

## Familie und Beruf

### Ein Fall für zwei?

Sind Doppelkarriere-Paare Vorboten eines Paradigmenwechsels? Sind sie vielleicht mehr als nur eine moderne Lebensform für mehr Chancengleichheit? Verbirgt sich dort gar eine neue Keimzelle für mehr Kinder in Deutschland?

Die demographische Entwicklung weist in Richtung einer zunehmenden ‚Überalterung‘ oder ‚Unterjüngung‘ der Bevölkerung. Auf der anderen Seite geht es mit der Chancengleichheit von Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt nur wenig voran. Und wenn doch, dann häufig auf Kosten der Fertilität, insbesondere von (hoch qualifizierten) Frauen. Deutschland gehen nicht nur die Kinder aus. Der drohende Mangel an Fach- und Führungskräften verursacht auch volkswirtschaftliche Kosten. Familien- und Gleichstellungspolitik sind also gleichermaßen eine Sache der Geschlechtergerechtigkeit wie eine wirtschaftliche Frage.

#### Ein Fall für den Mann

Was aber ist hier in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten geschehen? Gleichstellungspolitisch zeichnet sich in Deutschland zwar ein Wandel ab, aber nur im Schnecken tempo: Zwar erhöhte sich die Erwerbsquote von Frauen (bezogen auf alle Altersgruppen) in Westdeutschland von 43,7 Prozent 1950 auf 64,5 Prozent 2004. Sie liegt aber weiterhin 15 Prozentpunkte unter der der Männer. Auch geht der Anstieg der Frauenerwerbstätigkeit hauptsächlich auf eine Ausweitung von Teilzeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung zurück.



Wie die IAB-Führungskräftestudie (vgl. auch den Artikel von Seite 6 ff) zeigt, hat sich z.B. der Frauenanteil in Führungspositionen nur marginal erhöht: von 20 (2000) auf 22 Prozent (2004). Gerade in der Altersgruppe, in der Frauen am häufigsten Kinder bekommen, sank die Beteiligung von Frauen in Leitungsfunktionen. Der Anteil weiblicher Führungskräfte mit Kindern hat sich von 2000 bis 2004 verringert. „Karrierefrauen“ leben häufiger allein oder in Partnerschaften ohne Kinder.

Je zahlreicher und je jünger der Nachwuchs, desto eher scheint sich für Frauen das größte Glück im Leben zum beruflichen Unglücksfall zu verkehren. Kinder werden nach wie vor zum Karriere-Knick, und zwar selbst dann, wenn Kinder in der individuellen und familiären Planung gar nicht vorkommen, wie das Phänomen der „statistischen Diskriminierung“ zeigt.

Dem stetig wachsenden Bildungsniveau von Frauen zum Trotz: Das weibliche Arbeitskräftepotential wird in Deutschland nach wie vor nicht ausgeschöpft. Bei Männern spielt Vaterschaft dagegen beruflich keine Rolle. Die Vereinbarkeit bleibt Frauensache, Familienglück zusammen mit beruflichem Erfolg scheint vor allem „ein Fall für den Mann“ zu sein.

Das männliche Ernährermodell besitzt immer noch ein starkes Beharrungsvermögen. Viele Unternehmen scheinen nach wie vor davon auszugehen, dass hinter der – natürlich männlichen – Führungskraft eine nicht- oder lediglich teilzeiterwerbstätige Frau steht, die ihrem Partner durch die Übernahme von Hausarbeit den Rücken frei hält. Partnerschaften, in denen beide Partner Karriere machen, gelten immer noch als Ausnahme von der Regel.

