

8. Ausblick

Im Rahmen des Ausblicks soll abschließend die Praxisrelevanz der eigenen Befunde diskutiert werden. Dabei soll auf die folgenden beiden Fragestellungen eingegangen werden:

- (1) Welche forschungspraktischen Konsequenzen lassen sich aus unserer Erhebung ableiten?
- (2) Welche praktischen Konsequenzen für die Arbeits- und Lebensgestaltung lassen sich aus den Ergebnissen zum Geschlechtervergleich ziehen?

Zuerst zur *Forschung*: Die Erhebung und Auswertung der Daten im Forschungsprojekt „KOMPETENT“ war auf der einen Seite sehr ertragreich und vielfältig, zugleich jedoch auch sehr aufwändig. Zur Exploration der im Feld potentiell vorhandenen Anforderungs-, Belastungs-, Konflikt- und Bewältigungsstrukturen sowie der individuellen Konflikt- und Bewältigungsstrategien war dieses Vorgehen m.E. hervorragend geeignet. Nachdem der Problemhintergrund der Lebensgestaltung nun im Prinzip durch zwei große Längsschnittuntersuchungen – „PROFIL“ und „KOMPETENT“ – und am Beispiel von drei Professionen (Medizin, Psychologie, Informatik) ausgeleuchtet worden ist³⁹, bietet es sich an, ein forschungsökonomischeres Vorgehen zur Erhebung und Bestimmung der Lebensgestaltung zu entwickeln. Ein erster Schritt in diese Richtung ist bereits unternommen worden: Für die zweite Erhebung im Forschungsprojekt „KOMPETENT“ wurden zwei stärker standardisierte Instrumente zur Erfassung der Formen der Lebensgestaltung entwickelt (siehe Anhang), die sich – so belegen es die ersten Befragungen im Rahmen der Zweiterhebung – problemlos in ein qualitatives Interview integrieren lassen.

Dabei handelt es sich *zum einen* um zehn Karten, auf denen die (im Rahmen von „KOMPETENT“ aufgefundenen) drei Haupt- und sieben Unterformen der Lebensgestaltung in Worten und symbolisch dargestellt sind. Diese Karten werden den Interviewpartnern bei der zweiten Erhebung nacheinander vorgelegt und erläutert. Die Befragten sollen mithilfe der Karten zum einen ihre aktuelle Form der Lebensgestaltung jeweils einer Haupt- und einer Unterform zuordnen. Um zudem unsere Einschätzung aus der ersten Erhebung zu überprüfen, sollen sie außerdem bestimmen, welche Haupt- und Unterform der Lebensgestaltung sie zum ersten Interviewzeitpunkt hatten. Diese Karten könnten bei Erhebungen in weniger stark arbeitszentrierten und entgrenzten Berufsfeldern um weitere, in „PROFIL“ aufgefundene Unterformen der Lebensgestaltung ergänzt werden. *Zum anderen* ist inzwischen ein stärker

³⁹ Bzw. noch ausgeleuchtet wird; denn die zweite Erhebung im Forschungsprojekt „KOMPETENT“ läuft noch zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit im Februar 2006.

standardisierter Fragebogen⁴⁰ zur Erfassung der aktuellen Form der Lebensgestaltung entwickelt worden, mit dem alle hierzu relevanten Informationen im Interview nicht nur in komprimierter, sondern auch in präziserer und in vergleichbarer Form erhoben werden können. Auch dieser Fragebogen wird im Rahmen der Zweiterhebung erprobt.

Eine weitere interessante Perspektive könnten ergänzende Interviews mit den Lebenspartnern der Befragten eröffnen – v.a. weil die Einschätzung des eigenen Engagements in Haushalt und Familie bei der Erstbefragung von einigen beruflich sehr engagierten Männern als etwas (zu) hoch erschien. Solche bislang nicht überprüfbar subjektiven Einschätzungen könnten durch Partnerinterviews korrigiert bzw. validiert werden. Darüber hinaus könnte – angesichts der in den Interviews mehrfach geschilderten Paarkonflikte – in solchen Partnerinterviews auch die Konflikthaltigkeit einer arbeitszentrierten Lebensgestaltung noch einmal in anderer Weise problematisiert werden. Solche ergänzenden Interviews würden die Qualität der Befunde noch weiter verbessern, allerdings aber auch den Forschungsaufwand wieder erhöhen.

