch nicht erreichbar waren, dann ist es natürlich auch schwierig für die Führungskraft.“ (E01)

„Flexibilität beweisen“

Für die interviewten Führungskräfte bedeutete Flexibilität von angestellten Eltern unter anderen, dass sie es möglich machen sollen, an (wichtigen) Terminen (vor Ort) teilzunehmen:

„Ich glaube es ist so, dass wir auch viele Meetings haben und die Meetings-Zeit ist irgendwie immer zwischen 9 und 15 Uhr, gefühlt. Und es wird immer diese Meetings geben.“ (F01)

„Also ich fordere nicht ein, dass Sie reinkommen. Lediglich wenn wir das für Termine abgestimmt haben.“ (F02)

„Es gibt natürlich schon wichtige Termine oder Meetings, gerade wenn dann mehrere Menschen daran beteiligt sind, wo sie schon erwartet, dass ich daran teilnehme.“ (A02)

„Es gibt trotzdem natürlich eine gewisse Verpflichtung, auch terminlich usw.“ (A04)

Davon abgesehen betrifft Flexibilität die Erreichbarkeit von angestellten Eltern – auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten:

„Und es hat aber trotzdem super gut geklappt, ja teilweise von unterwegs telefoniert, was natürlich nicht immer optimal ist. Aber wir haben trotzdem immer dann die Zeit gefunden, zwischen Abholen oder Bringen oder irgendetwas, auch uns auszutauschen und teilweise dann im Call, aber teilweise per Mail.“ (A04)

Grundsätzlich sollen angestellte Eltern laut der Führungskräfte eine gewisse Flexibilität mitbringen, was ihre Arbeitszeit und ihren Arbeitsort anbelangt:

„(...) schon irgendwie auch ein bisschen Flexibilität auf alle Fälle.“ (F01)

„Natürlich auch, auch selbst eine gewisse Flexibilität mitzubringen und erwarte das irgendwie auch von meinem eigenen Team.“ (A04)

„Und das ist aber auch die Erwartung, die ich dann auch an den Mitarbeiter habe, dass er eben dann auch flexibel ist.“ (A08)

Einsatz zeigen

Viele Führungskräfte haben die Erwartung, dass angestellte Eltern – wie alle MitarbeiterInnen – Einsatz zeigen sollten. Die Führungskräfte bringen diese Erwartung direkt zum Ausdruck, wenn sie etwa ihre ergebnisorientierte Führungshaltung schildern. Damit ist gemeint, dass die Arbeit in einem gewissen Zeitrahmen geleistet werden soll, sich die Mitarbeitenden alles Weitere aber selbst einteilen können, also etwa die Arbeitszeit und die Arbeitsweise:

„Ich sage mal, wenn ich selber als Führungskraft Aufgaben verteile, dann erwarte ich auch, dass die in irgendeinem gewissen Zeithorizont erledigt werden. Und wie der Mitarbeiter das dann macht, ist mir ehrlich gesagt, ich glaube, da bin ich nicht... also einer von vielen. Dann ist es mir fast egal, wie er es macht, aber dass er es macht.“ (E05)

„Ich glaube so ein guter Einsatzwillen ist immer förderlich.“ (F01)

„Und dann würde ich immer sagen, für eine Mutter, die ernst genommen werden will in ihrem Job, gilt für mich, sage ich mal, die gleiche Erwartungshaltung in den 30 Stunden natürlich wie für jemanden, der 40 Stunden macht. Ich versuche da eigentlich nicht so einen großen Unterschied zu machen.“ (F01)

„Meine Erwartungshaltung ist eigentlich relativ einfach zu packen. Dass wenn ihr, wenn sie, wenn sie abliefern können, dann sollen sie das auch tun.“ (F03)

„(...) zum Ende unterm Strich irgendwie die Arbeit gemacht wird.“ (A04)

„Also ich erwarte auch viel leistungsmäßig. Das kommuniziere ich auch, dass ich die Ergebnisse manchmal brauche in 2, 3 Tagen. Und dann ist das so.“ (A06)

Wenn Mitarbeitende Termine einhalten müssen, sind diese Arbeiten entsprechend vorher zu leisten – wann und wie bleibt zweitrangig:

„Ja, also es gibt halt einfach Sachen, die man, wenn wir montags morgens immer um 10 in die Geschäftsleitungs-Sitzung reporten müssen, irgendwelche Zahlen. Das muss halt gemacht werden. Aber ob die am Freitag, Samstag oder Sonntag gemacht werden. So, ich möchte die nicht Montagmorgen fünf vor zehn erst haben, so das ist halt irgendwie. Das weiß halt jeder. Aber so, es gibt natürlich Eckdaten, die eingehalten werden müssen.“ (F04)

Darüber hinaus sehen die Führungskräfte nicht nur die reine Erbringung von Arbeit als Verpflichtung, sondern eine Form von Engagement, insbesondere in der Krisenzeit:

„Und da war sozusagen dann die Erwartungshaltung irgendwie auch mit der verbleibenden Mannschaft, die da ist, müssen wir es irgendwie wuppen.“ (F01)

„Dass da alle sehr committed waren, vielleicht sogar fast noch mehr, also tatsächlich das Unternehmen nach vorne zu bringen.“ (F05)

Auch in diesem Kontext konnte konkret ein Teil des psychologischen Vertrags beobachtet werden – nämlich der Austausch von Hilfe für Mitarbeitende im Gegenzug für Einsatz:

„Aber, also sei, sei dir dessen bewusst, dass wir dich unterstützen. Aber versuch uns auch zu helfen hier als Firma gerade.“ (F03)

Ferner werden, gerade in der Krise, auch Selbstständigkeit und ein geraumes Maß an Pragmatismus erwartet:

„(...) also so ein bisschen diese Hands-on-Mentalität so ein bisschen, Tatkraft, und Pragmatismus eben auch. Also ich hatte keine Zeit für jemanden, der mich noch fünfmal fragt: ‚Wie soll ich jetzt die SAP-Transaktion von rechts nach links machen, damit ich alles hundertprozentig korrekt mache?‘ Da habe ich dann eher gesagt: ‚Okay, du gehst jetzt mal wirklich irgendwie zu dem und dem, der weiß es. Aber jetzt bei mir, wir brauchen eine pragmatische Entscheidung und ich fordere auch von dir, dass du pragmatische Entscheidungen mit dem Lieferanten triffst.“ (F01)

„Also ich wollte schon so ein bisschen Hands-on-Mentalität und nicht alles so ins Kleinste.“ (F01)

Zum Teil wird auch deutlich, dass die Führungskräfte im Prinzip den gleichen Einsatz erwarten wie sie ihn selbst auch zeigen – vor allem, wenn Eltern mit einem vergleichbaren Stundenkontingent angestellt sind; so wie es das folgende Beispiel zeigt:

„Und die arbeiten aber auch 30 Stunden. Also man merkt auch, dass die jetzt nicht da bei 20 Stunden hängen oder so, sondern auch sagen: ‚Ich nutze die Zeit gut als Mutter, so, um auch 30 Stunden zu arbeiten.‘ Und dann nehmen die auch - wie ich ja auch - den Job auch voll wahr.“ (F01)

Wenn dafür Überstunden nötig sind, sehen die Führungskräfte die angestellten Eltern verpflichtet, diese im Notfall auch zu leisten:

„Aber wenn es Not am Mann ist, und das war es zwischendurch. Wir hatten zwischendurch echt Zeiten, wo wirklich, wo uns viel auf die Füße gefallen ist, auch gerade dieses Jahr. Dann habe ich immer erwartet, dass das auch eigentlich bis zum Ende gelöst wird. Und wenn das mal einen Abend dann dauert bis um 9 oder so, dann ist das eben so.“ (F01)

„Und ich habe im Grunde eher immer eine Überlast im Team, dass, dass ohnehin mehr gearbeitet werden muss in Stunde als eigentlich jetzt so ein klassischer nine to five Tag hergehen würde.“ (F02)

Außerdem sollen Stunden entsprechend nachgeholt werden, wenn diese aufgrund von Kinderbetreuung nicht geleistet werden konnten:

„Dass wir dazu uns austauschen und dann entsprechend eine Woche drauf oder wann auch immer möglich ist, dann Input nachholen werden.“ (F02)

„Dafür muss sie nicht bis um 17 Uhr jeden Tag verfügbar sein, sondern für mich ist es auch okay, weil sie um 14.30 ihr Kind abholt, aber dafür vielleicht eine halbe Stunde oder Stunde später nochmal gewisse Themen erledigt.“ (A04)

Zum Thema Kind-Krank-Tage gibt es geprägt durch die Erfahrungen in der Pandemie unterschiedliche Ansichten. Die einen vertreten die Meinung, dass es auch im Home-Office keinen Sinn macht, mit krankem Kind mobil zu arbeiten:

„(...) wenn mein Mitarbeiter mir sagt: ‚Ich habe ein krankes Kind, ich möchte mobil arbeiten.‘ Dann muss ich sagen: ‚Nein. Überlege dir, was du möchtest. Mobil arbeiten oder krankes Kind betreuen. Beides funktioniert nicht.‘“ (E01)

Die anderen finden es durchaus legitim zu erwarten, dass aufgrund eines erkrankten Kindes nicht direkt ein Kind-Krank-Tag genommen wird, weil die Arbeit nun parallel bzw. während der Schlafenszeiten des Kindes erledigt werden könne:

„Also dadurch, dass wir eben jedem Mitarbeitenden ermöglichen, auch virtuell zu arbeiten, kann dann in so einem Fall eben ja auch Arbeit von zu Hause stattfinden. Da müssen die Kinder nicht mit ihnen in den Büroraum, sondern können in ihren eigenen vier Wänden betreut werden.“ (E02)

„(...) wenn dann mal aus Gründen, Kind krank oder dergleichen, etwas dagegen sprach, ins Büro zu kommen, das dann tatsächlich auch einen Krankentag genommen werden musste.

Obwohl man durchaus in der Lage gewesen wäre, vielleicht auch mit dem Partner zusammen, ein Teil der Arbeit zu organisieren. Da finde ich, sind wir mittlerweile sehr viel weiter und flexibler. Das heißt, es gibt nicht dieses Schwarz oder Weiß, sondern wir können auch sehr viel besser mit Nuancen dort arbeiten. So, das ist tatsächlich durch die Krise leichter geworden.“ (F02)

„Es gibt natürlich auch dieses Krank-zuhause, Kind krank zu Hause. Z.B. gab es ja früher auch Kinder krank zu Hause. Ich lag zuhause. Heute würde ich behaupten, würde viel mehr produktive Arbeitszeit dabei raus purzeln bei dem Kind-krank-zuhause, weil du am Ende dann durch diese Teams-Kommunikation, wenn das Kind mal 2 Stunden schläft, setzt sich jemand an den Rechner oder schaltet sich zu einem Meeting dazu.“ (F04)

Eine Expertin, Führungskraft und Mutter sieht diese Entwicklung kritisch und erläutert dies so:

„Was natürlich denn auch auf der anderen Seite die Erwartungshaltung erhöht, dass man immer verfügbar ist. Also dass man dann auch, wenn man ein Kind krank zuhause hat, dass man sich trotzdem danach noch mal hinsetzen kann oder währenddessen ja dann auch noch hinsetzen kann. Also das hat sich vielleicht schon, ja weiß ich noch nicht. Kann ich noch nicht so genau sagen, ob sich das so richtig positiv...“ (E04)

Auch in puncto mobilem Arbeiten wird von den Führungskräften weiterhin Leistung eingefordert. Allerdings scheinen noch nicht alle dem Ganzen endgültig zu vertrauen. So wird zumindest darauf hingewiesen, das Vertrauen nicht „zu verspielen“:

„Ja, und da finde ich, fehlt mir so oft von den Mitarbeitern so ein bisschen...dieser sorgsame Umgang mit der Pflanze mobiles Arbeiten. Ja, man möchte immer alles damit einfach totschlagen. Egal was ist. Ich arbeite mobil von zuhause. Wird schon irgendwie klappen. Ja, das ist...das sage ich, dass wenn dein Kind spuckt und Magen-Darm hat: Wie willst du nebenbei die Telko? Das geht nicht. Na ja, und das wünsche ich mir von den Mitarbeitern, dass das mehr differenziert wird.“ (E01)

Vielleicht deswegen, aber auch aus der Motivation heraus, die Zusammenarbeit im Team und das Zugehörigkeitsgefühl zu verbessern, sehen die Führungskräfte noch eine weitere Form von Einsatz als verpflichtend an für die Mitarbeitenden: wieder ins Büro zurück zu kommen. Dies wird auch explizit als Pflicht bezeichnet:

„Und egal, ob die nun in der Firma sind oder sie sind zuhause. Also ich glaube schon, die Erwartungshaltung ist schon: „Ich gehe nochmal in die Firma und ich beteilige mich aktiv sozusagen daran, dass wir ein Team werden.“ Das ist schon irgendwie eine Erwartungshaltung, die ich habe.“ (F01)

„Dass sich kein Mitarbeiter komplett aus der Pflicht, ins Büro zu kommen, aus der Pflicht befreien kann, sondern nach wie vor in Phasen oder so wie gebraucht, um das Team-Gefüge aufrechtzuerhalten, um überhaupt zusammen, auch als Unternehmen zu agieren und sich zu spüren und wahrzunehmen, dass das auch Präsenz erfordert.“ (F02)

„Und diese ganzen Sachen, die man so an der Kaffeemaschine bespricht oder im Vorbeigehen oder bei zufälligen Begegnungen, die fallen halt weg. Ja, und deshalb haben wir es da relativ

viel überlegt: Wie kann man so Opportunities schaffen, diese Art informelle Kommunikation hinzukriegen? Mit Coffee Dates und so virtuellen Veranstaltungen, auch spaßigen Sachen. Und ja, also das ist jetzt keine richtige Erwartung, allenfalls vielleicht die Erwartung, dass die Leute das auch nutzen und dann auch in Anspruch nehmen und, und sich nicht zurückziehen, sondern dass man trotzdem ein Augenmerk hat auch auf das Zugehörigkeitsgefühl und auch in den Austausch mit den Kollegen geht.“ (F05)

5.1.3 Rahmenbedingungen durch die Organisation

Die Interviews mit den befragten ExpertInnen sollten einen Blick auf die Rahmenbedingungen ermöglichen, die die Organisation bietet. Schließlich werden die psychologischen Verträge u.a. in diesem Kontext geprägt, wie von Rousseau et al. (2018) beschrieben. In den Interviews lag der Schwerpunkt ebenfalls auf dem Thema Vereinbarkeit, was dem Unternehmen bereits vor der Pandemie sehr wichtig gewesen sei:

„Wir haben vorher schon immer den Fokus auf Familie und Beruf gelegt. Wir haben vorher schon geschaut, was kann man machen?“ (E01)

Für die Ermöglichung von Vereinbarkeit sei es laut Vertretern des Austausch-Gremiums bereits vor der Corona-Krise möglich gewesen, mobil zu arbeiten, allerdings gestaltete sich die Umsetzung je nach Bereich unterschiedlich:

„(...), dass ich auch von zuhause aus arbeiten kann. Das war aber nicht so, dass man sagt: ‚Du kannst jetzt fünf Tage die Woche von zuhause arbeiten.‘ Sondern wir haben gesagt: ‚Wenn du es musst. Wenn du jetzt zwei feste Tage hast, wo du dein Kind nicht betreut hast, dann kannst du dir so einen festen mobilen Arbeitsvertrag holen, dass du Telearbeit von zu Hause an zwei festen Tagen z.B. planst.‘“ (E01)

„Wir haben mit Bereichen zu tun gehabt, die sich unglaublich schwer damit getan haben, ihre Mitarbeiter mal mobil arbeiten zu lassen. Und wir hatten mit Bereichen zu tun, für die war das eine Selbstverständlichkeit, dass da einfach auch mal jemand von zuhause aus arbeiten kann.“ (E05)

„Weil da haben wir in der Tat vor der Krise diverse Fälle von Müttern betreut, bei denen die Führungskräfte gesagt haben: ‚Nein, ich gestatte dir nicht einen festen Home-Office-Tag, das machen wir nicht. Und ich möchte, dass du hier bist.‘“ (E05)

Die bereits in anderen Interviews beschriebene hohe Abhängigkeit vom Unternehmensbereich und der Führungskraft, was Vereinbarkeit angeht, wird hiermit bestätigt. Nicht umsonst suchen sich die angestellten Eltern ihren Arbeitsplatz danach aus, wo sie Unterstützung erwarten können (vgl. Kapitel 5.1.1.2). Dennoch sei es laut der befragten ExpertInnen auch die Aufgabe der Organisation, bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. So habe das Unternehmen in der Krise bspw. verstärkt Rücksicht auf Eltern genommen:

„Also wenn jemand kam und sagt: ‚Ich habe ein kleines Kind und das kann nicht zur Schule gehen, weil das ist in Quarantäne.‘ Da haben wir jetzt nicht irgendwie gesagt: ‚Ja, du musst erstmal die und die Formulare bringen oder die Hürden nehmen.‘ Sondern da haben wir auch ganz klar gesagt, auch an die Führungskräfte: ‚Wenn die Mitarbeiter aufgrund der Kinder-Situation mit Schule, Kindergarten...Nehmt die erstmal raus. Schützt diese Personengruppe. Dass die sich erst mal auf die Familie konzentrieren können.‘ Da gab es keine Gehaltskürzungen oder irgendwas. Die sind dann ganz normal, als normal gearbeitet, weitergelaufen.“ (E01)

Auch zuvor gab es Initiativen und Angebote, um Eltern etwa bei der Kinderbetreuung oder organisatorischen Themen zu unterstützen. Allerdings scheint sich das Unternehmen ABC hiermit nicht deutlich von den Angeboten anderer hervorzuheben:

„Wir haben auch den Familienservice, den wir den Mitarbeitern an die Hand geben, wo ich auch immer alles zum Thema Elternzeit erfahre. Die haben ständig, das ist der PME, Workshops für, für werdende Mütter, werdende Väter, wo man sich treffen kann, um Fallstricke oder Elternzeit, welche Maßnahmen gibt es? Welche Formulare gibt es? Das haben wir schon immer alles an die Hand gegeben. Das wird auch rege genutzt.“ (E01)

„Wir hatten zwei Plätze (...). Die haben wir auch beibehalten für Not, Notfälle, wenn jemand gar keinen Kindergartenplatz findet. Nichtsdestotrotz, und das ist halt auch ein Pluspunkt, wenn Kitas streiken oder wenn irgendetwas Schlimmes passiert, dann bietet halt unser Familienservice auch im hauseigenen, großen Kindergarten halt auch Plätze an, wo man dann halt auch aufgenommen werden kann mit seinem Kind. Wenn man das möchte.“ (E01)

„Ich habe eine Mitarbeiterin, die sich nur um Beratungsgespräche kümmert, wenn jemand in den Mutterschutz geht: Was bedeutet das, wenn die dann in Elternzeit gehen? Welche Sachen müssen, müssen Sie ausfüllen? Wie ist der Wiedereinstieg? (...) Also das wird von uns ziemlich eng begleitet.“ (E01)

„Das ist jetzt auch kein Unternehmen-ABC-Spezifika, aber Kita-Zuschuss beispielsweise wird ja von, von Unternehmen ABC auch geleistet, unterstützt.“ (E02)

Es wird auch benannt, welche Angebote das Unternehmen nicht anbietet, etwa einen Betriebskindergarten und spezielle Eltern-Kind-Räume:

„Deswegen haben wir uns auch dagegen ausgesprochen, einen Betriebskindergarten zu machen. Wenn ich in der Stadt oben im Norden wohne und wir sitzen hier unten im Süden. Was will ich mein Kind immer den Süden runter in die Kita schleppen? Da wird es keine Freunde finden, die es in der nächsten Umgebung hat. Und wenn ich mal krank bin, muss ich ständig durch ganz die ganze Stadt fahren mit meinem Kind, um das Kind hier abzugeben. Also da macht ja gar keinen Sinn. Die Leute haben schon eher das Bedürfnis, die Kinder da in die Kita zu geben, wo sie auch wohnen. Soziales Umfeld, Freunde, kurze Wege.“ (E01)

„Naja, also wir haben jetzt keine Spielecken oder so. Es gib auch Firmen, wo die so Spielzimmer haben, wo die Mütter arbeiten können und die Kinder können dann, wenn sie krank sind oder keinen Platz zur Betreuung haben. Das haben wir nicht.“ (E01)

Die Organisation scheint durch die Pandemie verstanden zu haben, dass Eltern das flexible Arbeiten hilft, um Vereinbarkeit herzustellen. Es wird auch mit dem Motiv Produktivität verknüpft:

„Und man sieht ja auch, gerade die mit Kleinkindern, die weit weg wohnen und dann auch noch mit dem Auto hin- und herfahren müssen, da hat man ja bewusst dann auch gesagt: ‚Komm, dann bleib du schon mal zuhause, kümmere dich lieber um das Kind, spar dir den Fahrtweg.‘ Und da ist die Resonanz, dass die auch wirklich mehr arbeiten, aufgrund des ersparten Fahrtweges. Sind ja dann für die Firma wieder viel produktiver. Und das glaube ich, hat man auch erkannt.“ (E01)

„Darüber hinaus hat sich eingespielt, dass sich Mitarbeiter mehr und mehr, ich sage mal, ihre Arbeitszeiten aussuchen konnten, weil sie ja nicht so viele Termine hatten und durchaus auch in der Lage waren, flexibel zu agieren und zu sagen: ‚Okay, ich kümmere mich jetzt mal um mein Kind und dass die Schule funktioniert und kann dann nachmittags mich einloggen oder und oder abends einloggen und arbeiten.‘ Also diese, diese neu gewonnene Flexibilität.“ (E05)

Insgesamt scheinen Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität logisch mit dem Unternehmenswert „Vertrauen“ verbunden zu sein:

„Da, wo andere Unternehmen eben etwas ganz anderes machen. Ein Modell wählen, wie drei Tage flexibel arbeiten. Aber der Montag und Freitag, der muss irgendwie im Office sein. Oder mindestens 20 Prozent müssen im Office sein oder so. Da haben wir gesagt: ‚Nein, wir geben die ganze Flexibilität zu hundert Prozent weiter.‘ Wohlwissend, dass, dass wir das in der Pandemie gut funktioniert hat und dass ein wichtiger Unternehmenswert eben auch ist: Wir leben Vertrauen. Und Vertrauen heißt eben, den Mitarbeitenden auch zu vertrauen, dass sie auch wenn sie flexibel arbeiten, auch wenn sie fünf Tage flexibel arbeiten, ihre Arbeit sorgsam und gut erledigen.“ (E02)

Trotzdem scheint es innerhalb des Unternehmens auch KritikerInnen gegeben zu haben, insbesondere in der Geschäftsführungsebene. Dies würde erklären, warum das Unternehmen nicht schon vor der Pandemie das Vertrauen in die Mitarbeitende hatte, ihnen Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität zu ermöglichen:

„Und da haben wir viel dran gearbeitet vonseiten der Personalabteilung, auch in Diskussionen, Auseinandersetzung mit der Geschäftsleitung, wo die Geschäftsleitung selber sagt: ‚Mensch, wir haben ja dieses tolle Bürogebäude und wir haben so einen tollen Spirit im Büro und wir wollen schon, dass hier im Büro Leben ist. Also wir haben das Gefühl, liebe Kolleginnen und Kollegen, kommt bitte wieder zurück ins Office.‘ Auf der anderen Seite aber, eben genau das, was Sie sagen, in Richtung, ich rede in Richtung Eltern, aber auch alle anderen, die, die diese flexible Arbeitsweise schätzen gelernt haben, zu sagen: ‚Mensch, es hat funktioniert. Es hat

sogar sehr gut funktioniert. Wir müssen jetzt diese, diese flexible Arbeitsweise auch beibehalten.“ (E02)

Die befragten ExpertInnen schätzen das Unternehmen – vor und seit der Pandemie – für seine ausgeprägte Familienfreundlichkeit bzw. den selbstverständlichen Umgang damit, der auch im Vergleich zu anderen ArbeitgeberInnen als positiv empfunden wurde:

„Was ich aber finde, was Unternehmen ABC implizit gemacht hat, und dafür schätze ich das Unternehmen sehr, dass Unternehmen ABC als Familienunternehmen auch sehr klar kommuniziert hat: ‚Leute, es ist alles in Ordnung. Also wir haben eine schwierige Situation. Ihr habt eine schwierige Situation. Ihr habt Familie zu Hause. Wir erwarten nicht von euch, dass ihr jetzt hundert Prozent so weiterarbeiten wie ihr das vorher gemacht habt, sondern wir wissen um eure Situation und, und alles ist in Ordnung so. Also ihr könnt, wenn ihr, wenn wir Videokonferenzen haben und die Kinder schreien, dann haben die Kinder sozusagen Vorrang. Dann müsst ihr nicht jetzt die Kinder ruhigstellen, weil ihr jetzt arbeiten müsst, sondern Kinder und Familie geht vor. Und nicht Arbeit geht vor.“ (E02)

„Familie geht dann an erster Stelle und erst dann kommt an zweiter Stelle die Arbeit.“ (E02)

„Es wird irgendwie schon auch mehr über Familie gesprochen. Also man ist nicht nur in dem Sinne Arbeitnehmer, sondern irgendwie jeder erzählt (...) Und jetzt sind ja gerade Ferien und es ist so ganz selbstverständlich, dass man fragt: ‚Was macht denn ihr in Ferien? Wo fahrt ihr hin?‘ Und dass auch z.B. die Geschäftsleitungs-Mitglieder dann erzählen, oder keine Ahnung der Finanzvorstand mir erzählt, er hat mit seiner Frau und seinem Kind den und den Disney-Film geguckt. (...) dass da zu jedem auch Familie gehört, ist bei vielen... Also ich weiß auch von fast allen Kollegen, was die für Kinder und Familie haben. (...) Gestern rief mich der eine Vice President Sales an und meinte auch so: ‚Oh sorry, wenn ich dich anrufe, bist du im Urlaub?‘ Sage ich: ‚Nee, wir haben ja keine, ich habe ja noch keine schulpflichtigen Kinder.‘ Und dann hat er mir erzählt von seinem Sohn, der ja jetzt anfängt zu studieren und der jetzt nach Köln geht, an die Uni. (...) es wird in vielen Gesprächen auch immer klar, dass jeder auch Familie hat und dass das irgendwie ganz selbstverständlich ist, dass man davon auch erzählt. Und auch bei vielen Sachen. Also ich meine, es gab ja immer bei Unternehmen ABC ein Sport- und Familienfest, wo auch dann Kind, also auch Spielmöglichkeiten für Kinder waren und so. Also dieses Familien-Thema ist schon da.“ (E03)

„(...) beim ersten Vorstellungsgespräch hat sich meine jetzige Chefin vorgestellt, meinte, mein Name ist so und so, ich mache das und das, ich habe zwei Kinder, bla. Und der Personaler nebensächlich hat sich genauso vorgestellt, wo ich so dachte: ‚Wieso erzählen Sie mir jetzt, dass sie Kinder haben?‘ Aber es ist so Teil eines jeden und man kann das auch wunderbar teilen und es ist auch selbstverständlich irgendwie.“ (E03)

„Bei anderen Arbeitgebern (...), da ist es zwar irgendwie organisatorisch ein Thema - das ist es bei Unternehmen ABC gar nicht. Kein Mensch hat mich je gefragt: ‚Wie machst du das eigentlich?‘ Oder: ‚Wie betreust du deine Kinder?‘ Oder: ‚Brauchen Sie einen Kindergartenplatz? Brauchen Sie eine zusätzliche Betreuung oder irgendwas?‘ Aber an meinen

Kindern selbst: ‚Wie heißen die denn? Wie alt sind die denn? Geht ihr schon zum Sport? Habt ihr überlegt...?‘ Also so persönliche Sachen, das interessiert jeden. Aber diese organisatorischen Sachen drum herum, da denkt sich jeder: ‚Ja, das wird die schon.‘“ (E03)

Zudem ist an dieser Stelle erneut auf den CEO und seinen Umgang mit Familienthemen hinzuweisen (vgl. Kapitel 5.1.1.3). Sein Verhalten sei laut einer Führungskraft ebenfalls kulturprägend und werde evtl. auch strategisch bewusst eingesetzt:

„Und gerade das Familienthema spielt er da sehr stark. Hat halt auch drei Kinder und kommuniziert das auch, ja auch auf seine, seine Prioritäten, die er auch hat in der Familie, und wie er das so in Einklang bringen will, kommuniziert er schon relativ stark, zumindest in der Führungsmannschaft, dass es auch durchaus kulturell auch prägend ist. Ich glaube, dass alle, die mit ihm zu tun haben, schon merken, dass dem Unternehmen und der Familie das wichtig ist, dass das Privatleben und das Berufsleben im Einklang sind und dass Familie wichtig ist, sich darum zu kümmern, dass die Arbeit nicht über allem steht.“ (F05)

Bzgl. Kultur ist jedoch auch die zuvor bereits beschriebene, eher traditionelle bzw. konservative Unternehmenskultur zu nennen (vgl. ebenfalls Kapitel 5.1.1.3). Interessanterweise ist diese auch sprachlich bei einem Experten feststellbar, der bereits seit vielen Jahren für das Unternehmen arbeitet und sich dort engagiert. Wenn es um Familien und deren Herausforderungen geht, spricht er fast ausschließlich von Müttern, sehr selten von Vätern. Zudem verwendet er relativ häufig (sieben Mal) die Begriffe „Mutti“ bzw. „Muttis“, was in keinem der anderen Interviews festgestellt werden kann. Einerseits mag diese Ausdrucksweise an seinem Dialekt und einer anderen Sozialisierung gelegen haben – ohne abwertend gemeint zu sein. Andererseits kann sie auch als „Verniedlichung“ oder gar Diskreditierung interpretiert werden. Letzteres würde zeigen, dass ein wenig emanzipiertes Rollenbild in der Organisation vorherrschen könnte:

„Also wir haben für die Zentrale, nicht für die Standorte, aber für die Zentrale zu mindestens, den Muttis diese 10 Krank-Tage, die man ja kürzt und vom Entgelt einbehalten kann, haben wir ja vorher schon gemacht, haben wir ihnen überlassen. Dass Unternehmen ABC auch die Kind-Krank-Tage übernimmt. Also man sieht schon, dass Unternehmen ABC viel Wert legt auf Familie und Beruf, die Muttis unterstützt.“ (E01)

Weiterhin ist in diesem Interview zu beobachten, dass gewisse Erwartungen zu Müttern vorliegen, die hier zudem als eine Art Bürde für das Unternehmen beschrieben werden. Es sei dem Unternehmen quasi zu danken, dass es mit der „Herausforderung Mutter“ gut umgehe:

„Und ja, wir haben das als Unternehmen gemerkt, dadurch dass wir eine extrem hohe Frauenquote haben, was auch schön ist, dann aber auch viele in Elternzeit, Mutterschutz sind, dann in Teilzeit zurückkommen. Dann kommen sie in Teilzeit eine Zeit zurück und fallen dann gleich wieder in die nächste Schwangerschaft. Dass es immer schlecht planbar war. Dann würde nachbesetzt. Dann gab es natürlich immer die Unzufriedenheit: ‚Okay, jetzt komme ich nicht nach dem dritten Kind wieder. Es hieß doch, ich kann meine Stelle wieder haben vor, vor sieben Jahren.‘ Das ist natürlich alles ein bisschen schwierig gewesen. Aber da ist

Unternehmen ABC wirklich sehr, sehr gut damit umgegangen. Und wie soll... ich sehe es ja, weil es bei mir im eigenen Bereich liegt. Wir haben in der ganzen Zeit vielleicht mal zwei Mütter, aber es waren dann auch andere Gründe, entlassen. Alle anderen haben wirklich eins zu eins eine Stelle wiederbekommen, wo dann auch weniger gereist werden musste. Wir haben viele Muttis in Führungspositionen, auf Direktor-Ebene, die in die Schwangerschaft gegangen sind, wieder zurückgekommen sind. Also das, das macht Unternehmen ABC einfach schon sehr, sehr gut.“ (E01)

Laut einer anderen Expertin komme es immer wieder zu Auseinandersetzungen zwischen Führungskräften und angestellten Eltern, die dann durch das Austausch-Gremium begleitet werden. Es bedarf in solchen Fällen relativ viel Unterstützung, um die beidseitige Wertschätzung wieder herzustellen. Die Leistung dieser Mitarbeitenden scheint manch einer Führungskraft in Vergessenheit geraten zu sein:

„Wir haben regelmäßige Fälle, wo wir, die wir begleiten. Also wo wir schon gucken... Wir haben ja den Familien-Service auch, wo wir eben auch Angebote geben: ‚Mensch, gibt es vielleicht die Möglichkeit, mit dem Familien-Service zu sprechen? Zusätzliche Kinderbetreuung, irgendwie sicherzustellen, um vielleicht dem gerecht zu werden, was es da für Möglichkeiten gibt?‘ Aber auch nochmal oft in das Gespräch mit der Führungskraft zu gehen. Anhand von wirklich guten Mitarbeitergesprächen in der Vergangenheit, also gute Beurteilungen, die man in der Vergangenheit hatte, da einfach nochmal bei der Führungskraft zu sensibilisieren. Das Moderieren, also da begleiten wir den Mitarbeiter auch als Austausch-Gremium, da in den Austausch zu kommen mit der Führungskraft und einfach zu sagen: ‚Ja, liebe Führungskraft, du hast nun mal Mitarbeiter. Ja, der fällt vielleicht auch mal hier und da aus. Aber er ist da und er ist gut und bring ihm die Wertschätzung entgegen.‘“ (E05)

Zu schildern ist in diesem Kontext auch der bereits erwähnte Stellenabbau (vgl. Kapitel 4.2.2). Da es bei Unternehmen ABC eine geringe Fluktuationsquote gab, kam die Bereitschaft vieler Mitarbeitender inkl. angestellter Eltern, das Unternehmen zu verlassen, überraschend:

„(...) weil bei Unternehmen ABC ist es immer so: wer einmal bei Unternehmen ABC ist, der geht eigentlich nicht mehr, sondern der fühlt sich hier so wohl, dass wir eine geringe Fluktuation wir im Haus haben, weil das Miteinander, das sieht man auch auf verschiedenen Plattformen, wo Arbeitgeber bewertet werden, dass das immer wieder steht: ‚Super Team-Gefühl, super Team, es macht Spaß bei Unternehmen ABC zu arbeiten.‘ Und damit dachten wir, es wird wahrscheinlich schwierig, dass sich da Leute melden werden. Aber überraschenderweise ging es dann doch ziemlich schnell. Wir mussten ziemlich schnell zu machen, weil natürlich, aber das ist natürlich auch menschlich, im Vorfeld schon die Leute keinen Zusammenhalt mehr hatten.“ (E01)

„Also die Eltern...also das sind auch viele gegangen, auch viele Langjährige, wo ich mich auch so ein bisschen gewundert habe. Aber da war es, glaube ich, auch so ein bisschen der Sicherheits-, Sicherheitsaspekt, weil man hat ja wirklich Geld mitbekommen und ein Jahr lang

Transfergesellschaft, wo man weiterentwickelt wurde, wo man auch... viele wollten, also kenne ich halt auch viele, auch ein paar Eltern, die wollten sich selbstständig machen.“ (E01)

Entsprechend dieser Aussage erscheint es einigen ExpertInnen sinnvoll, den Zusammenhalt (wieder) zu stärken, was ebenfalls als übergreifende Aufgabe der Organisation zu sehen wäre. Insbesondere die Verlagerung ins Digitale habe das Zugehörigkeitsgefühl schwinden lassen:

„Ansonsten durfte ja gar keiner kommen. Und dadurch hat sich natürlich das schon verlaufen. Also dieses, dieses Wir-Gefühl hat sich natürlich schnell aufgelöst. Ja, dieser Flurfunk oder dieser... Unternehmen ABC hat auch immer viele, viele Partys oder viele Events, wo die Leute zusammenkommen und sich austauschen können. Das war dann natürlich irgendwann weg.“ (E01)

Abschließend ist zu erwähnen, dass die ExpertInnen noch einige organisatorische bzw. regulative Aufgaben der Gesamt-Organisationsebene zuschreiben würden. Da diese für das Thema Vereinbarkeit eher zweitrangig sind, werden diese nicht weiter erörtert.

5.1.4 Zukünftige Vertragsbestandteile

Der psychologische Vertrag ist, wie bereits in Kapitel 3.2.5 dynamisch, d.h. er kann sich innerhalb kürzester Zeit, etwa durch neue Erfahrungen oder Ereignisse, schnell verändern. Die befragten Mitarbeitenden befanden sich in einer Phase des Umbruchs, geprägt durch die Arbeitserfahrungen in der Pandemie. Zum Teil haben sie resultierende Wünsche, Hoffnungen und Gedanken beschrieben, die jedoch (noch) nicht als Teil des Vertrags zu werten waren, denn es handelte sich (noch) nicht um wahrgenommene Verpflichtungen. Dies kann sich zwischenzeitlich geändert haben, sodass zwei potenziell zukünftige Vertragsbestandteile im Folgenden aufgeführt werden sollen. Den beiden möglichen Inhalten ist gemein, dass sie erst durch den grundlegenden Wandel von Arbeitsformen durch die Pandemie zustande gekommen sind, daher sind sie in der Analyse durch ein Memo mit dem Begriff „Game Changer“ versehen worden.

