

# Geteilte Arbeit: Beruflichkeit von Frauen in Führungspositionen



Shana Rühling

Institut für Berufspädagogik  
und Erwachsenenbildung  
Leibniz Universität Hannover

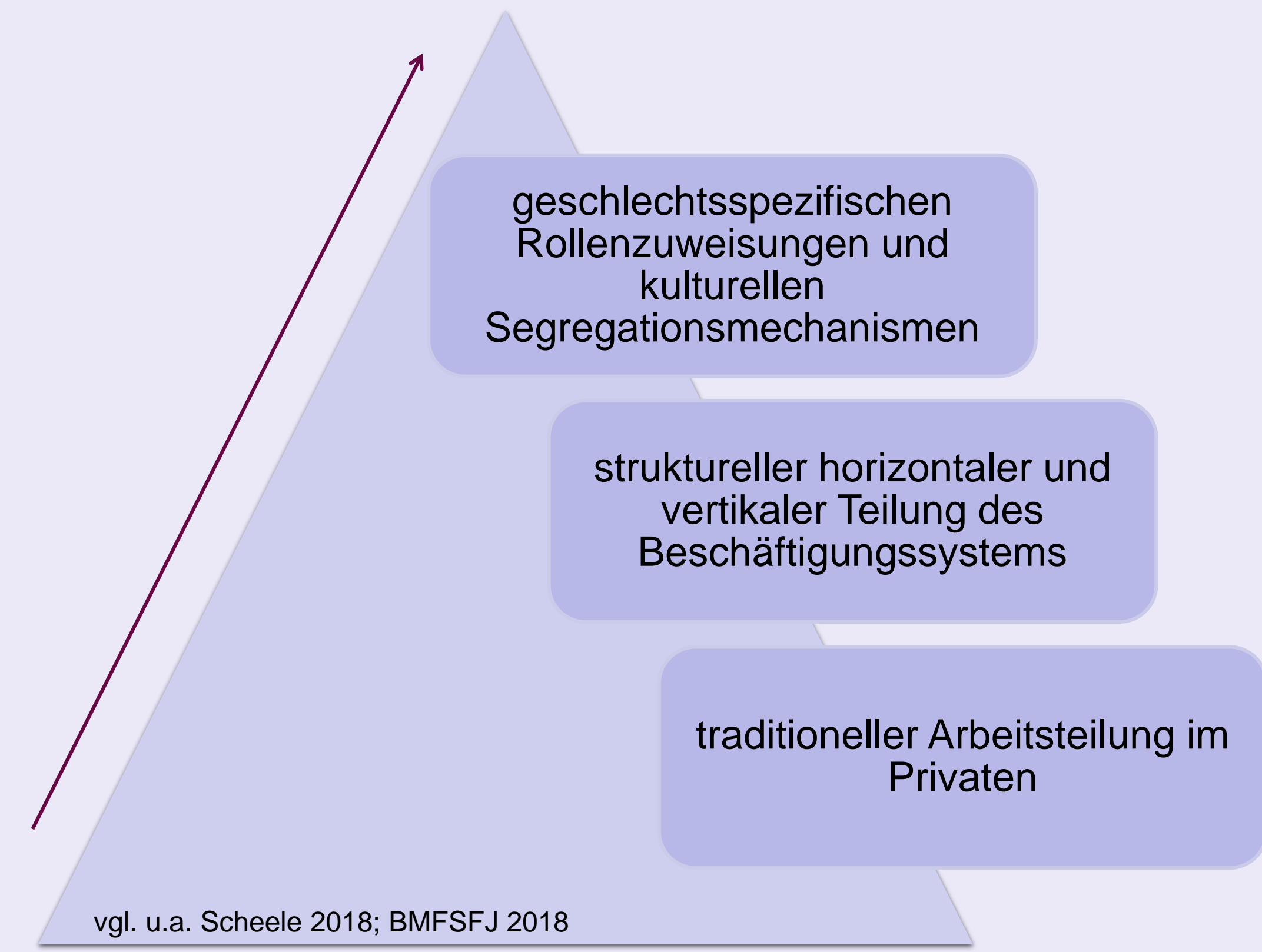
[shana.ruehling@ifbe.uni-hannover.de](mailto:shana.ruehling@ifbe.uni-hannover.de)