#### Ein Fall für zwei: Doppelkarriere-Paare

Und dennoch gibt es sie. Angesichts des steigenden Bildungsniveaus von Frauen werden die Paare immer mehr, in denen beide Partner berufliche Karrieren verfolgen. Zwar existieren in Deutschland zu Doppelkarriere-Paaren noch keine repräsentativen Statistiken. Nach Berechnungen von Heike Solga auf Basis des Mikrozensus 2004 sind knapp 47 Prozent der Partnerschaften von Akademikerinnen und 37 Prozent der Partnerschaften von Akademikern reine

Akademikerpartnerschaften. Diese Paare hatten 2004 einen Anteil von knapp 8 Prozent an allen zusammenlebenden Paaren in Deutschland – mit steigender Tendenz. Wegen ihres hohen Bildungsniveaus und der starken Berufsorientierung lassen sich daraus Rückschlüsse auf Doppelkarriere-Paare ziehen.

Ist nun in solchen Paaren auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein „Fall für zwei“? Ja und nein muss die Antwort lauten, denn die Ergebnisse der Forschung zu Doppelkarriere-Paaren sind widersprüchlich. Solche „Dual Career Couples“ (DCCs) werden häufig als eine partnerschaftliche Form des Zusammenlebens charakterisiert, die dem klassischen Muster der geschlechtsspezifischen Rollenverteilung entgegen gesetzt sei.

Das Moderne an dieser Paarform spiegle sich nicht nur darin, dass hier auch Frauen ihren Anspruch auf ein beruflich ausgefülltes Leben voll zur Geltung brächten. Es sei auch eine Neuausrichtung beziehungsinterner „Aushandlungsarrangements“ zu beobachten. Denn DCC-Partnerschaften zeichneten sich durch ein hohes Maß an Gleichheit sowie an Diskurs- und Konsensfähigkeit aus. Ob dieser Eigenschaften werden sie als „Lebensstilpioniere“ gehandelt, die am etablierten Gefüge gesellschaftlicher Norm- und Wertvorstellungen rüttelten.

Andererseits sprechen etliche Befunde dafür, dass damit nur ein kleiner Ausschnitt des DCC-Phänomens erfasst wird. Dem gerade von den Partnern selbst formulierten Anspruch auf Gleichheit stehen nämlich bisweilen traditionelle Verhaltensmuster gegenüber. So sind es in aller Regel Frauen, die noch vor der Familiengründung das Arrangement beider Karrieren durch Zugeständnisse sichern – etwa in Form von Nachzügen, beruflichen Unterbrechungen oder durch den Verzicht auf Jobangebote.

Führt die Geburt eines Kindes nicht wieder direkt in das klassische Familienernährer-Modell zurück, so wandelt sich das Paar häufig zu Gunsten der Karriere des Mannes



in ein Zuverdiener-Modell. Bleibt der DCC-Status bestehen, ist es überwiegend das Vereinbarkeitsmanagement der Frau, das das alltägliche Changieren zwischen Berufs-, Familien- und Beziehungsleben stabilisiert.

Die Gründe für diese Asymmetrien sind vielfältig. Eine wesentliche Ursache liegt in den strukturellen Herausforderungen, die bewältigt werden müssen. Mit der „Karriere im Doppelpack“ verbindet sich gleichsam eine Verdoppelung des Koordinationsaufwandes, da beide

Partner mit Anforderungen an ihre berufliche Mobilität und ihr zeitliches Engagement konfrontiert sind. Planung und Organisation der Karriere des einen Partners erfordert immer auch ein Mitdenken der Karriereaspirationen des anderen.

Dabei sind Probleme der Wahl des Arbeitsortes oder eines Wechsels der Position mit Fragen des „Ob“ und des „Wo“ gemeinsamen Wohnens, des „Wie“ der Kinderbetreuung, des „Wann“ geteilter Freizeit und des „Wer“ häuslicher Pflichten unter einen Hut zu bringen. Gerade in DCC-Partnerschaften ist die Wahrscheinlichkeit von Wochenend- und Pendlerbeziehungen sehr hoch. Zwei Arbeitsplätze an unterschiedlichen Orten werden nicht erst dann zum Problem, wenn ein Kind kommt. Sie beeinflussen bereits die Entscheidung, ob und wann eine Familie gegründet wird.