Anspruch auf mehr Familienzeit

Zukünftig könnten immer mehr angestellte Eltern Anspruch auf mehr gemeinsame Zeit mit der Familie erheben. Somit handelt es sich vor allem um einen potenziellen Vertragsbestandteil von angestellten Eltern. Durch das Arbeiten von zuhause haben sie sich daran gewöhnt, ihre Kinder mehr zu sehen, sei es zwischendurch oder früher am Nachmittag bzw. Abend, wenn sie Feierabend machen:

„Also mir selber geht es ja so. Ich sitze ja jetzt zum Beispiel auch zu Hause, und da hat es dann einfach den Charme, dass ich jetzt dann noch, wenn wir durch sind, esse ich mit meinen Kindern zu Mittag. Das habe ich halt im Büro nicht gemacht. Also von daher werde ich auch in Zukunft das, das ausnutzen dann, auch mal einen Tag zu Hause zu arbeiten, und dann die Fahrtzeit einzusparen. Das ist natürlich immer ein großer Faktor schon Lebensqualität.“ (F04)

„So gefühlt, im Moment ist es eben noch so, dass ich merke, dass sich auch die privaten Zeiten umgestellt haben, also sprich, das hat gestern auch eine Freundin gesagt, mit Kind: ‚Ich lasse mein Kind so ungern jetzt bis 4 in der Kita.‘ Ihr reicht jetzt schon 3. ‚Wie schön, dass das möglich ist.‘ Und so machen wir das auch. Und dadurch ändern sich automatisch, durch diese Entscheidung ändert sich automatisch die Anwesenheitszeiten im Büro. Sonst habe ich die bis 4 in der Kita gelassen, und habe die um, um wirklich, um halb fünf abgeholt, und war um 5 mit denen zu Hause. Heute denke ich: ‚Oh Gott, oh Gott, Rabenmutter, wie hast du das denn gemacht?‘ Heute gehen die um drei alleine nach Hause und ich sitze hier, und nehme die um fünf nach drei in Empfang. Also das sind zwei Stunden mehr Nachmittag. Also die Kinder haben gefühlt einen Sprung nach vorne gemacht, während ich meine Arbeitszeit positiv auf das Familiengeschehen andocken konnte, ändern konnte.“ (F01)

Dazu passen auch die Erkenntnisse zweier Väter, die sich sehr glücklich darüber zeigen, dass sie durch die Arbeit im Home-Office eine bessere Bindung bzw. Beziehung zu ihren Kindern herstellen konnten:

„(...) oder wenn die hinfallen, dass sie auf meinen Arm auch, dass ich eine Alternative bin, eine gute Variante B und sie nicht gleich zu meiner Frau laufen, sondern dass ich sie auch hochnehmen kann, da bin ich sehr glücklich darüber.“ (F03)

„(...), mehr Bezug zu den Kindern zu haben, gerade als, als voll Berufstätiger, ist natürlich auch sehr, sehr schön. Kann ich eigentlich nur sagen, weil das bei meiner ersten Tochter so war. Da habe ich den ganzen Tag gearbeitet, da habe ich sie nicht viel gesehen. Bei meiner zweiten Tochter ist es etwas anders, da würde ich jetzt allein vom Gefühl her sagen, dass ich schon im Kleinkindalter eine doch durchaus bessere Bindung habe.“ (A09)

Anspruch auf mehr Stunden bzw. Vollzeit-Jobs

Dieser Punkt taucht mehrfach in den Interviews auf und könnte zu einem Wandel von psychologischen Verträgen von angestellten Eltern, aber auch von Führungskräften führen. Denn bei beiden Parteien mag diesbezüglich ein Umdenken stattgefunden haben. Während vor der Pandemie klar war, dass die Arbeitszeit in persona im Büro verbracht werden musste und dadurch reglementiert wurde, konnte sie durch das flexible Arbeiten in Summe ausgeweitet werden. Fahrtwege entfallen und aufgrund flexibler Arbeitszeiten sind Eltern nicht mehr gezwungen, ihre Arbeit genau dann zu verrichten, wenn sie bspw. ihre Kinder abholen müssen. De facto bedeutet dies, dass Mitarbeitende in Teilzeit, zumeist Mütter, ihre Stundenanzahl erhöhen können, wenn sie wollen. Laut einer befragten Expertin wäre das in einigen Fällen gewünscht und nun machbar. Unter Umständen handelt es sich zukünftig also um ein Arbeitszeitmodell, das so von ArbeitgeberInnen eingefordert werden könnte:

„(...) wenn wir jetzt wieder auf unsere Mütter gucken: Ich weiß, ich kenne ganz viele Kolleginnen, die gerne mehr gearbeitet hätten, aber eben mit einem Tag fest mobilem Arbeiten, weil sie es sonst anders nicht organisiert bekommen hätten mit der Kinderbetreuung. Dass jetzt

natürlich die Chance für viele da ist, nicht nur 20 Stunden zu arbeiten, sondern 30 Stunden zu arbeiten, weil sie wissen, sie können sich ein bis zwei Tage flexibel im Home-Office aufhalten.“ (E05)

Gleichzeitig kann diese Art von Stundenerhöhung ggf. zukünftig auch von Führungskräften erwartet werden, wenn sie dafür offen sind. Die Pandemie scheint hier jedenfalls zu einem Umdenken beigetragen zu haben:

„Zum einen war ich sehr, sehr stark antiquiert in meiner Denke hinsichtlich der physischen Präsenz am Arbeitsplatz.“ (F03)

„Ich musste dieses Thema der Räumlichkeit für mich halt nochmal neu definieren und habe das halt, nur ich, N gleich eins, aber ich kann nur in der Firma arbeiten. Das musste ich halt auch irgendwann für mich lernen, dass es halt nicht mehr so ist. (...) das ist für mich so ein sehr, sehr klarer Punkt, wo ich halt sage, da musste ich mich anpassen und, und auch ändern.“ (F03)

Außerdem ist den Führungskräften der Fachkräftemangel bewusst und sie wissen, dass die Unterstützung des Arbeitgebers sehr relevant ist und sein wird. Wenn also Eltern wohlmöglich zukünftig mehr Stunden arbeiten wollen als zuvor, wird dies sicherlich ermöglicht werden:

„Weil wenn ich Mitarbeiter haben, die sagen: ‚Mensch, also nur bei Unternehmen ABC oder bei Unternehmen ABC kann ich das besonders gut. Nämlich hier meine, diese Work-Life-Balance oder privates Leben in Einklang zu bringen durch diese Möglichkeit, die wir bieten.‘ Dann ist die Chance, dass ein guter Mitarbeiter auch bleibt, viel höher.“ (F05)

Schon zum Zeitpunkt der Erhebung zeigte sich bereits im Einzelfall, dass ein „Zurück ins Büro“ für manch ein Elternteil dazu führen wird, nicht mehr Vollzeit arbeiten zu können:

„Da müsste ich wahrscheinlich meine Stunden kürzen. Ich arbeite jetzt gerade in Vollzeit. Ich müsste meine Stunden kürzen, sodass ich mir, gerade auch den langen Anfahrtsweg zeitlich so kalkuliere, dass meine Tochter trotzdem betreut sein kann. Oder im härtesten Fall, wenn man sagt, dass da, wir kommen ja nicht überein mit der Reduzierung von Arbeitszeit oder Präsenz und mobilen Arbeiten, dann würde das vermutlich bedeuten, dass ich den Job so nicht mehr ausführen kann oder mit gutem Gewissen erledigen kann. (A07)

Ferner zeigt sich im folgenden Beispiel, dass sich bei angestellten Eltern ein völlig neues Denken eingestellt hat, was Arbeitszeiten und deren Verteilung in der Partnerschaft angeht. Die befragte Mutter arbeitete zum Zeitpunkt des Interviews in einer Vollzeit-Stelle und ihr Mann war kurz davor, ebenfalls einen Job in Vollzeit zu beginnen. Dieses Modell war für beide vor den Veränderungen durch die Pandemie nicht einmal denkbar, geschweige denn machbar:

„Damals habe ich mit meinem Mann beschlossen: ‚Okay, dann geht er in Teilzeit.‘ Wir haben die Rollen getauscht. Damals wären wir nie auf die Idee gekommen: ‚Okay, wir machen beide 100 Prozent.‘ So weit war ich damals noch nicht. Weil ich das gar nicht, weil ich ja so fest in meinen Zeiten gedacht habe. Ich muss von 8 bis 16, 17 Uhr oder von 9 bis 18 Uhr bin ich im Büro. Was mache ich? Das war ja, diese Flexibilität, früher zu gehen und von zuhause zu

arbeiten, das war früher kaum... Das konnte man mal machen, aber es hat... wurde kaum gelebt. Deswegen war das nicht in meinem Kopf drin, dass ich 100 Prozent arbeiten kann und trotzdem meine Kinder abholen könnte. Also haben wir gesagt: ‚Wenn ich in Vollzeit gehe, musst du automatisch in Teilzeit gehen.‘ Erst jetzt, durch die, durch die neue Welt ist das überhaupt möglich, dass wir beide... für uns, in unseren Köpfen möglich, dass wir das jetzt auch machen (...)“ (A06)

Somit kann angenommen werden, dass es sich angestellte Eltern in Zukunft eher zutrauen werden, in Vollzeit bzw. vollzeitnah zu arbeiten. Die folgende Einschätzung einer Führungskraft legt nahe, dass angestellte Eltern auch danach fragen bzw. mehr Flexibilität von ihren ArbeitgeberInnen erwarten dürften:

„Aber bei Unternehmen ABC ist eben diese große Wand einfach durchbrochen, dass sich einfach auch Mütter trauen, das vielleicht Chefs zu fragen, die nicht gerade kleine Kinder haben oder Chefs, die nicht Mütter sind. Also das ist sicherlich so.“ (F04)

5.2 Verhandlung von I-Deals zur Erreichung einer besseren Vereinbarkeit

Im folgenden Teil dieser Arbeit soll die zweite Forschungsfrage beantwortet werden:

Inwiefern haben Eltern seit Beginn der Pandemie zur Erreichung einer besseren Vereinbarkeit „I-Deals“ verhandelt?

In Anbetracht der theoretischen Erläuterungen zu idiosynkratischen Vereinbarungen (vgl. Kapitel 5.2) soll zunächst geprüft werden, inwiefern beim vorliegenden Untersuchungsobjekt Voraussetzungen für I-Deals gegeben waren. In der Tat handelte es sich bei allen Befragten um gut ausgebildete Fachkräfte, für die gemäß Theorie eher I-Deals eingerichtet werden als für Arbeitskräfte, die leichter ersetzt werden könnten. Zusätzlich hat die Pandemie mitsamt der Umstellung zum mobilen Arbeiten dafür gesorgt, dass Aushandlungen leicht im Verborgenen stattfinden konnten, nämlich in einem digitalen Austausch mit der Führungskraft oder per Telefon – unbemerkt von weiteren KollegInnen, da sich alle zuhause befanden. Die Voraussetzungen für die Entstehung von I-Deals waren somit sehr gut, wobei Absprachen im Vertrauen natürlich auch vorher zustande gekommen sind.

Anhand des Materials konnten mehrere I-Deals von Eltern beobachtet werden, die in der Tat mit dem Thema Vereinbarkeit korrelieren. Viele dieser I-Deals sind hinsichtlich Arbeitsformen (vgl. Kapitel 5.2.1) entstanden, was zu den Beobachtungen von Hornung et al. (2008) passt. Doch es gibt noch weitere Bereiche für Optimierungen (vgl. Kapitel 5.2.2), wobei hier der Bezug zum Thema Vereinbarkeit nicht immer gegeben war. Im Folgenden sollen die beobachteten idiosynkratischen Vereinbarungen näher beschrieben werden, genau wie Vertrauen und Nähe als unterstützende Faktoren für I-Deals (Kapitel 5.2.3).

5.2.1 I-Deals von Eltern hinsichtlich Arbeitsformen

Einige der angestellten Eltern hatten mit ihren Vorgesetzten, auch schon teilweise vor der Pandemie, Vereinbarungen getroffen, dass sie sich ihre Arbeitszeit flexibel einteilen dürfen. Da diese Flexibilität insbesondere vor der Pandemie nicht der Standardfall war, handelt es sich um idiosynkratische Vereinbarungen, wie die folgende Aussage einer Mutter belegt:

„Es gab die offizielle Home-Office Regelung auch schon seit drei Jahren oder sowas. Es hat sich natürlich jetzt sehr beschleunigt und vorher war es halt schon noch viel abteilungsabhängiger. Je nachdem, wen man dann letzten Endes als Chef hatte, hatte man dann halt mehr oder weniger Freiheiten. Und ja, vielleicht war das auch einfach der Punkt, dass ich da eigentlich immer an einer guten Stelle war und schon immer sehr flexibel und sehr vereinbar. Also man vereinbaren konnte letzten Endes.“ (A01)

Auch in dem Fall, in dem die Mutter ihre Kinder nachmittags abholt und abends weiterarbeitet, scheint es Abstimmungen diesbezüglich zwischen ihr und der Führungskraft zu geben. Offiziell besteht dazu keine Regelung. So ist die Rede davon, dass sie sich die Zustimmung bei ihrem Vorgesetzten abholen würde, sprich diese Arbeitsweise mit ihm individuell aushandelt:

„Momentan mache ich das 2 Tage die Woche. Das scheint so okay zu sein. Aber kann ich das auch 4 Tage die Woche machen? Da bin ich mir nicht sicher. Das müsste ich natürlich mit meinem Vorgesetzten abstimmen, aber das ist so eine Sache. Das hol ich mir dann wieder ab. Das wird nicht offen kommuniziert, das wäre vielleicht einfacher für den einen oder anderen.“ (A06)

Ferner scheint die Unternehmenskultur mit dem Prinzip, möglichst viel Verantwortung und Freiheiten in die Hände der Führungskräfte zu übertragen, die Entstehung von I-Deals zu unterstützen. Vereinbarkeit werde nicht zentral kommuniziert:

„(...) zentral von oben zu diesem Thema wird nichts kommuniziert. Das ist sehr individuell und sehr abhängig von der jeweiligen Führungskraft. Und ich weiß zum Beispiel, dass es in meiner alten Funktion deutlich schwieriger gewesen wäre für mich, meine Bedürfnisse dort auch zu formulieren und auch so flexibel zu arbeiten. Das habe ich selber erlebt.“ (A08)

Somit kann gefolgert werden, dass eine Vielzahl von individuellen Vereinbarungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden vorliegt. Auch der Einsatz von Kurzarbeit wurde zum Teil idiosynkratischer Vereinbarungen, was folgende Beispiele zeigen:

„E01: Also wir hatten jetzt hier einen Vater, frisch Vater geworden, der hat darum gebeten, dass er 100 Prozent in Kurzarbeit bleiben kann. Was vollkommen in Ordnung war in seiner Position, weil man ihn nicht so gebraucht hat. Dann ist man schon drauf eingegangen, wie man die Leute auch eingesetzt hat.

I: Aber das heißt, solche Abstimmungen konnten die Führungskräfte individuell mit den Teammitgliedern machen?

E01: Ja, genau.“ (E01)

„Ich hatte auch z.B. mal eine Zeitlang eine Mitarbeiterin, die gesagt hat: ‚Du, ich kann jetzt nicht mehr.‘ Die haben wir dann wieder in Kurzarbeit geschickt. Wir haben das auch schon...diese Tools so genutzt, wie es irgendwie ging.“ (E03)

„Da weiß ich zum Beispiel auch eine Kollegin, die hat zwei schulpflichtige Kinder. Die haben wir dann auch immer wieder in Kurzarbeit gesetzt, weil die gesagt hat: ‚Jetzt ist wieder keine Schule. Ich kriege die Kinder nicht betreut.‘“ (E03)

Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass die Vorlieben bzgl. der Arbeitsformen bei angestellten Eltern konträr ausfallen können. Die einen bevorzugen es, fest vereinbarte Wochentage zu haben, an denen sie ins Büro kommen bzw. Home-Office machen:

„Genau, also es gibt ja letzten Endes drei Optionen, wobei uns schon kommuniziert wurde, dass es für uns eigentlich nur zwei gibt. Also wir konnten letzten Endes nur wählen zwischen: ‚immer im Büro‘ und ‚manchmal im Büro‘, wo ich dann auch natürlich, dann klar, diese zweite Option mit ‚flexibel dann auch mal zuhause. Nochmal in der Hoffnung, dass das dann aber nicht so flexibel ist, dass man ständig um plant, sondern dass man schon so halbwegs Planungssicherheit hat, dann welche Tage im Büro gefordert sind.“ (A01)

„Feste Aufteilung. Ich habe immer mittwochs einen langen Tag, wo ich bis abends arbeite. An dem bin ich auch gerne im Büro. Die anderen sind bei mir halbe Tage.“ (A05)

„Eigentlich ist es für mich gut, wenn das jetzt so durchgeht, dass ich da meine festen Home Tage habe.“ (A05)

„Und das möchte unser Direktor zukünftig in Präsenz machen. So, und dann weiß ich nicht... Der Montag ist ein Tag, da ist meine Tochter ab 13 Uhr zu Hause. Da weiß ich noch nicht, wie es dann organisiert... Vielleicht kriegt sie dann auch schon einen Schlüssel, dass sie die erste Stunde alleine zu Hause ist und man organisiert das dann so, dass man den halben Tag ins Büro fährt... Das, das weiß ich noch nicht. Aber auch da habe ich, habe ich das Gefühl, dass wenn man, wenn ich da offen mit meiner Führungskraft darüber spreche, dass wir da Lösungen finden.“ (A07)

Die anderen möchten hingegen völlige Flexibilität und gerade nicht an „fixe“ Tage gebunden sein, um insbesondere dann flexibel reagieren zu können, wenn ihre Kinder erkranken oder aus anderen Gründen nicht fremd betreut werden können:

„Und dann flexibel mit meiner direkten Führungskraft war wirklich das Thema, was ich gerade gesagt habe, eher dieses ‚Was ist, wenn mein Kind mal krank ist?‘ oder ‚Was ist, wenn die Kita auch mal zu hat?‘ Also das hatten wir ja teilweise auch, dass ich dann einfach flexibel meinen Job gestalten konnte. Und das habe ich dann nicht zentral geregelt, sondern mit meiner direkten Führungskraft, die jetzt dann halt das GO gegeben ist. Sie wurde dann darüber immer informiert und hatte halt mir das komplette Vertrauen ausgesprochen und auch nicht, ich sage jetzt mal so ganz doll disziplinarisch, jede Minute dokumentiert, von wann bis wann ich jetzt arbeite, und wann dazwischen habe ich eine Pause und wann arbeite ich denn wieder. Sondern sie hat mir

das wirklich komplett frei in meine Hände gelegt. Ihre Auffassung ist es immer, solange der Job läuft, ist alles gut.“ (A02)

„(...) also gefühlt habe ich mit meiner Führungskraft bis jetzt auch einen relativ flexiblen Deal. Wenn ich mal sage, okay, Montag ist mein Kind krank, ich komme aber dafür den Freitag, ist das okay.“ (A05)

„I: Haben Sie diese Sorgen auch mit Ihrer Führungskraft dann immer geteilt?

A07: Die privaten Sorgen? Ja schon, nur dann ging das halt, dass ich gesagt habe: „Also ich bin die Woche, die die... meine Tochter ist zuhause. Ich bin alleine mit ihr. Wir müssen da irgendwie eine Lösung finden. Und dann war es aber auch oft so, dass ich nicht auf die Lösung von meiner Führungskraft gehofft habe, sondern eigentlich immer schon eine Idee dabei hatte. Und da ist eine Führungskraft auch immer mitgegangen, ja.“ (A07)

All diese Beispiele zeigen, dass es sich um I-Deals handelt, da die Mitarbeitenden individuell ihren Arbeitsort ausgehandelt haben und offensichtlich Abweichungen zu den Regelungen mit anderen Mitarbeitenden bestehen.

5.2.2 Sonstige I-Deals von Eltern

Neben I-Deals zu Arbeitsformen können weitere Inhalte beobachtet werden, die jedoch eher Einzelfälle darstellen und nicht zwingend bzw. direkt mit dem Thema der Vereinbarkeit verbunden sind. Eine Führungskraft hat etwa mit einem Elternteil in seinem Team den „Deal“ gemacht, dass sie sich künftig digital mehr bilateral austauschen werden, weil diese Art von Kommunikation aufgrund der veränderten Arbeitsformen weggefallen sei, was zu Unzufriedenheit in der Teilzeitbeschäftigung geführt habe:

„(...) als dass auch gerade dieses Flurgespräch nicht mehr stattfindet, oder dieses Mitbekommen in der Kantine: Was läuft ansonsten hier im Haus? Und was sind auch die Themen, bei denen ich nicht selber, jetzt mit meiner wenigen Zeit, noch involviert bin? Da geht natürlich einiges flöten. Gegenmaßnahme, die ich jetzt bei einem betroffenen Mitarbeiter just aber auch erst begonnen habe, ist tatsächlich selber Austauschtermine, um auch mal ein Gespräch, praktisch so ein Flurgespräch, digital zu ermöglichen, um da gar nicht erst die Lücken, Informationslücke oder Informationslücken-Gefühl aufkommen zu lassen. Oder wenn es da ist, dann nach Möglichkeit ein Stück weit über die kommenden Wochen, Monate wieder abzubauen.

I: Und in dem Fall ist es auch ein Elternteil?

F02: Ja.

I: Also eine sehr individuelle Maßnahme auch wieder.

F02: Ja.“ (F02)

Eine andere Führungskraft hat es in der Pandemie in Einzelfällen zugelassen, dass Mitarbeitende zu ihren Familien ins Ausland reisen und von dort arbeiten konnten:

„(...) habe ich dann halt versucht, auch mit den Leuten irgendwie durch zu sprechen, in dem ich sage: ‚Du, wir haben hier vollstes Verständnis dafür, wenn es deiner Familie schlecht geht, dann musst du hin. Kriegst du das vereinbart oder kriegst du es nicht vereinbart? Wenn du es vereinbart bekommst, dass du halt noch mitarbeitest oder dass du halt unterstützen kannst, dann drücke ich auch das eine oder auch das zweite Auge zu, sodass die Möglichkeiten halt da sind. Aber, also sei, sei dir dessen bewusst, dass wir dich unterstützen. Aber versuch uns auch zu helfen hier als Firma gerade.‘ (F03)

Außerdem beschreibt eine Führungskraft, dass sie einen Vater, der aus familiären Gründen nicht arbeiten konnte, „geschützt“ habe, indem sie für ihn die Arbeit erledigt bzw. anders verteilt habe:

„(...) dann habe ich gesagt: ‚Ich übernehme.‘ Also dann bin ich rein gesprungen. Ja, oder ich habe es versucht, irgendwie auf andere Mitarbeiter zu verteilen. (...) Aber wenn er gerufen hat, dann habe ich versucht, den dann zu schützen, weil ich wusste natürlich selber, wie das ist. Denn wenn man Kinder zuhause hat, und das ist dann schwieriger.“ (F01)

Dieser Fall mag insofern ein I-Deal sein, als dass dieses Vorgehen sehr individuell erscheint. Es kann allerdings auch sein, dass derselbe Einsatz gezeigt worden wäre für andere Angestellte. Ähnliches gilt für die Vorgesetzte, die ihren angestellten Eltern quasi bedingungslos einen Antrag auf Notbetreuung ausgestellt hat:

„Also da haben wir relativ schnell, hatte auch meine Chefin direkt gesagt: ‚Wenn ihr so einen Wisch braucht, von wegen hier Systemrelevanz, dann können wir das ausstellen. Weil Infrastruktur. Wir lassen uns da was einfallen. Sag, was du brauchst.‘“ (E03)

Es ist zumindest nicht ersichtlich, ob diese zunächst individuelle Vereinbarung nicht genauso mit anderen Eltern von statten ging. Wenn dem so wäre, würde es sich um keinen I-Deal mehr handeln.

5.2.3 Vertrauen und Nähe als unterstützende Faktoren für I-Deals

Was sich bei der Analyse zu I-Deals deutlich gezeigt hat, ist das hohe Maß an Vertrauen und Nähe zwischen den Führungskräften und angestellten Eltern. Auf Basis des Datenmaterials kann demnach angenommen werden, dass sowohl Vertrauen als auch Nähe zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen bei der Entstehung von I-Deals helfen. Eine Mutter beschreibt die von idiosynkratischen Vereinbarungen geprägte Beziehung bspw. als „Zusammenspiel“:

„Das, was ich als Privilegien genieße, ist ja wirklich ein Zusammenspiel zwischen mir und meiner Führungskraft.“ (A02)

Eine andere Mutter benennt explizit den vertrauensvollen Charakter der Beziehung, in der private Themen geteilt werden:

„(...) das hat sich aufgebaut über die Jahre. Wir haben einfach ein sehr vertrauensvolles Verhältnis. Und ich weiß, in dem Umgang, wie er mit mir spricht auch... Ich habe da wirklich sehr viel Glück. Er vertraut mir auch sehr viel an, so, und ich merke, wie sehr er mir dadurch auch vertraut und es gab nie negatives Feedback. Und daraus schließe ich, dass es gut läuft. Und er teilt mit mir auch seine Erfahrung zuhause. Und dann merke ich auch, okay, er hat die gleichen Herausforderungen wie ich und dieses miteinander reden darüber...also vielleicht auch mehr indirekt. Aber ich kriege ja schon mit, was, was bei ihm, was zuhause passiert. Wie er damit umgeht, wie er das händelt, wann er erreichbar ist und wann nicht. Das spielt auch ganz stark eine Rolle. Was lebt er vor? Und wenn er mal nachmittags eine ganze Weile nicht erreichbar ist, dann ist schon klar, dass er sich wahrscheinlich gerade um die Kinder kümmert. Dafür schreibt er halt spät abends nochmal ein paar E-Mails.“ (A06)

Das Arbeiten in der Pandemie hat die Nähe zwischen den beiden Parteien offensichtlich noch vergrößert:

„Allein auch durch die Kamera an... man sieht, dass die Kinder durch die Gegend toben, dass sie dann doch auf dem Schoß sitzen. Man kriegt viel mehr mit, ja. Vorher, auch gerade weil mein...da war mein Vorgesetzter sehr zurückhaltend, eigentlich sowieso sehr. Ich glaube, er vertraut sich kaum jemandem so privat an. Also er hat da so seine speziellen Leute, denen er vielleicht mal was erzählt. Das war das... und das kriegt man ja dann auch gar nicht mit, wenn er es nicht erzählt hätte. Und so, über, über die Meetings, über die Telefonate, wenn doch mal ein Kind schreit im Hintergrund oder so, da kriegt man natürlich viel mehr. Es ist auch... Ich finde auch, diese Zeit hat uns alle menschlicher aussehen lassen. Also man hat sich von einer anderen Seite kennen gelernt.“ (A06)

„Und man hat natürlich auch Einblicke in „Ach guck mal, das ist dein Sohn, das ja witzig und alles, und du sitzt gerade in der Küche.“ Also es hat eine gewisse Privatsphäre ja dadurch bekommen. Das Arbeiten ist privater geworden, weil man sich in den Räumlichkeiten von irgendwelchem Kollegen aufgehalten hat. Das hat auf der persönlichen Ebene durchaus zusammengeschweißt.“ (F04)

Es gibt auch einen Fall, in dem die Beziehung so vertrauensvoll ist, dass Aspekte bzgl. Vereinbarkeit nicht einmal mehr besprochen werden müssen:

„I: Wie hast du das mit deiner Führungskraft geklärt? Also diese Nachmittags-Situation?

E03: Also ich wüsste gar nicht, dass wir da bewusst drüber gesprochen haben. Also meine Chefin und ich haben ein sehr, würde ich sagen, gleiches Verständnis.“ (E03)

Anhand der folgenden Einschätzung wird ersichtlich, dass gemeinsame Werte (hier bspw. Freiheit) eine tragende Rolle spielen. Die Beziehung wird dadurch „selbstredend“:

„Also insofern glaube ich, musste sie sich da nicht umstellen und wir ergänzen uns da, glaube ich, auch ganz gut, weil wir beide halt sehr großen Wert auf unsere Freiheiten in dem Sinne legen und das funktioniert sehr gut. Also ich glaube, wir hätten auch ohne Krisenzeit, hätte das sehr gut miteinander funktioniert in unserem Verständnis.“ (E03)

Des Weiteren ist es bezeichnend, wie offen und ehrlich der Umgang zwischen angestellten Eltern und Führungskräften ausfallen kann. Eine Mutter etwa teilte ihrem Vorgesetzten mit, dass sich der Job und der Arbeitsumfang für ihren Mann ändern werde, was für ihr Arbeitsverhältnis im Prinzip irrelevant wäre, wenn es nicht das Thema der Vereinbarkeit betreffen würde. Daher fühlt sie sich verantwortlich, auf evtl. zukünftige Herausforderungen hinzuweisen. Interessanterweise stellt sich an dieser Stelle auch heraus, dass ihr Vorgesetzter und ihr Mann sich bereits kennen. Es klingt eher so, als ob beide Parteien befreundet seien:

„Ich teile ihm das mit, damit er sich darauf einstellen kann, dass es vielleicht jetzt erst mal eine Phase gibt, wo ich mich neu finden muss und neu arrangieren.“

I: Wie war da seine Reaktion?

A06: Erst einmal gar nicht. Also er hat gratuliert. Er kennt meinen Mann tatsächlich auch, und erstmal hat er das gar nicht kommentiert.“ (A06)

Eine andere Mutter möchte ebenfalls keine Erwartungen enttäuschen, sodass sie ihren Vorgesetzten sogar in die – eigentlich sehr private – Familienplanung einweiht:

„Habe aber auch angesprochen, dass ich schon auch ein, gerne ein zweites Kind haben möchte. Das habe ich schon sehr früh auch angesprochen, weil ich natürlich auch wusste, dass mein jetziger Chef auch einen großen Move damit macht, mich in diese Abteilung zu holen, und ich es einfach als fair empfunden habe, ihm das einfach mitzugeben. So auch als zum Thema Erwartungsmanagement.“ (A08)

Auch hier zeigt sich ein eher freundschaftliches Verhältnis, was der angestellten Mutter auch bewusst ist:

„Und ja, das geht eigentlich fast schon über ein kollegiales Verhältnis hinaus. Also haben wir uns dann auch mal privat getroffen und er hat mir das mal bei einem Kaffee mitgegeben.“ (A08)

5.3 Home-Office als Faktor für Transaktionalisierung psychologischer Verträge von angestellten Eltern

Im Folgenden soll die dritte Forschungsfrage beantwortet werden:

Inwieweit sind psychologische Verträge von angestellten Eltern durch die Arbeit im Home-Office transaktionaler geworden?

Da es sich bei den befragten Eltern um Fachkräfte handelt, die unbefristet angestellt sind, kann bereits vor Sichtung des Materials ausgeschlossen werden, dass es sich um rein transaktionale Austauschverhältnisse handelt. Trotzdem konnten relationale Elemente ausfindig gemacht werden, die in Kapitel 5.3.1 dargelegt werden. Im Anschluss (Kapitel 5.3.2) sollen transaktionale Anteile aufgeführt und die Forschungsfrage mit Rücksicht auf die Beobachtungen beantwortet werden.

5.3.1 Relationale Anteile

Viele der befragten Eltern zeigen sich überzeugt von ihrem Unternehmen, sodass sich zunächst eindeutig relationale Anteile beobachten lassen. Die Mitarbeitenden drücken bspw. ihre Loyalität, ihren Stolz und „ein gutes Gefühl“ aus, bei Unternehmen ABC zu arbeiten:

„(...) bei Unternehmen ABC ist es immer so: wer einmal bei Unternehmen ABC ist, der geht eigentlich nicht mehr“ (E01)

„(...) würde ich sagen, dass ich mich als Mutter gut fühle bei Unternehmen ABC.“ (E04)

„Ich bin verdammt stolz auf Unternehmen ABC als Traditionsunternehmen.“ (E05)

Auch die Bereitschaft, Engagement zu zeigen und Verantwortung zu übernehmen, ist mehrfach zu beobachten. Insbesondere in der Krisenzeit scheinen viele der Befragten zusätzliche Motivation gehabt zu haben, da sie „ihr“ Unternehmen mit retten wollten:

„(...) da konnte ich da echt einen Beitrag leisten. Und die haben das dann auch relativ schnell, das dankbar angenommen, sage ich mal. Und insofern habe ich mich da ehrlicherweise recht gut gefühlt, weil ich konnte trotz dieser im wahrsten Sinne des Wortes beschissenen Situation einen Beitrag leisten.“ (E03)

„Das war auf der anderen Seite eben eine ganz, ganz tolle Motivation, durch diese Zeit auch durchzugehen und das zu realisieren.“ (E04)

„(...) ich bin dann auch gleich in der Woche, dann also einen Monat danach, auch wieder auf diese 30 Stunden gegangen und habe eher mehr gearbeitet, weil wir auch echt viele Leute auf 100 Prozent Kurzarbeit gesetzt haben. Das bedeutete als Führungskraft irgendwie total Vollgas geben.“ (F01)

„Die meisten waren zu Hause. Und die, die gearbeitet haben, haben halt einfach mal so dieses ‚Tschakka‘, motiviert hier dieses, diese Firma aus der Krise zu ziehen. Und die haben es dann halt wirklich gemacht. Und ich habe hier mit meinem Team zum Teil bis 22 Uhr Meetings gemacht. Das war völlig crazy. Das war völlig crazy.“ (F04)

„Also es macht ja auch Spaß, zu arbeiten, und ich mag diese eigene Eigenverantwortung und diese Selbstständigkeit und auch diese Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen.“ (A06)

Selbst wenn Mitarbeitende ggf. einen eher transaktionalen Vertrag gehabt haben mögen, scheint sich dies durch die Pandemie hingehend zu mehr relationalen Elementen verändert zu haben. Eine Mitarbeiterin beschreibt diese Entwicklung so:

„Und da hat die Krise, glaube ich, schon gezeigt, dass man einfach sich öffnen MUSSTE als Mitarbeiter seiner Führungskraft gegenüber, um eben nicht ins schlechte Licht gerückt zu werden, weil ich irgendwas nicht schaffe, nicht abliefern kann, was auch immer. Das hat es verstärkt.“ (E05)

Demnach waren angestellte Eltern quasi gezwungen, sich auch mit ihren familiären Themen (emotional) einzubringen, was eher einer „Relationalisierung“ gleichkäme. In relationalen

Verträgen geht es ferner um die Förderung von Mitarbeitenden über den eigentlichen Beruf hinaus. Auch in dieser Hinsicht können Belege gefunden werden – angefangen bei kostenloser Verpflegung über Unterstützung bei der Home-Office Situation bis hin zu persönlichen Gesprächen mit den Führungskräften:

„Sie hatten ja früher nie den Grund, mal zu schauen, was ist draußen los. Man kommt hier her, man hat hier Essen, Trinken, so viel man möchte, alles umsonst. Also die Leute hatten ja gar keinen Anreiz, sich auch draußen umzuschauen.“ (E01)

„Ich bin aber auch immer noch ein Freund dafür, nochmal zu gucken, wo ist es halt besonders kritisch. Also bei wem sind die häusliche Situation halt so, dass es gegebenenfalls gar nicht anders geht? Wie kann man da gegebenenfalls noch irgendwas machen?“ (F03)

„Es gab sehr viele persönliche Gespräche mit unseren Führungskräften.“ (A03)

Interessanterweise scheint das formelle Angebot zur Unterstützung von Eltern bei Unternehmen ABC nicht besonders groß zu sein. Doch für die Mitarbeitenden mit Kindern zählt ohnehin eher das Informelle:

„Also dieses Familien-Thema ist schon da. Das ist schon anders finde ich...weißt du, bei meinem ehemaligen Arbeitgeber gab es eine betriebliche Kita. Und es war irgendwie so ein bürokratisches Thema, dass du irgendwie Sachen für Mitarbeiter anbieten solltest, damit die auch arbeiten können. So Sachen gibt es bei Unternehmen ABC nicht. Es ist eher ein emotionales Thema, was das... das jeder auch, auch davon erzählen kann und es auch tut.“ (E03)

„Wobei ich auch sagen muss, das ist auch davor schon der Fall gewesen, das familiäre Miteinander, wovon immer, wo, wovon Unternehmen ABC profitiert, das wird tatsächlich auch so gelebt.“ (A07)

5.3.2 Transaktionale Anteile

In Hinblick auf transaktionale Anteile sind Facetten von Dynamik und Subjektivität zu beobachten. Zumindest gibt es den Fall einer Mutter, die früher sehr von ihrem Unternehmen überzeugt gewesen sei, aber nun regelrecht enttäuscht ist über kulturelle Veränderungen und die eigene Degradierung. An diesem Beispiel wird auch deutlich, wie unterschiedlich die Erwartungen von ihr und der Organisation vermutlich waren und sind, und wie intransparent eher relationale Verträge sein können, weil sie viele emotionale Facetten aufweisen:

„Ich habe dann zwei Gespräche geführt, habe dann mit HR gesprochen. ‚Ist das wirklich das Beste, was ihr mir anbieten könnt?‘ Zu dem Zeitpunkt ja. Ich bin 2 Grades unter dem, was ich war, eingestiegen. Das war für mich persönlich natürlich schon ein Dämpfer.“ (A05)

„(...), aber es fühlte sich halt echt nicht gut an und ich fühlte mich auch nicht gut betreut, muss ich ganz ehrlich sagen.“ (A05)

„Wie gesagt, früher war Unternehmen ABC echt so ein Familienunternehmen. Das hat man auch gespürt. Das hat Spaß gemacht. Und ich hätte jetzt auch nicht dran gedacht, zu wechseln

oder irgendwas. Jetzt durch die ganze Pandemie und wie das auch gestaltet wird, wie so ein bisschen die Stimmung und auch das Volumen ist, muss ich ganz ehrlich sagen, es ist nicht mehr das gleiche Gefühl wie vorher.“ (A05)

Am selben Beispiel lässt sich auch eine Entwicklung erkennen, die mehreren angestellten Eltern widerfahren ist. Sie haben Vertragsverletzungen oder -brüche erfahren (vgl. Kapitel 5.4.1), die mit dazu geführt haben mögen, dass ihre einst eher relationalen Verträge transaktionaler geworden sind. Früher wäre die zuletzt zitierte Mutter vermutlich eher bereit gewesen, sich zu engagieren und vielleicht auch Überstunden in Kauf zu nehmen:

„Es hat auch keiner mehr kurz Zeit, mal was zu machen und man trifft sich. Man bespricht was und jeder ist irgendwie eng angebunden, muss schnell was tun. Und eigentlich nur noch so ‚Ja, lass mal schnell hinkriegen und fertig.‘ Es ist jetzt nicht mehr so, wir sitzen gemeinschaftlich irgendwo dran, um etwas zu lösen.“ (A05)

Mittlerweile ist sie diesbezüglich sehr strikt geworden und weist ihre Führungskraft darauf hin, was alles nicht möglich sei. Ferner sieht sie eine strukturelle Diskriminierung von Müttern, die sie fast vorwurfsvoll feststellt:

„Ich habe ganz klar gesagt: ‚Ich komm mit nicht mehr als 25, mittlerweile 28 Stunden.‘ Die andere ist in Elternzeit gegangen, die hatte 100 Prozent. Das heißt jetzt nicht, dass da was runter genommen wäre. Und das ist eigentlich bei, das sehe ich eigentlich bei allen so, bei allen Müttern. Es gibt keine Mutter, die jetzt weniger hat als sie arbeitet, also analog dem, was sie arbeitet in Summe.“ (A05)

„Zurzeit ist der Status, dass ich jede Woche sage, was mir runterfällt, was ich nicht schaffe. Dass ich ganz plakativ sage, was ich nicht schaffe.“ (A05)

Weitere eher transaktionale Inhalte sind die folgenden:

„Die Auswahl hat vornehmlich, also primär, stattgefunden: ‚Wen brauche ich eigentlich, um das Business aufrechtzuerhalten?‘ Und jetzt sind wir wieder bei der Krux: Wenn das natürlich eh ein Mitarbeiter ist, der in Teilzeit da ist, weil er Familie hat, dann hört sich das jetzt hart an, aber ich bin jetzt ganz offen: Dann kann ich auf den eher verzichten als auf jemanden, der natürlich sowieso vollumfänglich da ist, sowieso in allen Themen drin ist, er die großen Kunden auch betreut, weil er ja in Vollzeit war und er da die qualitativ hochwertigeren Aufgaben natürlich eher innehat, und das auch eher, ja, bearbeiten kann. Man hat schon sehr geguckt: Wen brauche ich, um, um das Business aufrechtzuerhalten?“ (E05)

„Ansonsten denke ich, ist es eben so: Die haben einen vollständigen Job. Sie wollen ernst genommen werden in den 30 Stunden. Und ich nehme sie ernst. Und ich nehme ihre Arbeit ernst in den 30 Stunden. Und das ist, die werden auch danach auch bezahlt. Das ist für mich dann auch, auch wichtig, dass sie dann ihre Arbeit auch gut machen.“ (F01)

„(...) es gibt natürlich Eckdaten, die eingehalten werden müssen und wir haben so alle zwei Wochen ein großes Meeting mit vielen Menschen zusammen. Es sind natürlich Eckdaten, die sind so.“ (F04)

„Es ist ganz klar so, dass wir haben Arbeitsstunden, aber trotzdem geht es darum, dass wir unsere Arbeit erledigen. Das ist eigentlich die primäre Erwartung, etwas da...daran werden wir gemessen, dass wir ganz klar auch auf unsere Führungskräfte zugehen, wenn wir nicht mehr weiterwissen, wenn wir Hilfe brauchen. Das können wir jederzeit tun, aber ja, die, die Erledigung der Aufgaben ist das Wichtigste.“ (A03)

„(...) ich habe immer das Gefühl, ich habe so viel zu tun, ich habe sowieso keine Zeit, hier groß zu quatschen, weil ich um 3 wieder nach Hause eiern muss und die Kinder abholen muss.“ (A10)

Daraus wird ersichtlich, dass es auch in Unternehmen ABC klare Vorgaben gibt, die fristgerecht umzusetzen sind. Diese sehr transaktionale Ebene, also der reine Austausch von Leistung gegen Bezahlung, ist somit auch in einem bisweilen relationalen Umfeld, wie zuvor erläutert, möglich.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Ergebnisse nur teilweise mit denen von Tietze und Nadin (2011) decken. Nicht bei allen Befragten konnte eine Transaktionalisierung wahrgenommen werden. Im Gegenteil, bei manchen handelte es sich vielmehr um eine Relationalisierung, die im Laufe der Zeit im Home-Office entstanden ist. Es lässt sich somit nicht bestätigen, dass die Arbeit im Home-Office dazu führt, dass psychologische Verträge von angestellten Eltern ausschließlich transaktionaler werden.

5.4 Potenzielle Vertragsbrüche und -verletzungen aufgrund unterschiedlicher Erwartungen

In diesem Unterkapitel sollen die Ergebnisse hinsichtlich der vierten und letzten Forschungsfrage dieses Vorhabens dargelegt werden:

Welche potenziellen Vertragsbrüche und -verletzungen sind bei psychologischen Verträgen von angestellten Eltern und Führungskräften zukünftig zu erwarten?

Bevor dazu zum einen die Sichtweise von angestellten Eltern (Kapitel 5.4.1), zum anderen die von Führungskräften (Kapitel 5.4.2) beschrieben werden, ist darauf hinzuweisen, dass die Differenzierung von Morrison und Robinson (1997) bei der Analyse Beachtung gefunden hat. Ein Vertragsbruch ist demnach die *bewusste Wahrnehmung* von Diskrepanzen bei der Erfüllung des eigenen psychologischen Vertrags. Eine Vertragsverletzung resultiert aus einem Vertragsbruch, d.h. eine dadurch entstehende, ggf. affektive *Emotion oder Handlung* sind als Verletzungen anzusehen (vgl. Kapitel 3.4.1 und 3.4.2). Mit anderen Worten handelt es sich bei Verletzungen um Konsequenzen bzw. Folgen von Vertragsbrüchen, die die Befragten zumeist ohne Zögern benennen konnten. Auch die Reflexion zu potenziellen Vertragsbrüchen war überwiegend klar und schnell, sodass bereits vorab gesagt werden kann, dass die Interviewten die „Grenzen“ ihrer psychologischen Verträge sehr genau kennen.