8. Österreichische Berufsbildungsforschungskonferenz  
06. - 08.07.2022, Klagenfurt



## Ausgangssituation

Weibliche Aufstiegs- und Karrierewege sind geprägt von:



## Geschlechtsspezifische Voraussetzungen und geteilte Arbeit

Die forschungsleitende Annahme ist, dass Frauen beruflich und privat mit Bedingungen geteilter Arbeit konfrontiert sind, die sich bei Frauen mit einer Karriereorientierung besonders deutlich ableiten lassen. Weibliche Führungskräfte sind in dieser Perspektive Aushandlungsprozessen innerhalb und zwischen der beruflichen und privaten Domäne ausgesetzt und müssen dadurch in besonderem Maße **Orientierungs- und Anpassungsleistungen** erbringen. Vor dem Hintergrund der „doppelten Vergesellschaftung“ (Becker-Schmidt 1987) wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zum selbstverständlichen Element der weiblichen Biographie (vgl. Hinz 2008) und drückt sich in einer **spezifischen Form der Beruflichkeit** aus.

Betriebliche Maßnahmen zielen (neben politischen Regelungen) auf die Vermittlung zwischen diesen Spannungsfeldern ab (vgl. Gärtner et al. 2016), weshalb im Kontext moderner Arbeitsgestaltung geteilte Beschäftigungsmodelle im Fokus der Untersuchung stehen. Das Konzept, eine Führungsposition unter mehreren Beschäftigten aufzuteilen, besteht seit den 1980er Jahren (vgl. Karlshaus/Kaehler 2017) und wird unter verschiedenen Begrifflichkeiten, wie **Job- oder Topsharing, Co-Führung oder Führung im Tandem** diskutiert. Neben der Aufteilung von Arbeitszeit geht es insbesondere um die Abstimmung inhaltlicher Verantwortung und der Arbeitsorganisation entlang der Kompetenzen und Erfahrungen des Tandems (vgl. Kuark/Wyss 2016). Die Teilung einer Führungsposition wird einerseits als Chance zur effektiven und nachhaltigen Reduzierung der Arbeitsbelastung bewertet (vgl. von Au 2018), andererseits ergeben sich daraus neue Problemlagen. Konträr zu den technischen Möglichkeiten flexibler Arbeit, weist Deutschland relativ starre Arbeitsstrukturen und eine hohe Präsenzkultur auf. Die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle ist daher noch immer mit großen Hemmnissen verbunden (vgl. Kolat/Schirmacher 2017). Im Kontext des Pandemiegeschehens sind darüber hinaus die langfristigen Auswirkungen auf die Arbeitsgestaltung derzeit und zukünftig in den Blick zu nehmen.

## Theoretische Zugänge

- **Beruf** als Scharnier zwischen Individuum und Gesellschaft (vgl. Voß 2018) und in sozialer Integrationsfunktion als Zuweisungsmacht von Erwerbs- und Lebenschancen (vgl. Meyer 2014)
- „Problematik der **Beruflichkeit von Frauenarbeit**, die nach wie vor mit der Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und den selektiven Folgen der Beruflichkeit in diversen Formen sozialer Ungleichheit zwischen den Geschlechtern konfrontiert war und ist“ (Kutscha 2008, S. 2)
- **Berufliche Sozialisation** zur Analyse der expliziten und impliziten Auseinandersetzung mit der beruflichen und betrieblichen Umwelt, welche wechselseitig gestaltet, reproduziert und transformiert wird (vgl. Lempert 2006)