In DCC-Beziehungen stellen sich damit auch die Fragen der „Work-Life-Balance“ und der „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ neu. Hier scheint nun der Kern des Problems zu liegen. Was geschieht, wenn das Paar nach der Geburt von Kindern nicht auf infrastrukturelle (z.B. Kindergärten) und soziale (z.B. Großeltern) Hilfen zurückgreifen kann?

Die Ergebnisse der DCC-Forschung legen den Schluss nahe: Letztlich sind es doch die Frauen, die für die entsprechende Anpassung sorgen. Darauf deuten auch die Ergebnisse einer Befragung des Hamburger Instituts für

Personalwesen und Arbeitswissenschaft hin, wonach 80 Prozent der Frauen in Doppelkarriere-Paaren Kinder als Karrierehemmnis wahrnehmen. Bei den DCC-Männern sind es nur 20 Prozent. Wenn trotz aller Schwierigkeiten eine Familie gegründet wird, sind es häufig die Frauen, die ihr berufliches Engagement reduzieren oder die Doppelbelastung tragen.

Die Gründe hierfür sind wiederum vielfältig. Nach wie vor verdienen Frauen (nicht nur in Führungspositionen) durchschnittlich weniger als ihre männlichen Kollegen. Hinzu kommt, dass sich Frauen nicht die gleichen beruflichen Aufstiegschancen bieten wie Männern. Die Entscheidung, wer im Beruf zurücksteckt, wird dann entlang gegebener Einkommens- und zukünftiger Karrierechancen legitimiert.

Hierbei wirken auch die von Joan Acker herausgearbeiteten Mechanismen der „gendered organizations“. Es handelt sich dabei um die empirisch vielfach belegte Annahme, dass die Verteilung von Macht, Einfluss, Gehalt und Prestige in Organisationen nicht geschlechtsneutral ist.

Gendermainstreaming-Strategien, die dem entgegenwirken sollen, bleiben oft hinter den Zielvorgaben zurück, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf reichen meist nicht aus. Im Zuge einer fortgesetzten Internationalisierung des Wirtschaftsgeschehens dominiert das Bild des jungen, hochmobilen und flexiblen, permanent verfügbaren „Jobnomaden“ ohne familiäre Verpflichtungen.

Für Frauen kommt erschwerend hinzu, dass die „Rushhour“ für Karrieren im Unternehmen mit der „Rushhour“ für die Familiengründung zusammenfällt. Bei Neueinstellungen und Beförderungsrunden greift dann oft die bereits erwähnte „statistische Diskriminierung“.

Generell ist in (West-)Deutschland die gesellschaftliche Akzeptanz und Anerkennung von männlicher Berufsarbeit immer noch höher als die von Frauen. Dadurch wirkt die Vorstellung der klassischen Rollenverteilung zwischen Mann und Frau auf paarinterne Entscheidungen zurück. Selbst bei Paaren, die sich prinzipiell als Doppelkarriere-Paare verstehen, bleibt am Ende die Frage: Beruflicher Er-



folg und Familienglück, „ein Fall für zwei“ – oder doch nur „ein Fall für den Mann“?

Bei der Beantwortung dieser Frage spielt die Arbeitsorganisation eine große Rolle. Insofern bedarf es bei der Suche nach adäquaten Lösungen auch eines Blicks auf die Arbeitgeber von DCCs, auf das Beschäftigungssystem.

### DCCs - neue Herausforderung für die Personalpolitik

Viele Studien und Prognosen weisen auf den wachsenden Bedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitern bei längerfristig sinkendem Arbeitskräftepotential hin. In diesem Zusammenhang hat eine breite Diskussion darüber eingesetzt, wie man sich den Herausforderungen einer „Überalterung“ der Gesellschaft stellt. Neben der Zuwanderung wird viel über die Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmern geredet, manches wurde auch bereits umgesetzt. Eine Schlüsselrolle bei der zukünftigen Deckung des Arbeitskräftebedarfs wird aber den Frauen zugewiesen.