Ziel war es, wie bereits in Kapitel 3.5 geschildert, angesichts evtl. veränderter psychologischer Verträge durch die neuen Arbeitsformen und Erfahrungen in der Pandemie einen Eindruck bzgl. potenziellen Brüchen und Verletzungen zu erlangen. In den Interviews kamen auch ehemalige Brüche und Verletzungen zu Tage, die im Codierprozess ebenfalls berücksichtigt worden sind, sofern sie seit Beginn der Pandemie entstanden sind. Weiterhin befanden sich unter den Interviewten viele, die noch keine schlechten Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht haben. Um auch von ihnen zu erfahren, ab wann ihre Erwartungen nicht mehr erfüllt wären und wie sie darauf reagieren würden, sind sie hypothetisch dazu befragt worden.

5.4.1 Vertragsbrüche und -verletzungen aus Sicht von angestellten Eltern

Die beobachtbaren Vertragsbrüche von angestellten Eltern lassen sich in vier Gruppen unterteilen, die im Folgenden im Detail beschrieben werden sollen.

Unternehmenskultur passt nicht (mehr)

Die hohen Freiheitsgrade in der Führung sind ein Teil der Unternehmenskultur bei Unternehmen ABC. Je nach Bereich können diese dazu führen, dass Brüche entstehen. Eine Expertin und Mutter beschreibt das daraus entstehende Dilemma wie folgt:

„Und bei Unternehmen ABC ist es halt wirklich ja dieses auch ein bisschen, diese Balance immer, die sie finden wollen zwischen ‚Wir vertrauen euch und wir vertrauen, dass ihr euch selber managt‘. Dass jeweils die Direktoren ihrer Abteilungen entsprechend der, der Anforderungen und Bedürfnisse managen. Das kann total gut laufen, wie bei uns in unserer Abteilung. Aber es kann vielleicht manchmal auch mehr Regeln bedürfen für, für andere Abteilungen, weil da dann die Interpretation halt mal unfairer sein kann. Also der Interpretationsspielraum ist am Ende Fluch und Segen zugleich.“ (E04)

Eine Führungskraft sieht es ähnlich und weist auch auf die Zukunft hin, wenn die Abteilungen selbst entscheiden können, wie viele Tage im Home-Office bzw. im Büro zu arbeiten ist. Auch hier zeichnen sich potenzielle Brüche ab, wenn angestellte Eltern bspw. mehr Tage im Home-Office verbringen wollen als ihnen zukünftig vielleicht erlaubt wird:

„Und da gibt es bei uns keine, keine ganz klare Anweisung dazu, sondern das kann jeder für sich selbst ausgestalten. Da bin ich mal gespannt, ob das zu großen Unterschieden führen wird im Unternehmen, weil die offizielle Unternehmenspolitik ist ja: Prinzipiell ist alles möglich. Aber das heißt ja nicht, dass das so passiert. Es könnte ja sein, dass es eine Abteilung gibt, wo plötzlich die Leute vier Tage im Home-Office sind und andere, die müssen da jeden Tag antreten. Also ob es sowas geben wird.“ (F05)

Da sich Unternehmen ABC in einem Wandel befindet, mag dies für manche Eltern auch mit einer Art Hoffnung verbunden sein, weil sie sich Veränderungen wünschen. Allerdings könnten sie aufgrund „alteingesessener“ Führungskräfte enttäuscht werden. Erneut zeigt sich, wie nachteilig der hohe Freiheitsgrad als Teil der Unternehmenskultur sein kann:

„Und besonders, wenn man das Gefühl hat, dass da auch viele alteingesessene Chefs sind, die das eigentlich nicht interessiert. Also da, da muss man einfach an den richtigen Chef geraten, irgendwie. Und das ist natürlich schade. Und das ist auch – ich bin ja jetzt 14 Jahre schon da – aber das ist natürlich was, was auch stört und wo der Wandel einfach auch zu langsam geht.“
(F01)

Der Wandel mag ferner dazu geführt haben, dass Einzelne mehr arbeiten und weniger gemeinschaftlich als vorher. Eine Mutter beschreibt diesen Umstand und weist darauf hin, dass keiner mehr Zeit habe. Auch dies wäre somit Teil einer veränderten Unternehmenskultur, die für Angestellte – egal ob Eltern oder nicht – nicht mehr passen könnte, sodass daraus Brüche entstehen können:

„Es ist jetzt nicht mehr so, wir sitzen gemeinschaftlich irgendwo dran, um etwas zu lösen.“ (A05)

„(...) weil jeder hat so viel Termine, dass man eigentlich gar nicht mehr irgendwo anrufen kann, um jemanden zu erreichen.“ (A05)

Eltern fordern außerdem eine familienfreundlichere Kultur mit mehr Raum für Innovation bei Arbeitsformen, sodass dadurch Vorbilder und mehr Gleichverteilung zwischen den Geschlechtern in Führungspositionen entstehen können. Insbesondere für Mütter scheinen sich hier schnell Brüche abzuzeichnen, wenn sie den bisherigen Erwartungen nicht nachkommen sollten:

„Und wir haben auf unteren Ebenen sehr, sehr viele tolle Frauen, tolle Mütter. Es hört dann aber einfach irgendwann mal auf. Und ich glaube, wenn da einfach eine bessere Durchmischung käme und auch Beispiele, wie es gelebt werden kann, und das Beispiel nicht unbedingt heißt ‚Okay, da ist eine Frau als Führungsposition und damit sie ihren Job behalten kann, muss sie nach der gesetzlich vorgeschriebenen Mutterschutz-Frist zurückkommen und eigentlich Vollzeit arbeiten, weil...‘ Das ist für mich einfach keine familienfreundliche Option.“ (A08)

Insbesondere die Arbeit in Teilzeit scheint in Unternehmen ABC kulturell nicht in allen Bereichen akzeptiert zu sein. Daraus ergeben sich auch zukünftig Brüche, insbesondere wenn die Erwartungen diesbezüglich steigen, weil Teilzeit aus Sicht der angestellten Eltern kein Karrierehemmnis mehr darstellen sollte:

„Die Wahrnehmung, jemand ist nur in Teilzeit da und kann gar nicht vollumfänglich eingesetzt werden, bekommt nicht die qualitativ hochwertigen Arbeiten, während in Vollzeit immer jemand natürlich vollumfänglich Projektarbeit innehatte, aber eben auch anspruchsvoll höhere Aufgaben. Auch das, war... ist ein Thema, einfach weil das auch von Bereich zu Bereich ganz unterschiedlich gelebt und gesehen wird.“ (E05)

„Was ich schon auch bei Unternehmen ABC mitbekomme, ist das Thema Karriere und Familie. Also gerade für Mütter, die dann in Teilzeit arbeiten, vielleicht auch für Väter, die in Teilzeit arbeiten. Aber das würde ich mal einklammern. Da ist es doch bei Unternehmen ABC schon eher schwer, Karriere zu machen und gleichzeitig irgendwie noch zuhause eine tragende Rolle als Mutter zu haben. Das hat jetzt nichts explizit mit der, mit der Pandemie, mit der Krise zu tun.“

Aber das ist generell ein schwierigeres Thema, auch Müttern in Teilzeit weiterführende Verantwortung zu geben, weil man dann doch sagt: ‚Ach nee, die ist ja nur Teilzeit da, nehmen wir lieber irgendwie den, den Vollzeit-Mann sozusagen, der dann den nächsten Karriereschritt macht oder so.‘“ (E02)

„Also da gucke ich halt in Richtung Karriere-Entwicklung, wo ich denke: ‚Nein, die Teilzeit-Mutter kann genauso gut Karriere machen und soll genauso gut Karriere machen.‘ Nur weil sie irgendwie Teilzeit arbeitet, soll das, darf das kein Argument sein, sich gegen die Teilzeit-Mutter und für den Vollzeit arbeitenden Vater oder für die Vollzeit arbeitende kinderlose Mutter zu entscheiden. Also da denke ich, haben wir als Unternehmen ABC noch eine Baustelle, besser zu werden. Nur da ist auch eine ganz klare Erwartung von großen Teilen im Unternehmen zu sagen: ‚Mensch, da müsst, da müssen wir besser werden.‘“ (E02)

Brüche im Zusammenhang mit der Führungskraft

Brüche im Zusammenhang mit der Führungskraft konnten vereinzelt beobachtet werden, allerdings handelt es sich um bereits vorgefallene Ereignisse. Trotzdem könnten sie genauso wieder auftreten, sodass sie an dieser Stelle mit aufgenommen werden. Zum einen kann es zu Brüchen führen, wenn angestellte Eltern mit einem Problem auf ihre Führungskraft zugehen und dann feststellen, dass diese zwar willens wäre, das Problem zu lösen, aber aufgrund übergeordneter Faktoren nicht (sofort) wirksam ist:

„Und ja, sie war da wirklich sehr verständnisvoll, sie hat das auch sofort verstanden, dass das nicht funktionieren kann, aber sie ist dann letzten Endes auch ein halbes Jahr erst gegen Wände gelaufen, bis das dann sozusagen auf einer anderen Ebene auch dann... es ist ja so, dass sie als Teamleiterin das ja auch nur wieder hoch skalieren konnte, dann in dem Moment. Und bis es dann wirklich gehört wurde und auch dann auf der Ebene, die letzten Endes dann die Entscheidung treffen konnte, irgendwie personell aufzustocken, Vertrag zu verändern et cetera, hat es halt gedauert.“ (A01)

Des Weiteren wurde bereits erläutert, dass einige Mütter in der Krise ihre Elternzeit nicht vorzeitig beenden konnten, wie es sonst häufig der Fall war. Zusätzlich kam es aufgrund des Stellenabbaus zu Herabstufungen. Ein derartiges Vorgehen wäre auch in der nächsten Krise nicht ausgeschlossen und würde dann erneut zu Brüchen führen, weil die angestellten Eltern es erstens anders erwartet haben und zweitens es ihnen vorab anders zugesichert wurde:

„Also das ist auch das, was ich mitgenommen habe, so dieses ‚Es war wirklich vorher, bevor ich gegangen bin, alles geregelt‘. Also was ich eben sagte ‚Ich komme dann und dann zurück in gleicher Position‘. Das Portfolio war aufgeteilt und ich hatte die feste Zusage meiner Chefin.“ (A08)

„(...) meine vorherige Führungskraft hat ganz klar kommuniziert. Hat gesagt: ‚Okay, ich, ich muss dir leider sagen, du musst wahrscheinlich länger in Elternzeit bleiben, weil...‘ Sie war ganz klar in der Kommunikation. Hat auch ihr Bedauern darüber ausgesprochen, dass man jemand Gutes ist, und dass Sie...wir waren vorher 5 Führungskräfte auf einer Ebene, dass sie noch mit

drei gehen darf. Dass sie sich für die anderen entschieden hat, da war sie ganz deutlich, ganz klar.“ (A05)

Fehlendes Vertrauen

Für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf benötigen angestellte Eltern – unabhängig von Krisenzeiten – viel Vertrauen ihrer jeweiligen Führungskraft, etwa in Hinblick auf Arbeitszeiten oder für den Fall, dass Kinder erkranken. Eine Mutter beschreibt dies wie folgt:

„Und ich glaube, gerade in Bezug auf Vereinbarkeit mit Familie, ist dieses Zeiten-Stempeln oder sich auch ständig rechtfertigen, wenn man zum Arzt muss oder wenn man einfach was erledigen muss, anstrengend.“ (A02)

Angestellte Eltern werden auch zukünftig mit derlei Situationen konfrontiert sein, sodass sich auch in Zukunft Brüche ergeben werden, falls die Führungskraft diesbezüglich kein Vertrauen entgegenbringen würde, sondern vielleicht mehr Kontrolle ausüben möchte. Für das nun deutlich flexiblere Arbeiten ist Vertrauen ebenfalls in hohem Maße erforderlich. Mehrere Eltern haben klar formuliert, dass sie ein Problem hätten, wenn ihnen die neu gewonnene Flexibilität zukünftig genommen werden könnte. Auch, weil sie dadurch eine bessere Vereinbarkeit erreichen. Somit handelt es sich um potenzielle Brüche:

„Also wenn jetzt heute jemand sich hingesetzt hätte, und gesagt hätte, wir müssen jetzt wieder vier Tage ins Büro kommen, dann hätte ich damit ein Riesenproblem gehabt. Und das hätte auf jeden Fall die Beziehung zu meinem Arbeitgeber sehr gestört. Das kann dann relativ schnell kippen, weil das eben wichtig ist für mich. Weil ich eben auch gemerkt hab, gerade wenn man es anderthalb Jahre so gelebt hat, wie wichtig mir das tatsächlich ist und wie hilfreich das auch ist. Das macht einfach für mich alles einfacher und besser. Und ich, also da bin ich aber nicht der Einzige. Also ich glaube, das wissen...und weiß auch unser Arbeitgeber, das wäre ein großer Fehler. Da gibt es eigentlich kein Zurück mehr.“ (A03)

„(...) aber dieses sehr flexibles Arbeiten. Das kannte man so in dem Umfang vorher nicht. Und wenn man das jetzt irgendwie gelernt hat und erlebt hat und zu gesehen, okay, das hat auch irgendwie zumindest, hat eigentlich, finde ich, ganz gut funktioniert, dann ist das irgendwie bei den Mitarbeitern noch für die Zukunft auch da. Und wenn du dann Bereiche hast, die vielleicht das auch nicht so leben, dann, dann, ich glaube, ich, dass es bei vielen Eltern auch ein bisschen dieses Augenöffnen vielleicht auch gegeben hat so ein bisschen. Dieses ‚Das geht ja irgendwie auch anders‘. Und wo ist mein Problem? Wo ist mein Privatleben und wie kriege ich das für mich gut vereinbart, sodass ich mich damit wohl fühle? Und nicht immer so zwischen zwei Stühlen. Da reiche ich nicht aus und da auch nicht. Ich glaube schon, dass die Sichtweise Dinge verändert hat.“ (A04)

„Es geht einem ja immer so lange gut, wenn man sich zum einen verstanden fühlt bzw. wenn, wenn man im Privaten bzw. im privaten Beruflichen alles läuft. Und wenn ich das Gefühl habe, dass meine Führungskraft jetzt möchte, dass ich wieder fünf Tage ins Büro komme von 9 bis

17 Uhr, dann werde ich Stress zuhause bekommen, was die Betreuung meiner Tochter angeht.“
(A07)

„Wenn ich 5 Tage ins Büro fahren würde, dann hätte ich, dann hätte ich ein Thema, ja.“ (A07)

Ein Elternteil ist diesbezüglich eher abwartend und meint zunächst, dass es sie nicht stören würde, wenn sie wieder komplett im Büro arbeiten müsste:

„Und da habe ich ja für mich das Szenario ausgerechnet, dass ich jeden Tag ins Büro fahre. Ja, dass es jetzt alles so gekommen ist, wie es gekommen ist. Das ist für mich nur positiver. Aber für mich wäre das jetzt kein absolutes No go, wieder jeden Tag ins Büro zu fahren.“ (A02)

Allerdings macht sie im Anschluss deutlich, dass sie in diesem Fall mit ihrer Führungskraft ins Gespräch gehen würde, um doch wieder mehr Flexibilität zu bekommen. D.h., dass es auch für sie einen Bruch darstellen würde, wenn ihr Unternehmen zurück zum vorherigen Status-Quo der Anwesenheit gehen würden.

Fehlende Wertschätzung bzw. Fairness

In Summe führen die befragten Eltern die meisten Brüche im Zusammenhang mit fehlender Wertschätzung oder Fairness auf. Daraus kann abgeleitet werden, wie wichtig beide Punkte für sie und ihre Vereinbarkeit sein dürften. Häufig geht es dabei um Fälle von Diskriminierung von Eltern, die auch zukünftig nicht auszuschließen sind. Ein Bruch kann etwa auftreten, wenn Eltern der Meinung sein könnten, dass ihnen nicht die gleichen Karrierechancen gewährt werden wie Angestellten ohne Kinder. Eine Expertin und selbst Mutter beschreibt dies zwar distanziert, aber in der Konsequenz entstehen besagte Brüche:

„‘Kind ist krank‘ Oder: ‚Ich muss alles stehen und liegen lassen. Ich muss mein Kind abholen.‘ Und das erleben wir im eigenen Bereich auch. Das heißt zwangsläufig, nachgelagert haben wir wieder diesen Konflikt, dass sich Mütter oder Väter, die sich stark involvieren bei der Kinderbetreuung – ich würde da gar nicht nur Mütter, auf Mutter gucken, weil auch Väter sind da ja sehr stark involviert – die werden in der Karriereplanung und in dem, wenn es darum geht, Projekte zu verteilen, qualitativ hochwertige Aufgaben zu verteilen, immer eher zurückgestellt, weil sie nicht verlässlich sind, weil sie schnell mal, mal ausfallen können. Die können dafür nichts. Sie müssen dann einfach funktionieren und das ist eine Herausforderung.“ (E05)

Genauso weist ein weiterer Experte indirekt auf diese Form von Bruch hin:

„Da ist teilweise der Besetzungsprozess intransparent, nicht nachvollziehbar. Und das führt dann natürlich dazu: ‚Warum der und ich nicht? Warum ich als Teilzeitmutter nicht, warum der als Vollzeit-Arbeitende?‘“ (E02)

Teilweise scheint es auch zu offenen Anfeindungen gekommen zu sein, die das individuelle Vereinbarkeits-Modell betroffen haben. Auch dies kann in Zukunft nicht ausgeschlossen werden:

„Da waren einfach immer so viele Chauvi-Macho-Sprüche in den letzten Jahren. So: ‚Ah, dein Mann bleibt zu Hause in Elternzeit? Was ist das denn für ein Schlappschwanz?‘ Also sowas hat dann auch der Chef gerne mal gesagt.“ (F01)

Auch die weiteren Beispiele für Diskriminierung von Eltern könnten sich genauso wiederholen und auch zukünftig zu Brüchen führen:

„Auf der Ebene, ich weiß nicht, wie viele Führungskräfte wir haben, wie viele Head ofs wir haben. Vielleicht hatten wir 30, ja, jetzt haben wir 20, und dann war mindestens die Hälfte davon Frauen mit Kindern, die gegangen sind, gegangen worden sind. Da merkt man schon, da wurde auch ziemlich aussortiert. Also gerade so, wie ich jetzt, so 30 Stunden mit 2 Kids, da wurde dann gerne ausgesiebt. Irgendwie gefühlt. Habe ich auch so bewusst mitbekommen.“ (F01)

„Also auch eine Sache, die ich erlebt habe. Als ich dann im April jetzt meine erneute Schwangerschaft verkündet habe, da gab es doch aus dem einen oder anderen Bereichen tatsächlich dann die Rückmeldung: ‚Okay, dann möchten wir auch gar nicht mehr, dass sie das, dass sie für den Bereich... der das, dass Frau XY für unseren Bereich zuständig ist, weil sie ist ja sowieso bald wieder weg.‘ Und das hat mich schon schockiert, weil ich gedacht habe, das Unternehmen ist in der größten Krise, in der es jemals war. Uns fehlen wahnsinnig viele Mitarbeiter und Ressourcen. Und dann erlaubt man sich nur, weil man jetzt schockiert ist, weil da wieder jemand schwanger ist, dass man sagt: ‚Wir ziehen da jemanden ab von einer Verantwortung oder wie auch immer, nur weil man das nicht möchte.‘ Also das fand ich ganz schlimm.“ (A08)

Des Weiteren wurde der bereits vorab beschriebene Umgang mit Müttern in Elternzeit, die vorzeitig wiederkommen wollten, als unfair empfunden, womit ein eindeutiger Bruch vorliegt – dieses Mal aber nicht in Bezug auf eine konkrete Führungskraft, sondern in Zusammenhang mit der Organisation bzw. der Personalabteilung als stellvertretendes Element:

„Und da hat mir die Personalabteilung damals auch ans Herz gelegt, hat auch gesagt: ‚Nehmen Sie die zwei Jahre, damit Sie dann die Möglichkeit haben, nach einem Jahr in Teilzeit, also mit 30 Stunden auch zurückzukommen.‘ Das habe ich dann auch damals gemacht. Und dann kam eben die Ansage: ‚Nee also alle, die so ein Modell gewählt haben, werden eben jetzt aufgrund der, der betrieblichen Situation gebeten, auch diese zwei Jahre zu Hause zu bleiben oder auch drei Jahre, wenn man drei Jahre eingereicht hat. Und das Unternehmen wird keinen Antrag bewilligen auf vorzeitige Rückkehr.‘ Das war für mich natürlich erstmal ein riesen Schlag, weil da ja auch noch ganz viele andere Themen dranhängen, nicht nur ein Verdienstaustausch, sondern ja auch einen Kita-Platz. Das heißt, ich hatte auf einmal keinen Anspruch mehr auf einen Kita-Gutschein in der Form, den ich aber gebraucht hätte, um den Kitaplatz, den ich damals ja eigentlich zugesagt bekommen habe, mit einem gewissen Stunden-Kontingent dann auch zu bekommen.“ (A08)

Die Tatsache, dass Mütter keinen gleichwertigen Job mehr nach der Elternzeit bekommen haben, wurde als ungerecht empfunden. Auch diese Art von Bruch kann so erneut auftreten:

„(...) einige haben dann gesagt: ‚Ja, ich habe hier ein Projekt, ist aber nicht ganz auf deinem Grade, 2 drunter. Aber das könntest du gut voranbringen und da würde ich dich absolut sehen. Willst du es nicht probieren?‘ Ich habe dann zwei Gespräche geführt, habe dann mit HR gesprochen. ‚Ist das wirklich das Beste, was ihr mir anbieten könnt?‘ Zu dem Zeitpunkt ja. Ich bin 2 Grades unter dem, was ich war, eingestiegen. Das war für mich persönlich natürlich schon ein Dämpfer.“ (A05)

„Es hat meiner Aufgabe nicht gepasst und auch im Endeffekt war das zu wenig Verantwortung, zu wenig eigenständiges Handeln.“ (A05)

„Da war das ein riesen Hin und Her und ich mache es einfach ganz kurz. Am Ende des Tages wurde mir dann sehr spontan doch noch eine Führungsposition angeboten, allerdings nicht mehr auf dem gleichen Niveau, auf dem ich vorher war. Weil gerade das Level der Abteilungsleiter eben im Rahmen der Sparmaßnahmen auch als Team zusammengeschrumpft wurde und einfach keine Position mehr auf dem Niveau frei war.“ (A08)

Eine andere Mutter hat diese Erfahrung zwar nicht selbst gemacht, aber kennt die Problematik. Es könnte also ein weit verbreiteter bzw. mindestens unternehmensintern bekannter Umgang mit Müttern nach der Elternzeit sein:

„Aber wenn Frauen schwanger werden und in Elternzeit gehen, wird die Stelle halt nicht freigehalten, so. Ich glaube, das ist in wenigen Unternehmen so, dass es wirklich freigehalten wird. Aber ich weiß, dass es auf viel Unmut stößt oder dass Frauen dadurch, gerade diejenigen, die es schon weit geschafft haben, auf bestimmten Positionen sitzen, die Schwierigkeit haben, das dann loszulassen, weil sie sich ja echt dahin gearbeitet haben. Und wenn sie dann wiederkommen, ist es nicht sicher, ob sie genau die gleiche Position kriegen oder vielleicht sogar runterrutschen müssen, weil es diese Position einfach nicht nochmal gibt.“ (A06)

Ein Punkt, der auch mit fehlender Wertschätzung bzw. Fairness einhergeht, ist die Wahrnehmung von Mehrarbeit oder Überstunden. Viele der befragten Eltern haben dargelegt, dass sie, insbesondere in der Krise, deutlich mehr gearbeitet haben als vorher. Jedoch sind sie damit nicht zufrieden, wie die folgenden Fälle zeigen. Somit liegen auch im Zusammenhang mit dieser Thematik Brüche vor, die sich wiederholen können:

„Natürlich wurde immer gesagt, wenn du es nicht schaffen kannst, dann musst du, oder sag Bescheid, wenn du dich irgendwie, wenn du das irgendwie flexibler brauchst e cetera pp. Also diese Zusage, die war schon da. Aber letzten Endes, wenn man seine Arbeit sowieso schon nicht schafft, bringt auch die Zusage nichts, weil dann funktioniert es halt einfach unterm Strich nicht. Also das war einfach so mein Hauptproblem.“ (A01)

„Die andere ist in Elternzeit gegangen, die hatte 100 Prozent. Das heißt jetzt nicht, dass da was runter genommen wäre. Und das ist eigentlich bei, das sehe ich eigentlich bei allen so, bei allen Müttern. Es gibt keine Mutter, die jetzt weniger hat als sie arbeitet, also analog dem, was sie arbeitet in Summe.“ (A05)

Die sog. Teilzeitfalle (vgl. Kapitel 2.2.2.3) gehört ebenfalls in diese Kategorie von Bruch und scheint laut der folgenden Aussagen auch bei Unternehmen ABC ein allgemeines Problem zu sein:

„Naja, die Mütter, die ich im Unternehmen kenne, die auch Teilzeit arbeiten, die haben auch nicht das Volumen von ihrer Teilzeitstundenkraft.“ (A05)

„Ich möchte nicht mehr arbeiten und weniger bezahlt bekommen. Ich kenne ganz viele Fälle. Ich kenne ganz viele Frauen, die sich beschweren, wenn sie das dann feststellen, dass sie dann zwar kürzer getreten sind offiziell, aber inoffiziell einfach weiter viel arbeiten.“ (A06)

Die Konsequenzen, sprich potenziellen Vertragsverletzungen, können in zwei Gruppen gegliedert werden, nämlich *sichtbare und unsichtbare*. Auch diese werden im Folgenden genauer dargelegt.

Unsichtbare Vertragsverletzungen

Eine sehr geläufige Form der Reaktion auf wahrgenommene Vertragsbrüche sind Gefühle. Sie entstehen affektiv und sind für Außenstehende z.T. nicht erkennbar. Im Folgenden werden Beispiele für Enttäuschung, Ohnmacht, Unzufriedenheit, Wut, Unsicherheit, Trauer und Frustration aufgeführt:

„Das ist, das finde ich schade. Aber das sind teilweise tolle Leute, die einfach dann ein Stück weit auf das Abseits-Gleis gestellt werden. Natürlich sind sie Teil eines Teams und alles fein, aber die haben nicht die Chancen wie ein Mitarbeiter ohne Kinder.“ (E05)

„Aber man fühlt sich trotzdem natürlich irgendwie ohnmächtig, wenn man dann mitkriegt, dass die Führungskraft das eigentlich auch nicht lösen kann.“ (A01)

„Und dieses, dieses Anstrengendsein kann dann vielleicht irgendwann im schlimmsten Fall in eine negative, negative Stimmung umschwappen und dann zu einer Unzufriedenheit im Job und naja.“

„Ich hatte zwischenzeitlich das Gefühl, dass es deutlich unflexibler wird. Das hätte mich geärgert.“ (A03)

„Ich hatte absolut nicht das Gefühl, dass HR die Personen kennt, die in Elternzeit sind, oder weiß, was die gut machen können oder (unv.). Ich finde, es kann nicht sein, dass ich im eigenen Unternehmen einen Lebenslauf schicken muss.“ (A05)

„Aber danach hing man im luftleeren Raum.“ (A05)

„Und wenn, wenn das der Grund wäre, dass ich gehen muss, dann würde mich das sehr traurig machen. Und auch, ja, irgendwo enttäuschen, weil das, was, was Unternehmen ABC ja lebt oder die..., das Leitbild lebt, dass wir als Mitarbeiter total also im Fokus stehen. Und das wäre dann auch eine Enttäuschung.“ (A07)

„Und ich muss auch sagen, ich rede jetzt auch ganz offen, dass mich das auch sehr enttäuscht hat in der Zeit, da ich das Unternehmen so nicht kennengelernt habe als Familienunternehmen

und dachte: ‚Okay, also es wird jetzt irgendwie gerade, gerade mit dieser Gruppe an Personen doch sehr unstet umgegangen.‘“ (A08)

„(...) was auch so das Thema angeht ‚Ansetzen von Meeting, wer ist eigentlich alles involviert?‘. Und ich muss ehrlich gestehen, ich war in den 6 Monaten manchmal mehr damit beschäftigt, dann doch zu schreiben: ‚Wie schon mehrfach gesagt, ich bin nachmittags um 16 Uhr nicht verfügbar. Und nein, ich kann jetzt auch nicht spontan ein Samstag arbeiten. Und könnten wir das Meeting vielleicht umlegen? Oder wie auch immer?‘ Also das hat mich auch oft sehr frustriert.“ (A08)

Ein weiterer Umgang mit Brüchen war der Vergleich mit anderen. Eine befragte Mutter hat so versucht, ihre eigene Situation zu relativieren und damit den Bruch gewissermaßen zu reparieren:

„Am Anfang war das für mich undenkbar. Das gebe ich auch offen zu, dass ich gesagt habe, es ist genau das, was mich eigentlich ärgert, auch in der Wirtschaft. Dass nur, weil man Mutter ist, dass man eben zurückgestuft wird, dass man degradiert wird, dass es irgendwo nicht mehr möglich ist. Und dann aber wie gesagt, habe ich gesehen, was links und rechts passiert im Unternehmen. Und ich habe dann gedacht, dass es ist in der aktuellen Situation, ich kann sehr froh sein, dass ich überhaupt noch eine, eine Beschäftigung habe in diesem Unternehmen. Und unter diesen Voraussetzungen eigentlich eine gute Sache.“ (A08)

„Also das waren, glaube ich, so drei, vier andere Mütter, die sich zur gleichen Zeit in Elternzeit befunden haben, mit denen ich mich da auch ganz offen ausgetauscht habe.“ (A08)

Aus dieser Strategie kann die Fähigkeit zur Resilienz abgeleitet werden, was im vorliegenden Fall ebenso erkennbar ist. Die Mutter sieht trotz der eigentlich negativen Erfahrungen das für sie Gute, indem sie das Geschehene selbstbewusst und produktiv interpretiert, sodass sie sich nicht ihren negativen Gefühlen hingibt:

„Und das ist eben auch dieses Learning: Man kann das alles noch so gut planen, es gibt einfach Umstände, die dazu führen, dass es dann doch nicht passiert. Und letztendlich muss ich aber sagen, war es für uns als Familie eigentlich ganz gut, dass das so alles gegangen ist.“ (A08)

„Und wie gesagt, ich habe den Mehrwert gesehen, dass ich mal komplett in einem komplett neuen Bereich auch starten kann, was ich sicherlich in reduzierter Stundenzahl in einem externen Unternehmen so nicht gekonnt hätte.“ (A08)

Eine sehr elternspezifische und zumindest vorerst unsichtbare Art und Weise, mit Brüchen umzugehen, scheint das Thema der Familienplanung zu sein. Zumindest eine der befragten Mütter legt offen, dass sie gewisse Vorkommnisse quasi nur deshalb geduldet hat, weil sie ohnehin nochmal schwanger werden wollte. Wenn sie gekündigt hätte, hätte sie die Sicherheit der Anstellung verloren, was sie vermeiden wollte:

„A01: Naja gut, also wenn das jetzt nicht als Option gestanden hätte, nochmal vielleicht noch ein Kind zu kriegen, dann hätte ich glaub ich auch schon gekündigt wieder...Also zumindest meinen Teilzeit-Vertrag?“

I: Dann auf Vollzeit gegangen?

A01: Nö, da hätte ich erst mal abgewartet, bis meine Elternzeit ausgelaufen wäre. Ob sich das vielleicht nochmal verändert oder was für Optionen es dann gibt, um wieder einzusteigen.“ (A01)

Eine andere Mutter, die ebenfalls Brüche erlebt hat, gibt es nicht so offen zu, aber vielleicht war es auch für sie einfacher, abzuwarten und schwanger zu werden – was ohnehin ihr Wunsch war:

„Gut, dass ich dann quasi wieder schwanger in den neuen Job starte. Das war eine Überraschung. Aber auch das, so ist das Leben. Und ja, so konnte ich nochmal mal neue Erfahrungen auch in dem Unternehmen sammeln.“ (A08)

Interessanterweise wurde genau diese Strategie auch von einem Experten angenommen. Er bezieht es darauf, dass Schwangere und Angestellte in Elternzeit nicht gekündigt werden können, was einige Angestellte aufgrund der Krise evtl. so umgehen wollten. Diese These ist insofern berechtigt, als dass auch fehlende Sicherheit als Vertragsbruch empfunden werden kann:

„Die Krise hat dazu geführt, dass bei uns im Haus das Thema Kind nochmal geboomt hat. Aber wahrscheinlich auch auf Eigenschutz hin. ‚Ich weiß nicht, wie es weitergeht. Ich weiß nicht, was passiert. Und da springe ich in die Schwangerschaft.‘ Und das haben wir auch vorher schon beobachtet. Wenn es in Bereichen irgendwie immer schwierig wurde, dass dann das auch in dem Bereich meistens das dann zugenommen hat, was auch verständlich ist. Dann, wenn man in der Familienplanung ist, dann macht man das natürlich lieber, lieber jetzt. Und hat dann eine gewisse Absicherung erst mal, und schaut, wie es danach weitergeht.“ (E02)

Innerlich haben angestellte Eltern in Reaktion auf Brüche vermehrt eine Kündigung in Erwägung gezogen bzw. würden dies potenziell in Erwägung ziehen, sofern sie in die Situation kämen:

„(...) ich habe auch mehrmals überlegt zu kündigen.“ (A01)

„Und ich hätte jetzt auch nicht mehr das Gefühl, dass ich sagen würde, nee, auf keinen Fall könnte ich mir was anderes vorstellen. Da wäre schon eher Offenheit, auch was anderem eben...es ist jetzt nicht so, dass ich mich bewerbe (...)“ (A05)

„Und ich oft gedacht habe: ‚Wenn ich mein eigener Herr wäre, dann heißt es nicht, dass ich WENIGER arbeite. Darum geht es auch nicht. Aber dass ich einfach noch flexibler sein kann.‘“ (A08)

„(...) es würde eher Wechsel-Gedanken hervorrufen.“ (A03)

Allerdings kann auch ein proaktiver Umgang mit Brüchen einsetzen, als dass Eltern versuchen würden, eigene, eher private Lösungen zu finden, die für das Unternehmen unsichtbar blieben. Auf die Frage, wie sie damit umgehen würden, wenn sie wieder komplett ins Büro zurückmüssten, ist dies zumindest für einige eine Option:

„Dann muss ich für mich einfach eine Entscheidung treffen, wie ich das handhabe oder wir müssen Regelungen als Familie treffen, wie wir das dann handhaben.“ (A02)

„Erst würde ich es vielleicht nehmen und versuchen, irgendwie zu vereinbaren.“ (A06)

„Entweder ich müsste natürlich erstmal bei mir zuhause schauen...könnte ich oder kann ich den Erwartungen, die das Unternehmen an mich hat, gerecht werden? Und was würde das auch für mich und meine Familie bedeuten? Wollen wir das als Familie?“ (A08)

Des Weiteren können ein verringertes Engagement sowie ein Loyalitätsverlust als Reaktionen auf (potenzielle) Brüche beobachtet werden:

„(...) den Job nicht mehr so gut zu machen.“ (A02)

„Und dann wird da vermutlich auch meine Arbeitsleistung darunter leiden, weil ich mich teilweise entschuldigen muss, weil ich mein Kind nicht betreut bekomme.“ (A07)

„I: Okay, also Loyalität eher?“

A03: Ja, genau. Die geht dann irgendwann zu Ende.“ (A03)

„Also ich habe von Bereichen gehört, wo es sehr, sehr viele... mehr negative, was ich sage, negative Einstellungen gab. Also dieses „Wenn das und das nicht passiert, dann geh ich lieber“. Also wo diese, ich sage mal, Loyalität der Mitarbeiter dann nicht groß ist.“ (A04)

„Man fühlt sich nicht mehr so verbunden.“ (A05)

„Also da gucke ich ganz positiv auf das Unternehmen. Aber ich glaube auch mit einem etwas gesünderen Blick. Also was eben auch passieren kann.“ (A08)

Sichtbare Vertragsverletzungen

Der sichtbare Umgang mit Vertragsbrüchen fällt in dieser Fallanalyse divers aus. Die angestellten Eltern verfolgen bspw. sehr unterschiedliche Wege bei der gleichen Art von Vertragsbruch. Im Fall von Überstunden kann es sein, dass sie proaktiv reagieren und ihre Stunden vertraglich erhöhen wollen, um so die Diskrepanz zwischen Arbeitsvertrag und tatsächlicher Arbeit auszugleichen – und den Bruch zu beheben:

„Die Lösung war jetzt letzten Endes, also jetzt tatsächlich vor einem Monat durfte ich meine Stunden nochmal aufstocken, weil ich dann immer gesagt habe: Okay, ich habe ja eigentlich einen flexiblen Teilzeitvertrag. Also wenn ich denn schon so viel mehr arbeite, dann könnte ich jetzt mehr meine Stunden aufstocken, um das dann, was ich arbeite, auch bezahlt zu bekommen.“ (A01)

In einem vergleichbaren Fall ist die angestellte Mutter jedoch nicht entgegengekommen – vielleicht aber auch aus privaten Gründen:

„Sie möchten gerne mehr, man möchte gerne, dass ich mehr arbeite. Aber ich möchte nicht mehr.“ (A05)

In beiden Fällen gilt es jedoch als (zusätzliche) Lösung, sich für weitere MitarbeiterInnen im Team einzusetzen, sodass die Mehrarbeit besser verteilt würde:

„(...) stellen wir auch tatsächlich noch jemanden mehr ein im Team.“ (A01)

„Der dritte Angestellte wird ja noch gesucht und der findet sich zurzeit nicht.“ (A05)

Möglicherweise ist es jedoch nicht nur eine Frage der privaten Gegebenheiten, sondern auch eine Typ-Frage, wie Eltern sichtbar auf Brüche reagieren. Die einen zeigen selbst beim Umgang mit Brüchen Vertrauen in ihre Führungskraft bzw. die Personalabteilung, indem sie proaktiv mit diesen AnsprechpartnerInnen Probleme angehen bzw. besprechen (würden):

„Also sozusagen ein halbes Jahr lang habe ich das halt adressiert.“ (A01)

„Ein anderes Szenario, was man natürlich immer, finde ich, machen kann: Halt trotzdem ins Gespräch gehen mit der Führungskraft oder mit der HR. Zu sagen: ‚Okay, ihr sagt jetzt, hier diese extreme Flexibilität können wir so nicht mehr geben, weil das vielleicht auch nicht funktioniert wirtschaftlich. Wir wollen schon, dass die Leute wieder mehr ins Büro kommen.‘ Dann würde ich da einfach ins Gespräch gehen und sagen: ‚Okay, meine Situation ist aber jetzt gerade diese und für mich... ich bin effizienter und effektiver einzusetzen, wenn ich, keine Ahnung, an drei Tagen die Woche ins Büro komme und zwei Tage von zuhause aus arbeite. Dass man dann einfach guckt, wie kann man da eine Lösung finden, die für beide Seiten einen guten Weg einschlägt?‘“ (A02)

Anderere würden sich hingegen direkt anderweitig Unterstützung holen:

„Und wenn die Führungskraft jetzt kommen würde und sagen würde: ‚Musst aber jetzt 4 Tage die Woche wieder hier sein.‘ Ja, würde ich wahrscheinlich schon thematisieren, irgendwo in der Firma, beim Austausch-Gremium, oder.“ (A10)

Andererseits bliebe manchen Eltern tatsächlich keine Wahl, wenn sie nun wieder an allen Arbeitstagen ins Büro kommen müssten, wie das Beispiel der alleinerziehenden Mutter mit einem langen Anfahrtsweg zeigt:

„Da müsste ich wahrscheinlich mit denen, mit meine Stunden kürzen. Ich arbeite jetzt gerade in Vollzeit. Ich müsste meinen Stunden kürzen, sodass ich mir, gerade auch den langen Anfahrtsweg zeitlich so kalkuliere, dass meine Tochter trotzdem betreut sein kann.“ (A07)

Die ultimative Reaktion auf einen Vertragsbruch, etwa wenn wieder die volle Präsenz im Büro erwartet würde, wäre die Kündigung. Diese sei im Ernstfall für einige der befragten Eltern denkbar, allerdings sehen sie Kündigen als letzte Option:

„Na gut, letzten Endes müsste ich mir dann irgendwann ein anderes Unternehmen suchen.“ (A01)

„Also worst case, wenn es ganz schlimm laufen würde, und ich kann mir das gar nicht vorstellen, jeden Tag ins Büro zu fahren, dann könnte ich natürlich sagen, ich möchte nicht mehr bei Unternehmen ABC arbeiten.“ (A02)

„Aber wenn ich sage, es lässt sich nicht vereinbaren mit dem Familienleben, (unv.) das viele Familienleben, was ich mir freiwillig ausgesucht habe. Dann müsste man irgendwie schauen, ob es irgendwie andere... ob es woanders andere Möglichkeiten gibt.“ (A04)

„(...) aber auf Dauer würde ich das nicht, möchte ich das nicht. Ich würde für mir irgendwie einen Weg finden. Irgendein Unternehmen, das doch diese Flexibilität anbietet.“ (A06)

„Oder im härtesten Fall, wenn man sagt, dass da, wir kommen ja nicht überein mit, mit der Reduzierung von Arbeitszeit oder Präsenz und mobilen Arbeiten, dann würde das vermutlich bedeuten, dass ich den Job so nicht mehr ausführen kann oder mit gutem Gewissen erledigen kann. Und dann würde es vermutlich zu einer Trennung kommen. Gerade auch mit dem Anfahrtsweg.“ (A07)

„Und wenn die Entscheidung ist: ‚Nein, das wollen wir nicht.‘ Da müsste ich meine Konsequenzen auch ziehen und sagen: ‚Also entweder wir schaffen bei Unternehmen ABC ein Setting, in dem das möglich ist, und wenn man es nicht möglich macht, dann müsste ich dann eben auch in dann eigenverantwortlich mir was anderes suchen.‘“ (A08)

5.4.2 Vertragsbrüche und -verletzungen aus Sicht von Führungskräften

Die befragten Führungskräfte haben mehrere Arten von potenziellen Brüchen in der Beziehung zu angestellten Eltern beschrieben, wobei diese teilweise genauso in der Beziehung zu MitarbeiterInnen ohne Kinder auftauchen könnten. Im Folgenden werden die Aussagen im Detail erläutert.