Aufschlußreich könnte es darüber hinaus sein, zu überprüfen, ob weibliche Erwerbstätige auch in anderen innovativen und schnell wachsenden Branchen – wie beispielsweise der Biotechnologie – durch ähnliche Faktoren wie in den IT-Startups benachteiligt werden. Hier müsste geklärt werden, inwieweit die beschriebenen Benachteiligungen von Frauen der Besonderheit von sich sehr dynamisch entwickelnden Startups geschuldet sind. Zusätzlich müsste man in weiteren Untersuchungen klären, inwieweit die geschilderten Benachteiligungen – z.B. die Unterrepräsentation informellen Netzwerken – auf Besonderheiten typischer Männerdomänen zurückzuführen sind. Insofern würden sich auch vergleichende Untersuchungen in weiteren Männerdomänen anbieten. Unsere eigene zweite Erhebung im Rahmen von „KOMPETENT“ kann überdies zeigen, ob sich insbesondere die mit den extremen Arbeitszeiten verbundenen Nachteile im Verlauf der Unternehmensentwicklung von Startups abschwächen, weil sich die Arbeitszeiten „normalisieren“.

Nun zur *Praxisrelevanz* der Ergebnisse zum Geschlechtervergleich zur Arbeits- und Lebensgestaltung. Ich werde kurz darstellen, welcher Handlungsbedarf sich meines Erachtens auf der Grundlage der eigenen Ergebnisse sowohl auf organisationaler wie auf individueller Ebene ergibt. Insgesamt erscheint es mir notwendig, die Aufmerksamkeit mehrerer Parteien – Gründer, Personalverantwortliche, Mitarbeiter sowie Arbeitswissenschaftler – überhaupt erst einmal auf die neuartigen Konfliktpotentiale zu lenken.

Dabei müsste hervorgehoben werden, dass viele der hier anzuführenden Probleme Frauen und Männer gleichermaßen betreffen – dazu gehören v.a. die exzessiven Arbeitszeiten. Einmal

⁴⁰ Der Fragebogen nennt sich „Balance“ – Erhebungsinstrument zu Formen der Lebensgestaltung.

abgesehen davon, was in den Unternehmen als ökonomisch zwingend erscheint und was von den Einzelnen als physisch und psychisch tolerabel erlebt wird, stellt sich hier v.a. die Frage, welche Art von Arbeitsorganisation *langfristig* als human – also als der besonderen Verfaßtheit von Menschen angemessen – gelten kann. Thematisiert werden sollten bezüglich der Arbeitszeiten v.a. die *Obergrenzen* der Dauer, der Flexibilisierung und des geforderten Ausmaßes an Selbstkontrolle. Es erscheint mir zunächst als eine dringende Aufgabe für die Arbeitswissenschaften zu klären, unter welchen Bedingungen neue Formen der Arbeitsorganisation die Effizienz und Qualität der Arbeit fördern und unter welchen Bedingungen sich kontraproduktive Effekte häufen – und nicht zuletzt: wie man negativen Effekten entgegenwirken kann. Hier sind differenzierte Analysen notwendig, denn unsere Erhebung hat deutlich gezeigt, dass die neuen Formen der Arbeitsorganisation weder per se als gut noch per se als schlecht zu beurteilen sind, sondern vielmehr neuartige Ambivalenzen und Konfliktlagen erzeugen. Noch dazu können hier individuelle Motiv- und Zielkonstellationen eine gewichtige Rolle spielen, wie die Beispiele der überaus belastbaren Gründer belegen. Eine Analyse der Arbeitsbedingungen müßte daher sowohl den Grad der objektiven Belastungen erfassen wie auch das Ausmaß subjektiver Beanspruchung. Auch die jeweils individuell verfügbaren Ressourcen sollten in die Beurteilung mit einfließen.

In Unternehmen wie den IT-Startups, die in hohem Maße von der Motivation, dem Engagement, der Fachkenntnis und der Kreativität ihrer Mitarbeiter leben, müssen sich die Personalverantwortlichen intensiv Gedanken darüber machen, wie sie die Arbeitskraft und Motivation ihrer Mitarbeiter (sowie im übrigen auch ihre eigene) nachhaltig erhalten können, bzw. wie sie Rahmenbedingungen schaffen können, die eine kontinuierliche Regeneration der Mitarbeiter ermöglichen. Vom ökonomischen Standpunkt aus betrachtet, könnte man hier argumentieren, dass sich entsprechende Investitionen zur Pflege der Arbeitskraft längerfristig in jedem Fall auszahlen – z.B. im Sinne geringer Mitarbeiterfluktuation und niedriger Fehlzeiten. Aus psychologischer Perspektive lässt sich hinzufügen, dass sich ein pfleglicher Umgang mit den Ressourcen der Mitarbeiter positiv auf Faktoren wie Motivation, Commitment und Innovativität auswirken wird.