Junge Frauen sind mittlerweile genauso gut qualifiziert wie Männer. Mit fast 53 Prozent liegt der Frauenanteil an den Schulabgängern mit Hochschulreife sogar über dem der Männer. Frauen stellen damit ein hohes Potential an Fach- und Führungskräften. Auch in der Wirtschaft wird die Bedeutung weiblicher Arbeitnehmer im „Wettbewerb um die besten Köpfe“ erkannt. Oft aber fehlen noch die Voraussetzungen, um dieses Potential auch tatsächlich auszuschöpfen.

Ein Gegentrend zeichnet sich seit den 70er Jahren in englischsprachigen Studien zu Dual Career Couples ab. In der betriebswirtschaftlichen Forschung zu DCCs, die Ende der 80er Jahre auch in Deutschland allmählich begann, werden Doppelkarriere-Paare als besonders wertvolle Humansressource dargestellt, die die Unternehmen mit gezielter Förderung effizienter nutzen sollten.

Dabei seien es nicht nur die fachlichen Kompetenzen, die DCCs als Arbeitskräfte interessant machten, sondern auch ihr überdurchschnittliches Engagement für berufliche und betriebliche Belange. Des Weiteren erfordere die Lebensform DCC von den Partnern besondere soziale und organisatorische Kompetenzen, die gerade in Unternehmen mehr und mehr gefragt sind. Schließlich würden sich die

Partner bei ihren Karriereambitionen häufig gegenseitig unterstützen und anspornen.

In Anbetracht des Wertewandels und gesellschaftlicher Veränderungen seien heute auch die Unternehmen gefordert, sich den Bedürfnissen von DCCs gegenüber zu öffnen. Denn die Wahrscheinlichkeit, Mitglieder eines DCC-Paares einzustellen, habe sich deutlich erhöht. Andernfalls drohe der Verlust qualifizierten Personals, Unzufriedenheit und Motivationsverlust bis hin zu Problemen bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern.

In der Praxis sind es bislang vor allem US-amerikanische Großkonzerne und Universitäten, die mit einer stärkeren Sensibilität für die Belange von DCCs von sich Reden machen. Das Angebot ihrer „DCC-Policies“ reicht von der Organisation häuslicher Unterstützung und Kinderbetreuung über Umzugshilfen bis zur Suche nach Arbeitsplätzen für den Partner.

Teilweise haben sich Unternehmen und Universitäten in Netzwerken zusammengeschlossen, um DCC-Partner auf Vakanzen der Kooperationspartner zu vermitteln. Selbst die Anstellung beider Partner in ein und demselben Unternehmen („Twin Assignments“) ist nicht ausgeschlossen. In Mitarbeitergesprächen können die Partner in die Planung weiterer Karriereschritte einbezogen werden.

Dies weist dort möglicherweise schon in Richtung eines personalpolitischen Paradigmenwechsels, weg von der einzelnen Arbeitskraft hin zum Paar bzw. zum ganzen Haushalt. In deutschen Unternehmen gibt es dies kaum. Aus den wenigen deutschen Studien geht hervor, dass Paare bzw. die Familie meist nur bei Auslandsentsendungen berücksichtigt werden. Dann ist man z.B. bei der Suche nach Schulen und Kindergartenplätzen behilflich oder bietet „Look-and-See-Trips“ an, um dem Partner die Entscheidung für das Gastland zu erleichtern.

Grundsätzlich werden jedoch Partner und Familie – in aller Regel Frau und Kinder – eher als Anhängsel denn



als Gewinn für das Unternehmen betrachtet. Und auch den Vorreitern auf diesem Feld geht es letztlich wohl eher um die dringend benötigten Human Resources als um Geschlechtergleichheit.

### Hindernisse und Fallstricke eines „Paradigmenwechsels“

Erste empirische Ergebnisse aus dem Projekt „Liebe, Arbeit, Anerkennung – Anerkennung und Ungleichheit in



Doppelkarriere-Paaren“ zeigen, dass man in deutschen Betrieben noch kaum auf die Potentiale von DCCs aufmerksam geworden ist. So viel lässt sich jedenfalls schon sagen: Ein ‚Paradigmenwechsel‘ scheint sich bislang nicht anzukündigen.