Brüche bzgl. Zugehörigkeit

Unter diesem Punkt können zwei Beobachtungen hinsichtlich Loyalität aufgeführt werden. Die befragten Führungskräfte beschreiben Fälle, in denen Mitarbeitende gehen wollten bzw. dass sie einen Loyalitätsverlust bei den Angestellten wahrnehmen konnten. Sie drücken darüber nicht explizit ihr Bedauern aus, sodass sie diese Fälle ggf. nicht einmal als Brüche wahrnehmen. Nichtsdestotrotz handelt es sich um Brüche des psychologischen Vertrags, wenn Mitarbeitende gehen wollen bzw. sich vom Unternehmen „entfernt“ haben:

„(...) durch das Freiwilligen-Programm, aber dann war es eher so, dass wir dann gefragt waren: ‚Jetzt ist hier zu.‘ ‚Ich würde aber gerne teilnehmen. Wie kann es sein, dass ich jetzt ein Veto bekommen habe?‘ Also auf zwei Seiten musste da Zustimmung sein, auch der Arbeitgeber, weil wir halt Bereiche hatten, wo viele gegangen sind, gerade in der IT. Da hat natürlich auch der Arbeitgeber sagen können: ‚Nein, du gehst nicht, weil wir müssten deine Stelle nachbesetzen. Das wird uns viel Geld kosten, das wollen wir ja nicht ausgeben. Deswegen bekommst du ein Veto und darfst nicht gehen.‘ Da hatten wir mal ein paar Fälle. Aber das war, das war eher gering.“ (E01)

„Es gibt beides, aber ich glaube, es gibt viele Mitarbeiter... und das ist vielleicht tatsächlich das, was gefehlt hat, was heißt enge Führung? Aber dieses wie ‚ich war viel und lange zu Hause

und ich habe irgendwie natürlich meinen Job und meine Arbeit gemacht, aber trotzdem fehlt jetzt nach eineinhalb Jahren so ein bisschen diese Nähe zur Firma, weil ich viel auch zuhause war, ein bisschen viel Abstand dazu gewonnen.' Aber ich glaube, das hat schon einige verändert, wie sie auch arbeiten.“ (A04)

Brüche bzgl. Leistung

Vereinzelt erwähnen Führungskräfte Brüche hinsichtlich der Leistung von angestellten Eltern (implizit). In einem Fall liegt akut ein derartiger Bruch vor:

„Wir haben eine Situation gerade bei uns oder eher im Bereich, wo eine Person halt nicht performt. Das ist auch eine Mitarbeiterin von uns, die auch Kinder hat. Und da sind wir gerade an dem Punkt, wo die Leistung aber generell nicht funktioniert hat mit dem Job, auf dem sie ist.“ (F03)

Eine andere Führungskraft macht ihre Erwartungen an Teilzeit-Angestellte klar:

„Ansonsten denke ich, ist es eben so: Die haben einen vollständigen Job. Sie wollen ernst genommen werden in den 30 Stunden. Und ich nehme sie ernst. Und ich nehme ihre Arbeit ernst in den 30 Stunden. Und das ist, die werden auch danach auch bezahlt. Das ist für mich dann auch, auch wichtig, dass sie dann ihre Arbeit auch gut machen.“ (F01)

Wenn diese Leistung also nicht erbracht würde, würde ein Bruch vorkommen. Da dies auch in Zukunft möglich wäre, ist das Beispiel an dieser Stelle zu nennen. Andere Führungskräfte formulieren es allgemeiner:

„(...) wenn ein Mitarbeiter nicht performt, aus welchen Gründen auch immer. Dann habe ich da ein Thema als Führungskraft (...)“ (E05)

Prinzipiell ist diese Art von Bruch also nicht eltern-spezifisch, sondern davon unabhängig.

Brüche bzgl. Zusammenarbeit

Die meisten von Führungskräften erläuterten Brüche stehen in Bezug zur Zusammenarbeit mit angestellten Eltern, wobei auch hier einige Beispiele genauso für Nicht-Eltern gelten mögen. Wenn bspw. MitarbeiterInnen sich wenig oder nur kurzfristig mit der Führungskraft über den Arbeitsort ausgetauscht haben und dann nicht zu erreichen waren, stellte dies einen Bruch für Führungskräfte dar – der genauso in Zukunft auftreten kann:

„Wenn man natürlich jemanden hat, das hatten wir auch, die einfach sich nicht ausgetauscht haben und das mit sich selbst ausmachen wollten, aber immer gesagt haben: ‚Ich komme morgen nicht, ich muss mobil arbeiten.‘ Dann aber auch nicht erreichbar waren, dann ist es natürlich auch schwierig für die Führungskraft.“ (F01)

„(...) weil man sieht es ja auch in Teams. Also man sieht ja, ob es grün, gelb oder rot ist irgendwie. Und wenn ich dann immer sehe, dass immer jemand um die Zeit nicht da ist, finde ich es merkwürdig.“ (F01)

Ferner liegt ein wahrgenommener Bruch vor, wenn Angestellte mit Kindern nicht rechtzeitig mitteilen, wenn sie ihre Arbeit nicht in passender Qualität bzw. rechtzeitig schaffen:

„Also ich finde immer, das Ergebnis darf am Ende nicht leiden, da muss man sich dann sonst Unterstützung holen. Das ist eben das, was ich vorhin mit dem Thema Kommunikation meinte. Wenn ich dann selber feststelle, ich schaffe es nicht, weil ich es aufgrund der Situation einfach nicht, nicht hinbekomme, oder nicht die Ressourcen habe, dann habe ich immer erwartet, dass mir das kommuniziert wird, dass man sich auch Unterstützung holen kann.“ (A08)

Ein weiteres, ebenfalls zukunftsrelevantes Thema ist die Rückkehr ins Büro. Viele Führungskräfte würden dies bis zu einem gewissen Grad von ihren Mitarbeitenden, auch den Eltern, erwarten. Allerdings befand sich das Unternehmen ABC zum Zeitpunkt der Interviews diesbezüglich noch in einer Findungsphase dessen, sodass noch keine klaren Brüche vorgefallen waren. Trotzdem zeichnen sich die ersten Unstimmigkeiten ab:

„Wir haben so ein Führungskräfte-Entwicklungs-Programm. Mehrere Module und das eröffne ich immer und da kam dann auch die Frage zum mobilen Arbeiten: ‚Ab wann kann ich denn als Führungskraft meinen Mitarbeiter, meine Mitarbeiterin zwingen, wieder ins Büro zurückzukommen?‘ Und da habe ich sozusagen herausgehört, dass das theoretisch, potentiell eine konfliktbehaftete Situation darstellen könnte. (E02)

„Warum arbeitet die immer in Bayern und kommt jetzt irgendwie über acht Wochen nicht in die Firma oder sowas? Dann würde ich sagen: ‚Du, das geht nicht. Also das, da müssen wir jetzt irgendwie zusehen, dass wir... dass du zu mindestens Präsenz zeigst. Wie willst du das machen jetzt?‘

I: Okay, also das ist ein Gespräch, was jetzt einfach noch ansteht?

F01: Ja, und vielleicht sagt sie mir ja dann: ‚Kein Problem, ich bin sowieso immer dann da, die beiden Tage da.‘ Oder wie auch immer. Kann ja sein. Aber ich möchte ungern das Zeichen setzen ‚Wir können von überall arbeiten‘, weil das hat die Firma eben gerade verboten.“ (F01)

Hinsichtlich Zusammenarbeit gibt es für Führungskräfte außerdem klare Werte, die sie vertreten und erwarten. Falls MitarbeiterInnen bspw. lügen würden, wäre eine Grenze überschritten – und somit eindeutig ein Bruch vorliegend:

„Die Konsequenzen wären dann sehr hart bei mir. Zumindest, wenn ich mitkriegen würde, dass das halt einfach ausgenutzt werden würde und ich belogen werden würde, weil das Vertrauen, das gegeben wird, das muss halt auch... Das, das darf nie missbraucht werden.“ (F01)

Generell ist Vertrauen für Führungskräfte sehr wichtig in der Zusammenarbeit. Dieser Punkt wird mehrfach betont. Jede Handlung, die das Vertrauen stören würde, kommt somit einem Bruch gleich:

„Schade fände ich, wenn das Vertrauen verloren geht und das darf halt auf keinen Fall passieren.“ (F02)

„So empfinde ich, dass ich geführt werde. Und das gibt mir sehr viel Platz, Freiraum und Entscheidungs-Freiraum und, und dieses Vertrauen möchte ich nicht...das möchte ich, dass es beibehalten wird. Dementsprechend versuche ich, das auch weiterzugeben.“ (F03)

Hinsichtlich der Folgen, also Vertragsverletzungen, konnten bei den Führungskräften drei Wege beobachtet werden, die im Übrigen von einigen in der genau der Reihenfolge gewählt werden, sofern sie auf Vertragsbrüche reagieren müssen:

Kooperation

Wenn Führungskräfte Vertragsbrüche wahrnehmen, versuchen sie in der Regel, zunächst mit den Mitarbeitenden ins Gespräch zu gehen. Die Intensität dieser Gespräche hängt von der wahrgenommenen Intensität des Bruchs ab:

„Naja man hat relativ schnell über Mitarbeitergespräche ein Thema in der Beurteilung, sowohl Performance als auch ein Potenzial, sodass es durchaus, ja, zu kritischen Gesprächen, zum Überdenken kommen kann vom eigentlichen... von der eigentlichen Rolle des Mitarbeiters, von der eigentlichen Stelle des Mitarbeiters: Ist es noch die richtige Stelle? Ist sie zu anspruchsvoll? Ist sie nicht zu anspruchsvoll?“ (E05)

„Also was macht man als Führungskraft? Gespräche führen. Und es auch klarmachen irgendwie, dass es eine Erwartungshaltung ist.“ (F01)

„Ich würde halt, ich würde weiterhin versuchen, die Gespräche zu führen, weil am Ende... ich kann, ich kann...wenn ich den Druck erhöhe, ist es eher kontraproduktiv und ich, ich möchte, ich möchte dann... Dann möchte ich lieber ein offenes Gespräch geführt haben: ‚Pass auf, du erfüllst die Leistungen nicht und wir müssen halt bloß gucken, dass das... was muss passieren, dass das, dass die Leistung wieder da ist? Können wir da irgendwas tun? Und wenn du es aber nicht schaffst, dann müssen wir halt gucken, ob es gegebenenfalls woanders eine Lösung ist?‘“ (F03)

Teil der Gespräche ist es also, gemeinsam nach Lösungen zu suchen und auch Unterstützung anzubieten. Wenn es erforderlich ist, würden den MitarbeiterInnen auch eher ungewöhnliche Optionen angeboten. Wenn angestellte Eltern im eigenen Team etwa hinsichtlich der Vereinbarkeit überfordert sein sollten, könne man ihnen eine Pause anbieten:

„(...) dann müssen wir uns überlegen: Was können wir gegebenenfalls tun, dass es funktioniert? Hast du zwei Tage, die du uns in der Woche geben kannst, wo du konzentriert und strukturiert arbeiten kannst? Oder aber: ‚Pass auf, wir geben dir mal ein paar Wochen und Monate zum, zum Durchschnaufen, sodass du dich organisieren kannst.‘ Das haben wir auch einmal gemacht.“ (F03)

Ferner konnte beobachtet werden, dass Kooperation bei manchen Führungskräften bei ihnen selbst beginnt. Sie hinterfragen als Reaktion auf einen Bruch zunächst ihr eigenes Verhalten bzw. die Situation im eigenen Bereich:

„Wenn, wenn dem so wäre, würde ich natürlich erst einmal hinterfragen, was ich oder wir im Team falsch gemacht haben.“ (F02)

Hilfe einholen

Wenn Führungskräfte im Umgang mit Brüchen mit Gesprächen nicht weiterkommen, holen sie sich Hilfe ein, etwa beim Austausch-Gremium oder in der Personalabteilung:

„Es hat sich ja immer irgendwie aufgeklärt, ganz klar. Aber war halt immer (unv.) auch über das Austausch-Gremium dann immer ein Gespräch notwendig, aus Arbeitgeber-Sicht, um da ein bisschen gegenzusteuern.“ (E01)

„Aber wenn das dazu käme, haben wir eine sehr professionell aufgestellte Personalabteilung, an die man und Mensch sich jederzeit wenden kann. Das wir da moderieren, begleitend unterstützen auch, auch im Konfliktfall.“ (E02)

Außerdem bestehe die Option, über die Personalentwicklung auf externe Hilfe zurück zu greifen:

„(...) und drittens und letztens haben wir auch als Personalentwicklung jederzeit die Möglichkeit, im Konfliktfall externe Unterstützung einzukaufen und professionelle Begleiter anzusprechen und zu beauftragen, im Konfliktfall zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu begleiten und zu moderieren...dann eine Lösung zu finden.“ (E02)

Strenge zeigen

Im Zweifelsfall nutzen Führungskräfte in Reaktion auf Brüche auch ihre positionsimmanente Macht und zeigen Strenge. Wenn MitarbeiterInnen bspw. nicht wie gewünscht zurück ins Büro kommen sollten, würden sie sie durch Termine dazu zwingen:

„Trotzdem könnte ich es so nicht stehen lassen und würde dann auch fallbezogene Termine, Meetings, Anlässe einfordern, dass er oder sie reinkommt.“ (F02)

Eine schlechte Erreichbarkeit hätte auch Folgen, allerdings werden diese nicht weiter beschrieben:

„(...) wenn du schwer zu erreichen bist, dann kannst du halt nicht mobil arbeiten.“ (E01)

Im Extrem-Fall könnte es vermutlich zu einer Kündigung kommen. Auch diese Reaktion wurde genannt:

„Die Konsequenzen werden, wie dann natürlich wie bei jedem anderen Arbeitnehmer auch, sein, dass es über Abmahnungen zu einer Kündigung kommen kann.“ (E01)

Ansonsten sei man auch darum bemüht, innerhalb der Organisation etwas anderes zu finden, bspw. wenn die erbrachte Leistung nicht zum Job-Profil passe:

„Wir möchten ihn, die Person nicht loswerden. Wir möchten, wir möchten sie aber unterstützen, dass jeder versteht: ‚Es reicht halt nicht.‘ Und das muss gegebenenfalls ein anderer Job sein, der ein bisschen darunter ist. Was ich damit sagen will: Wir haben, wenn das Leistungs-

Potenzial über einen längeren Zeitraum nicht erreicht werden kann, was aber nicht an den externen Faktoren hängt - weil für die haben wir Verständnis - dann müssen wir das machen.“
(F03)

5.5 Vereinbarkeitstypen unter angestellten Eltern (4-K-Modell)

Bei der Analyse, insbesondere hinsichtlich der Forschungsfragen 1 und 4, gab es mehrere Aspekte, die darauf hingedeutet haben, dass unter den befragten Eltern evtl. auch gewisse Typen hinsichtlich des Umgangs mit dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf erkennbar sein könnten. Daher wurde eine Typenbildung nach Kuckartz (2018) vorgenommen (vgl. Kapitel 4.5), die im Weiteren vorgestellt (Kapitel 5.5.1) und auf die vorgenommene Forschung angewendet wird (Kapitel 5.5.1.1 bis 5.5.1.4). Insgesamt ließen sich 17 der 20 befragten Eltern einem Typus zuordnen, wovon ein Elternteil etwa gleich viele Anteile von zwei Typen aufwies. Dass sich drei Befragte nirgendwo eindeutig eingruppierten ließen, lag daran, dass sie als ExpertIn bzw. Führungskräfte interviewt worden sind und ihre persönliche Sichtweise bzw. ihren privaten Umgang mit Vereinbarkeit nur am Rande erwähnt haben. Somit wäre eine Typisierung dieser Personen mit zu vielen Annahmen verbunden gewesen.

5.5.1 Herleitung des Modells

Zur Gruppierung sind zwei Merkmalsausprägungen untersucht worden:

1. Berufliche Ambitionen
2. Einstellungen & Erfahrungen bzgl. Vereinbarkeit

Bei den beruflichen Ambitionen sind zwei Abstufungen („eher gering“ und „eher hoch“) gewählt worden, genauso beim zweiten Merkmalsraum („eher positiv“ und „eher negativ“). Wenn eine interviewte Person bereits Führungskraft ist, werden ihr höhere berufliche Ambitionen unterstellt. Wenn es sich um keine Führungskraft handelt, äußern sich berufliche Ambitionen durch Werte oder konkrete Verhaltensweisen hinsichtlich der Arbeit. Diese werden bei der nachfolgenden Analyse der einzelnen Typen jeweils benannt. Inwiefern die zweite Merkmalsausprägung eher positiv oder eher negativ ausfällt, ergibt sich anhand der beschriebenen Erfahrungen bzgl. Vereinbarkeit und explizit oder implizit genannter Einstellungen in dieser Hinsicht. Auch dies wird anhand der folgenden Unterkapitel näher konkretisiert. In Summe ist so eine Matrix mit vier möglichen Typen entstanden, die mit dem Thema Vereinbarkeit unterschiedlich umgehen. Abbildung 9 zeigt die Matrix mit den vier Typen im Überblick.

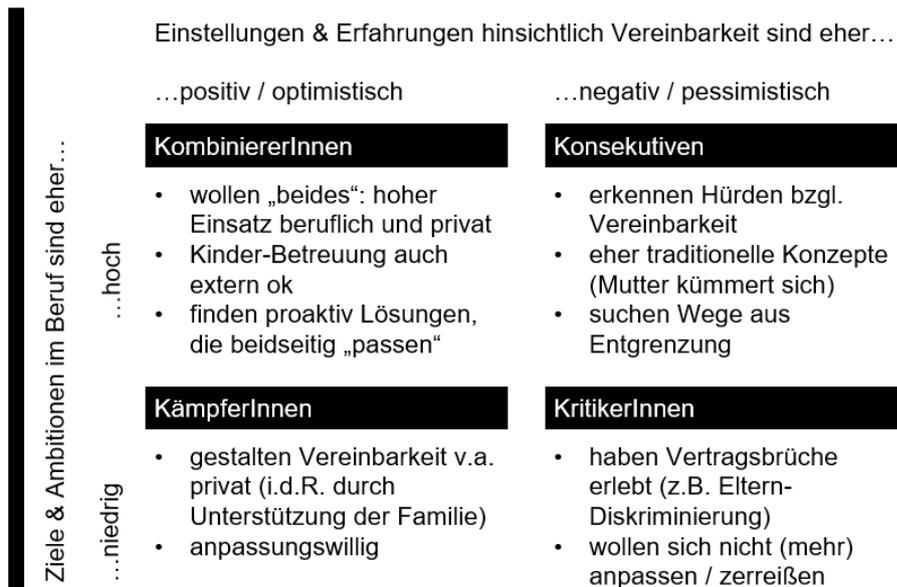


Abbildung 9: 4-K-Modell – Vereinbarkeitstypen bei angestellten Eltern
Quelle: Eigene Entwicklung

Im Folgenden soll die Typologie weiter detailliert werden, indem die befragten Eltern den Typen zugeordnet werden sollen.

5.5.1.1 Die KombiniererInnen

Die Gruppe der KombiniererInnen hat eher hohe berufliche Ambitionen. Alle hier eindeutig zugeordneten Interviewten befinden sich in einer Führungsposition (E03, F01, F03, F04). Auch E04 ist eine Führungskraft, weist aber auch Anteile von „KämpferInnen“ auf. Ihre Einstellungen und Erfahrungen bzgl. Vereinbarkeit sind eher positiv. Der folgende Ausspruch bringt ihre Grund-Überzeugung auf den Punkt:

„Es gibt nun mal ein Leben und das Leben besteht aus Privat und Beruf. Es gibt nicht irgendwie verschiedene Welten in meiner Welt.“ (F04)

Alle im folgenden beschriebenen Details passen zu diesem Verständnis von Vereinbarkeit. Grundsätzlich arbeiten KombiniererInnen gern und intensiv – und haben dies privat gut geplant, auch in der Pandemie:

„...meine ersten zwei Monate, die ich gearbeitet habe, hatte er noch Elternzeit. Das heißt, ich konnte komplett starten und mich komplett auf den neuen Job einlassen, ohne dass ich Schließzeiten in der Kita hatte, dass ich die Kinder abholen musste.“ (E03)

„...als er wieder angefangen hat zu arbeiten, haben wir beide von zuhause gearbeitet. Und wir hatten dann mit der, bei der Kita angerufen, und wir konnten unsere Kinder dann direkt bringen. Also wir hatten, wir hatten nie, dass unsere Kinder nicht in die Kita gehen konnten.“ (E03)

„Es war natürlich toll, Teil dieses Kern-Teams zu sein, dass man damit etwas bewegen konnte.“ (E04)

„Also ich wusste die Kinder zu betreuen, aber ich musste sie eben neben die Videokonferenzen betreuen und ich bin dann auch gleich in der Woche, dann also einen Monat danach, auch wieder auf diese 30 Stunden gegangen und habe eher mehr gearbeitet.“ (F01)

Planung ist generell ein umfassendes Thema für KombiniertInnen. Interessanterweise nehmen sie diese auch bei anderen Eltern selbstverständlich an:

„Also mein Leben tickt über meinen Outlook-Kalender.“ (E03)

„Jeder hatte ja irgendwie in gewisser Weise, baut sich ja irgendwie seine Infrastruktur. Und auch jede Mutter oder jede Familie hat ja meistens auch irgendwie ein Stück weit einen doppelten Boden.“ (F04)

Die nicht vorhandene Planbarkeit von Kindern führt KombiniertInnen beizeiten vor Herausforderungen, aber sie sind deutlich und pragmatisch in der Umsetzung, weil sie von ihrem Modell überzeugt zu sein scheinen:

„...meine Tochter ist ein sehr gutes Beispiel, die ist sehr selten krank und ist relativ problemlos. Und ich bin da halt relativ rigoros. Auch wenn sie mit Leuten nicht mitgehen will, muss sie es halt machen. Ja, das muss man halt auch wollen.“ (E04)

„Ich gehöre aber auch nicht zu den Müttern, die dieses total krasse „Mein Kind darf niemanden sehen“-Phase gehabt hat. Ich habe gesagt: „Ihr dürft einen Corona-Freund haben.“ Also manche haben ja auch ihre Kinder zu 100 Prozent abgeschottet. Also da habe ich... Ich gehe dann schon auch pragmatische Wege.“ (F04)

Außerdem wissen sie um mögliche Nachteile von Eltern und haben ihre eigenen Strategien entwickelt, dies im Joballtag zu verbergen, wenn es sinnvoll erscheint:

„Na, also wenn z.B. bei mir ein Termin reinkommt, weil die, keine Ahnung, Sekretärin von irgendeinem Vorstand sagt: „Der, der Einkaufsvorstand möchte mit dir einen Termin. Der will das und das besprechen. Ich kann dir den, den und den Termin anbieten.“ Dann nehme ich den, der mir am besten passt und sage nicht: „Ja, an Termin 1 kann ich nicht. Da habe ich einen Zahnarzttermin mit den Kindern. An Termin 2 kann ich nicht, weil da ist die Kita um 17 Uhr schon so, sondern wenn es 3 Termine gibt, sage ich halt, dann nehme ich den am Freitag um 11 und es braucht keinen...also ich, ich thematisiere es einfach nicht so. Und mache es trotzdem so, dass es für uns passt. Und wenn die mir, und wenn die fragen: „Kannst du am Donnerstag um 18 Uhr zu dem Termin?“ Dann sage ich: „Hast du auch noch einen anderen Termin als 18 Uhr?“ „Ja, ich kann dir noch den anbieten.“ So, fertig.“ (E03)

Und sie wissen, dass ihr Job es erfordert, auch an Randzeiten zu arbeiten, wenn sie zwischendurch ihre Kinder betreuen:

„Das ist, glaube ich, in so klassischen Management-Positionen schon eine Herausforderung und führt eben auch dazu, dass man dann eben das manchmal zu Randzeiten beantwortet, damit dann die Person doch am nächsten Morgen noch die E-Mail hat und nicht erst am Nachmittag oder ähnliches.“ (E04)

Einige Aussagen lassen vermuten, dass es sich bei KombiniiererInnen um OptimistInnen handelt – vielleicht weil sie vergleichsweise gute Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht haben, was Vereinbarkeit angeht:

„Ich gehe da halt auch einfach, ich kenne es nicht, wie es vorher war, und ich geh halt auch einfach dann, und fahr um 15.30...“ (E03)

„Aber ich bin halt relativ resilient, so, muss man sagen, und bin ein grenzenloser Optimist. Von daher habe ich jetzt nicht irgendwie einen Zusammenbruch oder irgendwas gehabt. Also alles gut. Und ich fand es in Ordnung.“ (F04)

„Weil ja, ich habe z.B. als ich meinen ersten Sohn bekommen habe, habe ich gesagt: „Ich möchte gerne diese Führungsaufgabe weiter haben. Ich habe 20 Jahre dafür gearbeitet, dass ich da bin, wo ich bin. Ich möchte jetzt nicht, weil ich ein Kind habe auf einen anderen Job abgeschoben werden. Aber ich werde... Ich möchte auch nicht mehr Vollzeit arbeiten. Ich möchte freitags frei haben. Ich möchte einen Tag haben, wo ich das... ich auch Kraft schöpfen kann und dass ich auch Zeit für mein Kind habe.“ Das haben damals alle, denen ich das erzählt habe, für total mega ausgeschlossen gehalten und gesagt: „Das werden die niemals zustimmen.“ Und ich habe das. Seitdem. Ich arbeite 4 Tage die Woche. Ich habe es aber gesagt.“ (F04)

Allerdings gibt es auch Formulierungen, die zeigen, dass sie einem immanenten Druck folgen könnten; dass sie sich quasi gezwungen sehen, in beiden Welten erfolgreich zu sein, und sie einen Preis für ihre Doppelrolle zahlen:

„Aber ich muss es, ich will es auch mit meiner Familie vereinbaren.“ (E03)

„Und es ist, glaube ich, einfach dieses Learning, was man, was Mütter, je nachdem wie gefestigt sie schon sind in dieser Doppelrolle, also für was sie sich nun entscheiden wollen. Wenn sie aber bei beidem so wirklich viel geben wollen, dann ist es... führt es immer dazu, dass man viel arbeitet an Zeiten, wo andere nicht arbeiten.“ (E04)

Es bleibt unklar, woher dieser vermeintliche innere Druck kommt, doch die dafür erforderliche Art der tiefenpsychologischen Befragung erschien in dem Forschungsrahmen nicht passend. Fest steht jedenfalls, dass ihre Familie ihnen auch Kraft gibt und sie sie auf keinen Fall missen wollen:

„Und ich, ich sehe es halt so, dass ich...ich freue mich, wenn ich meine Kinder... oder wenn die hinfallen, dass sie auf meinen Arm auch, dass ich eine Alternative bin, eine gute Variante B und sie nicht gleich zu meiner Frau laufen, sondern dass ich sie auch hochnehmen kann, da bin ich sehr glücklich darüber.“ (F03)

Sie engagieren sich viel in beiden Bereichen, sprich Familie und Beruf:

„Ich habe alles gemacht, was ich konnte hinsichtlich des Haushaltes. Innerhalb der Mittagspause wurde gekocht. Innerhalb von Meetings wurde gekocht. Ich habe die Kinder ins Bett gebracht, ein Knopf im Ohr zum Teil.“ (F03)

Allerdings heißt dies nicht, dass sie in beiden „Welten“ gleich viel Zeit investieren. Zumeist sind sie beruflich so sehr gefordert, dass sie auf weitere, ggf. externe Unterstützung bei der Betreuung angewiesen sind – und diese auch gern und ohne schlechtes Gewissen in Anspruch nehmen.

„Und da ich ja weiß, dass mein Mann hier mit den Kindern super klarkommt. Also hatte ich da auch kein schlechtes Gefühl.“ (E03)

„Ich selber kann dazu sagen, dass ich ein super funktionierendes System habe. Wir haben eine Kinderfrau, die zu uns nach Hause kommt. Das heißt, sie kam auch in Corona und ich konnte arbeiten.“ (F04)

An dieser Stelle sei kritisch hinzuzufügen, dass die KombiniererInnen aufgrund der höheren Positionen vermutlich höhere Gehälter beziehen, die ihnen auch die finanziellen Möglichkeiten zur Auslagerung von Sorgearbeiten bieten.

Eine Gefahr, der KombiniererInnen unterliegen, ist, dass sie sich aufgrund des hohen Engagements „zerreißen“ könnten:

„Aber ich habe auch gemerkt, dass ich mich selber eben zwischendurch auch wieder total überpaced habe. Also meine Erwartungshaltung an mich selber ist aber immer auch grundsätzlich sehr hoch. So, und dann... Wir haben noch ein Haus gebaut. Witzigerweise nebenbei. Wir sind umgezogen nebenbei.“ (F01)

„Ganz persönlich habe ich irgendwann halt zum Teil keine Kraft mehr gehabt. Weil, wie gesagt, ich war da im Krisenmanagement der Firma. Ich habe, glaube ich, drei oder vier Monate, wie gesagt, unfassbar viel gearbeitet.“ (F04)

Außerdem sind sie als Führungskräfte allem Anschein nach gern Vorbild bzgl. Vereinbarkeit für ihre MitarbeiterInnen, können aber dazu tendieren, von ihnen den gleichen Einsatz in beiden Bereichen zu erwarten:

„Und denen habe ich z.B. jetzt heute, gestern schon gesagt: „Ich bin morgen nicht im Büro. Ich habe mit den Kindern nachmittags in Zahnarzttermin. Das spare ich mir.“ Denen erzähle ich das immer alles, damit es ein bisschen Hürden abbaut.“ (E03)

„Und ich habe meinen Teams von Anfang an gesagt: „Hör zu, ich arbeite wie folgt. Ich arbeite so, dass ich es mit meiner Familie vereinbaren kann und ich werde voraussichtlich zwischen 17 und 20 Uhr nicht arbeiten. Ihr werdet voraussichtlich häufig von mir E-Mails bekommen, zwischen 20 und 22 Uhr. Ich erwarte nicht, dass ihr dann darauf reagiert. Das macht ihr am nächsten Tag zu euren Arbeitszeiten.“ Aber ich arbeite dann, wenn es auch für meine Familie vereinbar ist.“ (E03)

„Und wenn das mal einen Abend dann dauert bis um 9 oder so, dann ist das eben so, das ist bei mir dann auch manchmal so. Dann macht er eben am nächsten Tag dafür früher Schluss.“ (F01)

„Wir haben ziemlich viele Mütter bei mir im Team und ich kann das gut verstehen. Und die arbeiten aber auch 30 Stunden. Also man merkt auch, dass die jetzt nicht da bei 20 Stunden hängen oder so, sondern auch sagen: „Ich nutze die Zeit gut als Mutter, so, um auch 30 Stunden zu arbeiten.“ Und dann nehme ich die auch - wie ich ja auch - meinen Job auch voll wahr. Und nehme auch, dass sie den Job voll, voll schaffen, in dem Sinne, und sich das eben leichter machen können durch die Home-Office Regelung.“ (F01)

„Aber ich habe einfach maximale Flexibilität selber vorgelebt und auch selber zugelassen.“ (F04)

„Warum muss jede Mutter sagen: „Ich kann ja nie mein Kind zum Ballett-Kurs bringen“? So, also das ist für mich eigentlich wirklich so dieser Appell: Probieren! Man muss natürlich auch mal damit leben, dass es auch mal nicht gehen kann. Es ist auch kein Wunschkonzert. Aber das meine ich jetzt nicht. Aber wenn man es nicht probiert hat, dann nicht lamentieren, dass es nicht geht.“ (F04)

Sie haben ferner neue Vorteile durch die erhöhte Flexibilität erkannt, die sie auch gern so nutzen, dass sie mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen können:

„Und z.B., wenn ich Termine mit, mit, mit USA habe, mit unserer CEO in Miami, und sie mir was Gutes tun wollte, und mir einen Termin um 17:30 einstellt, was ja bei ihr Vormittag ist. Aber ich habe gesagt: „Tu mir den Gefallen, können wir den Termin nicht bei dir nachmittags machen?“ „Ja, aber dann ist ja bei dir schon 9 oder halb 10.“ Sage ich: „Ja, aber dann schlafen meine Kinder und Abendessen möchte ich gerne mit den Kindern.“ So, und dann war es bei ihr halt 16 Uhr und bei mir 22 Uhr. Und ich habe schon sehr viel nachts gearbeitet. Auch viel, dann halt von, von 20 Uhr an bis nachts um 1, 2 Uhr.“ (E03)

„Sonst habe ich die bis 4 in der Kita gelassen, und habe die um, um wirklich um halb fünf abgeholt, und war um 5 mit denen zu Hause. Heute denke ich: „Oh Gott, oh Gott, Rabenmutter, wie hast du das denn gemacht?“ Heute gehen die um drei alleine nach Hause und ich sitze hier, und nehme die um fünf nach drei in Empfang. Also das sind 2 Stunden mehr Nachmittag. Also die Kinder haben gefühlt einen Sprung nach vorne gemacht, während ich meine Arbeitszeit positiv auf das Familiengeschehen andocken konnte, ändern konnte.“ (F01)

„Ich sitze ja jetzt zum Beispiel auch zu Hause, und da hat es dann einfach den Charme, dass ich jetzt dann noch, wenn wir durch sind, esse ich mit meinen Kindern zu Mittag. Das habe ich halt im Büro nicht gemacht. Also von daher werde ich auch in Zukunft das, das ausnutzen dann, auch mal einen Tag zu Hause zu arbeiten, und dann die Fahrtzeit einzusparen. Das ist natürlich immer ein großer Faktor schon Lebensqualität.“ (F04)

5.5.1.2 Die Konsekutiven

Die Konsekutiven haben genau wie die KombiniererInnen hohe berufliche Ziele, jedoch sehen sie die parallele Vereinbarkeit von Familie und Beruf eher skeptisch. Dies mag daran liegen, dass sie schlechte Erfahrungen damit gemacht haben oder einem eher traditionellen Bild anhängen, dass Karriere und Kinder nicht gleichzeitig, sondern konsekutiv erachtet (vgl.