## Zielsetzungen



- Leistung eines Beitrags zur Geschlechtergerechtigkeit (fünftes UN-Nachhaltigkeitsziel)
- Analyse von Potenzialen und Herausforderungen innovativer Arbeitszeitmodelle
- betriebspädagogische Handlungsempfehlungen für die Gestaltung moderner Arbeit
- berufspädagogischer Impuls für Reflexionsanlässe weiblicher Karriereverläufe

## Fragestellungen

- Wie gestaltet sich die Beruflichkeit weiblicher Führungskräfte in geteilten Positionen?
- Wie nehmen sie ihre Rolle unter den Bedingungen geteilter Führung wahr?
- Welche Aushandlungsprozesse und Spannungsfelder ergeben sich durch geteilte Arbeit? Welche Bewältigungsstrategien nutzen die Führungskräfte?
- Wie erleben Frauen die geteilte Arbeit und welche beruflichen Orientierungen ergeben sich daraus?

## Methodik

- Heuristische Forschungslogik (vgl. Kleining 2010)
- Verknüpfung von Schneeball-Verfahren und kriteriengeleitetem Sample
- Durchführung von 19 problemzentrierten Interviews inkl. großer narrativer Anteile mit weiblichen Führungskräften
- Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) sowie Textstrukturanalyse nach Schütze (1983)



## Sample

Branchen	Hierarchiestufen	Stellenanteile	Tandemerfahrung	Alter	Familienstand
Chemie (4x)	Teamleitung bis obere	64 % - 100 % Ø: 69 %	6 Monate - 8 Jahre Ø: 4 Jahre	37 - 57 Jahre Ø: 45 Jahre	verheiratet; getrennt lebend; ledig
Verkehr (10x)	Führungsebene;				
Automobil (1x)	Luffahrt (2x)				0 - 3 Kinder Ø: 1,6 Kinder
Öffentlicher Dienst (2x)	Projektleitung				Ø: 14 Jahre alte Kinder

## Erste Erkenntnisse

### Geteilte Führung

- Geteilte Führung bedarf **hoher Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft**
- Stundenreduktion verschafft einerseits „erkaufte“ **Flexibilität** (für berufliche und private Verpflichtungen), die andererseits ihren Preis hat (Verzicht auf Gehalt und Renteneinzahlung etc.)
- Befragte begreifen sich als **Multiplikatorinnen**, die als Vorbild für das Modell agieren (Auswirkung auf Organisationskultur und -entwicklung)

### Geteilte Care-Arbeit

- Care-Arbeit wird als „**Mitmanagen**“ der Familie bezeichnet
- Erhöhter **Koordinationsaufwand** bei nicht-traditioneller Rollenverteilung innerhalb der Familie
- **Mental-Workload**: Familiäre Pflichten werden an den Partner delegiert und überprüft (Übertragung des Arbeitsmodus auf die private Sphäre)

### Beruflichkeit

- vor geteiltem Arbeitszeitmodell oft **totale Selbsthingabe und -aufgabe** im Beruflichen, die mit familiärer Situation als nicht vereinbar empfunden wurde
- starke **Verschränkung** von Beruflichem und Privatem
- Karriereverläufe sind von **Such- und Findungsphasen** geprägt
- erlebte **Stärke und Entlastung** durch Tandemarbeit, die „Untergehen“ auf (männlich geprägten) Leitungsebenen ausgleicht
- Herausforderung, den **eigenen Beitrag im Tandem-/Teamegefüge zu sehen**

„Ich würde sagen, es war mehr [Arbeitszeit], aber ganz genau weiß ich es nicht. Und das ist mir auch nicht so wichtig, weil (...). Warum ist mir das eigentlich nicht so wichtig? Weil ich einfach glücklich bin, dass das so ging, wie es war. Das hat ja auch immer so ein bisschen was Psychologisches. Wenn ich 60 [%] bin, bin ich auch nicht so verpflichtet.“ (IP 1, Part 2, Abs. 84)

„Das ist wie eine Ehe.“ (IP 7, Abs. 34)