Gründe hierfür lassen sich aus Experteninterviews mit Personalberatern ableiten, mit denen die Bedeutung von DCCs in der Wirtschaft erkundet werden sollte. Im Fokus stand dabei ein Dienstleistungssegment, das sich durch Expertenschaft im Arbeitsmarkt für „High Potentials“ auszeichnet. Mittels Headhunting und Outplacement übernehmen diese Berater für die Unternehmen Funktionen in der Selektion und Freisetzung von Personal. Für die Arbeitnehmer fördern sie durch Beratung und Coaching zwischenbetriebliche Karrieren.

„Dieses Thema ist sehr weit weg von dem, was wir tun“, so die exemplarische Auskunft eines Beraters zur Bedeutung von DCCs in diesem Arbeitsmarktsegment. Die Beratung ist prinzipiell auf eine zu besetzende Position im Unternehmen ausgelegt. Das Thema „Doppelkarriere-Paare“ existiert – wenn überhaupt – erst im weiteren Kontext von Familie und Beziehung und ist meist negativ besetzt. Man fürchtet, dass die Mobilität und Flexibilität der Kandidaten eingeschränkt sein könnte.

Sowohl im Hinblick auf den Vermittlungsprozess als auch auf die Arbeitsorganisation beschrieben einige der Berater DCCs gar als Hindernisse oder Störfaktoren. Sie

sehen ihre Aufgabe darin, die Mobilitätsbereitschaft der Kandidaten für die potentiellen Arbeitgeber vorab zu klären. Bevorzugt wird das Alleinverdienermodell: „Schwierig so ein Paar zu trennen (...) haben wir eher negative Erfahrungen in der Vermittlung, wenn beide berufstätig sind (...) wenn einer verdient und sagt, gut ich bring die Brötchen mit, dann ist es sehr leicht, jemanden zu motivieren, sich räumlich zu verändern“.

Auch der Vermittlung beider Partner in ein und dasselbe Unternehmen stehen diese Berater sehr skeptisch gegenüber. Begründet wird dies in aller Regel mit der Furcht vor Nepotismus oder der Gefahr, dass private Probleme in den Arbeitskontext hineingetragen werden könnten. Unternehmen, die explizit eine DCC-Policy verfolgen, waren den befragten Personalberatern nicht bekannt. Überwiegend herrscht die Meinung vor, dass das „Karrierehandlung“ die Sache des Paares selbst sei und nicht die des Unternehmens. Damit deuten die ersten Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass von einem „Paradigmenwechsel“ in Deutschland noch überhaupt keine Rede sein kann.

Andererseits stellte sich bei den Interviews auch heraus, dass das Thema in Abhängigkeit von Geschlecht und biographischer Sensibilisierung der Berater durchaus auf Zuspruch stieß. Einige Befragte regten sogar alternative Beratungskonzepte an. So könne man den Partner in das Beratungsgespräch einbeziehen oder über solche Fälle mit den Personalabteilungen reden.

Dass sich DCCs als hochmotivierte und gut organisierte Beschäftigte für das Beratungsgeschäft und für die Unternehmen geradezu als Glücksfall erweisen könnten, wurde in einem Interview ebenfalls deutlich: „Wenn die Kinder haben und wissen, sie wollen Karriere machen, dann gestalten die das aktiv, die wissen, dass man dann Dinge auslagern, sich einkaufen muss (...) dann weiß ich, dass da hinten jemand ist, der Verständnis hat für bestimmte Notwendigkeiten... Also das war eher andersherum, weil die Heimchen am Herd, die haben manchmal den Prozess gestört.“ Bei diesem Personalberater wird gleichzeitig einer der Fallstricke in der DCC-Debatte sichtbar. Für ihn gilt die Maxime „Work is Life“, eine Einstellung, die er

auch seinen Kandidaten im Beratungsgespräch nahe legt. Ihm gelten DCCs als ‚Arbeitskraftunternehmer-Paare‘, die das Privatleben zugunsten des beruflichen Erfolgs vollends zurückstellen.