Kapitel 2.2.1.1). Diesem Typus konnten insgesamt 6 Interviewte zugeordnet werden (E01, F05, A04, A06, A08, A09), unter anderem der Experte E01, dessen private Ausgangssituation die eigene berufliche Karriere enorm erleichtert. Dessen ist er sich bewusst. Interessant ist jedoch die eher pessimistisch geprägte Wortwahl (Problem, gesprengt, Unsicherheit, schwierig), die darauf hinweisen mag, dass er andere Modelle als wenig erfolgsversprechend ansehen mag:

„Ich zum Beispiel habe nämlich den Vorteil, meine Frau ist zu Hause, die arbeitet nicht. Würde sie arbeiten, hätte ich ein ganz anderes Problem, sehe ich ja jedes, jeden Tag auch. Dann ist irgendwie die Kohorte wieder gesprengt, und dann ist das wieder, und dann ist jemand getestet worden. Also ich kann das schon auch gut verstehen, dass die [Mitarbeitende mit Kindern] froh sind, wenn ich zuhause bin, abrufbereit bin, ich schnell in die Schule fahren kann. Dass das ein besseres Gefühl ist, um auch dann für die Arbeit mehr performen zu können, weil man den Kopf frei hat und weiß: „Okay, wenn was ist, bin ich schnell vor Ort.“ Die Unsicherheit ist einfach gegeben, weil, [...] man weiß ja gar nicht, wann die Schule anruft und was sie dann will und...es ist alles schwierig.“ (E01)

Auch bei der Führungskraft F05 ist es die Ehefrau, die in Teilzeit arbeitet, die ihm den Großteil der Kinderbetreuung abnimmt – auch zu Zeiten von Homeschooling:

„Ich habe zwei Kinder, 11 und 13, also die konnten sich schon selbstständig beschäftigen und da wurde es dann auch relativ schnell etabliert, dann auch mit, mit Online-Unterricht und die Plattform. Das hat eigentlich gut geklappt. Aber das lag halt daran, dass meine Frau dann auch zu Hause war, größtenteils auch das von zuhause machen konnte und sogar am Aufsetzten dieses ganzen Homeschoolings behilflich sein konnte. Das hat mir wiederum den Freiraum geschaffen, da dann auch meine Videokonferenzen zu machen. Aber es hat natürlich dann insgesamt geholfen, dass alle irgendwie präsent waren und man sich da gegenseitig auch mal zwischendurch covern konnte. Aber... Also das habe ich eigentlich als relativ reibungslos in Erinnerung. Das sich eigentlich so, sich relativ schnell so eine neue Normalität eingestellt hatte.“ (F05)

In diesem Fall ist anzumerken, wie vom Interviewten beschrieben, dass die Kinder jedoch bereits in einem Alter sind, in dem eine gewisse Selbstständigkeit gegeben ist. Somit kommt sein Eindruck, dass die Zeit der Lockdowns mit Kindern zuhause prinzipiell keine größere Herausforderung war, vermutlich auch daher. Für andere in dieser Typ-Gruppe war es eher das genaue Gegenteil:

„...was ich gelernt habe in dieser Zeit, dass, ich kann nicht beides gut parallel. Also wenn ich merke, dass die Kinder mich viel brauchen, kann ich nicht nebenbei arbeiten. Das ist sehr, sehr belastend für mich. Das heißt, ich habe vieles in die Abendstunden verlegt.“ (A06)

Im Fall von A06, selbst seit Neuerem Führungskraft in Vollzeit, lag der Anschein zunächst nahe, dass es sich auch um eine Kombinierte handeln könne, da sie in vielen Punkten hinsichtlich Vereinbarkeit auch optimistisch erscheint. Allerdings gab es vermehrt Hinweise auf

kritische Ansichten und die Überzeugung für ihr eigenes Vereinbarkeitsmodell, wie es KombinierInnen demonstrieren, fehlt. Stattdessen übt sie implizit Selbstkritik. Sie weist auf ihr Engagement hin, aber genauso auf etwa gesundheitliche Risiken:

„Ich habe mich daran gewöhnt, abends zu arbeiten. Das war zum Beispiel vor Corona überhaupt nicht möglich, dass man da...auch gesundheitlich, ich war einfach viel zu müde. Mittlerweile habe ich gelernt, mich zu überwinden, mich nochmal hinzusetzen. Also ich glaube, man gewöhnt sich an alle Situationen. Ich merke aber auch da, dass es da Grenzen gibt, so. Und das ist jetzt noch die Frage: Ja, schafft man es quasi, diese Doppelbelastung in den Tag rein zu quetschen? Schafft man es, die Kinder zu betreuen?“ (A06)

In der obigen Aussage ist auch die Rede von Doppelbelastung, womit klar wird, dass A06 keine Kombiniererin sein kann. Diese sehen ihre Doppelrolle eher als Gewinn, nicht als Zumutung. Die innere Zerrissenheit von A06 wird im Folgenden exemplarisch weiter belegt:

„Und dann überlegt man auch: Wie lange halte ich das eigentlich noch durch? Aber wenn dann wieder eine Phase kommt mit weniger Last, dann ist es wieder machbar. Also ich bin noch nicht... Ich hab' noch nicht die Erfahrung zu sagen: Okay, das ist jetzt mein Lebensweg für immer.“ (A06)

„...es ist schwierig, aber anstrengend. Einfach, weil man das in die Abendstunden verlegt. Das ist ein Problem, weil ich nicht, es ist nicht zwei Wochen lang durchhaltbar, aus meiner Perspektive.“ (A06)

„... weil ich tatsächlich kurz überlegt habe, jetzt wieder in Teilzeit zu gehen, weil mein Mann jetzt wieder auf Vollzeit wechselt. Vorher hatte er auch schon fast Vollzeit gearbeitet, aber jetzt fängt er einen neuen Job an. Jetzt kommt eine andere Belastung auf ihn zu. Und er wird nicht mehr so flexibel sein. Am Anfang zumindest nicht. Und da hatte ich auch kurz die Überlegung, ob ich doch wieder in Teilzeit möchte, um das alles ein bisschen besser vereinbaren zu können.“ (A06)

Zusätzlich wird die Entgrenzung der Arbeit deutlich, wenn sie ihre eigene Wahrnehmung bzgl. ihrer Arbeitszeiten in Summe beschreibt:

„Aber da habe ich dann festgestellt: „Okay, verrückt, ich hätte jetzt das Gefühl gehabt, ich mache Überstunden, weil ich so müde bin und es dann anstrengend ist, aber...“ Also Überstunden wären da kaum mehr möglich, das will ich damit sagen.“ (A06)

Obwohl die Kinder von A06 noch jung sind, sieht sie ihren Weg ebenfalls als konsekutiv an:

„Ich habe sehr früh, jung, Kinder gekriegt. Ich war noch gar nicht auf diesen Positionen. Ich habe erst die Kinder gekriegt sozusagen und bin dann die Karriereleiter aufgestiegen.“ (A06)

Bei der Angestellten A08 sind die negativen Erfahrungen bzgl. Vereinbarkeit eindeutig zu entnehmen – ihr Fazit lautet:

„Ich glaube, man...was man einfach für sich sehen muss: man kann nicht alles hundert Prozent machen. Das ist so das, was ich auch immer allen anderen Familien, Müttern mitgeben würde. Das ist auch das große Learning, Ding, was ich gehabt habe. Hundert Prozent genauso zu arbeiten wie vorher, 100 Prozent, dass die Familie zu managen, und 100 Prozent fürs Kind da zu sein - das funktioniert einfach nicht.“ (A08)

Sie ist derart von dieser Sichtweise überzeugt, dass sie auch die Vereinbarkeitsmodelle von Mitarbeitenden in Frage stellen würde. Ihr Ratschlag wäre es vermutlich, Arbeitsstunden im Zweifel zu reduzieren:

„Es bringt mir nichts eine Mitarbeiterin zu haben, die eigentlich notorisch überlastet ist oder wo das Zeit-Modell, was vielleicht von vornherein gewählt wurde, dann doch nicht passt. Und es wird aber irgendwo versucht, das, das zu machen.“ (A08)

Außerdem habe sie für sich gelernt, dass ein Leben mit Kindern nicht so planbar ist wie vorab angenommen. Die für sie logische Konsequenz ist, dass Vereinbarkeit nur konsekutiv erfolgen könne, weil der Druck sonst zu hoch sei – auch für die gesamte Familie:

„Aber auch dieses Learning, dass vielleicht auch die ersten sechs Monate dann in der Kita... nur weil ein Kind jetzt eingewöhnt ist, heißt es ja nicht, dass es dann von Tag eins an reibungslos klappt und von morgens bis abends dann auch dableibt. Und ich habe für uns festgestellt, dass es für uns als Familie nichts bringt, da diesen Druck zu haben.“ (A08)

„Aber wenn es genauso ist wie jetzt, dann wird für mich die Konsequenz sein, dass ich nicht 30 Stunden zurückkommen kann.“ (A08)

„Und ich kann mir vorstellen, eine Position anzunehmen, die 20, 24 Stunden beinhaltet. Mir ist natürlich bewusst, dass es viele Positionen gibt, die mit diesem Stunden-Kontingent so bei Unternehmen ABC aktuell nicht machbar sind. Das ist aber auch ganz klar, aber das müssen wir dann sehen.“ (A08)

„Das heißt, wir haben auch Oma, Opa, Geschwister und so weiter nicht hier in unserer Umgebung. Wir haben aufgrund der Pandemiesituation auch noch keinen Babysitter. Und das sind einfach so die Learnings, dass ich gedacht habe, wenn der Mann einfach genauso weiter arbeitet wie vorher, oder auch die Frau, das ist ja egal, der andere nahezu Vollzeit in einer Führungsposition, man keinerlei Fremdbetreuungs-Möglichkeiten hat außer der Kita und dann aber auch nicht möchte, dass das Kind den ganzen Tag fremdbetreut ist, dann funktioniert das nicht.“ (A08)

Sie weist sehr genau darauf hin, dass ihre Kinder nicht in größerem Maße anderweitig betreut werden sollen. Dies könnte auf eine Prägung durch traditionelle Rollenbilder zurückzuführen sein; zumindest passt es in das traditionelle Modell, das ihr Mann und sie leben. Die gemeinsame Zeit mit den Kindern soll auch quantitativ hoch sein, weil dies für die Gruppe der „Konsekutiven“ wichtig ist. Der angestellte Vater A09 hat in der Pandemie dazu passende Erfahrungen gemacht:

„Also man hat natürlich dadurch zwangsweise mehr Zeit für Familie gehabt und ich finde, das hat man auch sicherlich gemerkt.“ (A09)

„Und ich muss sagen, dass man den Unterschied schon merkt, auf jeden Fall, dass man eine ganz andere Bindung zu dem Kind hat. Auf jeden Fall.“ (A09)

Im mobilen Arbeiten sieht er insofern Vorteile, als dass das Leben insgesamt – aber somit vermutlich auch für die gesamte Familie – einfacher werde. Somit kann vermutet werden, dass andere Arbeitsweisen für ihn, genau wie für andere Konsekutive, Druck und somit Stress bedeuten mögen:

„Meine Frau ist ja auch dauerhaft da. Aber ich glaube tatsächlich, mit der Option zu sagen, man kann von zuhause arbeiten, ist es deutlich einfacher, zwei Kinder in die Kita zu bringen oder zur Schule.“ (A09)

Auch in den Erzählungen von A04 geht es um Druck – jedoch auch von innen:

„Ich glaube, ich bin eher die selbst, die mich unter Druck setze. Jetzt merke ich so Zeit für mich in die Zukunft wäre halt wichtig, mein Sohn hat gerade Schule angefangen, dass man das hat auch mit vereinbaren kann, dass ich eine gewisse Zeit in einer Schule abhole.“ (A04)

„Also ich glaube, man steckt ein bisschen in diesem „Und das sind die Stunden, die du machen musst“, obwohl es ja eigentlich, für mich eigentlich um den Job geht, was du da machst und nicht unbedingt immer, so dieses „jetzt hast du da eine halbe Stunde, die fehlt dir irgendwie, die musst du nochmal nachholen, sorry“. Aber ich glaube, das kommt tatsächlich ein bisschen auch durch mich, aber auch durch die Führung. Das ist eine Mischung aus mehreren Sachen.“ (A04)

Während A06 die Entgrenzung der Arbeit lediglich wahrgenommen hat, ist sich A04 dieser Gefahr bewusst. Flexibilität hat für Konsekutive demnach nicht nur Vorteile:

„Es kann sich negativ entwickeln. Dieses sehr Flexible auf beiden Seiten, dieses dann auch Grenzen zu setzen und zu sagen „So, jetzt, jetzt bin ich aber eigentlich im Feierabend und bin da nicht ständig irgendwie erreichbar“.“ (A04)

5.5.1.3 Die KämpferInnen

Von den Interviewten konnten vier TeilnehmerInnen dem Typ KämpferIn zugeordnet werden (A01, A02, A07, A10). Auch die Expertin E04 wies Anteile einer KämpferIn auf. Diese Gruppe hat eine positive Einstellung ggü. Vereinbarkeit. Beispielsweise spricht das Elternteil A01 von einer Zeit (vor der Pandemie), in der ihr Vereinbarkeit gut gelungen ist:

„...da habe ich halt schon immer den Eindruck gehabt, dass ich auch allein deswegen gut verbinden konnte, weil einfach mein Workload zu meiner Arbeitszeit gepasst hat.“ (A01)

Auch wenn sie nun eher negative Erfahrungen bzgl. Vereinbarkeit gemacht hat, weil das Arbeitsaufkommen ihre Arbeitszeit überschritten hat, scheint sie nicht weniger überzeugt zu sein, dass Vereinbarkeit unter gewissen Rahmenbedingungen möglich sein könne:

„Weil man hat ja so seinen Rahmen, den man ja auch plant. Mit ich sage mal, unter normalen Bedingungen, mit Kind von dann bis dann im Kindergarten...an dem Tag kann man sowieso und so solange arbeiten. Also man plant das ja für sich selber auch, dass es gut Hand in Hand gehen kann. Nur ja, wenn es dann halt, wenn es dann einfach vom Arbeitsvolumen nicht reinpasst in diese Zeit, die man da geplant hat, und abgesprochen hat, dann bricht das ganze Konstrukt dann letzten Endes zusammen.“ (A01)

KämpferInnen streben nicht unbedingt in naher Zukunft einen größeren Karriereschritt an, was zum Beispiel bei A01 ersichtlich wird. Die Interviewte ist erneut schwanger und bleibt in ihren Antworten auf die Frage, wo bzw. wie sie nach der Elternzeit arbeiten möchte, eher vage und passiv:

„Also ich bin eh mal gespannt, ich würde jetzt wahrscheinlich planen, so zwei Jahre einzureichen ungefähr. Keine Ahnung, ob dann überhaupt eine Stelle frei ist. Also wenn jetzt noch irgendwie 10 andere Leute vor mir wiederkommen.“ (A01)

„Und ich muss sagen, ich bin da sowieso relativ offen. Ich guck dann einfach, kann das noch gar nicht sagen.“ (A01)

„Genau, ich würde dann einfach schauen und werde dann einfach flexibel ins Büro kommen, wenn das irgendwie gewünscht ist.“ (A01)

Auch A02 scheint den Fokus zunächst auf elterlichen Pflichten zu sehen, sodass sie dies auch im Beruf klar ihrer Führungskraft kommuniziert hat:

„Nee, also ich bin halt immer total für Transparenz. Ich habe sie immer informiert, wenn Sondersituationen da waren. Sie wusste ja von Anfang an, dass sie eine Mama einstellt. Sie hat gesagt, sie ist total Fan von Mamas, weil die immer so gut strukturiert und organisiert sind. Also von daher, Sie wusste, auf was sie sich einlässt, weil sie hat Mamas in ihrer Abteilung.“ (A02)

Trotzdem bedeutet die tendenziell niedrigere berufliche Ambition nicht, dass KämpferInnen ihre Arbeit nicht gewissenhaft erledigen würden. Im Gegenteil, sie opfern sich im Zweifel auch für diese auf, weil sie sich verantwortlich fühlen:

„Natürlich wurde immer gesagt, wenn du es nicht schaffen kannst, dann musst du, oder sag Bescheid, wenn du dich irgendwie, wenn du das irgendwie flexibler brauchst cetera pp. Also diese Zusage, die war schon da. Aber letzten Endes, wenn man seine Arbeit sowieso schon nicht schafft, bringt auch die Zusage nichts, weil dann funktioniert es halt einfach unterm Strich nicht.“ (A01)

„Also in gewisser Weise so ein Pflichtbewusstsein, auch den Kunden und den Standorten gegenüber. Ich habe ja direkten Kontakt auch in Richtung Fläche und ja, letzten Endes, ja einfach so, dass Pflichtbewusstsein, dann auch dann zu arbeiten und den Umsatz zu machen letzten Endes für das Unternehmen.“ (A01)

„Und dementsprechend spielt mir das natürlich auch sehr in die Karten, dass ich selber mich gut organisieren kann, dass mein Job halt läuft. Aber dass es halt auch mal möglich ist, das Kind zu betreuen oder auch wenn es krank ist, zu betreuen und man trotzdem arbeiten kann. Weil es ist natürlich immer das eine, man kann sich kindkrank melden, aber die Arbeit bleibt ja trotzdem in gewisser Weise liegen.“ (A02)

„Es gibt natürlich schon wichtige Termine oder Meetings, gerade wenn dann mehrere Menschen daran beteiligt sind, wo sie schon erwartet, dass ich daran teilnehme. Das versuche ich dann immer möglich zu machen. Wenn jetzt so eine Situation Kind krank ist oder so.“ (A02)

Im Fall von E04, die wie bereits beschrieben Anteile einer KämpferIn aufweist, steht die Erledigung der Arbeit ebenfalls im Vordergrund. Dafür ist sie auch bereit, in jeder freien Minute noch zu arbeiten:

„Ist aber auch gleichzeitig natürlich die Herausforderung, sich da selber noch mehr zu managen, weil man eben nicht die Zeit hat: „Ok, jemand ist jetzt von mir aus von 9 bis 15 Uhr oder bis 16 Uhr da, dann holt man das Kind, aber dann ist Feierabend.“ Sondern dann setzt man sich halt schon eher nochmal abends dran. Aber ich muss ehrlich sagen, das habe ich früher auch gemacht. Dieses „Randzeiten-Arbeiten“, sage ich mal, na, also seit ich wieder aus der Elternzeit zurück bin, das habe ich, habe ich schon immer gemacht.“ (E04)

Allerdings hat E04 auch gemerkt, wie intensiv diese Form des Arbeitens für sie ist, womit sie sich von den Kombinierten abgrenzt. Im Rückblick auf die Zeit des ersten Lockdowns sei sie nicht in der Lage gewesen, Freiräume zur Erholung selbst einzufordern. D.h. sie war tatsächlich „am Kämpfen“, um den Anforderungen im Beruf gerecht zu werden, aber hat sich trotzdem angepasst und aufgeopfert:

„Und da war ich vielleicht manchmal so, hätte ich mir doch ein bisschen mehr gewünscht: „Ja, komm, jetzt machst du mal zwei Tage Pause.“ Und dann, und dann gucken wir es das nochmal an. Weil ich selber vielleicht das nicht so gut hingekriegt habe, das zu sagen, sondern immer das Bedürfnis hatte, doch auch mich einzusetzen und da zu sein.“ (E04)

„Wenn Termine wichtig sind, dann versuche ich die wahrzunehmen, zu realisieren. Ne, also egal zu welchem Zeitpunkt die sind.“ (E04)

Sie entwickeln ihr Vereinbarkeitsmodell entlang der Vorgaben des Unternehmens bzw. gelebten Praxen innerhalb dessen und sehen diese Rahmenbedingungen als mehr oder weniger gesetzt an:

„Also da muss man dann zur gegebenen Zeit schauen, was es dann für Regeln gibt. Und wenn das dann Regelungen sind, die die diese Befristung nicht verlängern oder nicht aufheben, sondern wir gehen back to the roots und alle müssten wieder ins Büro kommen. Dann muss ich für mich einfach eine Entscheidung treffen, wie ich das handhabe oder wir müssen Regelungen als Familie treffen, wie wir das dann handhaben, weil das weiß ich ja jetzt noch nicht.“ (A02)

„Also ich denke, was ein wichtiger Punkt werden könnte jetzt in nächster Zukunft, wo ich schon ein, zwei Mal drüber nachgedacht habe, ist natürlich aufgrund meines Jobs, weil ich ja für bestimmte Standorte zuständig bin. In der Vergangenheit war es so, dass wir schon zu den Standorten mal hin hingereist sind. Und das ist natürlich nochmal eine andere Organisation als Familie, wenn man reist. Gerade als, als gerade die Person, die mehrheitlich das Kind von der Kita abholt und bringt.“ (A02)

„Deshalb habe ich auch keine Nichtverfügbarkeits-Blocker in meinem Kalender. Ich weiß nicht, ob das unbedingt schlau ist. Aber das muss ich halt, dafür bin ich dann für mich selber verantwortlich, dass ich, wenn ich dann halt irgendwie mehr Stunden drin hab, dass ich dann in der nächsten Woche die Stunden halt wieder weniger mache oder Ähnliches.“ (E04)

Oftmals werden private Ressourcen in Anspruch genommen, um Vereinbarkeit herzustellen, d.h. insbesondere die Familie wird einbezogen, um Familie und Beruf zu kombinieren. Dieses Vorgehen macht KämpferInnen zu anpassungswilligen Typen, die ArbeitgeberInnen bzw. Führungskräfte nicht in der Pflicht sehen, Vereinbarkeit zu stützen, weil das Thema für sie Privatsache ist:

„I: Und wenn Sie dann Überstunden gemacht haben, wie haben Sie das dann privat geregelt?
A01: Oma, Opa.“ (A01)

„Also gerade jetzt in der Zeit, wo auch dann also die Kita geschlossen war, waren dann teilweise, also meine Mutter war z.B. halt die ganze Zeit da und ich habe dann halt 10 Stunden am Stück gearbeitet. [...] Also das war dann die Möglichkeit, das zu vereinbaren. Sozusagen auf die Familie zurückzugreifen.“ (A01)

„Und ich habe das dann natürlich hier alles regeln müssen, dass ich einmal die Woche ins Büro komme. Heißt natürlich, es sind hier Anpassungen notwendig gewesen, weil vorher war es ja wirklich so, dass ich ihn bringen konnte und abholen konnte, den Kleinen. Das geht jetzt an dem Tag dann halt eben so nicht. Jedenfalls nicht mit dem Betreuungszeiten, die wir momentan haben in der Krippe. Dann waren halt die zwei Optionen da, Betreuungszeiten erhöhen oder jemand Drittes mit ins Boot holen, um den Kleinen abzuholen. Genau, und wie das dann ja ganz oft ist, die Oma.“ (A02)

„Und wir konnten uns da gut abstimmen im Team und ich im privaten Umfeld konnte das dann auch relativ gut, weil man dann familiären, familiäre Unterstützung hatte.“ (A07)

„Und das geht, das geht mir selbst wahrscheinlich auch so. Dass ich mir das so einrichten kann oder möchte zukünftig, wie ich das vielleicht auch im Privaten abdecken kann.“ (A07)

5.5.1.4 Die KritikerInnen

Unter den Befragten befinden sich 2 KritikerInnen (A03, A05), die sich durch eher niedrige berufliche Ambitionen und eine vergleichsweise negative Einstellung bzgl. Vereinbarkeit auszeichnen. Der Vater A03 nimmt in dieser Kategorie eine Sonderrolle ein, denn allein auf Basis seiner Aussagen könnte er auch der Gruppe der KämpferInnen zugeordnet werden, die

dem Thema Vereinbarkeit positiv entgegensehen. Dass A03 doch eine eher negative Einstellung zu Vereinbarkeit hat, lässt sich eher aus der Wortwahl (Theater) und Hinweisen zu schlechten Erfahrungen in ehemaligen Anstellungen ableiten:

„Und ich habe es auch nie verstanden. Ich habe auch schon in den letzten Jahren bei alten Arbeitgebern nie verstanden, warum das immer so ein Theater war mit dem mobilen Arbeiten, in der heutigen Zeit.“ (A03)

„Das Thema haben wir heute auch. Wenn wirklich, selbst wenn es am Mittwoch einen fixen Tag gibt, aber mein Kind ist jetzt Mittwoch krank, und ich dann trotzdem mich darum kümmern kann, dass es zum Arzt kommt oder was auch immer. Dass dann niemand dasitzt und sagt „Nein, heute ist aber der Tag, wo wir ins Büro gehen“ und das gibt es ja auch alles.“ (A03)

Es kann vermutet werden, dass er auch deswegen zu Unternehmen ABC gewechselt ist, weil er woanders nicht das Vertrauen erhalten hat, das er sich gewünscht hätte:

„Ich erwarte, also, das proklamiert Unternehmen ABC tatsächlich auch sehr viel, aber ich erwarte Vertrauen. Das ist für mich das Wichtigste. Ich habe auch...Ich brauche einfach jemanden, der mich auch an einer relativ langen Leine lässt und laufen lässt. Also ich arbeite deutlich besser, wenn ich, wenn mehr auf mich allein gestellt bin, in vielen Dingen. Also ich komme schon an, wenn ich Fragen, wenn ich Fragen habe, da muss man sich keine Sorgen machen.“ (A03)

Dass sich A03 generell eher verdeckt hält, mag auch damit zu tun haben, dass er weiß, dass seine ehemalige Vorgesetzte auch interviewt wird. Somit ist er u.U. nicht vollends davon überzeugt, dass seine Aussagen tatsächlich nicht weitergegeben werden. Wenn das stimmen sollte, wäre dies ein weiteres Indiz dafür, dass sein Vertrauen an anderer Stelle evtl. schon einmal missbraucht wurde. Auffällig ist auch, wie sehr A03 auf seine Freiheit pocht und Flexibilität als unumgänglich betont:

„...für mich steht wirklich die Flexibilität tatsächlich über allem.“ (A03)

„Ich hatte zwischenzeitlich das Gefühl, dass es deutlich unflexibler wird. Das hätte mich geärgert.“ (A03)

„Wenn es jetzt ein Tag ist, wo ich fix im Büro sein muss, ist das total okay. Aber ich finde die Flexibilität einfach. Das ist für mich das einzig Gute, was die letzten 18 Monate hervorgebracht haben. Ist, dass es die Arbeitswelt wirklich nachhaltig verändert hat, gerade für Menschen mit Familie.“ (A03)

„...also Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat ja vornehmlich was mit Arbeitszeit und so zu tun. Also das wird ja, je schwieriger, oder je starrer ich in einem Arbeitszeitmodell arbeite, desto schwieriger wird, es Familie und Beruf zu vereinbaren. Insofern ist das, das mit Abstand Wichtigste. Ja, eine gewisse Spontanität.“ (A03)

„Ich bin, was das angeht, recht emotional, würde ich sagen. Also wenn jetzt heute jemand sich hingewetzt hätte, und gesagt hätte, wir müssen jetzt wieder vier Tage ins Büro kommen, dann

hätte ich damit ein Riesenproblem gehabt. Und das hätte auf jeden Fall die Beziehung meinem Arbeitgeber sehr gestört. Das kann dann relativ schnell kippen, weil das eben wichtig ist für mich.“ (A03)

In Bezug auf die beruflichen Ambitionen kann ebenso wenig wie bei den Erfahrungen und Einstellungen zu Vereinbarkeit direkt eine Einordnung anhand von Aussagen getroffen werden. A03 ist jedoch keine Führungskraft und zeigt sich auch an keiner Stelle bewusst karriereorientiert. Er erwartet in nächster Zeit sein zweites Kind, sodass der aktuelle Fokus auch deshalb eher auf dem Privaten liegen mag. Trotzdem scheint er bereit, sich für Unternehmen ABC einzubringen. Zumindest hat er sich während seiner Kurzarbeit aktiv darum bemüht, nicht den Anschluss zu verlieren:

„Ich war sehr interessiert daran, dass ich weiß, was los ist und wie es weitergeht. Hab mich sehr bewusst für Unternehmen ABC entschieden und wollte schon, dass es dann da irgendwie weiter funktioniert.“ (A03)

Interessanterweise hat sich seine ehemalige Führungskraft auch dazu geäußert:

„Und die, der eine, mit dem sie auch noch sprechen werden, den hatte ich Ihnen zumindest empfohlen. Der, für den kam das, glaube ich, gut, sage ich mal so. Die haben auch ein kleines Kind und der war dann 6 Monate zu Hause, also in totaler Kurzarbeit. Ich habe mich dann für die andere Kollegin entschieden, weil die ein bisschen länger damals schon da war, und die hat das auch ganz gut gewuppt.“ (F01)

„Der rief mich schon zwischendurch an und hat gesagt: ‚Ich bin hier aber alleine zuhause.‘ So ungefähr: ‚Denkst du noch an mich? Also bin ich noch da? Bin ich noch in deinem Universum?‘“ (F01)

A03 hat sich also tatsächlich aktiv wieder einbringen wollen, jedoch kann auch vermutet werden, dass er sich degradiert gefühlt haben mag, weil er zuerst in Kurzarbeit gehen musste – aus vermeintlicher Rücksichtnahme auf seine private Situation. Dieses Vorgehen kann genauso gut als diskriminierend erachtet werden, da er benachteiligt worden ist, weil er Vater ist. Offiziell behauptet er zwar das Gegenteil:

„Ich habe das auch nicht persönlich genommen, in Kurzarbeit zu sein oder sowas. Das ging halt nicht anders.“ (A03)

Doch seine proaktive und vielleicht auch fordernde Art, seine Führungskraft an sich zu erinnern, könnte dafürsprechen, dass dieser Umgang für ihm eine eher schlechte Erfahrung hinsichtlich Vereinbarkeit darstellt. Darüber hinaus ist er sich dessen bewusst, dass insbesondere Väter häufig dafür diskriminiert werden, wenn sie Elternzeit in Anspruch nehmen. Es kann nur vermutet werden, dass ihm dies in seiner früheren Anstellung widerfahren sein könnte:

„Die Elternzeit ist ein Riesenthema, also für Männer. Ich mache das jetzt, ich nehme zwei Monate Elternzeit. Aber ich glaube, es gibt nach wie vor viele, die sich nicht trauen, unter den Männern. Oder denken, es schadet ihnen, oder denken, das ist nichts für Männer. Das sollte, finde ich, nicht nur geduldet werden vom Arbeitgeber, es sollte unterstützt werden. Also auch wirklich proaktiv die Männer ermutigen, Elternzeit zu nehmen. Kann ich übrigens auch sagen, war jetzt bei mir überhaupt kein Problem, hat super geklappt, das ist ja auch positiv.“ (A03)

Die KritikerIn A05 hat bewusst Diskriminierung erfahren, als sie nach ihrer vergangenen Elternzeit zurückkehren wollte und ihr lange niemand eine Stelle anbieten wollte oder konnte. Sie fühlte sich vom Unternehmen im Stich gelassen, was bereits zuvor in Bezug auf Vertragsbrüche thematisiert worden ist (vgl. Kapitel 5.4.1). Ihre schlechten Erfahrungen hinsichtlich ihres Wiedereinstiegs und somit auch Vereinbarkeit sind deutlich erkennbar:

„Das war von der Organisation her gruselig, von der Kommunikation, war nicht schön.“ (A05)

„Ist das wirklich das Beste, was ihr mir anbieten könnt?' Zu dem Zeitpunkt ja. Ich bin 2 Grades unter dem, was ich war, eingestiegen. Das war für mich persönlich natürlich schon ein Dämpfer.“ (A05)

„...aber es fühlte sich halt echt nicht gut an und ich fühlte mich auch nicht gut betreut, muss ich ganz ehrlich sagen.“ (A05)

Ursprünglich war A05 deutlich engagierter im Beruf, aber aufgrund der entstandenen Brüche scheint sie sich zurückzuziehen. Zumindest klingt die folgende Aussage so, als wenn sie theoretisch mehr arbeiten könnte:

„Sie möchten gerne mehr, man möchte gerne, dass ich mehr arbeite. Aber ich möchte nicht mehr.“ (A05)

A05 möchte sich nicht (mehr) aufopfern für Unternehmen ABC und zieht klare Grenzen und Regeln ein, um sich selbst zu schützen – was auch bedeutet, dass KritikerInnen wie sie kein Vertrauen darin haben, dass die ArbeitgeberIn dies leisten wird:

„Ich habe ganz klar gesagt „Ich komm mit nicht mehr als 25, mittlerweile 28 Stunden“. Die andere ist in Elternzeit gegangen, die hatte 100 Prozent. Das heißt jetzt nicht, dass da was runter genommen wäre. Und das ist eigentlich bei, das sehe ich eigentlich bei allen so, bei allen Müttern. Es gibt keine Mutter, die jetzt weniger hat als sie arbeitet, also analog dem, was sie arbeitet in Summe.“ (A05)

„Und dann grundsätzlich im Unternehmen würde ich mir wünschen, dass dieses „Okay, du bist nicht Vollzeit da, wie willst du das denn schaffen?“ und „Wir können nur morgens Termine machen, bei dir geht das immer so schwierig, weil du bist ja nachmittags nicht verfügbar“ und schon wird versucht, dir nachmittags einen Termin reinzudrücken.“ (A05)

„...also mein Kalender ist gepflegt. Wenn ich nicht im Büro bin, ist er mit „Privat“ geblockt. Theoretisch muss man nur reingucken und weiß genau, okay, da ist sie verfügbar, da ist sie nicht verfügbar.“ (A05)

Ihre mittlerweile eher niedrige, berufliche Ambition äußert sich auch beim Thema Reisen. In puncto Vereinbarkeit ist jede Geschäftsreise eine Herausforderung. Das Besondere bei A05 bzw. der Gruppe der KritikerInnen ist, dass sie unterscheiden, ob sich der Aufwand lohnen würde. Wenn nein, würden sie im Zweifel auch absagen:

„Naja, jetzt ist Corona, jetzt ist Reisen noch nicht so viel, das kommt dann. Ich glaube, es wird dann schwierig, wenn ich dann ab und zu mal sagen muss: „Nee, hier kann ich nicht, weil ich es echt nicht organisiert kriege.“ Wenn das eine Spaßveranstaltung ist, da gehe ich jetzt irgendwie nicht mit. (A05)

Genau wie A03 legt sie großen Wert auf Selbstbestimmung. Es macht fast den Anschein, als wenn jede Form der „Einmischung“ von Unternehmensseite unerwünscht sei:

„...wenn man sich was wünschen könnte, ist es, für mich, als Mutter, so flexibel wie möglich zu sein. Das liegt irgendwie in der Natur der Sache. Und sehr, sehr, sehr selbstbestimmt arbeiten können. Weniger auf diesen ganzen Termindruck und Kalender einhalten und so weiter angewiesen zu sein.“ (A05)

Ihre Ambivalenz zwischen den eigenen Ansprüchen und Wünschen und ihren Erfahrungen werden sichtbar in Aussagen wie der folgenden:

„Der Anspruch ist es, einen anspruchsvollen Job zu machen...Das ist doch noch was ganz Wichtiges für mich. Nur wenn man, nur weil man Mutter wird, dass man trotzdem noch einen anspruchsvollen Job machen kann. Man ändert ja nichts in seinem Sinne sein Gehirn, sage ich jetzt mal. Der Anspruch ist auch nach wie vor da, was man leisten möchte, was man leisten kann. Ich finde nicht, nur weil man Mutter ist, dass man jetzt weniger... man kann weniger Volumen leisten, ja klar, als vorher, weil auch weniger Zeit zur Verfügung steht. Aber man kann ja nicht weniger Beitrag dem Unternehmen geben, im Sinne von Know How und Wissen.“ (A05)

A05 kritisiert damit offen die Probleme, die für viele Eltern bestehen, wenn sie nicht mehr in Vollzeit arbeiten können oder wollen, aber gleichzeitig einer anspruchsvollen Tätigkeit nachgehen möchten. Beides gleichzeitig ist in der Praxis für A05 nicht mehr gegeben. Dieses Dilemma führt dazu, dass sie ihre beruflichen Ambitionen zumindest vorerst reduziert hat.

5.5.2 Prüfung des Modells

Bevor zur Diskussion der Ergebnisse übergegangen werden kann, ist das eigens entwickelte 4-K-Modell noch hinsichtlich möglicher Korrelationen zwischen den Typen und Sekundärmerkmalen zu prüfen. Dabei kann es sich aufgrund der Datenmenge nur um Beobachtungen handeln. Eine statistische Relevanz ist somit ausdrücklich *nicht* gegeben:

- Bei den KombinererInnen zeigt sich keine besondere Auffälligkeit (beide Geschlechter vertreten, Teil- und Vollzeit vorhanden), außer dass es sich, wie bereits vorab geschildert, ausschließlich um Führungskräfte handelt

- Bei den Konsekutiven sind alle weiteren Untersuchungsmerkmale unauffällig (beide Geschlechter vertreten, Teil- und Vollzeit vorhanden, Angestellte und Führungskräfte)
- Die identifizierten KämpferInnen sind alle weiblich und arbeiten, bis auf eine, in Teilzeit (genau diese Ausnahme ist auch die einzige Führungskraft in der Gruppe)
- Die zwei KritikerInnen sind beide keine Führungskräfte, ansonsten ausgeglichen, was die übrigen Merkmale angeht (1 Mann, 1 Frau, 1x Vollzeit, 1x Teilzeit)

Ferner ist eine Prüfung des Alters versucht worden, doch da sich anhand dessen keine sinnvollen oder auffälligen Rückschlüsse ziehen ließen, ist dieser Teil außer Acht gelassen worden. Genauso wenig scheint die Entfernung zwischen Wohnort und Büro bei der Typenklassifizierung eine Rolle zu spielen.

6 Diskussion

Nach der Vorstellung der Untersuchungsergebnisse (vgl. Kapitel 5) folgt die Diskussion dieser, um die Erkenntnisse einzuordnen und entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen. In Kapitel 6.1 steht der inhaltliche Mehrwert durch die Empirie im Fokus. Dort werden die Antworten auf die Forschungsfragen, sowie weitere Ergebnisse von Interesse zusammengefasst und diskutiert. Des Weiteren liefert der Diskussionsteil dieser Arbeit einen Beitrag zur Theorie (Kapitel 6.2) und verweist auf die methodische Besonderheit einer Fallanalyse mit angestellten Eltern (Kapitel 6.3). Schließlich werden in Kapitel 6.4 Implikationen für die Praxis erörtert, wobei insbesondere das neu entwickelte 4-K-Modell besprochen werden soll.

6.1 Der psychologische Vertrag zwischen angestellten Eltern und Unternehmen heute

Wenn man den KritikerInnen des psychologischen Vertrags folgen möchte, ist allein die Bezeichnung des Konstrukts irreführend (Arnold, 1996; Guest, 1998). Ein Vertrag ist schließlich eine klare und feste Abmachung zwischen zwei Parteien. Der psychologische Vertrag hingegen ist fragil, dynamisch und bleibt oft unausgesprochen, teils sogar unbewusst (Levinson et al., 1962, S. 21). All diese Eigenschaften haben sich in der Empirie dieser Arbeit gezeigt, sodass vielleicht die Betitelung „Vertrag“ fragwürdig sein mag, nicht jedoch das grundsätzliche Konzept.

Um die Frage zu beantworten, wie der psychologische Vertrag zwischen angestellten Eltern und Unternehmen heutzutage aussieht, lohnt sich ein erneuter Blick auf Tabelle 4, die die von beiden Parteien deckungsgleichen Inhalte zusammenfasst. Danach sollen und wollen ArbeitgeberInnen bei Vereinbarkeit unterstützen und Merkmale guter Führung erfüllen. Angestellte Eltern sollen und wollen das Thema Vereinbarkeit lösen, vorbildlich arbeiten, Flexibilität beweisen und Einsatz (vgl. auch Kapitel 2.2.2.2) zeigen. Im Vergleich finden sich somit, rein quantitativ betrachtet, doppelt so viele wahrgenommene Verpflichtungen auf der Seite der angestellten Eltern wie auf der des Unternehmens. Es könnte also ein Ungleichgewicht zulasten der angestellten Eltern angenommen werden, jedoch ist diese Hypothese zu widerlegen. Schließlich liegt keine Information zur Gewichtung bzw. des Umfangs der einzelnen Inhalte vor. Letztlich kann es sich also trotz dieser vermeintlichen ungleichen Verteilung um ein subjektiv empfundenes Gleichgewicht handeln.

Da der Fokus dieser Arbeit auf der Thematik der Vereinbarkeit liegt, wird dieser im Folgenden näher betrachtet. Dafür soll ein gedankliches Experiment gemacht werden: Wie sähe der vorliegende Vertrag aus, wenn er um alle eher allgemeinen Inhalte verringert würde, sodass wirklich nur noch die Thematik der Vereinbarkeit übrigbliebe? Die Antwort: Ein Vertrag

bestehend aus jeweils einem Punkt auf jeder Vertragsseite. Diese reduzierte Version ist in Tabelle 7 veranschaulicht worden.

| Angebot von ArbeitgeberIn bzw. wahrgenommene Verpflichtung aus Sicht von angestellten Eltern | Angebot von angestellten Eltern bzw. wahrgenommene Verpflichtung aus Sicht von ArbeitgeberIn |
|---|---|
| Bei Vereinbarkeit unterstützen | Vereinbarkeit „lösen“ |

Tabelle 7: Forschungsergebnis: Psychologischer Vertrag von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen – reduziert auf das Thema Vereinbarkeit
Quelle: Eigene Entwicklung

Auf den ersten Blick scheint die reduzierte Vertragsversion eine einfache und faire Gleichung zu sein: das Unternehmen soll und will beim Thema Vereinbarkeit unterstützen, und die angestellten Eltern sollen und wollen das Thema Vereinbarkeit lösen. Beide Parteien tragen ihren Anteil bei. Jedoch stellen sich dabei folgende Fragen:

1. Sind diese Anteile gleichverteilt?
2. Ist eine Gleichgewichtung überhaupt angestrebt?

Die Antworten auf diese Fragen müssten die Individuen vermutlich am besten selbst geben, da jeder Vertrag anders wahrgenommen wird. Jedoch kann anhand der Ergebnisse eine Tendenz angenommen werden. Dazu sind die jeweils fünf häufigsten Subcodes der beiden Vertragsinhalte in den Abbildungen 10 und 11 veranschaulicht worden.

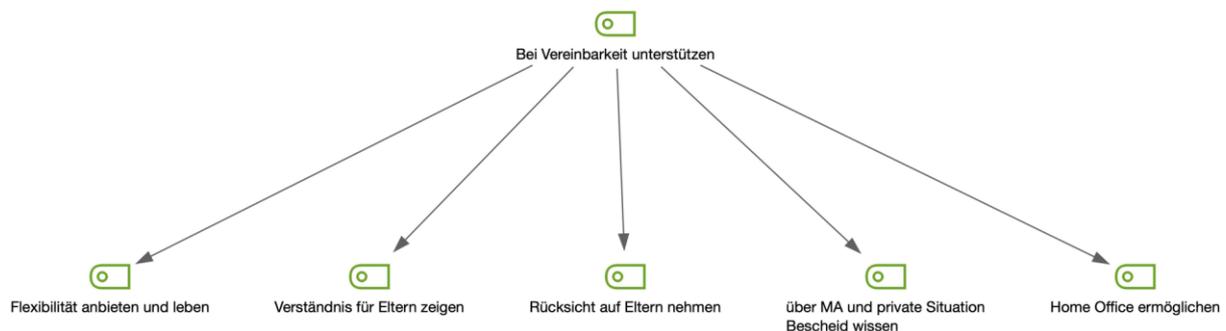


Abbildung 10: Hierarchisches Code-Subcodes-Modell zum Code „Bei Vereinbarkeit unterstützen“ aus Sicht von Führungskräften
Quelle: Eigene Entwicklung auf Basis von MAXQDA-Datenanalyse (MAXMaps)

Wenn Unternehmen bei Vereinbarkeit unterstützen, meinen sie vor allem, dass sie dafür Flexibilität anbieten und vorleben, Verständnis für Eltern zeigen und Rücksicht auf Eltern nehmen wollen. Daher versuchen sie, auch über die private Situation der Mitarbeitenden mit Kindern Bescheid zu wissen, und sie wollen Home-Office ermöglichen. Es handelt sich somit um eher „weiche“, nicht etwa monetäre Formen der Unterstützung, die für die angestellten Eltern natürlich trotzdem sehr wertvoll sind.