„Häufig fahren wir sogar mit dem Auto gemeinsam zur Arbeit [...] „Geht es den Kindern gut?“ Und dann kommt man natürlich auch schnell auf Arbeitsthemen.“ (IP 3, Abs. 24-26)

„Also es war auf beiden Seiten, würde ich sagen, immer wieder auch ein Schritt zurück und dann wieder ein Schritt nach vorn. Also es ist so ein Atmen auf allen Seiten.“ (IP 1, Part 1, Abs. 6)

## Quellen

- Becker-Schmidt, R. (1987): Die doppelte Vergesellschaftung – die doppelte Unterdrückung. Besonderheiten der Frauenforschung in den Sozialwissenschaften. In: Unterkirchner, L./Wagner, I. (Hrsg.): Die andere Hälfte der Gesellschaft. Österreichischer Soziologentag 1985. Wien, S. 10-25.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2018): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Eine Zusammenfassung. Berlin.
- Gärtner, M./Garten, T./Huesmann, M. (2016): Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte. Zum Stand der Forschung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 4/2016, S. 220-233.
- Hinz, S. K. B. (2008): Erwerbsarbeit im Wandel unter besonderer Berücksichtigung der Frauenerwerbstätigkeit und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Tübingen/Lübeck/Marburg.
- Karlshaus, A./Kaehler, B. (2017): Führen in Teilzeit – Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis. In: Karlshaus, A./Kaehler, B. (Hrsg.): Teilzeitleitung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden, S. 3-30.
- Kleining, G. (2010): Qualitative Heuristik. In: Mey, G./Muck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden, S. 65-78.
- Kolat, D./Schirmacher, A. (2017): Zur familienpolitischen Bedeutung von Führung in flexiblen Arbeitsmodellen. In: Karlshaus, A./Kaehler, B. (Hrsg.): Teilzeitleitung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden, S. 45-56.
- Kuark, J./Wyss, M. (2016): Erfolgsfaktoren für TopSharing. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 01/2016 (85. Jg.), Seite 37-43.
- Kuckartz, U. (2018): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim/Basel.
- Kutscha, G. (2008): Beruflichkeit als regulatives Prinzip flexibler Kompetenzentwicklung. Thesen aus berufsbildungstheoretischer Sicht. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik online, Nr. 14, S. 1-6. Link: [https://www.bwpat.de/ausgabe14/kutscha\\_bwpat14.shtml](https://www.bwpat.de/ausgabe14/kutscha_bwpat14.shtml) [letzter Aufruf: 09.06.2022]
- Lempert, W. (2006): Berufliche Sozialisation. Baltmannsweiler.
- Meyer, R. (2014): Berufsorientierung im Kontext des Lebenslangen Lernens – berufspädagogische Annäherungen an eine Leerstelle der Disziplin. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik online, Nr. 27, S. 1-21. Link: [http://www.bwpat.de/ausgabe27/meyer\\_bwpat27.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe27/meyer_bwpat27.pdf) [letzter Aufruf: 12.06.2022]
- Scheele, A. (2018): Arbeit und Geschlecht: Erwerbsarbeit, Hausarbeit und Care. In: Kortendiek, B./Rieggraf, B./Sabisch, K. (Hrsg.): Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Geschlecht und Gesellschaft. Wiesbaden, S. 1-10.
- Schütze, F. (1983): Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis, 13(3), S. 283-293.
- von Au, C. (2018): Ganzheitlich agierende Führungspersönlichkeiten sind zufriedene und wirksame Führungspersönlichkeiten: Die Chancen der individualisierten Führung in Teilzeit. In: von Au, C. (Hrsg.): Anreizsysteme für Leadership-Organisationen. Employer Branding und Anreizsysteme der Next Practice. Wiesbaden, S. 195-205.
- Voß, G. G. (2018): Beruf. In: Kopp, J./Steinbach, A. (Hrsg.): Grundbegriffe der Soziologie. Wiesbaden, S. 35-42.