Eine derartige Sicht auf die DCCs als eine beruflich doppelt optimierte Paar-Lebensform bildet auch mehr oder weniger den Mainstream der deutschen Forschungsliteratur ab. Die Einführung von DCC-Maßnahmen wird relativ einseitig unter dem betrieblichen Verwertungsaspekt abgehandelt. Es gehe für die Unternehmen vor allem darum, Kosten zu externalisieren, da sich DCCs auch finanziell voll ins Berufsleben einbringen würden.

Insofern bleibt es eine offene Frage, inwieweit DCC-Policy auch Gleichstellungspolitik sein kann. Bei hoch qualifizierten Paaren scheinen (die wenigen) DCC-Maßnahmen häufiger für die Frau eines hochqualifizierten Mannes als für den Mann einer hochqualifizierten Frau angeboten zu werden.

Die Frage nach der Gleichheit muss überdies auch aus einer anderen Perspektive gestellt werden: Was ist mit jenen, die nicht zur Gruppe der gutverdienenden „High Potentials“ gehören? Stehen für die weniger qualifizierten Personen und Paare oder für alleinerziehende Mütter ebenfalls spezielle Förderangebote bereit? Oder erzeugen bzw. verstärken DCC-Maßnahmen, die nur auf Hochqualifizierte zielen, Ungleichheiten zwischen ‚oben‘ und ‚unten‘, zwischen ‚guten‘ und ‚schlechten‘ Arbeitskräften, zwischen ‚Insidern‘ und ‚Outsidern‘?

### Warum sich neue Überlegungen lohnen

Fasst man die Befunde zusammen, so lässt sich festhalten: Doppelkarriere-Paare sind ein Phänomen, das in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird. Diese neue Lebensform stellt sie vor die Aufgabe, Privatleben, Familie, Beruf und Karriere zu koordinieren und auszubalancieren. Dabei sehen sie sich mit dem Beharrungsvermögen tradierter Strukturen, Normen und Werte konfrontiert, die nach wie vor der männlichen Berufsarbeit den Vorzug geben.

DCCs stellen daneben auch Arbeitgeber und deren Personalpolitik vor neue Aufgaben. Bislang gibt es in Deutschland jedoch kaum spezielle Maßnahmen für

Doppelkarriere-Paare, wenngleich manche Vereinbarkeits-Programme auch von DCCs genutzt werden können. Ein Paradigmenwechsel der Personalpolitik weg von den einzelnen Individuen hin zu Paaren und Familien lässt sich noch nicht ausmachen.

Angesichts des demographischen Wandels und des prognostizierten Mangels an qualifizierten Arbeitskräften wäre aber ein Perspektivenwechsel lohnenswert. Dies setzt aber auch ein Verständnis von Arbeit und Leben voraus, das einer gänzlichen Vereinnahmung privater Lebenswelten durch ökonomische Imperative entgegen wirkt – für Frauen und Männer.

Mit der Ausbreitung von DCC-Maßnahmen könnte sich die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern zwar verbessern. Es bleibt aber eine offene Frage, ob DCC-Policy auch eine ‚Politik der Gleichheit‘ sein kann – zwischen Männern und Frauen, zwischen hoch und gering Qualifizierten. Und ob sich dadurch auch die Fertilität beeinflussen ließe – zu Gunsten einer Entschärfung des Generationenkonflikts.

### Die Autoren



Markus Gottwald ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Emmy-Noether-Nachwuchsgruppe „Liebe, (Erwerbs-)Arbeit, Anerkennung“, die am IAB angesiedelt ist.



Dr. Christine Wimbauer ist Leiterin der Emmy-Noether-Nachwuchsgruppe „Liebe, (Erwerbs-)Arbeit, Anerkennung“, die am IAB angesiedelt ist.

### Für weitere Informationen

markus.gottwald@iab.de, christine.wimbauer@iab.de