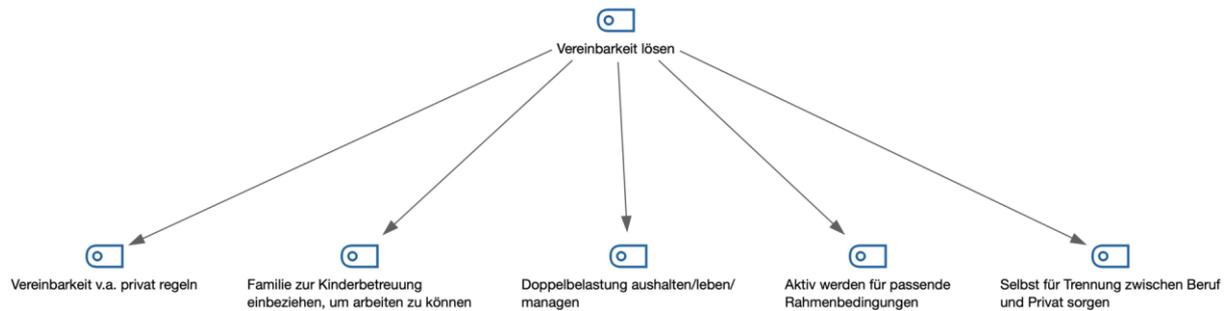


Abbildung 11: Hierarchisches Code-Subcodes-Modell zum Code „Vereinbarkeit lösen“ aus Sicht von angestellten Eltern

Quelle: Eigene Entwicklung auf Basis von MAXQDA-Datenanalyse (MAXMaps)

Wenn angestellte Eltern Vereinbarkeit lösen, handelt es sich jedoch um deutlich „aktivere“ Aufgaben: sie regeln Vereinbarkeit vor allem privat, sie organisieren Kinderbetreuung aus dem familiären Umfeld, um arbeiten zu können, sie halten die Doppelbelastung aus, sie kümmern sich um passende Rahmenbedingungen, damit ihr Vereinbarkeitsmodell funktionieren kann, und sie sorgen selbst für eine Trennung zwischen Beruf und Privat (sofern gewünscht). Im Vergleich besteht demnach erstens keine Gleichgewichtung, sondern die größere Verantwortung liegt bei den angestellten Eltern. Zweitens wird auch keine Gleichgewichtung angestrebt, da Vereinbarkeit vornehmlich als Privatsache betrachtet wird (gute Selbst-Organisation, etc.), was auch dem Stand der Forschung entspricht (vgl. Kapitel 2). Das Wort „privat“ ist in diesem Kontext so übermächtig, dass sich eine generelle, auch politische Frage aufdrängt: Wenn die Gesellschaft sowohl auf Kinder als auch auf die arbeitenden Eltern angewiesen ist, wie kann es sein, dass Vereinbarkeit vor allem als Privatsache erachtet wird?

Nun wurde die staatliche Ebene in dieser Arbeit bewusst ausgeklammert, da die Beziehung zwischen Unternehmen und angestellten Eltern im Vordergrund steht, jedoch bleibt die Unverhältnismäßigkeit auch auf dieser Ebene bestehen: Wenn Unternehmen sowohl auf Kinder (als kommende Generation von Mitarbeitenden) als auch auf deren arbeitende Eltern angewiesen sind, stellt sich auch für die unternehmerische Seite die Frage, wie es sein kann, dass Vereinbarkeit vor allem als Privatsache erachtet wird?

Eine Erklärung würde die Theorie der kognitiven Dissonanz bieten, nach der Menschen es vermeiden, rational sinnvolle Dinge zu tun (bzw. zu unterlassen), die nachteilige Konsequenzen für sie haben (Festinger, 1964). So kann es sein, dass angestellte Eltern wissen, dass sie den größeren Teil zur Vereinbarkeit beitragen (Familie UND Beruf bestmöglich erfüllen) und in der Konsequenz eigentlich eine andere Stelle, ein anderes Unternehmen oder die Selbstständigkeit suchen müssten, um größere Unterstützung bzw. Freiheiten zu erfahren. Eine der Interviewten (A08) spielte tatsächlich offen mit dem Gedanken einer Gründung, während andere einen Wechsel zu einem anderen Unternehmen nicht ausschließen wollten. Doch die Umsetzung dessen wäre mit so viel Aufwand und Risiken

verbunden, dass sie Vereinbarkeit für sich – zumindest vorerst – lieber als Privatsache deklarieren. Zusätzlich beschwichtigen sie sich ggf. selbst, indem sie Glaubenssätze entwickeln, nach denen es in anderen Berufen und Organisationen bzw. einer Form der Selbstständigkeit auch nicht anders oder besser laufe, was Vereinbarkeit angeht. Dadurch kann die innere Dissonanz aufgelöst werden. Warum die Unternehmen das zuvor beschriebene Ungleichgewicht bestehen lassen, ist genauso offen. Vielleicht erkennen sie es nicht einmal an und würden vorgeben, dass sie sehr wohl einen gerechten Beitrag leisten. In jedem Fall ist klar, dass sie bei dieser Art von Vertrag besser verhandelt haben, denn sie haben viel weniger Aufwand zu erbringen als die angestellten Eltern selbst.

Nachdem der beidseitig übereinstimmende Vertrag genauer analysiert worden ist, sollen im Folgenden Aspekte diskutiert werden, die jeweils nur einseitig als wahrgenommene Verpflichtungen benannt worden sind. Beim psychologischen Vertrag von Führungskräften gab es weitere Punkte bzgl. der eigens wahrgenommenen Verpflichtungen, z.B. persönliche Beziehung zu Mitarbeitenden aufbauen oder Einsatz fordern (vgl. Tabelle 6). Da es sich hierbei um allgemeine Selbst-Verpflichtungen handelt, die sich eine Führungskraft aus ihrer Rolle heraus auferlegt, kommen diese Punkte nicht speziell bei angestellten Eltern zum Tragen. Hingegen finden sich im psychologischen Vertrag von angestellten Eltern Inhalte wieder, die im Kontext dieser Arbeit sehr wohl von Interesse sind. So sehen sie es als ihre Pflicht an, dem Unternehmen verbunden zu sein bzw. zu bleiben. Natürlich gab es diesbezüglich auch Ausnahmen. So haben Eltern, die aufgrund eines Vertragsbruchs eine Kündigung in Erwägung gezogen haben, diese Selbst-Verpflichtung nicht genannt. Einige andere hingegen empfinden es als ihre Pflicht, bspw. für die gebotene Flexibilität dankbar zu sein oder den Entscheidungen des Unternehmens zu vertrauen. Wenn man sich vor Augen führt, dass sich das untersuchte Objekt zum Zeitpunkt der Interviews in einem Restrukturierungsprozess inkl. massiver Personalentlassungen befand, kann hinterfragt werden, ob nicht auch Angestellte ohne Kinder eine gewisse Demut gezeigt hätten. Schließlich war es nicht selbstverständlich, dass der eigene Job noch existierte. Trotzdem schwingt ein Unterton mit, wenn Eltern diese Form von Dankbarkeit und blindem Vertrauen äußern. Denn viele sehen sich vielleicht selbst als „komplizierte“ ArbeitnehmerInnen an, auf die „ständig“ Rücksicht genommen werden muss, weil es die Vereinbarkeit so erfordert. Wenn angestellte Eltern tatsächlich diese Art immanenter „Grundschild“ fühlen, erklärt dies die selbst wahrgenommene Verpflichtung, dem Unternehmen verbunden zu sein, noch einmal mehr.

Ferner sehen ArbeitnehmerInnen mit Kindern zwei Verpflichtungen bei ArbeitgeberInnen, die diese dort nicht als eigene Verpflichtung aufgeführt haben: Führungskräfte sollten Eltern Vertrauen schenken und die Organisation sollte eine familienfreundliche Kultur prägen. Beide Inhalte sind – insbesondere innerhalb der neuen, flexiblen Arbeitsformen – eindeutig relevant für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie bereits in Kapitel 2.3.2.3 erläutert. Zum einen

sind angestellte Eltern auf das Vertrauen ihrer Führungskräfte angewiesen, etwa wenn Kinder erkranken und sie zum Arzt gebracht werden müssen (vgl. Kapitel 2.2.1.3). Das Elternteil ist gezwungen, mit der Arbeit zu pausieren, wird sie aber zu einem späteren Zeitpunkt nachholen und dies vermutlich auch so kommunizieren. Wenn die Führungskraft dieser Aussage kein Vertrauen schenken würde, kann die Arbeitsbeziehung nicht funktionieren. Genau das gleiche Vertrauen wird auch innerhalb einer familienfreundlichen Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 2.2.2.1) erwartet. Der „Wert Familie“ solle gelebt werden und idealerweise eine Offenheit für evtl. familienfreundlichere Arbeitsmodelle (vgl. Kapitel 2.2.2.3) vorherrschen. Es ist gut nachvollziehbar, warum die befragten Eltern diese Verpflichtungen auf Unternehmensseite wahrnehmen. Sie wollen die mit Vereinbarkeit verbundenen Herausforderungen zwar tragen, aber nur in einem Umfeld, das ihnen das nötige Vertrauen entgegenbringt. Doch was sagt es über die Gegenseite aus, dass sie diese Aspekte nicht als eigene Verpflichtung beschrieben hat? Angesichts der großen Offenheit in den Gesprächen und der Tatsache, dass alle Interviewten selbst Eltern sind, wird es keine böse Absicht oder fehlendes Wissen gewesen sein, diese Aspekte nicht zu benennen. Es bleiben demnach zwei Optionen. Entweder die befragten Führungskräfte halten diese Inhalte für selbstverständlich und haben sie deshalb nicht genannt, oder sie sind anderer Auffassung. So oder so weist diese Abweichung darauf hin, dass vereinbarkeitsrelevante Aspekte weniger vom Unternehmen mit bedacht werden, als angestellte Eltern es erwarten. Dies lässt darauf hindeuten, dass die vorliegende Unternehmenskultur (noch) nicht so familienbewusst ist, wie die Geschäftsführung es sich wünschen würde (vgl. 4.2.2). Dazu würde auch ein anderer Befund aus der Erhebung passen: Angestellte Eltern erwarten von der Organisation, dass sie übergreifenden Tätigkeiten nachkommen soll, u.a. Kommunikation. Das Thema Vereinbarkeit wird allerdings lt. Aussagen der Interviewten nicht offiziell intern kommuniziert, sodass der in Kapitel 2 beschriebene „Dreiklang“ (Ahrens, 2022, S. 64) aus Leistung, Dialog und Kultur in diesem Fallbeispiel offensichtlich nicht zum Tragen kommt. Das reine Angebot von Maßnahmen, wie es in Kapitel 5.1.3 beschrieben wird, reicht nicht aus, um tatsächlich als familienbewusst wahrgenommen zu werden.

6.1.1 Relevanz von idiosynkratischen Vereinbarungen für Vereinbarkeit

Wie bereits im Ergebnisteil dargelegt, spielen I-Deals – zumindest seit Beginn der Pandemie – eine große Rolle für angestellte Eltern, um die individuelle Vereinbarkeit zu optimieren. Die in Kapitel 3.5 erörterten Ergebnisse von Hornung et al. (2008) konnten hiermit bestätigt werden. Auch Eltern handeln I-Deals zu flexiblen Arbeitsformen aus. Ihre Motivation liegt dabei, wie zuvor angenommen, tatsächlich in einer Verbesserung ihrer Vereinbarkeit begründet. Neben I-Deals zu Arbeitsformen waren weitere Inhalte zu beobachten, die jedoch nicht immer mit Vereinbarkeit verknüpft waren und daher an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden.

Wie bereits in Kapitel 5.2.3 analysiert, konnte beobachtet werden, dass ein hohes Maß an Vertrauen und Nähe die Entstehung von I-Deals unterstützt. Die Arbeitssituation innerhalb der Krise war für alle derart neu, dass diese Umstände sicherlich, wie es in einem Interview hieß, „zusammengeschweißt“ haben, sodass gute Voraussetzungen für individuelle Vereinbarungen gegeben waren.

Dennoch stellt sich die Frage, ob in dieser Zeit nicht eigentlich jede Vereinbarung idiosynkratischer Natur war. Schließlich wurden standardisierte Regeln für einen längeren Zeitraum, insbesondere in den Lockdowns, ausgesetzt. Mitarbeitende wechselten sich nicht nur über den Arbeitstag hinweg zeitlich ab, sondern ggf. auch über vorab undefinierte Zeiträume in Kurzarbeit. Für Führungskräfte gehörte es somit zum Standard, individuelle Regelungen für die Zusammenarbeit zu finden – und somit auch selbst I-Deals zu initiieren. Es mag sein, dass Rousseau (2001) bei der Entwicklung dieses Konzept nicht den Fall einer sich rasend schnell verändernden Arbeitswelt durch eine Pandemie erahnt hat (wer hätte das gekonnt?). Fest steht, dass die Idee von I-Deals in einem derart dynamischen Umfeld an ihre Grenzen gerät, sodass für die Betrachtung individueller Vereinbarungen vielleicht eine andere Theorie geeigneter gewesen wäre. Bspw. bietet die Leader-Member-Exchange-Theorie (Graen & Uhl-Bien, 1995) die Möglichkeit, die besondere Beziehung zwischen einzelnen Mitarbeitenden und der Führungskraft zu erklären. Nach dieser Führungstheorie besteht ebenfalls eine wechselseitige Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, die sich über die Zeit formiert. Zugehörige der sog. Innengruppe pflegen eine vertrauensvolle und z.T. persönliche Beziehung zur Führungskraft, die der Außengruppe eine weniger gute bzw. eher neutrale (Katz & Kahn, 1978). In dieser Arbeit ist aus drei Gründen trotzdem am Konstrukt von I-Deals (und psychologischen Verträgen) festgehalten worden:

1. Konzeptuelle Freiheit: Bei I-Deals (und psychologischen Verträgen) zählt die individuelle Wahrnehmung des Individuums, die in den qualitativen Interviews frei und offen erfasst werden konnte. Zur Messung des Leader-Member-Exchange-Niveaus wird eine quantitative Erfassung über eine Skala empfohlen (Lorra & Möltner, 2021, S. 328), die für das Forschungsvorhaben nicht zielführend gewesen wäre.
2. Einbezug der Organisation als Einflussfaktor: Führungskräfte können in die Position kommen, dass sie Zugeständnisse an Mitarbeitende nur in weiterer Abstimmung innerhalb der Organisation ermöglichen können. Zudem liefert die Organisation den Rahmen für die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Daher sollte diese Ebene in der vorliegenden Forschung mitberücksichtigt werden.
3. Anwendbarkeit bei fehlender Führungskraft: Im ausgewählten Unternehmen gab es vermehrt Umstrukturierungen, die dazu geführt haben, dass Mitarbeitende phasenweise keine direkte Führungskraft mehr hatten. I-Deals (und psychologische

Verträge) können weiterhin bestehen, doch die Leader-Member-Exchange-Theorie findet in diesem Fall keine sinnvolle Anwendung mehr.

Somit bleibt die Nutzung des Konzepts von I-Deals (und psychologischen Verträgen) an dieser Stelle (wie in der gesamten Arbeit) eine geeignete und gute Wahl zur Untersuchung von individuellen Vereinbarungen hinsichtlich Vereinbarkeit.

6.1.2 Transaktionalisierung in Abhängigkeit persönlicher Erfahrungen

Wenn man sich erneut das Kontinuum aus den beiden äußeren Enden „transaktional“ und „relational“ vor Augen führt (vgl. Kapitel 3.3.2), sind die psychologischen Verträge einiger angestellter Eltern mehr „in die Mitte“ gerückt (vgl. Kapitel 5.3.2). Während sie vor der Krise eindeutig relationale Züge hatten, handelt es sich nun, nach einer Phase im Home-Office, um eher ausbalancierte Verträge, was mit den Ergebnissen von Tietze und Nadin (2011) übereinstimmt. Jedoch konnte in der vorliegenden empirischen Untersuchung auch die gegenteilige Entwicklung, also eine Relationalisierung festgestellt werden (vgl. Kapitel 5.3.1). Beide Beobachtungen sind richtig, führen jedoch zu der Schlussfolgerung, dass die Ausgangssituation bzw. die jeweiligen Erfahrungen in der Zeit im Home-Office differenziert zu betrachten sind, um eine Entwicklung in die eine oder andere Richtung verstehen zu können. Im Fall der Interviewten, deren Verträge eher transaktionaler geworden sind, gab es eine Gemeinsamkeit: sie hatten seit Beginn der Pandemie und somit im Home-Office Vertragsbrüche und -verletzungen erlebt. Es lässt sich annehmen, dass diese für sie negativen Erlebnisse dazu geführt haben, dass sie die Wahrnehmung ihres Arbeitsverhältnisses relativiert haben. Eine Interviewte bestätigt diese These mit der folgenden Aussage:

„Also da gucke ich ganz positiv auf das Unternehmen. Aber ich glaube auch mit einem etwas gesünderen Blick. Also was eben auch passieren kann.“ (A08)

Eine daran anknüpfende These wäre, dass diese Mitarbeitenden sich mit einer derart transaktionalisierten Haltung selbst vor weiteren Enttäuschungen schützen wollen. Sie gehen also vorsorglich auf Distanz zu ihrem Unternehmen, um die Beziehung nicht weiter auf die Probe zu stellen. Wenn sich hingegen die relationalen Anteile der psychologischen Verträge erhöht haben, liegt das Gegenteil vor. Diese Mitarbeitenden fühlen sich durch die positiven Erfahrungen stärker ans Unternehmen gebunden, und sie befanden sich ebenfalls im Home-Office. Die direkten Führungskräfte und der konkrete Bereich des Unternehmens waren scheinbar mit dafür verantwortlich, inwiefern positive oder negative Erfahrungen gemacht wurden. Damit hinge eine evtl. Neu-Formierung der Kategorisierung auch davon ab.

Es lässt sich schlussfolgern, dass die Entwicklung psychologischer Verträge hinsichtlich ihrer Kategorisierung (in vermehrt transaktionale oder vermehrt relationale Tendenzen) maßgeblich von den persönlichen Erfahrungen des Individuums abhängt – nicht davon, dass sie im Home-Office gearbeitet haben, wie es Tietze und Nadin (2011) in ihrer Studie – vor der Pandemie –

festgestellt haben. Ihre Analyse griff somit zu kurz. Zusätzlich ist aufgefallen, dass Tietze und Nadin (2011) zwar darauf hingewiesen haben, dass einige der Befragten schon länger in der Organisation tätig waren, allerdings wird dies nicht weiter konkretisiert. Somit ist nicht klar, in welcher Phase sich die psychologischen Verträge (Rousseau et al., 2018) der Interviewten bewegten. Eine Untersuchung dazu wäre zuträglich, da sich die Wahrnehmung der Individuen im Laufe der Zeit verändert. Ein Versprechen des Unternehmens mag etwa zu Beginn der Arbeitsbeziehung mehr zählen als zu einem Zeitpunkt, an dem sich die Beziehung bereits gefestigt hat (Rousseau et al., 2018, S. 4). Es könnten also evtl. Abhängigkeiten festgestellt werden, wenn nicht nur die Veränderung, sondern auch die Phase, in der sich der Vertrag befindet, bei der Auswertung mitberücksichtigt wird. Bspw. ist vorstellbar, dass sich psychologische Verträge in der Kurationsphase anders verändern als solche, die schon länger bestehen. Da die beobachteten Verträge in der vorliegenden Forschung alle über die Kurationsphase hinaus entwickelt waren, besteht an dieser Stelle Raum für zukünftige Untersuchungen.

Ferner ist erneut darauf hinzuweisen, dass im vorliegenden Fallbeispiel alle Interviewten Eltern waren. Trotzdem kann angenommen werden, dass auch Nicht-Eltern ähnlich abgewogen hätten. Es ist vielmehr kritisch anzumerken, dass das Thema der Vereinbarkeit an dieser Stelle der Arbeit in den Hintergrund gerückt ist, da es im Prinzip sekundär ist, welche Thematik zu einer entsprechenden „Verschiebung“ der Kategorisierung der psychologischen Verträge führt. Da die beschriebene Differenzierung jedoch die bestehende Forschung wertvoll ergänzen kann, ist die Entfernung vom übergeordneten Thema der Arbeit für diesen Teil in Kauf genommen worden.

6.1.3 Zukünftig erwartbare Vertragsbrüche und -folgen

Bevor die Ergebnisse zur vierten Forschungsfrage genauer diskutiert werden können, soll erneut darauf verwiesen werden, dass ein Teil der Interviewten hypothetisch befragt wurde. Sie hatten seit Beginn der Pandemie (noch) keine schlechten Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht, sodass ihre Antworten kritisch eingeordnet werden müssen. Wenn sie in Zukunft Vertragsbrüche erleben, mag ihre Reaktion darauf völlig anders ausfallen, als sie es im Interview beschrieben haben – allein schon deshalb, weil ihre individuelle Wahrnehmung dann eine andere sein kann aufgrund neuer Erfahrungen, die sie, Stand heute, nicht antizipieren *können*. Trotzdem sind auch diese Antworten für das Forschungsvorhaben von Wert, da die zugehörige Forschungsfrage bewusst auf die Zukunft ausgerichtet worden ist.

Alle in Kapitel 5.4 vorgestellten Vertragsbrüche und -verletzungen sind für diese Arbeit relevant, da sie grundsätzlich Konfliktpotenziale und den Umgang damit in der Beziehung zwischen angestellten Eltern und Führungskräften betreffen. Wenn jedoch erneut das Thema der Vereinbarkeit als Auswahlkriterium herangezogen wird, können die Vertragsbrüche und -

verletzungen in Wahrnehmung der Vorgesetzten vernachlässigt werden, da diese genauso mit Nicht-Eltern passieren könnten. Bspw. wäre eine Führungskraft auch bei Angestellten ohne Kinder unzufrieden, wenn die Leistung, die gefordert wäre, nicht erbracht würde. Diese Feststellung bedeutet: Es gelten die gleichen Anforderungen an alle Mitarbeitenden, die Eltern genau wie alle anderen Angestellten u.U. nicht erfüllen, sodass es auf Seite der ArbeitgeberInnen zu einem Bruch bzw. einer Verletzung kommen kann. Gleichzeitig zeigt sich ein Dilemma für Eltern, die aufgrund der vielen Herausforderungen hinsichtlich Vereinbarkeit (vgl. Kapitel 2.2), im Nachteil ggü. MitarbeiterInnen ohne Kinder sein werden. Allein die konkurrierenden Ansprüche von Arbeitswelt und Elternschaft (vgl. Kapitel 2.2.1) führen dazu, dass Eltern prädestiniert sind, Vertragsbrüche bei ihren Führungskräften hervorzurufen, wenn diese genau die gleichen Erwartungen an sie wie an Nicht-Eltern in ihrem Team haben. Durch die Pandemie mögen sich die Herausforderungen verändert haben, allerdings sind sie nicht verschwunden (vgl. Kapitel 2.3), sodass auch in Zukunft fraglich ist, wie fair es sein kann, an alle Mitarbeitenden die gleichen Erwartungen zu pflegen.

Auf der Seite der befragten Eltern erscheint es zunächst ebenfalls so, als wenn die aufgeführten Brüche unabhängig vom Thema Vereinbarkeit sein könnten. Wenn man jedoch die konkreten Fälle in den vier genannten Bereichen (vgl. Kapitel 5.4.1) nachliest, wird die Verbindung zu Vereinbarkeit in allen ersichtlich. Insbesondere der starke Wunsch nach Vertrauen (vgl. Kapitel 2.3.2.3) ist für Eltern und ihre Vereinbarkeit wichtig, sodass Brüche an dieser Stelle auch in Zukunft zum Tragen kommen werden. Ein Aspekt, der noch wichtiger zu sein scheint – zumindest ist kein anderer so oft codiert worden – ist der der Wertschätzung bzw. der Fairness. Brüche an dieser Stelle sind für Eltern besonders schmerzvoll, da sie oft mit Formen von Diskriminierung, etwa bei der Karriereentwicklung, verbunden sind (vgl. Kapitel 5.4.1). Diese Art von Brüchen ist auch zukünftig realistisch – ggf. sogar in verstärkter Form (vgl. Kapitel 2.3.2).

Im Übrigen ist aufgefallen, dass insbesondere die Thematik der Wertschätzung zwar innerhalb der Interviews und somit in der Auswertung ihren Platz gefunden hat, jedoch während der theoretischen Auseinandersetzung mit Vereinbarkeit (Kapitel 2) höchstens am Rande auftaucht (lediglich in der Studie der berufundfamilie Service GmbH (2020) wird das Wort explizit genannt). Wertschätzung scheint in der bestehenden Forschung und Literatur hinsichtlich Herausforderungen zu Vereinbarkeit eine Nebenrolle zu spielen. Genauso ist sie in der vorliegenden Empirie erst zum Vorschein gekommen, als es um Brüche ging – im psychologischen Vertrag von Eltern ist sie nicht enthalten (vgl. Kapitel 5.1.1). Um diese Diskrepanz final zu klären, müsste das Thema erneut abgefragt werden, jedoch lassen sich auch so Vermutungen anstellen. Es könnte sein, dass Wertschätzung als so selbstverständlich angesehen wird, dass sie gar nicht mehr benannt wird, und deswegen nicht Teil des psychologischen Vertrags geworden ist. Wenn sie hingegen fehlt, fällt es negativ auf. Diese

Hypothese ist insofern nicht stichhaltig, als dass es unwahrscheinlich ist, dass 20 befragte Eltern Wertschätzung als so natürlich erachten, dass sie diese nicht einmal erwähnen. Alternativ wäre es möglich, dass sich die Eltern zwar Wertschätzung wünschen (allein, weil sie offensichtlich trotz schwierigerer Ausgangslage die gleiche Leistung erbringen), sie Wertschätzung aber nicht als Verpflichtung der Gegenseite ansehen, sodass sie deshalb nicht im Vertrag aufgeführt wird. Wenn dies stimmen würde, schliesse sich ein Paradoxon an: In der Kindererziehung ist Wertschätzung essenziell (Otterpohl et al., 2017), in der Führung von Mitarbeitenden scheinbar nicht. Da es sich wohlgerne um Eltern mit kleinen Kindern handelt, die sie vermutlich regelmäßig wertschätzen, ist es schwer vorstellbar, dass sie von ihren Vorgesetzten nicht selbst (verpflichtend) hin und wieder Wertschätzung erwarten. Der Punkt bleibt damit ungeklärt, aber von Interesse für die weitere Forschung.

Nach den Vertragsbrüchen sollen im Folgenden noch die beobachteten Vertragsverletzungen diskutiert werden. Neben den erwartbaren Reaktionen (vgl. Kapitel 3.4.2) gab es bei beiden Parteien diesbezüglich Überraschungen. Zum einen haben Eltern bzw. insbesondere Mütter offenbart, dass eine „unsichtbare“ Reaktion auf einen Vertragsbruch eine erneute Schwangerschaft sein kann. Wenn bspw. die Zukunft der eigenen Position (zum Zeitpunkt der Befragung ja sogar die Zukunft des Unternehmens) auf dem Spiel steht, bringt eine Schwangerschaft arbeitsrechtlich bedingte Sicherheiten mit sich (vgl. Kapitel 2.2.1.1). Im untersuchten Unternehmen sei es in manchen Abteilungen zu einem regelrechten Babyboom gekommen (vgl. Kapitel 5.4.1). Allerdings ist diese Aussage sowie diese Art der Reaktion auf einen evtl. Bruch mit Vorsicht zu betrachten, denn dafür ist zu wenig über die genannten Abteilungen bekannt. Vielleicht war allein auf Basis der Altersstruktur und der Verteilung der Geschlechter absehbar, dass mehrere Mitarbeiterinnen zu ähnlichen Zeitpunkten schwanger werden könnten – ohne dass es sich dabei *jeweils* um eine Verletzung handeln musste. In den untersuchten Fällen sind jedoch auch die Vorgeschichten beachtet worden, die dazu geführt haben, dass eine ggf. vorzeitige „Familienplanung“ durchaus als Reaktion auf einen Bruch zu betrachten war.

Zum anderen konnte den Führungskräften die Reaktion „Strenge zeigen“ als (ultimative) Reaktion auf einen Vertragsbruch zugewiesen werden. Diese Beobachtung gilt es insofern zu diskutieren, als dass im untersuchten Unternehmen grundsätzlich eine mitarbeiterorientierte Führung vorgegeben wird (vgl. Kapitel 4.2.2). Die befragten Führungskräfte haben nicht den Eindruck erweckt, davon abzuweichen, jedoch sind sie sich bewusst, dass sie im Zweifel deutlich aufgabenbezogener führen und Konsequenzen wie eine Kündigung durchsetzen müssen. Mit anderen Worten: Auch ihr Vertrauen hat irgendwann ein Ende. Zusätzlich wurde ersichtlich, dass sie sich ihrer Macht als Führungskraft bewusst sind und diese im Zweifel nutzen würden, was auch aus mikropolitischen Sicht (Neuberger, 2015) interessant sein dürfte.

Bspw. gab eine Führungskraft an, dass sie jemanden zur Not „zwingen“ würde, wieder ins Büro zu kommen, indem sie entsprechende Termine vor Ort einrichten würde.

Zuletzt sei noch darauf hingewiesen, dass es bei Unternehmen ABC vermutlich allein deswegen zu zukünftigen Brüchen und Verletzungen kommen wird, weil es offensichtliche Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild gibt (vgl. Kapitel 5.1.3). Wenn das Unternehmen nämlich tatsächlich annimmt, dass seine MitarbeiterInnen bis zur Rente bleiben werden, läuft es Gefahr, die wahren Interessen und Bedürfnisse der Angestellten nicht mehr mitzubekommen – insbesondere in Zeiten eines Fachkräftemangels, in denen sich gut ausgebildete ArbeitnehmerInnen ihre ArbeitgeberInnen aussuchen können (vgl. Kapitel 1.1).

6.2 Beitrag zur Theorie

In den folgenden beiden Abschnitten sollen sowohl die Funktionsweise des psychologischen Vertrags in Krisenzeiten (Kapitel 6.2.1) als auch eine mögliche Kategorisierung von I-Deals (Kapitel 6.2.2) besprochen werden. Damit leistet diese Arbeit einen wertvollen Beitrag zum Konstrukt des psychologischen Vertrags, das zwar bereits fortlaufend verbessert wird, aber durch die jüngsten Entwicklungen der Pandemie noch einmal neu durchdacht werden muss.

6.2.1 Funktionsweise des psychologischen Vertrags in Krisensituationen

Für die Betrachtung des psychologischen Vertrags in Krisenzeiten steht zunächst einmal außer Acht, dass es sich im vorliegenden Fall um eine Pandemie als Auslöser handelte. Denn Unternehmen geraten immer wieder in Krisensituationen, die diverse Gründe haben können (Thießen, 2014). Die Frage ist, ob das Konstrukt des psychologischen Vertrags unter derart dynamischen Bedingungen weiterhin sinnvoll anwendbar ist, um die impliziten Erwartungen von zwei Parteien, bspw. ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen, darstellen zu können. Zweifel daran ergeben sich zum einen, weil sich die *äußeren* Einflussfaktoren (vgl. Kapitel 3.2.4) mitunter täglich ändern. Zum anderen kann es zu abrupten Veränderungen *innerhalb* der vertraglichen Beziehung kommen. Zumindes konnte im untersuchten Fall festgestellt werden, dass mehrfach (aufgrund von Restrukturierungen) Trennungen entstehen, da bspw. Führungskräfte das Unternehmen verlassen. Wenn diese Positionen nicht sofort nachbesetzt werden, besteht u.U. ein vorübergehendes Vakuum, das theoretisch durch die nächsthöhere Führungskraft gefüllt wird. In der Praxis ist es aber oft so, dass sich die betroffenen Mitarbeitenden eher selbst führen, weil die Vertretung keine Zeit für sie hat – so hat es zumindest eine der Befragten geschildert.

Trotz äußerer und innerer Veränderungen in Krisensituationen bleibt der psychologische Vertrag ein gutes Instrument zur Untersuchung beidseitig wahrgenommener Verpflichtungen. Voraussetzung dafür ist jedoch die Anwendung einer neueren Version des Konstrukts, die genau die beschriebenen Veränderungen bereits berücksichtigt. Mit der überarbeiteten

Fassung von Rousseau et al. (2018) ergeben sich bei der Auswertung der dargelegten empirischen Untersuchung keine Hürden. Dies liegt daran, dass der äußere Kontext bereits als kritisches Element für die Entwicklung von psychologischen Verträgen und deren inneren Prozessen anerkannt wird. Veränderungsprozesse von Unternehmen seien demnach vermutlich der größte kontextuelle Faktor, der einer Organisation widerfahren kann (Rousseau et al., 2018, S. 14). Durch den prozesshaften Aufbau ihres dynamischen Modells bieten Rousseau et al. (2018) einen Ansatz, mit dem jede Störung und somit Krise durchlaufen werden kann (vgl. Kapitel 3.2.5). Zwar liefern Rousseau et al. (2018) keine konkrete Hilfestellung im Umgang mit dem zuvor aufgeführten Sonderfall eines vorübergehenden Führungs-Vakuums. Doch dies stellt insofern kein Problem dar, als dass ohnehin die individuelle Wahrnehmung des Individuums greift (vgl. Kapitel 3.2.2). MitarbeiterInnen werden mit oder ohne direkte Führungskraft Verpflichtungen wahrnehmen. Im Zweifel beziehen sich die Erwartungen anstelle auf eine vorgesetzte Person auf das Unternehmen im Allgemeinen. Diese Form der Differenzierung hat auch die vorliegende Forschung bestätigt (vgl. Kapitel 5.1.1.2 und 5.1.1.3).

Die Funktionsweise des psychologischen Vertrags ist demnach auch in Krisensituationen gegeben, wenn die Definition des dynamischen Modells (Rousseau et al., 2018) zugrunde gelegt wird. Hierbei gibt es jedoch einen Ansatzpunkt, an dem dieses Vorhaben ansetzen und ergänzen kann. Rousseau et al. (2018) haben in ihrer Arbeit den Fall von *hybriden Störungen* beschrieben. Dabei komme es gleichzeitig zu positiven und negativen Reaktionen auf eine Disruption (Rousseau et al., 2018, S. 14–15). Beispielhaft empfinden angestellte Eltern flexible Arbeitsformen als Folge der Pandemie als positive Wende für Vereinbarkeit. Gleichzeitig haben sie, ebenfalls in Folge der Pandemie, schlechte Erfahrungen gemacht. Z.B. wurden sie enttäuscht, weil sie nicht vorzeitig aus ihrer Elternzeit zurückkehren durften, wie sie es ursprünglich geplant hatten. Diese Liste ließe sich fortführen (vgl. Kapitel 5.1.1 und Kapitel 5.4.1). Dass es zu hybriden Reaktionen komme, liege darin begründet, dass MitarbeiterInnen viele persönliche Ziele haben, von denen manche durch Störungen erreicht werden, und andere nicht (Rousseau et al., 2018, S. 14–15). Was mit Blick auf das dynamische Modell jedoch unklar bleibt, ist der Sachverhalt, ob sich die Mitarbeitenden nach hybriden Erfahrungen parallel in einer Phase der Neuverhandlung *und* in einer der Reparation befinden. Diese Logik würde zumindest aus dem bestehenden Prozessverlauf hervorgehen, was konzeptuell keinen Sinn macht. Daher wird vorgeschlagen, das bestehende Modell um einen Prozessschritt zu erweitern, wie in Abbildung 12 dargestellt. Danach ziehen Mitarbeitende zunächst in einem Schritt der Abwägung („Balancing“) eine *Bilanz* aus den hybriden Erfahrungen. Diese Abwägung konnte in der vorliegenden Forschung beobachtet werden. Bspw. haben die Elternteile A08 und A05 jeweils positive als auch negative Reaktionen auf die gleiche Form der Störung gezeigt, sind jedoch im Anschluss auf verschiedenen „Pfad“ gelandet. Beide

konnten erst später als geplant aus ihrer Elternzeit und nicht mehr auf eine gleichwertige Position zurückkehren. Für A08 hat sich der berufliche Weg trotzdem gut „gefügt“, sodass ihr Vertrag in einer Phase der Neuverhandlung zu verorten wäre. Hingegen hat A05 ein eher negatives Fazit gezogen. Ihr Vertrag befindet sich daher in einer Reparationsphase („Repair Phase“) – Kündigung nicht ausgeschlossen. Somit entscheidet die individuelle Gewichtung der positiven und negativen Reaktionen über den weiteren Fortlauf im dynamischen Modell und über die weitere Entwicklung des psychologischen Vertrags.

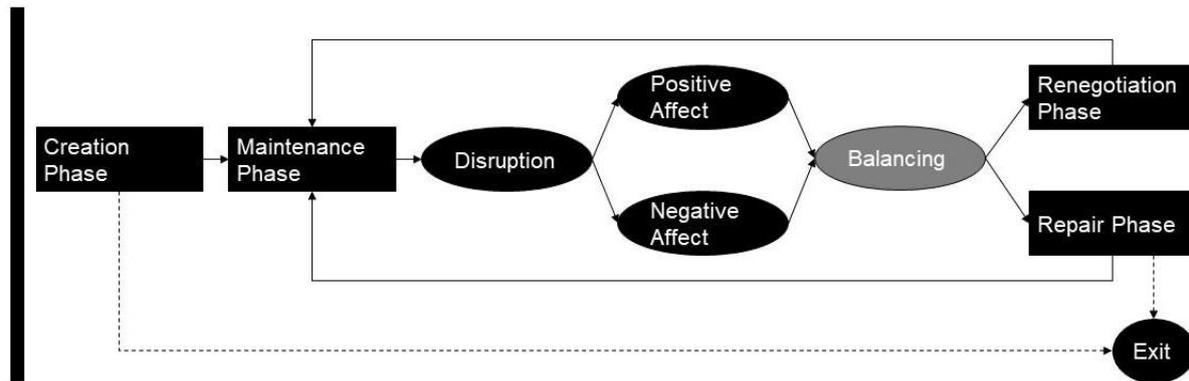


Abbildung 12: Dynamisches Phasenmodell inkl. Abwägungsphase (Balancing)
Quelle: Eigene Entwicklung in Anlehnung an Rousseau et al., 2018, S. 2

6.2.2 Kategorisierung von I-Deals

Im Anschluss an die Überlegungen in Kapitel 6.2.2 bedarf die Theorie zu den sog. I-Deals (vgl. Kapitel 3.3.3) einer Ergänzung, um eine Beliebigkeit in der Anwendung bzw. Analyse zu vermeiden. Dafür wird eine Kategorisierung aufgestellt, die I-Deals im engeren (bzw. „klassischem“) und weiteren (bzw. neuerem) Sinne differenziert. Die jeweiligen Ausprägungsmerkmale sind in Tabelle 8 zusammengefasst worden. Diese Kategorisierung ist auf Basis der theoretischen Vorarbeit (vgl. Kapitel 3.3.3), des dynamischen Modells (Rousseau et al., 2018) und aufgrund der Beobachtungen und Ergebnisse dieser Arbeit entstanden. Im Folgenden sollen alle Kategorisierungsmerkmale erläutert werden.

Während die ersten vier Punkte in Bezug auf I-Deals im engeren Sinne (vgl. Tabelle 8) aus der theoretischen Einführung übernommen werden konnten (Bal & Hornung, 2019), wurde die Seite der I-Deals im weiteren Sinne analog angepasst. In dynamischen Umfeldern sind I-Deals z.T. nicht einmal mehr ausgehandelt worden, sondern eine Partei hat die andere über eine individuelle Vereinbarung lediglich noch informiert. Es wurde bspw. von einem befragten Elternteil angenommen, dass es in Ordnung sei, weiterhin nachmittags die eigenen Kinder abzuholen und zu betreuen, obwohl sie dazu keine offizielle Bestätigung von ihrer Führungskraft erhalten hat (vgl. Kapitel 5.1.1.2).

Dass I-Deals im weiteren Sinne von einer extremen Heterogenität geprägt sind, wurde bereits in Kapitel 6.1.1. erläutert. Bzgl. des dritten Punkts lässt sich sagen, dass insbesondere bei

flexiblen Arbeitszeiten nicht beide Seiten „gewinnen“, sodass auch hier eine Differenzierung zu I-Deals im engeren Sinne vorgenommen werden kann. Damit ist gemeint, dass es für ArbeitgeberInnen bspw. nicht unbedingt von Vorteil ist, sich nach den Wunsch-Arbeitszeiten der angestellten Eltern zu richten, da allein die Terminkoordination dadurch erschwert wird. Ferner konnte bei I-Deals im weiteren Sinne ein unspezifischer Umfang beobachtet werden.

| I-Deals im engeren Sinne | I-Deals im weiteren Sinne |
|----------------------------------|---|
| Individuelle Aushandlung | Individuelle Information an Gegenseite |
| Heterogenität | Extreme Heterogenität |
| Beide Seiten profitieren | Eine Seite profitiert mehr als die andere |
| Spezifischer Umfang | Unspezifischer Umfang |
| Nähe und Vertrauen | Extreme Nähe und Vertrauen |
| Stabilisierungsphase oder später | Ab Kreatiionsphase möglich |

Tabelle 8: Gegenüberstellung von I-Deals im engeren und weiteren Sinne
Quelle: Eigene Entwicklung

Z.T. entstand in den Interviews der Eindruck, dass nicht mehr eine klare „Ausnahme“ geregelt wurde, sondern eine Vielzahl, insbesondere hinsichtlich Flexibilität (vgl. Kapitel 5.1.2.1). Die Punkte von Nähe und Vertrauen sind analog den Ergebnissen in Kapitel 5.2.3 aufgenommen worden, wobei die Nähe und das Vertrauen bei I-Deals im weiteren Sinne nochmal stärker ausgeprägt ist. Beleg dafür ist z.B. die beschriebene Beziehung zwischen dem Elternteil A06 und ihrer Führungskraft, die auch ihren Mann persönlich kennt. Der jeweils letzte Punkt in der obigen Tabelle bezieht sich auf Rousseau et al. (2018). In der anfänglichen Forschung zu idiosynkratischen Vereinbarungen ist davon ausgegangen worden, dass die Beziehung zwischen beiden Parteien bereits etabliert sein muss, damit ein I-Deal zustande kommen kann (Rousseau, 2001, S. 262). Im Umkehrschluss kann dieser noch nicht in der Kreatiionsphase auftreten. Bei I-Deals im weiteren Sinne könnte hingegen auch kurz nach der Einstellung ein I-Deal zustande kommen, weil der äußere Kontext so dynamisch einwirkt, dass die Beteiligten sich vermutlich auch schon im Laufe der Kennenlernphase auf individuelle Vereinbarungen einlassen würden, was im Übrigen die Forschung von Rousseau (2001) bestätigen würde. Sie beschreibt, dass insbesondere „Neuheit“ ein Vorteil sein kann, wenn es um die Aushandlung individueller Vereinbarungen geht (Rousseau, 2001, S. 266). Bezogen auf die heutige Arbeitswelt kann hinzugefügt werden, dass dynamische Zeiten verbinden, und dass Unternehmen sich insbesondere aufgrund des Fachkräftemangels bemühen, von Anfang an auf die Wünsche ihrer Fachkräfte einzugehen. Diese Hypothese konnte jedoch nicht anhand des Datenmaterials bestätigt werden, da niemand der Interviewten gerade neu ins Unternehmen eingetreten war. Daher müsste diese Vermutung – genau wie die übrigen Annahmen – durch weitere wissenschaftliche Untersuchungen respektive Studien verifiziert werden.