Unsere Untersuchung hat darüber hinaus gezeigt, dass die Unternehmensleitenden angesichts der gesellschaftlichen Wandelprozesse nur noch bedingt davon ausgehen können, dass ihre männlichen Fachkräfte über eine Partnerin im Hintergrund verfügen, die ihnen privat den Rücken freihält und auf eine eigene berufliche Karriere zugunsten ihre Partners verzichtet⁴¹. Vielmehr ist angesichts des hohen Bildungs- und Qualifikationsniveaus der jüngeren Frauengeneration zunehmend damit zu rechnen, dass diese ebenso berufs- und karriereorientiert ihre Ziele verfolgen werden wie ihre Partner – wie die Beispiele der von uns befragten Frauen

⁴¹ Und selbst wenn das der Fall ist, sind diese Konstellationen nicht frei von Konflikten.

zeigen. Die Prekarisierungstendenzen auf dem Arbeitsmarkt, die auch männliche Erwerbstätige bedrohen, werden diesen Trend vermutlich noch verstärken, da das Gehalt des einen Partners Phasen der Beschäftigungslosigkeit des anderen Partners überbrücken helfen kann. Die besonderen Probleme von Doppelverdiener- und Doppelkarrierepaaren, die in einigen Großunternehmen bereits wahrgenommen werden, müssten demnach auch in kleineren Unternehmen stärker ins Bewußtsein gerückt werden.

Ein weiteres wichtiges Thema bei der Gestaltung der Arbeitszeiten stellt die Familien-Kompatibilität der Arbeitsbedingungen dar. Die Verantwortlichen in den IT-Startups mußten sich darüber bislang – angesichts des jungen Lebensalters ihrer Befragten – kaum Gedanken machen. Mit steigendem Lebensalter jedoch wird die Zahl der Familiengründungen in den Belegschaften zunehmen, und der von vielen unserer Befragten geäußerte Wunsch nach gleichberechtigten Partnerschaften und aktiver Elternschaft wird mit den Arbeitsbedingungen kollidieren. Auch hier müssen die Personalverantwortlichen über Angebote zur Lösung von Vereinbarkeitsproblemen nachdenken, wenn sie die Mitarbeiter nachhaltig an ihr Unternehmen binden wollen.

Es spricht somit einiges dafür, das es sinnvoll, wenn nicht sogar notwendig ist, in Unternehmen wie IT-Startups das Thema Lebensgestaltung – oder Work-Life-Balance – zu einem Gegenstand kollektiver Reflexionen zu machen, um negativen Effekten vorzubeugen. Angesichts des Wertewandels in der jüngeren Generation sind solche Maßnahmen nicht mehr als Frauenförderung zu verstehen, sondern vielmehr erleichtern sie beiden Geschlechtern gleichermaßen die Vereinbarung von beruflichen und privaten Zielen.

Solche Angebote können darüber hinaus dazu beitragen, dass IT-Startups insbesondere für weibliche Fachkräfte als Arbeitgeber attraktiver werden, was überdies zu einer wünschenswerten Heterogenisierung der bislang männlich dominierten Belegschaften beitragen könnte. Krell (2004b) nennt als potentielle positive Effekte einer stärkeren „Diversity“ (Vielfalt) in Arbeitsgruppen einen Anstieg der Kreativität, Flexibilität und Problemlösekompetenz. Gerade innovationsgetriebene Unternehmen in Männerdomänen wie dem IT-Bereich sollten daher ein Interesse daran haben, qualifizierte Frauen in ihre Unternehmen zu integrieren. Um Frauen als potentielle Mitarbeiter sichtbarer zu positionieren, sollte außerdem bereits in Schulen und Universitäten die Kooperation von Frauen und Männern in Gruppen und in wichtigen beruflichen Netzwerken gefördert werden.

Auf individueller Ebene ergibt sich aus den Befunden die Notwendigkeit einer reflexiven Lebensgestaltung. Wenn die Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit sich so weit öffnen wie in den IT-Startups, gleichzeitig aber verdeckte Zwänge – wie z.B. Mechanismen der internen Steuerung, eine informelle Arbeitszeitkultur und ein daraus resultierender Gruppendruck – die

entstandenen Handlungsspielräume wieder einengen, sind Konflikte unausweichlich. Die Erfahrungen der von uns befragten Gründer und Mitarbeiter aus den IT-Startups können helfen, Risiken und Chancen von Formen neuer Arbeitsorganisation besser einzuschätzen. In den aufgefundenen Formen der Lebensgestaltung deuten sich typische Konfliktkonstellationen an, für die einige Befragte bereits Lösungen gefunden haben. Aus diesen lassen sich Lösungspfade und Rollenvorbilder ableiten und entwickeln. Bezüglich des Geschlechts ergibt sich schließlich auf individueller Ebene vor allem für Frauen ein zusätzlicher Reflexionsbedarf: Junge Frauen müssen sich frühzeitig darüber klar werden, welche Konsequenzen eine bestimmte Berufswahl, die Entscheidung für oder gegen bestimmte berufliche Netzwerke, die Aushandlung bestimmter Formen der außerberuflichen Arbeitsteilung und eine Familiengründung für sie – nach wie vor – haben. Denn eines zeigt die vorliegende Untersuchung sehr klar: Mehr Chancengleichheit ergibt sich nicht von allein. Gleiche berufliche Chancen sind ein Gut, um das Frauen immer noch hart ringen müssen.