6.3 Methodische Besonderheiten

Die vorliegende empirische Untersuchung ist eine einmalige Beobachtung in einem einzelnen Unternehmen, sodass es sich gem. Gerring (2016) um keine methodisch aufgesetzte Fallstudie aus dem Bereich des „Case Study Research“ handelt. Dennoch ist bewusst der *Fall* eines Unternehmens ausgewählt worden, um ganz bestimmte AkteurInnen, nämlich insbesondere angestellte Eltern, innerhalb *einer* spezifischen „Subwelt“ zu betrachten. Statt mit dem Begriff der Fallstudie oder Einzelfallstudie für Verwirrung zu sorgen, ist in dieser Arbeit daher von einer *Fallanalyse* die Rede. In der Forschungslandschaft sind derartige qualitative Untersuchungen im Zusammenhang mit dem psychologischen Vertrag bereits zu finden. Jedoch sind in diesen bisherigen Studien (Cutcher, 2008; Holland & Scullion, 2021; Magano & Thomas, 2003) i.d.R. MitarbeiterInnen bzw. Führungskräfte im Allgemeinen betrachtet worden, sodass keine Rückschlüsse auf Untergruppen, wie Eltern, möglich waren.

Außerdem ist der Feldzugang (drei Befragungsgruppen aus einem Unternehmen) als Spezifikum zu betonen, da andere Unternehmen ähnliche Vorhaben aus Datenschutzgründen abgesagt haben. Für die Teilnehmenden bestand außerdem vielleicht die Sorge, dass ihre Aussagen im Nachhinein gegen sie verwendet werden könnten – trotz aller Vorkehrungen zur Geheimhaltung und Anonymisierung. Im Laufe der Interviewführung entstand jedoch nur sehr selten der Eindruck, dass Beteiligte aufgrund des Settings weniger offen bzw. befangen gewesen sein könnten.

Des Weiteren ist die vorliegende Arbeit methodisch besonders, weil beide Vertragsseiten systematisch berücksichtigt worden sind, um auch Vergleiche zwischen den jeweiligen Vertragsinhalten ziehen zu können. Die bestehende Forschung zum psychologischen Vertrag erfolgte zuvor hingegen oft nur einseitig, wodurch die Ansichten der Gegenseite außer Acht gelassen worden sind. Da ein Vertrag, auch der psychologische, jedoch nur im Wechselspiel mit anderen gestaltet werden kann, sind empirische Ansätze wie in dieser Arbeit wissenschaftlich ein großer Mehrwert (Conway & Briner, 2009, S. 108–109).

6.4 Implikationen für die Unternehmenspraxis

Bevor näher auf die Anwendung und die Vorteile des entwickelten 4-K-Modells für die Praxis eingegangen wird (Kapitel 6.4.2), sollen einige weitere Implikationen auf Basis der Ergebnisse aufgeführt werden (Kapitel 6.4.1). Hierbei wird zwischen Auswirkungen für Unternehmen und denen für angestellte Eltern unterschieden.

6.4.1 Implikationen für angestellte Eltern und Unternehmen

Implikationen für Unternehmen

In Rückbezug auf die offene Frage in Kapitel 6.1 („Wenn Unternehmen sowohl auf Kinder – als kommende Generation von Mitarbeitenden – als auch auf deren arbeitende Eltern angewiesen sind, wie kann es sein, dass Vereinbarkeit vor allem als Privatsache erachtet wird?“) tun Unternehmen gut daran, grundsätzlich ihre (Zurück-)haltung hinsichtlich Vereinbarkeit zu überdenken und diesbezüglich deutlich aktiver zu werden. Erneut ist dabei auf die Erfüllung des „Dreiklangs“ (Ahrens, 2022, S. 64) hinzuweisen, die ein erster Schritt sein kann, um die nötige unternehmerische Verantwortung bzgl. Vereinbarkeit zu übernehmen. Außerdem wird es für ArbeitgeberInnen angesichts des Fachkräftemangels vorteilhaft sein, wenn sie stets den ganzen Menschen im Blick haben; nicht nur den arbeitenden Teil.

Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass Eltern große Flexibilität bewiesen haben, was ihre Erreichbarkeit inmitten der Pandemie angeht sowie in der Zeit danach (vgl. Kapitel 5.1.1.1 und Kapitel 5.1.2.2). Dafür haben sie weitere Herausforderungen in Kauf genommen, die ArbeitgeberInnen u.U. gar nicht bewusst sind. Daher gehört auch die Thematik der Erreichbarkeit – genauso vermutlich für ArbeitnehmerInnen ohne Kinder – hinterfragt und muss ggf. familienbewusster aufgestellt werden.

Angesichts der Vorteile neuer, flexibler Arbeitsformen für Vereinbarkeit sollten ArbeitgeberInnen Optionen wie z.B. das Arbeiten im Home-Office weiterhin anbieten. Wie die Daten gezeigt haben, stellt die räumliche und zeitliche Flexibilität tatsächlich für viele der Befragten eine Wende fürs Arbeiten dar – und somit auch für das übrige Leben „drumherum“, das bei angestellten Eltern vor allem aus der Zeit mit der Familie besteht.

Implikationen für angestellte Eltern

Es hat sich gezeigt, dass durch die Pandemie das Private stark ins Berufliche vorgedrungen (Family-Work-Conflict) ist, wodurch sich – zumindest vorübergehend, insbesondere in den Lockdowns – die Konzentrationsfähigkeit und somit die Qualität der Arbeit verringert haben (vgl. Kapitel 5.1.1.1). Wenn angestellte Eltern weiter im Home-Office arbeiten, sollten ihre Kinder im Normalfall nicht gleichzeitig zuhause sein, da Kitas und Schulen mittlerweile wieder geöffnet haben. Doch wenn Kinder ggf. ab dem frühen Nachmittag nach Hause kommen oder gleich krank daheim bleiben, können arbeitende Eltern erneut in diese Lage versetzt werden. Hier empfiehlt es sich, dass die Eltern selbst aktiv werden, bspw. für eine Kinderbetreuung sorgen oder andere Maßnahmen ergreifen, um weiterhin konzentriert arbeiten zu können. Andererseits werden sie den Ansprüchen an ihre Arbeit kaum gerecht werden. Gerade im Fall von kranken Kindern wäre das Anmelden eines Kind-Krank-Tages die hilfreichere Option, da sie sonst weder der Sorge- noch der Erwerbsarbeit zufriedenstellend nachkommen können.

Daher lässt sich auf Basis der Ergebnisse und der Diskussion empfehlen, dass Eltern bei der Stellenwahl sowohl die Einstellungen der direkten Führungskraft als auch den Grad des Familienbewusstseins im Unternehmen berücksichtigen, wenn sie Familie und Beruf zufriedenstellend vereinbaren wollen. Dazu sei gesagt, dass Herausforderungen nicht ausbleiben werden (vgl. Kapitel 2.4), sodass die eigenen Ansprüche an die Umsetzung und die eigenen Erwartungen an das Gelingen von Vereinbarkeit immer wieder neu auszutarieren sind, um eigene Ansprüche und Erwartungen mit der Realität in Einklang zu bringen. Was u.a. helfen kann, sind individuelle Vereinbarungen mit der direkten Führungskraft, sodass ein regelmäßiger Austausch angestrebt werden sollte.

6.4.2 4-K-Modell als Hilfestellung im beruflichen Miteinander

Das auf Basis der Typenbildung entwickelte 4-K-Modell bietet beiden Vertragsparteien eine große Hilfestellung im beruflichen Alltag. Der erste Schritt müsste darin bestehen, dass sich die angestellten Eltern einem (noch zu entwickelndem) Testverfahren unterziehen, um rauszufinden, zu welchem Vereinbarkeitstyp sie zählen. Das Resultat bringt nicht nur ihnen selbst mehr Klarheit über die beiden Merkmalsausprägungen und ihren individuellen Vereinbarkeitstyp, sondern auch dem Unternehmen bzw. der direkten Führungskraft. Natürlich könnte es sein, dass Beteiligte ungern offen preisgeben, dass sie ggf. eher niedrige berufliche Ambitionen haben. Hierin besteht eine Hürde in der Anwendung, die aber ggf. durch eine Umbenennung der Achsen behoben werden könnte. Wenn ArbeitgeberInnen nämlich besser einordnen können, welcher Vereinbarkeitstyp vorliegt, kann hilfreicher auf die Bedürfnisse der jeweiligen angestellten Eltern eingegangen werden. Somit ließe sich die individuelle Vereinbarkeit verbessern. Z.B. wäre es bei KombinerInnen empfehlenswert, sie nicht in ihren Freiheiten einzuschränken, sondern sie einfach ihr eigenes Modell umsetzen zu lassen. Sie sind ohnehin intrinsisch motiviert und benötigen höchstens ab und an den Hinweis, auch einmal Urlaub zu nehmen, um nicht zu viel leisten zu wollen. Bei den Konsekutiven können ArbeitgeberInnen darauf hoffen, dass diese nach einer evtl. Pause (wieder) voll fürs Unternehmen da sein werden. Sie benötigen ihre Zeit, um ihr konsekutives Vereinbarkeitsmodell zu leben. Zusätzlich sollten Unternehmen rausfinden, wo die vielleicht weniger positiven Erfahrungen hinsichtlich Vereinbarkeit herkommen. Wenn die Gründe in einem Fehlverhalten der Unternehmensseite liegen, könnte immerhin daraus gelernt werden. Die KämpferInnen wären voraussichtlich über konkrete Unterstützungsangebote dankbar, und sei es, dass sie einen Tag mehr im Home-Office arbeiten dürfen, weil dies für sie eine Entlastung bedeutet. Vielleicht werden sie keine Führungskräfte, aber solange sie ihren Job tatkräftig und zuverlässig erfüllen, sind sie für jedes Unternehmen willkommene MitarbeiterInnen. Selbst der Umgang mit KritikerInnen ließe sich optimieren, sofern Unternehmen das Wissen darüber haben. Die jeweiligen Führungskräfte müssten im individuellen Gespräch rausfinden, inwiefern eher negative Erfahrungen hinsichtlich

Vereinbarkeit ggf. wieder repariert werden können. Schließlich kann genau beobachtet werden, ob Motivation sowie Arbeitsergebnisse u.U. leiden. Wenn dies der Fall sein sollte, können Führungskräfte entgegenwirken, indem sie gemeinsam mit den angestellten Eltern besprechen, wie beides (wieder) verbessert werden kann.

Bevor dieses Szenario jedoch so in der Praxis umgesetzt werden kann, wäre eine quantitative Erhebung zur Validierung der Typen ratsam. Darüber könnten auch weitere Merkmalsausprägungen und evtl. Korrelationen zu Sekundärmerkmalen (vgl. Kapitel 5.5.2) geprüft werden.

7 Abschluss

Im finalen Teil dieser Arbeit wird zum einen ein Fazit gezogen (Kapitel 7.1). Zum anderen sollen die Grenzen der empirischen Untersuchung (Kapitel 7.2) dargelegt werden, um Limitationen transparent zu machen. Danach folgt ein Ausblick auf zukünftige Forschungsansätze im gewählten Interessensbereich zwischen angestellten Eltern und Unternehmen sowie dem psychologischen Vertrag (Kapitel 7.3).

7.1 Fazit

Aus wissenschaftlicher Sicht liefert diese Arbeit wertvolle Erkenntnisse zum heutigen psychologischen Vertrag zwischen angestellten Eltern und Unternehmen. Dabei sind nicht nur die Inhalte *beider* Parteien offengelegt, sondern auch Abweichungen sowie zukünftige Vertragsbestandteile gezeigt worden. Neben der wissenschaftlich nicht unüblichen Beleuchtung von Vertragsbrüchen und -verletzungen konnten Ergebnisse zur Verhandlung von idiosynkratischen Vereinbarungen und zur möglichen Veränderung der Vertragsform in Abhängigkeit von persönlichen Erfahrungen geliefert werden. Zusätzlich war die Datenbasis so umfangreich in ihrer Tiefe, dass das 4-K-Modell zur Einschätzung von Vereinbarkeitstypen unter angestellten Eltern entwickelt werden konnte. Dieses Modell ist der mitunter größte Beitrag zur Praxis, da diese Einordnung für beide Parteien ein besseres Selbst- und Fremdbild ermöglicht, sodass der Umgang miteinander in Bezug auf Vereinbarkeit wesentlich verbessert werden kann.

Der theoretische Beitrag besteht vor allem darin, dass gleich zwei Bestandteile des psychologischen Vertrags – die Funktionsweise in Krisensituationen und I-Deals in Anbetracht sehr fragiler Umfeldler – kritisch hinterfragt und konzeptuell erweitert werden konnten.

Zudem ist zu betonen, dass das eher seltene, weil i.d.R. schwer realisierbare Forschungsdesign, bestehend aus einer diversen Gruppe von angestellten Eltern, Führungskräften und ExpertInnen aus *einem* Unternehmensbereich, eine Besonderheit darstellt. Der Kontext war somit in allen Interviews gleich, was für die Vergleichbarkeit von psychologischen Verträgen ein enormer Vorteil ist, da dieser maßgeblich auf deren Ausgestaltung einwirkt (Rousseau et al., 2018, S. 4).

Mit dieser Arbeit sind nicht nur Forschungslücken geschlossen worden. Auch für die Forschende haben sich viele (persönliche) Erkenntnisse ergeben. Allein die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen von Vereinbarkeit hat zu der Einsicht geführt, dass – unter den gegebenen strukturellen Umständen – Vereinbarkeit immer nur ein Kompromiss sein kann (berufundfamilie Service GmbH, 2020, S. 32). Die Ergebnisse haben dies bestätigt, sodass folgendes Fazit gezogen werden *muss*: Vollkommene Vereinbarkeit ist

eine Illusion. Es gibt nur den Versuch, eine Art Balance herzustellen, sodass für angestellte Eltern *mal* die Familie, *mal* der Beruf im Vordergrund stehen werden – nie beides gleichzeitig. Trotzdem ist die Idee der *parallelen* Vereinbarkeit damit kohärent (Bäcker et al., 2020, S. 894). Denn dabei geht es nicht darum, zur *gleichen* Zeit beides erfüllen zu wollen, sondern beide Teile, Familie und Beruf, auf den Tag, die Woche, das Jahr zu verteilen. Ob angestellte Eltern dazu in der Lage sind, hängt jedoch nicht nur von der eigenen Organisationsfähigkeit ab (Leinfellner & Bomert, 2017, S. 164), sondern auch von der Haltung der direkten Führungskraft (Juncke et al., 2021, S. 58) und dem Grad des Familienbewusstseins im Unternehmen (Ahrens, 2016; Schneider et al., 2008). Wenn das Verständnis und die Unterstützung von dieser Seite fehlen, kann Vereinbarkeit *nicht* gelingen. Gerade im Rückblick wird klar, wie akut die Pandemie insbesondere die Arbeitsformen und somit die Thematik der Vereinbarkeit verändert hat. Mit dem folgenden Zitat, das den Titel dieser Arbeit beeinflusst hat, soll dieses Fazit enden:

„Für mich ist die Pandemie eine Wende gewesen – in der Art und Weise, wie wir arbeiten. Und für mich muss es so bleiben. Es gibt keinen Weg zurück.“ (A06)

7.2 Grenzen der empirischen Untersuchung

Sowohl beim Aufsetzen des Forschungsdesigns als auch bei der später verwendeten Methodik und Auswertung gab es Grenzen, die im Folgenden beschrieben werden. Zunächst ist der Auswahlprozess der Teilnehmenden innerhalb des Unternehmens nicht direkt durch die Forschende gesteuert worden. Die Vorauswahl fand durch die Personalabteilung statt, sodass nicht abschließend gesagt werden kann, ob diese Teilnehmenden tatsächlich zufällig ausgewählt worden sind (vgl. Kapitel 4.4.1). Des Weiteren handelt es sich um ein vergleichsweise kleines Sampling, sodass keine statistische Aussagekraft erhoben werden kann. Insbesondere die Vereinbarkeitstypen und deren prozentuale Verteilung bei angestellten Eltern in Deutschland wären von Interesse, wofür eine entsprechende quantitative Erhebung umgesetzt werden könnte.

Da der Fokus auf dem Thema Vereinbarkeit lag und weniger auf der Entwicklung der psychologischen Verträge im Zeitverlauf, ist bewusst eine einmalige Untersuchung aufgesetzt worden. Ein Längsschnitt, idealerweise im Verlauf der Pandemie, hätte jedoch eine höhere Aussagekraft zur Dynamik psychologischer Verträge versprochen.

Sodann könnte die Befragung aufgrund des einmaligen Erhebungszeitpunkts verzerrt sein, da die Erfahrungen seit Beginn der Pandemie retrospektiv abgefragt worden sind. Analog konnte die Frage nach zukünftigen, potenziellen Brüchen und Verletzungen nur hypothetisch gestellt werden. Ob die Teilnehmenden später tatsächlich so denken, fühlen und handeln werden, wie beschrieben, bleibt offen.

In den Gesprächen ist weiter bewusst keine Erläuterung zu wesentlichen Bestandteilen des psychologischen Vertrags vorgenommen worden, was dazu geführt hat, dass Begriffe wie Verpflichtungen, Wünsche und Hoffnungen synonym verwendet worden sind. Die Interpretation der „wahren“ Bedeutung ist im Nachgang durch die Einschätzung der Forschenden erfolgt (vgl. Kapitel 5.1), wodurch ggf. auch Fehleinschätzungen gemacht worden sein können.

Schließlich sind bei der Auswertung die Hauptkategorien deduktiv gebildet worden, sodass die geforderte Offenheit dadurch eingegrenzt worden ist. Außerdem muss kritisch angemerkt werden, dass die Analyse allein von der Forschenden durchgeführt wurde, sodass keine Intersubjektivität vorliegen kann. Hinzu kommt, dass die Forschende das Kernthema, Vereinbarkeit, selbst gut kennt (vgl. 4.1.1) und somit zumindest unterbewusst beim Codieren und der Analyse subjektiv gehandelt haben mag. Zudem wurde bewusst darauf geachtet, die persönlichen Hintergründe der Beteiligten, z.B. anhand der soziodemografischen Fragebögen (vgl. Kapitel 4.3.1), bei der Auswertung zu berücksichtigen. Dennoch besteht ein restliches Risiko der Fehl-Interpretation, da die Einzelnen bspw. durch die Einschränkungen in der Pandemie verschieden stark betroffen waren, dies aber unterschiedlich bewertet und berichtet haben.

7.3 Ausblick

Im Fokus dieser Arbeit stand der psychologische Vertrag zwischen angestellten Eltern und Unternehmen. Somit beziehen sich alle Ergebnisse in erster Linie auf diese bestimmte Konstellation. Für die weitere Forschung bedeutet dies, dass quantitativ und qualitativ geprüft werden kann, inwiefern es Überschneidungen zu anderen Gruppen und deren psychologische Verträge gibt, sodass Unternehmen bzw. Vorgesetzte immer spezifischer auf die Erwartungen einzelner Gruppen eingehen, um so Fachkräfte halten und motivieren zu können.

In Bezug auf die entwickelten Vereinbarkeitstypen wäre, wie bereits erwähnt, eine quantitative Erhebung zur Validierung der Typen für Wissenschaft und Praxis hilfreich. Darüber könnten ggf. weitere Merkmalsausprägungen und evtl. Korrelationen zu Sekundärmerkmalen getestet werden. Zusätzlich wäre eine tiefenpsychologische Betrachtung der Typen von Interesse, um zugrundeliegende Motive besser verstehen zu können.

In der Diskussion ist außerdem der Punkt der Wertschätzung betrachtet worden (vgl. Kapitel 6.1.3). Hierzu ließe sich eine qualitative Erhebung anschließen, die die folgenden Fragen untersuchen könnte: Wünschen sich angestellte Eltern Wertschätzung oder doch etwas anderes? Welche Erfahrungen haben sie diesbezüglich bereits gemacht? Wieso besteht der Wunsch danach?

Weiter bleibt die Frage offen, ob sich angestellte Eltern tatsächlich als „komplizierte“ ArbeitnehmerInnen sehen, auf die „ständig“ Rücksicht genommen werden muss. Hierzu wäre ebenfalls ein qualitativer Ansatz empfehlenswert, um das Thema einer evtl. wahrgenommenen „Grundschild“ näher zu beleuchten. Daran anknüpfend könnte erforscht werden, inwieweit angestellte Eltern tatsächlich vorsorglich auf Distanz zu ihrem Unternehmen gehen (vermehrt transaktionale Elemente entwickeln), um die durch Brüche und Verletzungen geprägte Beziehung nicht weiter auf die Probe zu stellen. Auch die Frage, ob sich psychologische Verträge in der Kurationsphase anders verändern als solche, die schon länger bestehen, ist noch zu beantworten.

Im Übrigen konnte nicht abschließend analysiert werden, warum sich viele der befragten Eltern gezielt Führungskräfte gesucht haben, die selbst Eltern sind. Immerhin eine Beteiligte hatte dazu berichtet, dass sie in der Vergangenheit nicht nur positive Erfahrungen mit Vorgesetzten gemacht hat, die selbst Kinder haben. Es hänge auch maßgeblich davon ab, ob diese Vorgesetzten selbst aktiv in der Sorgearbeit beteiligt seien. Da es sich hierbei tatsächlich um einen Einzelfall handelt, sollte in einer weiteren qualitativen Erhebung näher geklärt werden, ob Eltern tatsächlich die besseren Führungskräfte für Eltern sind.

Ein weiterer Aspekt, der für die zukünftige Forschung genannt werden soll, ist der Einfluss von KollegInnen auf Vereinbarkeit bzw. den psychologischen Vertrag von Eltern. Dieses Thema wird in der vorliegenden Arbeit nur angeschnitten (vgl. Kapitel 2.2.2.2) und könnte daher genauer betrachtet werden. Akkermans et al. (2019) haben sich bereits mit dem Team als Einflussgröße auf den psychologischen Vertrag auseinandergesetzt, jedoch steht dort nicht das Spezifikum „Eltern“ im Fokus.

Außerdem steht eine weitere Erprobung bzw. Weiterentwicklung der beiden theoretischen Beiträge aus. Dazu stellen sich u.a. folgende Fragen: Welche weiteren Besonderheiten ergeben sich für die Funktionsweise des psychologischen Vertrags in Krisensituationen? Inwieweit kann die Kategorisierung von I-Deals bestätigt werden? Welche Merkmale ließen sich ggf. noch zur besseren Differenzierung hinzufügen?

Insgesamt ergeben sich viele anschlussfähige Forschungsthemen, die sowohl mit Vereinbarkeit als auch mit dem psychologischen Vertrag verbunden werden können.

Literaturverzeichnis

- Ahrens, R. (2016). Unternehmenskultur als Schlüssel zu einer nachhaltigen familienbewussten Personalpolitik. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen* (S. 121–129). Springer.
- Ahrens, R. (2021). Beruf und Familie in Zeiten von Corona – Synchroner Vereinbarkeit als Herausforderung. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2021* (S. 363–376). Springer Berlin Heidelberg.
- Ahrens, R. (2022). *Familien- und Vereinbarkeitspolitik in Deutschland*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37149-4>
- Ahrens, R. & Schneider, A. K. (2013). "Ich bin dann mal weg" - warum sich eine familienbewusste Personalpolitik lohnt. *Personal im Fokus*(5), 44. https://www.ffp.de/files/dokumente/2013/personalimfokus_5-2013.pdf
- Akkermans, J., Jong, S. de, Jong, J. de & Bal, P. M. (2019). Me and my team: the role of social context in psychological contract breach and fulfillment. In Y. Griep & C. Cooper (Hrsg.), *New Horizons in Management. Handbook of research on the psychological contract at work* (S. 164–185). Edward Elgar Publishing.
- Alemann, A. von, Beaufaÿs, S. & Kortendiek, B. (2017). Einleitung. In A. von Alemann, S. Beaufaÿs & B. Kortendiek (Hrsg.), *Auflösungen und Neukonfigurationen von Erwerbs- und Familiensphäre. Alte neue Ungleichheiten?* (1. Aufl., S. 9–23). Barbara Budrich.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Althaber, A. & Leuze, K. (2020). Der Einfluss der beruflichen Geschlechtersegregation und beruflicher Arbeitszeitanrangements auf Teilzeitarbeit: Gleiche Übergangsbedingungen für Frauen und Männer? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 72(1), 317–349.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Tavistock.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 511–520. <https://doi.org/10.1080/13594329608414876>
- Arntz, M., Berlingieri, F. & Ben Yahmed, S. (2020). Working from Home and COVID-19: The Chances and Risks for Gender Gaps. *Intereconomics*, 2020(6), 381–386. <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2020/number/6/article/working-from-home-and-covid-19-the-chances-and-risks-for-gender-gaps.html>
- Bäcker, G., Naegele, G. & Bispinck, R. (2020). *Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06249-1>

- Bal, P. M. & Hornung, S. (2019). Individualization of work: from psychological contracts to ideological deals. In Y. Griep & C. Cooper (Hrsg.), *New Horizons in Management. Handbook of research on the psychological contract at work* (S. 143–163). Edward Elgar Publishing.
- Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M. & Jong, S. de (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545–572. <https://doi.org/10.1111/joms.12028>
- Bankins, S. (2011). Tracking employees' twists and turns: Describing a mixed methods approach to assessing change in the psychological contract. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 5(3), 351–366. <https://eprints.qut.edu.au/47419/>
- Bartscher-Finzer, S. (2017). Psychologischer Vertrag. *Organizational Behaviour - Verhalten in Organisationen*, 212–233.
- Becker, S. O., Fernandes, A. & Weichselbaumer, D. (2019). Discrimination in hiring based on potential and realized fertility: Evidence from a large-scale field experiment. *Labour Economics*, 59, 139–152. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.04.009>
- Bellgardt, P. (1990). Ansatzmöglichkeiten des Arbeits- und Betriebszeitmanagements. In K.-F. Ackermann (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement* (S. 85–103).
- Benjatschek, J. (2022). *Sandra Runge: "Eltern werden systematisch benachteiligt"*. <https://www.emotion.de/leben-arbeit/sandra-runge-eltern-werden-systematisch-benachteiligt>
- Bernhardt, J. & Zerle-Elsässer, C. (2021). Home-Office und grenzübergreifende, digitale Kommunikation als Chance für eine gelungene Vereinbarkeit? Mütter und Väter im Vergleich. In S. Kuger, S. Walper & T. Rauchenbach (Hrsg.), *Aufwachsen in Deutschland 2019: Alltagswelten von Kindern, Jugendlichen und Familien* (118-127). wbv.
- Bertelsmann Stiftung. (2014). *Das Qualitätssiegel "Familienfreundlicher Arbeitgeber": Eine statistische Analyse*. https://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/uploads/tx_jpddownloads/Statistische_Auswertung.pdf
- berufundfamilie Service GmbH. (2020). *Vereinbarkeit 2020: Eine Studie zu familien- und lebensphasenbewusster Personalpolitik im Zeitalter der Individualisierung*. https://berufundfamilie.de/images/dokumente/Ergebnisbericht_Studie_Vereinbarkeit_2020.pdf
- Bhaskar, R. (1975). *A realist theory of science*. Routledge.
- Blomme, R. J., Sok, J., van Rheede, A. & Tromp, D. M. (2013). The Use of the Psychological Contract to Explain Work–Family Interference Among Highly Educated Employees. In

- J. S. Chen (Hrsg.), *Advances in Hospitality and Leisure: volume 10. Advances in hospitality and leisure* (Bd. 9, S. 135–162). Emerald. [https://doi.org/10.1108/S1745-3542\(2013\)0000009011](https://doi.org/10.1108/S1745-3542(2013)0000009011)
- Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A. & Steffes, S. (2020). *Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: BMAS Forschungsbericht 549*.
https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbreitung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- Bonin, H., Eichhorst, W., Krause-Pilatus, A. & Rinne, U. (2021). *Auswirkungen der Corona-Krise auf das Familien- und Erwerbsleben: BMAS Forschungsbericht 574*.
https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-574-auswirkungen-der-corona-krise-auf-familien-und-erwerbsleben.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D1
- Brommer, D., Hockling, S. & Leopold, A. (2019). *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24618-1>
- Brost, M. & Wefing, H. (2015). *Geht alles gar nicht: Warum wir Kinder, Liebe und Karriere nicht vereinbaren können* (1. Auflage, Originalausgabe). Rowohlt. <http://dnb.info/1060999935/04>
- Buchwald, C. & Wiener, B. (2018). *Employee Branding als neue Personalstrategie: Familienfreundlichkeit als strategischer Vorteil* (2. Auflage). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1042988>
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A. & Subramaniam, A. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*.
https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2018/2018-05-24/studienreport_mgi_skill%20shift_automation%20and%20future%20of%20the%20workforce_may%202018.pdf
- Bujard, M., Laß, I., Diabaté, S., Sulak, H. & Schneider, N. F. (2020). *Eltern während der Corona-Krise: Zur Improvisation gezwungen*. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB). https://www.bib.bund.de/Publikation/2020/pdf/Eltern-waehrend-der-Corona-Krise.pdf?__blob=publicationFile&v=7
- Bundesfamilienministerium & Roland Berger GmbH. (2017). *Gemeinsam gelingt die neue Vereinbarkeit: Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen*.
<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/119618/008f05d03b112e7d0d3146f872a59605/g>

- emeinsam-gelingt-die-neue-vereinbarkeit-ein-leitfaden-fuer-arbeitgeber-und-arbeitnehmervertretungen-data.pdf
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2006). *Betriebliches Engagement in der Kinderbetreuung: Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen*. Berlin. http://www.csr-mittelstand.de/pdf/checkheft_betriebliche_kinderbetreuung.pdf
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2017). *Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung*. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/119794/b69d114cfbe2b6c1d4e510da2d74fd8d/zweiter-gleichstellungsbericht-der-bundesregierung-bt-drucksache-data.pdf>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2021). *Dritter Gleichstellungsbericht: Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten*. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/184544/c0d592d2c37e7e2b5b4612379453e9f4/dritter-gleichstellungsbericht-bundestagsdrucksache-data.pdf>
<https://doi.org/10.5771/1866-377X-2021-4-147>
- Bünning, M. (2016). Die Vereinbarkeitsfrage für Männer: Welche Auswirkungen haben Elternzeiten und Teilzeitarbeit auf die Stundenlöhne von Vätern? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 68(4), 597–618. <https://doi.org/10.1007/s11577-016-0387-0>
- Bünning, M., Hipp, L. & Munnes, S. (2020). *Erwerbsarbeit in Zeiten von Corona* (WZB Ergebnisbericht). Berlin. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/216101/1/Full-text-report-Buenning-et-al-Erwerbsarbeit-in-Zeiten-von-Corona-v1-20200415.pdf>
- Buschmeyer, A., Ahrens, R. & Zerle-Elsässer, C. (2021). Wo ist das (gute) alte Leben hin? Doing Family und Vereinbarkeitsmanagement in der Corona-Krise. *Gender*(2), 11–28.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in Workers, Work, and Organizations. In I. B. Weiner (Hrsg.), *Handbook of psychology*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1216>
- Coe, E., Enomoto, K., Herbig, B., Kothari, A. & Stueland, J. (2021). *COVID-19 and burnout are straining the mental health of employed parents*. <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/covid-19-and-burnout-are-straining-the-mental-health-of-employed-parents>
- Cohen, F. & Oppermann, E. (2020). *Familien & Kitas in der Corona-Zeit: Zusammenfassung der Ergebnisse*. Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2009). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research* (Repr). Oxford University Press.
- Conway, N. & Pekcan, C. (2019). Psychological contract research: older, but is it wiser? In Y. Griep & C. Cooper (Hrsg.), *New Horizons in Management. Handbook of research on*

- the psychological contract at work* (S. 10–34). Edward Elgar Publishing. <https://www-1elgaronline-1com-1frzaid5j0166.emedien3.sub.uni-hamburg.de/view/edcoll/9781788115674/9781788115674.00009.xml>
- Cooiman, L. F. & Krzywdzinski, M. (2019). Geteilte Zeit: Jobsharing in Unternehmen. *WZB-Mitteilungen*, 166, 30–33. http://emedien3.sub.uni-hamburg.de/han/sfx/https/bibliothek.wzb.eu/fulltext/journal-vt/wzb-mitteilungen/wm2019_166.pdf
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>
- Cutcher, L. (2008). Service sells: Exploring connections between customer service strategy and the psychological contract. *Journal of Management & Organization*, 14(2), 116–126. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.2.116>
- Dahrendorf, R. (2010). *Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle* (17. Aufl.). Neue Bibliothek der Sozialwissenschaften. VS Verl. für Sozialwiss.
- Dettmers, S. (2022). *Die große Arbeiterlosigkeit: Warum eine schrumpfende Bevölkerung unseren Wohlstand bedroht und was wir dagegen tun können* (1. Auflage). FinanzBuch Verlag.
- Entringer, T. & Kröger, H. (2021). Weiterhin einsam und weniger zufrieden – Die Covid-19-Pandemie wirkt sich im zweiten Lockdown stärker auf das Wohlbefinden aus. *DIW aktuell*, 67(58). https://doi.org/10.18723/DIW_WB:2020-38-5
- Erdmann, V. & Seyda, S. (2012). *Fachkräfte sichern - Wie familienfreundlich sind KMU?* https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-sichern-wie-familienfreundlich-sind-kmu.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- Erfolgsfaktor Familie. (2010). *Familienfreundlichkeit - Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität*. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/93772/ca0b39f8c3438c00a60b13e353bf76a7/familienfreundlichkeit-erfolgsfaktor-online-version-data.pdf>
- Erfolgsfaktor Familie. (2021). „Homeoffice ist eine Chance – insbesondere für Väter“. <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/kulturkanal/kulturkanal/news/meldung/homeoffice-ist-eine-chance-insbesondere-fuer-vaeter.html>
- Festinger, L. (1964). *Conflict, Decision, and Dissonance. Conflict, decision, and dissonance*. Stanford University Press. <https://books.google.de/books?id=oFqDnQEACAAJ>
- Flick, U. (2018). *Managing quality in qualitative research* (2. Aufl.). *The SAGE qualitative research kit*. Sage Publishing Ltd.

- Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 473–488). Springer VS.
- Flick, U., Kardorff, E. von & Steinke, I. (2012). Was ist qualitative Forschung? In I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (9. Aufl., S. 13–29). Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Frindte, T. & Thalmann, A. (2019). *Flexible Arbeitszeitmodelle - Überblick und Umsetzung*.
- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. In J. C. Quick (Hrsg.), *Handbook of occupational health psychology* (1. Aufl., S. 143–162). American Psychological Assoc.
- Gerring, J. (2016). *Case Study Research: Principles and Practices. Strategies for Social Inquiry*. Cambridge University Press.
<https://books.google.de/books?id=axDqDQAAQBAJ> <https://doi.org/Social>
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing qualitative data* (2. ed.).
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Guerrero, S., Bentein, K. & Lapalme, M.-È. (2014). Idiosyncratic deals and high performers' organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 323.
<https://www.jstor.org/stable/24709863>
- Guest, D. E. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649–664. <https://www.jstor.org/stable/3100281>
- Haas, L. (2003). Parental Leave and Gender Equality: Lessons from the European Union. *Review of Policy Research*, 20(1), 89–114. <https://doi.org/10.1111/1541-1338.d01-6>
- Häder, M. (2015). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*. Springer VS.
- Hammermann, A., Schmidt, J. & Stettes, O. (2019). *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019*.
<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/138446/b9fd33ee4455a4f67595790080da7196/unternehmenmonitor-familienfreundlichkeit-2019-data.pdf>
- Hans-Böckler-Stiftung (2007). Kurze Arbeitszeit, hohe Produktivität. *Böckler Impuls*(17), 6.
https://www.boeckler.de/pdf/impuls_2007_17_6.pdf
- Hansen, S. D. (2019). Psychological contracts: time for some conceptual clarity. In Y. Griep & C. Cooper (Hrsg.), *New Horizons in Management. Handbook of research on the psychological contract at work* (S. 63–79). Edward Elgar Publishing.
- Hauff, S. (2007). Flexibilisierung von Beschäftigung und die Erosion psychologischer Verträge aus Sicht der ArbeitnehmerInnen. *Arbeit*, 16(1), 36–53.
- Hauff, S. (2010). Psychologische Verträge und die Konsequenzen ihres Bruchs. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 39(9), 463–470.

- Hellert, U. (2021). Arbeitszeit flexibel und gesundheitsgerecht gestalten. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2021* (S. 266–278). Springer Berlin Heidelberg.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45–56. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00273.x>
- Hillebrecht, S. W. (2018). *Sabbaticals für die Personalentwicklung: Arbeitshilfen für Arbeitnehmer und Personalabteilung. essentials*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20648-2>
- Hipp, L. & Bünning, M. (2021). Parenthood as a driver of increased gender inequality during COVID-19? Exploratory evidence from Germany. *European Societies*, 23(sup1), 658–673. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1833229>
- Hochgürtel, T. & Sommer, B. (2021). *Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Datenreport 2021*. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/datenreport-2021/familie-lebensformen-und-kinder/329573/vereinbarkeit-von-familie-und-beruf/>
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal*. https://www.total-equality.de/media/uploads/iao_arbeiten_in_der_corona_epidemie.pdf
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2021a). *Arbeiten in der Corona-Pandemie - Leistung und Produktivität im New Normal*. <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-leistungen-produktivitaet.pdf>
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2021b). *Arbeiten in der Corona-Pandemie | Folgeergebnisse | Potenziale zeitlicher Flexibilität in Büro- und Schichtarbeit*. <https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/92c6ee8a-75db-4848-87d6-410d2c77523e/details>
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2021c). *Arbeiten in der Corona-Pandemie Führung im neuen Normal*. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2021/2021_06_28_Fuehrung_im_Neuen_Normal_IAO_DGFP.pdf
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2021d). *Arbeiten in der Corona-Pandemie: Ausgestaltung des »New Normal«*. <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-ausgestaltung.pdf>
- Holland, D. & Scullion, H. (2021). Towards a talent retention model: mapping the building blocks of the psychological contract to the three stages of the acquisition process. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2683–2728. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1569546>

- Hopf, C. (2012). Qualitative Interviews - ein Überblick. In I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (9. Aufl., S. 349–360). Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Hornung, S., Rousseau, D. M. & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *The Journal of applied psychology*, 93(3), 655.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.655>
- Hornung, S., Rousseau, D. M. & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 738–764.
<https://doi.org/10.1108/02683940910996770>
- Huebener, M., Spieß, C. K., Siegel, N. A. & Wagner, G. G. (2020). *Wohlbefinden von Familien in Zeiten von Corona: Eltern mit jungen Kindern am stärksten beeinträchtigt*.
https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.794108.de/20-30-1.pdf
https://doi.org/10.18723/DIW_WB:2020-30-1
- Huf, S. (2020). *Personalmanagement. Studienwissen kompakt*. Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28309-4>
- Institut für Demoskopie Allensbach. (2020). *Familien in der Corona-Zeit: Herausforderungen, Erfahrungen und Bedarfe*.
<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/163136/fdc725b0379db830cf93e0ff2c5e51b5/familien-in-der-corona-zeit-allensbach-data.pdf>
- Institut für Demoskopie Allensbach. (2021). *Elternschaft heute: Eine Repräsentativbefragung von Eltern unter 18-jähriger Kinder*. https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/IfD/sonstige_pdfs/8214_Elternschaft_heute.pdf
- Jessen, J., Spieß, C. K. & Wrohlich, K. (2021). *Sorgearbeit während der Corona-Pandemie: Mütter übernehmen größeren Anteil – vor allem bei schon zuvor ungleicher Aufteilung*. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.812216.de/21-9-1.pdf https://doi.org/10.18723/DIW_WB:2021-9-1
- Juncke, D., Braukmann, J. & Stoll, E. (2020). *Neue Chancen für Vereinbarkeit! Wie Unternehmen und Familien der Corona-Krise erfolgreich begegnen*.
https://www.prognos.com/sites/default/files/2021-02/prognos_studie_neue_chancen_f%C3%BCr_vereinbarkeit.pdf
- Juncke, D., Weßler-Poßberg, D., Stoll, E. & Nicodemus, J. (2021). *Aus der Corona-Krise lernen: Erfahrungen und neue Impulse für die betriebliche Vereinbarkeitspolitik*.
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Praxiswissen/220217_Studie_Erfahrungen_und_impulse_fuer_die_betriebliche_Vereinbarkeitspolitik.pdf

- Jurczyk, K. (2018). Elternschaft als Überforderung? In K. Jergus, J. O. Krüger & A. Roch (Hrsg.), *Elternschaft zwischen Projekt und Projektion* (S. 143–166). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Jurczyk, K., Schier, M., Szymenderski, P., Lange, A. & Voß, G. G. (2009). *Entgrenzte Arbeit - entgrenzte Familie: Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung*. Baden-Baden. https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/5_entgrenzung/EntAF_Buchflyer.pdf
- Kaiser, S. (2020). Work-Life-Balance. In Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. E., & Schäffer, F. f. W. u. S. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 149–158). Schäffer-Poeschel.
- Kapella, O., Tazi-Preve, I. M. & Rille-Pfeiffer, C. (2007). Die Vereinbarkeitslüge. *Der Standard*. https://www.oif.ac.at/publikationen/alle-publikationen/alle-publikationen-detail/?tx_univiepure_univiepure%5Buuid%5D=d3e8bb34-d233-4dd5-9d3a-9f82ba3a8f77&tx_univiepure_univiepure%5Bwhat2show%5D=publ&tx_univiepure_univiepure%5Baction%5D=show&tx_univiepure_univiepure%5Bcontroller%5D=Pure&cHash=d3ea10fce9a11de8ac9494141c6d1f5e
- Kastner, M. (2020). Umgang mit Belastungen und Anforderungen. In Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. E., & Schäffer, F. f. W. u. S. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 159–172). Schäffer-Poeschel.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kels, P. (2018). Psychologische Vertragserwartungen von Knowledge Workers im Zeitalter flexibler Karrieren. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt: Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung* (S. 131–145). Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-18786-6_9
- Kluve, J. & Tamm, M. (2009). *Evaluation des Gesetzes zum Elterngeld und zur Elternzeit: Studie zu den Auswirkungen des BEEG auf die Erwerbstätigkeit und die Vereinbarkeitsplanung. Endbericht - Juli 2009*. RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:zbw:rwipro:70844>
- Kraak, J. M. & Linde, B. J. (2019). The usefulness of the psychological contract in the 21st century. In Y. Griep & C. Cooper (Hrsg.), *New Horizons in Management. Handbook of research on the psychological contract at work* (S. 101–121). Edward Elgar Publishing.
- Kuark, J. K. & Wyss, M. (2016). Erfolgsfaktoren für Top Sharing: Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 85(1), 37.

- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Verlagsgruppe. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1138552>
- Kühmayer, F. (2016). Standpunkt: Antiwork. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen* (S. 71–78). Springer.
- Lambert, S. J. (1990). Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43(3), 239–257.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Materialien* (6. Aufl.). *Ciando library*. Beltz. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1116682>
- Langer, S., Horn, J., Gottschick, C., Klee, B., Purschke, O., Caputo, M., Dorendorf, E., Meyer-Schlinkmann, K. M., Raupach-Rosin, H., Karch, A., Rübsamen, N., Aydogdu, M., Buhles, M., Dressler, F., Eberl, W., Koch, F. E. von, Frambach, T., Franz, H., Guthmann, F., . . . Mikolajczyk, R. (2022). Symptom Burden and Factors Associated with Acute Respiratory Infections in the First Two Years of Life-Results from the LoewenKIDS Cohort. *Microorganisms*, 10(1), 111. <https://doi.org/10.3390/microorganisms10010111>
- Langmeyer, A., Guglhör-Rudan, A., Naab, T., Urlen, M. & Winklhofer, U. (2020). *Kindsein in Zeiten von Corona: Erste Ergebnisse zum veränderten Alltag und zum Wohlbefinden von Kindern*. https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/dasdji/themen/Familie/DJI_Kindsein_Corona_Erste_Ergebnisse.pdf
- Leinfellner, S. & Bomert, C. (2017). Elternschaft und Wissenschaft im Kontext neoliberaler Transformationen: Alte oder neue Dilemmata bei der Vereinbarkeit von Reproduktions- und Erwerbsarbeit? In A. von Alemann, S. Beaufäys & B. Kortendiek (Hrsg.), *Auflösungen und Neukonfigurationen von Erwerbs- und Familiensphäre. Alte neue Ungleichheiten?* (1. Aufl., S. 163–181). Barbara Budrich. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv8xng5s.12>
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.
- Liao, C., Wayne, S. J. & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S9-S29. <https://doi.org/10.1002/job.1959>
- Loosen, W. (2016). Das Leitfadenterview – eine unterschätzte Methode. In S. Averbek-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 139–155). Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2_9

- Lopez, P. D. & Fuiks, K. (2021). How COVID-19 is shifting psychological contracts within organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 45–49.
<https://doi.org/10.1017/iop.2021.59>
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M. & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual review of psychology*, 61, 543–568.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100314>
- Lorra, J. & Möltner, H. (2021). New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(3), 322–336.
<https://doi.org/10.1007/s41449-020-00238-3>
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: what we do and do not know. *Wisconsin law review*(3), 483–525.
- Mader, D., Lindner, U. & Pühretmayer, H. (2017). Einleitung. In U. Lindner & D. Mader (Hrsg.), *Sozialtheorie. Critical Realism meets kritische Sozialtheorie* (S. 7–74). transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839427255-001>
- Magano, K. D. & Thomas, A. (2003). Organisational change and the psychological contract at a pharmaceutical company. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2).
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.920>
- Mahler Walther, K. & Lukoschat, H. (2009). *Kinder und Karrieren: Die neuen Paare*. EAF - Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft.
<https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/31708/kinder-und-karrieren-die-neuen-paare/>
- Marega, S. (2022). *Baby, Kleinkind und Job*. Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63770-8>
- Martin, A. & Bartscher-Finzer, S. (2015). *Personal: Sozialisation, Integration, Kontrolle* (1. Auflage). Verlag W. Kohlhammer.
- Mayring, P. (1990). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (1. Auflage). Beltz.
<http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1131059>
- Menninger, K. A. (1958). *Theory of psychoanalytic technique* (1. Aufl.). *Menninger clinic monograph series*. Imago.
- Merkens, H. (2012). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktionen. In I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (9. Aufl., S. 286–299). Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of applied social psychology*, 28(16), 1530–1556.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>

- Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Blom, A. G., Wenz, A., Rettig, T., Lehrer, R., Krieger, U., Juhl, S., Friedel, S., Fikel, M. & Cornesse, C. (2020). *Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zu Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung*.
https://madoc.bib.uni-mannheim.de/55139/1/2020-04-05_Schwerpunktbericht_Erwerbstaetigkeit_und_Kinderbetreuung.pdf
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management review*, 22(1), 226. <https://www.jstor.org/stable/259230>
- Müller, J. (2021). *Was Arbeitgeber über die Rechte von Eltern wissen müssen*.
<https://www.impulse.de/recht-steuern/rechtsratgeber/kind-krank/7297147.html>
- Müller, K.-U. & Samtleben, C. (2022). *Reduktion und partnerschaftliche Aufteilung unbezahlter Sorgearbeit erhöhen Erwerbsbeteiligung von Frauen*.
https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.836537.de/22-9-1.pdf
https://doi.org/10.18723/DIW_WB:2022-9-1
- Müller, K.-U., Samtleben, C., Schmieder, J. & Wrohlich, K. (2020). *Corona-Krise erschwert Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor allem für Mütter – Erwerbstätige Eltern sollten entlastet werden*.
https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.787652.de/20-19-1.pdf
https://doi.org/10.18723/DIW_WB:2020-19-1
- Munko, T. (2021). Von der Präsenz- zur Vertrauenskultur. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2021* (S. 328–348). Springer Berlin Heidelberg.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). *SpringerLink Bücher*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>
- Neuberger, O. (2015). *Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung* (2. Aufl.). *utb-studi-e-book: Bd. 2743*. utb GmbH.
<https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838527437>
<https://doi.org/10.36198/9783838527437>
- Novotny, R. (2023). Elternschaft: Kinder? Nicht so wichtig! *Die Zeit*.
https://www.zeit.de/2023/22/elternschaft-kinder-stellenwert-vermaechtnisstudie?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.de%2F
- Oechsle, M. & Reimer, T. (2016). Väter zwischen Beruf und Familie. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 41(S1), 213–237. <https://doi.org/10.1007/s11614-016-0215-9>
- Otterpohl, N., Keil, A. G., Assor, A. & Stiensmeier-Pelster, J. (2017). Erfassung von elterlicher bedingter Wertschätzung im Lern- und Leistungsbereich und im Bereich

- der Emotionsregulation. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 49(2), 98–111. <https://doi.org/10.1026/0049-8637/a000172>
- Paulus, S. (2020). Praxisbericht: Mit dem Vereinbarkeitssimulator zur Work-Life-Balance. Interdisziplinäre Perspektiven und Lösungsansätze. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices* (S. 175–187). Springer Gabler.
- Raeder, S. & Grote, G. (2000). *Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt - neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation*. ETH Zürich.
- https://www.researchgate.net/publication/318318338_Flexibilisierung_von_Arbeitsverhaeltnissen_und_psychologischer_Kontrakt_-_neue_Formen_personlicher_Identitaet_und_betrieblicher_Identifikation
- <https://doi.org/10.3929/ethz-a-004303656>
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität. *Arbeit*, 10(4), 352–364. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2001-0407>
- Raeder, S. & Grote, G. (2005). Eigenverantwortung als Element eines neuen psychologischen Vertrages. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 36(2), 207–219.
- Raeder, S. & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag. Praxis der Personalpsychologie Band 26*. Hogrefe. http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3987022&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm
- Reggi-Graßl, N. (2021). *Wiedereinstiegsberatung: Eine ethnografische Studie an der Schnittstelle von Care- und Erwerbsarbeit*. Budrich Academic Press. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.3224/9783966659604>
- Reimann, M., Pausch, S. & Diewald, M. (2017). Work-Family Conflict in Germany: Psychological Contracts as Part of Employment Relationships in Work-Family Research. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 5(2), 127–153. <https://doi.org/10.22381/PIHRM5220175>
- Riederer, B. E. (2018). *Elternschaft und Wohlbefinden*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22561-2>
- Rigotti, T. (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 442–463. <https://doi.org/10.1080/13594320802402039>
- Rigotti, T. & Mohr, G. (2012). Flexibilisierung der Arbeit und Psychologischer Vertrag. In E. Bamberg, C. Busch, J. Dettmers & G. Mohr (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S. 167–186). Hogrefe.

- Rigotti, T., Otto, K. & Mohr, G. (2007). Psychologische Verträge und ihr Zusammenhang zu psychosozialem Befinden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In P. G. Richter, R. Rau & S. Mühlpfordt (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit: Zum aktuellen Stand in einem Forschungs- und Praxisfeld* (1. Aufl., S. 227–246). Pabst Science Publishers.
https://www.researchgate.net/publication/233381077_Psychologische_Vertrage_und_ihr_Zusammenhang_zu_psychosozialem_Befinden_von_Arbeitnehmerinnen_und_Arbeitnehmern
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152. <https://doi.org/10.5465/256773>
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://www.jstor.org/stable/2488448>
- Roehling, M. V. (2008). An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of the Psychological Contract Construct: Meaningful Differences or “Much to do about Nothing”? *Employee responsibilities and rights journal*, 20(4), 261–290. <https://doi.org/10.1007/s10672-008-9085-z>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publ.
<http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0655/95011730-d.html>
- Rousseau, D. M. (1998). The 'Problem' of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665–671. <https://www.jstor.org/stable/3100282>
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29, 260–273. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00032-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00032-8)
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120–127. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Rousseau, D. M. (2011). The individual–organization relationship: The psychological contract. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational*

- psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (S. 191–220). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-005>
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D. & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1–18. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. & Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships. *The Academy of Management review*, 31(4), 977.
- Rousseau, D. M., Tomprou, M. & Simosi, M. (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals). *Organizational Dynamics*, 45(3), 185–196. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.004>
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: the art of hearing data* (3. Auflage). Sage.
- Samtleben, Bringmann, Bünning & Hipp (2019). What Helps and What Hinders? Exploring the Role of Workplace Characteristics for Parental Leave Use and Its Career Consequences. *Social Sciences*, 8(10), 270. <https://doi.org/10.3390/socsci8100270>
- Schein, C. & Schneider, A. K. (2017). Nicht-staatliche Akteure in der Familienpolitik – Die besondere Bedeutung von Arbeitgebenden. In I. Gerlach (Hrsg.), *Familie und Familienwissenschaft. Elternschaft: Zwischen Autonomie und Unterstützung* (1. Aufl., 161-195). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology. Foundations of modern psychology series*. Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs. Addison-Wesley series on organization development*. Addison-Wesley.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (5. Auflage). Vahlen. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6991229>
- Scheuer, S. & Siemen, M. (2022). *Mobile Arbeit und Anspruch auf Homeoffice?* <https://www.bakermckenzie-kompass.de/2022/02/14/mobile-arbeit-und-anspruch-auf-homeoffice/>
- Schneider, H. (2012). Ökonomische Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik. In I. Gerlach & H. Schneider (Hrsg.), *Familie und Familienwissenschaft. Betriebliche Familienpolitik: Kontexte, Messungen und Effekte* (1. Aufl., S. 45–65). Springer VS.
- Schneider, H., Gerlach, I., Wieners, H. & Heinze, J. (2008). *Der berufundfamilie-Index - ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins: FFP-Arbeitspapier 4 / 2008*. Münster und Berlin. https://www.ffp.de/files/dokumente/2008/arbeitspapier_ffp_2008_4.pdf

- Sirgy, M. J., Lee, D.-J., Park, S., Joshanloo, M. & Kim, M. (2020). Work–Family Spillover and Subjective Well-Being: The Moderating Role of Coping Strategies. *Journal of Happiness Studies*, 21(8), 2909–2929. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00205-8>
- Skora, T. (2018). *Pendelmobilität und Familiengründung: Zum Zusammenhang von berufsbedingtem Pendeln und dem Übergang zum ersten Kind. Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft*. Barbara Budrich.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2226129>
- Smet, A. de, Dowling, B., Mugayar-baldocchi, M. & Talloen, J. (2021). *Married to the job no more: Craving flexibility, parents are quitting to get it*.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/married-to-the-job-no-more-craving-flexibility-parents-are-quitting-to-get-it>
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M. & Jansen, P. G. W. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 494–514. <https://doi.org/10.1002/job.2047>
- Staffelbach, B., Grote, G., Gerber, M., Tschopp, C. & Brüscheiler, A. (2009). *Der Schweizer Human-Relations Barometer (Schweizer HR-Barometer®)*. WEKA Verlag.
https://www.researchgate.net/publication/281726329_Der_Schweizer_Human-Relations_Barometer_Schweizer_HR-BarometerR <https://doi.org/10.5167/uzh-18383>
- Statistisches Bundesamt. (2020). *Personen in Elternzeit*.
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/elternzeit.html>
- Statistisches Bundesamt. (2022). *Eltern, die Teilzeit arbeiten*.
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/eltern-teilzeitarbeit.html>
- Steinke, I. (2012). Gütekriterien qualitativer Forschung. In I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (9. Aufl., S. 319–331). Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Stenpaß, A. (2020). *Pendelmobilität und partnerschaftliche Arbeitsteilung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31746-1>
- Stütze, S. (2019). Arbeitsrecht. In D. Graewe (Hrsg.), *Springer eBook Collection. Wirtschaftsrecht: Lehrbuch für Master-Studiengänge* (2. Aufl., S. 267–421). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Thießen, A. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Krisenmanagement* (2. Aufl. 2014). Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=1731342>

- Tietze, S. & Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318–334.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00137.x>
- Trost, E. (2014). *Rückkehr aus Elternzeit bei Personalplanung beachten*.
<https://www.marktundmittelstand.de/recht-steuern/rueckkehr-aus-elternzeit-bei-personalplanung-beachten-1210491/>
- Wehnert, F. (2015). *Elternzeit: Zumutung oder Chance für Unternehmen?*
<https://www.marktundmittelstand.de/personal/elternzeit-zumutung-oder-chance-fuer-unternehmen-1225121/>
- Weiss, V. (2004). *Personalabbau in Unternehmen und die Situation der Verbleibenden*. Zugl.: Zürich, Univ., Diss., 2004. *Beiträge zur Wirtschaftspsychologie: Bd. 7*. Pabst Science Publ.
- Weßler-Poßberg, D., Nicodemus, J. & Juncke, D. (2021). *Aus der Corona-Krise lernen: Erfahrungen und neue Impulse für die betriebliche Vereinbarkeitspolitik*.
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/pdf/210715_Fallstudien__Anhang_zur_Studie_Erfahrungen_und_impulse_fuer_die_betriebliche_Vereinbarkeitspolitik.pdf
- Whitman, D. S., van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: a meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41–81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x>
- Wilke, F. (2021). *Teilzeit in Elternzeit: Von wegen Zusammenhalt*.
<https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/teilzeit-elternzeit-kommentar-1.5228422>
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227–255). Beltz. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/563/4/ssoar-1985-witzel-das_problemzentrierte_interview.pdf
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Zeit Online. (2013). *Vier von zehn Frauen bereuen Elternzeit*.
https://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-03/karriere-elternzeit-umfrage?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
- Zerle-Elsässer, C., Buschmeyer, A. & Ahrens, R. (2022). Struggling to ‘do family’ during COVID-19: evidence from a German mixed-methods study. *International Journal of Care and Caring*, 6(1-2), 103–121.
<https://doi.org/10.1332/239788221X16218477760487>

Zinn, S., Bayer, M., Entringer, T., Goebel, J., Grabka, M. M., Graeber, D., Kroh, M., Kröger, H., Kühne, S., Liebig, S., Schröder, C., Schupp, J. & Seebauer, J. (2020). *Subjektive Belastung der Eltern durch Schulschließungen zu Zeiten des Corona-bedingten Lockdowns*.
https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.794185.de/diw_sp1097.pdf

Anhang

| | <u>Seite</u> |
|--|--------------|
| Anhang 1: E-Mail-Vorlage Erstkontakt..... | 216 |
| Anhang 2: Informationsbogen zum Datenschutz | 217 |
| Anhang 3: Einverständniserklärung..... | 219 |
| Anhang 4: Soziodemografischer Fragebogen..... | 220 |
| Anhang 5: Leitfaden für Interviews mit angestellten Eltern | 221 |
| Anhang 6: Leitfaden für Interviews mit Führungskräften | 223 |
| Anhang 7: Leitfaden für Interviews mit ExpertInnen..... | 225 |

Anhang 1: E-Mail-Vorlage Erstkontakt

Sehr geehrte/r Frau/ Herr "xx",

wie von Frau „xy“ bereits angekündigt, melde ich mich bei Ihnen für ein Interview im Rahmen meiner Doktorarbeit zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Erwartungen nach der Krise“.

Ich freue mich sehr über Ihr Interesse und dass Sie sich die Zeit dafür nehmen – keine Selbstverständlichkeit! Hier die nächsten Schritte:

1. Bitte **wählen Sie einen Termin** für unser Interview über Calendly aus: „*Link*“
Ein Hinweis: Calendly funktioniert nach dem Prinzip „First come, first served“, daher geben Sie mir bitte kurz Bescheid, wenn Ihnen keine der verbleibenden Optionen mehr passen sollte.
2. Bitte beachten Sie anbei den Informationsbogen zum Datenschutz.
3. Bitte füllen Sie zur Vorbereitung auf das Interview den **Kurzfragebogen** (anbei) aus und senden ihn mir zusammen mit einer **unterzeichneten Version der Einverständniserklärung** (ebenfalls anbei) zurück (bitte spätestens am Vortag des gewählten Termins).

Bei Fragen kommen Sie gern auf mich zu.

Ich freue mich sehr auf unser Gespräch!

Viele Grüße,
Sarah Müller

Anhang 2: Informationsbogen zum Datenschutz



FAKULTÄT
FÜR WIRTSCHAFTS- UND
SOZIALWISSENSCHAFTEN

An die Teilnehmenden des
Forschungsvorhabens von Sarah Müller

„Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Erwartungen nach der Krise“

Informationen zum wissenschaftlichen Forschungsvorhaben

Für meine Doktorarbeit an der Universität Hamburg (Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften) möchte ich die Erwartungen an das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach der Corona-Krise untersuchen.

Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnungen und Datenschutz

Die Durchführung der Einzelinterviews geschieht auf der Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes. Die Interviewerin und ggf. weitere Beteiligte unterliegen der Schweigepflicht und sind auf das Datengeheimnis verpflichtet, d.h. sie dürfen außerhalb des Forschungsvorhabens mit niemandem über die Inhalte der erhobenen Interviews sprechen.

Der Datenschutz verlangt, dass ich Sie über dieses Vorgehen informiere und Ihre ausdrückliche Genehmigung einhole, um das Interview auswerten zu können. Ich möchte Sie ausdrücklich darauf hinweisen, dass aus einer Nichtteilnahme keine Nachteile entstehen. Sie können Antworten auch bei einzelnen Fragen ohne Angabe von Gründen verweigern.

Welche Daten werden in dem wissenschaftlichen Forschungsvorhaben erhoben?

Im Rahmen des wissenschaftlichen Forschungsvorhabens werden die folgenden Daten von Ihnen erhoben:

- E-Mail-Adresse
- Name und Vorname
- Geburtsdatum
- PLZ und Wohnort
- Wenn zutreffend: Anzahl und Alter der Kinder
- Familienstand
- Bildungsweg
- Berufsbezeichnung
- Abteilungszugehörigkeit und Dauer
- Dauer der Unternehmenszugehörigkeit
- Arbeitszeit (prozentual)
- Projektdaten, d.h. die im Rahmen des wissenschaftlichen Forschungsvorhabens produzierten Informationen zu Ihrer Person, wie insbesondere:
 - Daten aus dem Kurzfragebogen (analog Daten oben)
 - Aufnahmen via Zoom und anschließende Transkriptionen

Ich sichere Ihnen folgendes Verfahren zu, damit Ihre Angaben nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden können:

- Ich gehe sorgfältig mit dem Erzählten um: Ich zeichne das Gespräch auf, weil man sich so viel nicht auf einmal merken kann. Die Aufnahme wird abgetippt und Sie können die Abschrift bekommen, wenn Sie dies möchten. Die Abschrift wird nicht veröffentlicht und ist nur für die Auswertung zugänglich. Ausschnitte werden nur zitiert, sofern eine Identifikation der Person ausgeschlossen ist. Interviews werden in der Doktorarbeit nur in Ausschnitten zitiert, um sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung Ihrer Person führen kann. Die Aufnahme wird sicher und lokal gespeichert.
- Ich anonymisiere, d.h. ich verändere alle Personennamen. Berufe werden, soweit möglich, durch andere, vergleichbare Berufe ersetzt bzw. nicht genannt.
- Die Angabe Ihres Namens wird für den Zeitraum der Forschung und Auswertung sicher verwahrt. Danach werden alle Namen gelöscht. Die von Ihnen unterschriebene Erklärung zur Einwilligung in die Auswertung wird ebenfalls gesondert aufbewahrt. Sie dient einzig und allein dazu, bei einer Überprüfung durch den/die Datenschutzbeauftragte/n nachweisen zu können, dass Sie mit der Auswertung einverstanden sind. Sie kann mit Ihrem Interview nicht mehr in Verbindung gebracht werden.

Folgende Rechte stehen Ihnen zu:

- **Recht auf Auskunft** über die von Ihnen verarbeiteten personenbezogenen Daten (Art. 15 DSGVO),
- **Recht auf Berichtigung** Sie betreffender unrichtiger personenbezogener Daten (Art. 16 DSGVO),
- **Recht auf Löschung** Sie betreffender personenbezogener Daten (Art. 17 DSGVO),
- **Recht auf Einschränkung der Verarbeitung** Sie betreffender personenbezogener Daten (Art. 18 DSGVO),
- **Recht auf Widerspruch** gegen die Verarbeitung Sie betreffender personenbezogener Daten (Art. 21 DSGVO),
- Sie haben zudem das Recht, sich bei einer **Datenschutz-Aufsichtsbehörde** über die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten durch mich zu **beschweren** (Art. 77 DSGVO),
- Sofern Sie in die Verarbeitung Ihrer Daten eingewilligt haben, besteht die Möglichkeit diese jederzeit für die Zukunft zu **widerrufen** (Art. 7 Absatz 3 DSGVO). In diesem Fall müssen alle personenbezogenen Daten entweder gelöscht oder anonymisiert werden.

Ich bedanke mich für Ihre Bereitschaft, mir ein Interview zu geben! Bei Fragen nehmen Sie bitte Kontakt mit mir auf:

Sarah Müller 

Hamburg, 2. September 2021



Anhang 3: Einverständniserklärung



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

FAKULTÄT
FÜR WIRTSCHAFTS- UND
SOZIALWISSENSCHAFTEN

An die Teilnehmenden des
Forschungsvorhabens von Sarah Müller

Regelung zum Vertrauens- und Datenschutz – Einverständniserklärung: „Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Erwartungen nach der Krise“

Ich habe den schriftlichen Informationsbrief zum Forschungsvorhaben und zum Datenschutz erhalten.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die mit mir von Sarah Müller geführten Gespräche aufgenommen werden.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Aufnahme nach den Regeln des Datenschutzes langfristig vertraulich und sicher archiviert wird.

Zudem erkläre ich mich einverstanden, dass das Interview verschriftlicht und für die Auswertung im Rahmen des Forschungsvorhabens verwendet werden darf.

Mir wird zugesichert, dass dabei alle persönlichen Daten, die Rückschlüsse auf meine Person zulassen, anonymisiert bzw. pseudonymisiert werden.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass meine Kontaktdaten für den Zeitraum der Auswertung der Studie nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich und sicher verwahrt werden (für den Fall der Klärung von Rückfragen im Laufe des Projektzeitraumes) und erst nach Vollendung des Projektes gelöscht werden.

Ich bin mit der Verarbeitung besonderer Kategorien meiner personenbezogenen Daten im Rahmen des wissenschaftlichen Forschungsvorhabens einverstanden.

Ein Widerruf meiner Einverständniserklärung ist jederzeit möglich. Die Verwendung der Daten ist in diesem Falle bis zum Widerrufstermin zulässig.

Hamburg, 2. September 2021

(Unterschrift der teilnehmenden Person)

Anhang 4: Soziodemografischer Fragebogen**Kurzfragebogen zum Forschungsvorhaben „Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Erwartungen nach der Krise“**

| | |
|---|--|
| Name: | |
| Vorname: | |
| Geburtsdatum: | |
| PLZ & Wohnort: | |
| Anzahl und Alter der Kinder: | |
| Familienstand (bitte farblich markieren): | <input type="checkbox"/> ledig <input type="checkbox"/> verheiratet <input type="checkbox"/> verwitwet <input type="checkbox"/> geschieden <input type="checkbox"/> eingetragene Lebenspartnerschaft <input type="checkbox"/> eingetragene Lebenspartnerin/eingetragener Lebenspartner verstorben <input type="checkbox"/> eingetragene Lebenspartnerschaft aufgehoben |
| Bildungsweg (bitte farblich markieren): | <input type="checkbox"/> Hauptschulabschluss <input type="checkbox"/> Mittlere Reife, Realschulabschluss <input type="checkbox"/> Betriebliche Lehre/ Ausbildung/ Berufsfachschule <input type="checkbox"/> Abitur/ Fachhochschulreife <input type="checkbox"/> Hochschulabschluss <input type="checkbox"/> Promotion <input type="checkbox"/> Habilitation |
| Tätig in folgender Abteilung: | |
| In dieser Abteilung tätig seit: | |
| Aktuelle Berufsbezeichnung: | |
| Aktuelle Arbeitszeit (prozentual): | |
| Tätig beim Unternehmen seit: | |

Anhang 5: Leitfaden für Interviews mit angestellten Eltern

Fragen an „Angestellte mit Kindern“

Einstieg:

„Bitte erzählen Sie einmal, wie Sie das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Elternteil seit Beginn der Corona-Pandemie im beruflichen Kontext erleben.“

Rückblick:

1. Welche Vereinbarkeits-Aspekte sind in der Krise „zentral von oben“ ermöglicht worden, die es zuvor ggf. „höchstens in der Theorie“ gab?
 - Handelte es sich eher um Verpflichtungen, Versprechen, Erwartungen, Wünsche oder Leistungen?
 - Wie sind diese Aspekte mitgeteilt worden?
2. Inwiefern haben Sie darüber hinaus evtl. individuelle Vereinbarungen mit Ihrer Führungskraft getroffen?
 - Handelte es sich eher um Verpflichtungen, Versprechen, Erwartungen, Wünsche oder Leistungen?
 - Wie sind diese Aspekte mitgeteilt worden?
3. Welche Erwartungen hatten Sie in dieser Zeit an Ihre Führungskraft (bzw. das Unternehmen)?
 - Arbeitsverhalten/ Einsatz (z.B. zeitlich flexibel und über die festgelegte Arbeitszeit hinaus?)
 - Leistung (z.B. Qualität der Arbeit)
 - Werte (z.B. Ehrlichkeit in Bezug auf Arbeitszeit)
 - Arbeitszufriedenheit/ Commitment/ Loyalität (z.B. keine Kündigungen von Arbeitgeberseite, da man ja zusammen durch die Krise geht)
 - Gesundheit/ allg. Lebenszufriedenheit (z.B. dass es ok ist, wenn MitarbeiterInnen mit Kindern auf sich achten und nicht rund um die Uhr abrufbar sind)
4. Hätten Sie diese Erwartungen oder Wünsche so oder so (krisenunabhängig) gehabt?
5. Inwiefern konnte Ihre Führungskraft (bzw. das Unternehmen) diese Erwartungen erfüllen?
 - Was, wenn gut? (z.B. Dankbarkeit für Leistung trotz schwieriger Lage)
 - Was, wenn nicht so gut? (z.B. Einfluss auf Aufgabenverteilung/ Vertrauen in die MitarbeiterInnen mit Kindern)

Ausblick:

1. Inwiefern sollten aus Ihrer Sicht die bisherigen Maßnahmen (sowohl unternehmensseitig „zentral“ als auch ggf. individuelle) zukünftig fortgeführt werden?
 - Handelt es sich eher um Verpflichtungen, Versprechen, Erwartungen, Wünsche oder Leistungen?
 - Wie sollen/ sollten diese Aspekte mitgeteilt werden?

2. (Sofern abweichend zu oben) Welche Erwartungen haben Sie in Zukunft an Ihre Führungskraft (bzw. das Unternehmen)?
 - Arbeitsverhalten/ Einsatz (z.B. zeitlich flexibel und über die festgelegte Arbeitszeit hinaus?)
 - Leistung (z.B. Qualität der Arbeit)
 - Werte (z.B. Ehrlichkeit in Bezug auf Arbeitszeit)
 - Arbeitszufriedenheit/ Commitment/ Loyalität (z.B. keine Kündigungen von Arbeitgeberseite, da man ja zusammen durch die Krise gegangen ist)
 - Gesundheit/ allg. Lebenszufriedenheit (z.B. dass es ok ist, wenn MitarbeiterInnen mit Kindern auf sich achten und nicht rund um die Uhr abrufbar sind)

3. Was wären die Konsequenzen, wenn Ihre Führungskraft (bzw. das Unternehmen) Ihre Erwartungen nicht erfüllen würden?

(wenn noch Zeit) Zusätzliche, eher private Rückfrage (müssen Sie nicht beantworten):
Wie handhaben Sie das Thema Vereinbarkeit Zuhause? **(vorher Fragebogen prüfen!)**

Gibt es noch weitere Punkte, die Sie zu dem Thema loswerden möchten?

Anhang 6: Leitfaden für Interviews mit Führungskräften

Fragen an „Führungskräfte“

Einstieg:

„Bitte erzählen Sie einmal, wie Sie das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Führungskraft seit Beginn der Corona-Pandemie im beruflichen Kontext erleben.“

Rückblick:

1. Welche Vereinbarkeits-Aspekte sind in der Krise „zentral von oben“ ermöglicht worden, die es zuvor ggf. „höchstens in der Theorie“ gab?
 - Handelte es sich eher um Verpflichtungen, Versprechen, Erwartungen, Wünsche oder Leistungen?
 - Wie sind diese Aspekte mitgeteilt worden?
2. Inwiefern haben Sie darüber hinaus evtl. individuelle Vereinbarungen mit Ihren MitarbeiterInnen mit Kindern getroffen?
 - Handelte es sich eher um Verpflichtungen, Versprechen, Erwartungen, Wünsche oder Leistungen?
 - Wie sind diese Aspekte mitgeteilt worden?
3. Welche Erwartungen hatten Sie in dieser Zeit an Ihre MitarbeiterInnen mit Kindern?
 - Arbeitsverhalten/ Einsatz (z.B. zeitlich flexibel und über die festgelegte Arbeitszeit hinaus?)
 - Leistung (z.B. Qualität der Arbeit)
 - Werte (z.B. Ehrlichkeit in Bezug auf Arbeitszeit)
 - Arbeitszufriedenheit/ Commitment/ Loyalität (z.B. keine Kündigungen von Mitarbeiterseite, da man ja zusammen durch die Krise geht)
 - Gesundheit/ allg. Lebenszufriedenheit (z.B. dass MitarbeiterInnen mit Kindern auf sich achten und nicht rund um die Uhr abrufbar sind)
4. Hätten Sie diese Erwartungen oder Wünsche so oder so (krisenunabhängig) gehabt?
5. Inwiefern konnten die MitarbeiterInnen mit Kindern diese Erwartungen erfüllen?
 - Was, wenn gut? (z.B. Dankbarkeit für Leistung trotz schwieriger Lage)
 - Was, wenn nicht so gut? (z.B. Einfluss auf Aufgabenverteilung/ Vertrauen in die MitarbeiterInnen mit Kindern)

Ausblick:

1. Inwiefern sollten aus Ihrer Sicht die bisherigen Maßnahmen (sowohl unternehmensseitig „zentral“ als auch ggf. individuelle) zukünftig fortgeführt werden?
 - Wie viel Entscheidungshoheit liegt hier bei Ihnen?
 - Handelt es sich eher um Verpflichtungen, Versprechen, Erwartungen, Wünsche oder Leistungen?
 - Wie sollen/ sollten diese Aspekte mitgeteilt werden?

2. (Sofern abweichend zu oben) Welche Erwartungen haben Sie in Zukunft an Ihre MitarbeiterInnen mit Kindern?
 - Arbeitsverhalten/ Einsatz (z.B. zeitlich flexibel und über die festgelegte Arbeitszeit hinaus?)
 - Leistung (z.B. Qualität der Arbeit)
 - Werte (z.B. Ehrlichkeit in Bezug auf Arbeitszeit)
 - Arbeitszufriedenheit/ Commitment/ Loyalität (z.B. keine Kündigungen von Mitarbeiterseite, da man ja zusammen durch die Krise gegangen ist)
 - Gesundheit/ allg. Lebenszufriedenheit (z.B. dass MitarbeiterInnen mit Kindern auf sich achten und nicht rund um die Uhr abrufbar sind)

3. Was wären die Konsequenzen, wenn MitarbeiterInnen mit Kindern Ihre Erwartungen nicht erfüllen würden?

(wenn noch Zeit) Zusätzliche, eher private Rückfrage (müssen Sie nicht beantworten):

Betrifft Sie das Thema auch privat? **(vorher Fragebogen prüfen!)**

- Wenn ja, wie handhaben Sie das Thema Vereinbarkeit Zuhause?

Gibt es noch weitere Punkte, die Sie zu dem Thema loswerden möchten?

Anhang 7: Leitfaden für Interviews mit ExpertInnen

Fragen an „Verantwortliche“

Einstieg:

„Bitte erzählen Sie einmal, wie Sie das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Ihrer Rolle als Fachverantwortliche/r seit Beginn der Corona-Pandemie im beruflichen Kontext erleben.“

Rückblick:

1. Welche Vereinbarkeits-Aspekte sind in der Krise „zentral von oben“ ermöglicht worden, die es zuvor ggf. „höchstens in der Theorie“ gab?
 - Handelte es sich eher um Verpflichtungen, Versprechen, Erwartungen, Wünsche oder Leistungen?
 - Wie sind diese Aspekte mitgeteilt worden?
 - Welche Aspekte sind eher „bilateral“ in den einzelnen Abteilungen geklärt worden?
2. Inwiefern haben Sie das Thema in Ihrer Funktion mit gestaltet/ verantwortet?
 - Handelte es sich eher um Verpflichtungen, Versprechen, Erwartungen, Wünsche oder Leistungen?
 - Wie sind diese Aspekte mitgeteilt worden?
3. Welche Erwartungen gab es aus Ihrer Sicht im Unternehmen (Zentrale) allgemein in Bezug auf das Thema?
 - Arbeitsverhalten/ Einsatz (z.B. zeitlich flexibel und über die festgelegte Arbeitszeit hinaus?)
 - Leistung (z.B. Qualität der Arbeit)
 - Werte (z.B. Ehrlichkeit in Bezug auf Arbeitszeit)
 - Arbeitszufriedenheit/ Commitment/ Loyalität (z.B. keine Kündigungen, da man ja zusammen durch die Krise geht)
 - Gesundheit/ allg. Lebenszufriedenheit (z.B. dass MitarbeiterInnen mit Kindern auf sich achten und nicht rund um die Uhr abrufbar sind)
4. Hätte es diese Erwartungen oder Wünsche so oder so (krisenunabhängig) gegeben?
5. Inwiefern konnten diese Erwartungen erfüllt werden?
 - Was, wenn gut? (z.B. stärkeres Miteinander gespürt)
 - Was, wenn nicht so gut? (z.B. Sanktionen/ Konflikte)
 - Gab es Beschwerden/ Unstimmigkeiten/ sonstige Konflikte bzgl. Vereinbarkeit? Wenn ja, wie ist damit umgegangen worden?
 - Inwiefern haben vielleicht einzelne Abteilungen (in der Zentrale) anders gehandelt als andere (zusätzliches bzw. weniger Entgegenkommen)? War das ein Problem für andere?

Ausblick:

1. Inwiefern sollten aus Ihrer Funktions-Sicht die bisherigen Maßnahmen (sowohl unternehmensseitig „zentral“ als auch ggf. individuelle) zukünftig fortgeführt werden?

- Wie viel Entscheidungshoheit/ Mitgestaltung/ Mitverantwortung liegt bei Ihnen?
 - Handelt es sich eher um Verpflichtungen, Versprechen, Erwartungen, Wünsche oder Leistungen?
 - Wie sollen/ sollten diese Aspekte mitgeteilt werden?
2. (Sofern abweichend zu oben) Welche Erwartungen wird es wohl in Zukunft im Unternehmen (Zentrale) allgemein in Bezug auf Vereinbarkeit geben?
- Arbeitsverhalten/ Einsatz (z.B. zeitlich flexibel und über die festgelegte Arbeitszeit hinaus?)
 - Leistung (z.B. Qualität der Arbeit)
 - Werte (z.B. Ehrlichkeit in Bezug auf Arbeitszeit)
 - Arbeitszufriedenheit/ Commitment/ Loyalität (z.B. keine Kündigungen, da man ja zusammen durch die Krise gegangen ist)
 - Gesundheit/ allg. Lebenszufriedenheit (z.B. dass MitarbeiterInnen mit Kindern auf sich achten und nicht rund um die Uhr abrufbar sind)
3. Was wären die Konsequenzen, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt würden?
- Einfluss auf Zufriedenheit/ Motivation/ Loyalität?

(wenn noch Zeit) Zusätzliche, eher private Rückfrage (müssen Sie nicht beantworten):

Betrifft Sie das Thema auch privat? **(vorher Fragebogen prüfen!)**

- Wenn ja, wie handhaben Sie das Thema Vereinbarkeit Zuhause?

Gibt es noch weitere Punkte, die Sie zu dem Thema loswerden möchten?

