



**REDLINE** | VERLAG

Helmut Kasper | Peter J. Scheer | Angelika Schmidt

# Managen und Lieben

Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Beruf und Privatleben

**H. Kasper | P.J. Scheer | A. Schmidt**

**Managen und Lieben**

**REDLINE** | VERLAG



Helmut Kasper | Peter J. Scheer | Angelika Schmidt

# Managen und Lieben

Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Beruf und Privatleben

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

[kasper@redline-verlag.de](mailto:kasper@redline-verlag.de)

[scheer@redline-verlag.de](mailto:scheer@redline-verlag.de)

[schmidt@redline-verlag.de](mailto:schmidt@redline-verlag.de)

Nachdruck 2012

© 2002 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: INIT, Büro für Gestaltung, Bielefeld

unter Verwendung eines Bildes der Bildagentur ZEFA, Düsseldorf

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-410-1

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-372-4

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter

[www.muenchener-verlagsgruppe.de](http://www.muenchener-verlagsgruppe.de)

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
2	Drei Lebensgeschichten	13
3	ManagerInnen heute: Die Sicht bestimmt das Geschehen	27
4	Neue Familie	39
5	Zwischen Familie und Beruf	49
6	So kann man sich verhalten	57
7	Wissenschaftlich gefundene Typen	65
8	Neun Lebensgeschichten	77
9	Das gespielte Leben: Soziodrama – ein Instrument zur Darstellung von Konfliktsituationen	109
10	Beruf und Partnerschaft	113
11	Wenn beide Partner Karriere machen wollen: Das Power-Paar	129
12	Der störende Dritte – Die Darstellung des Kindes durch Manager	143
13	Erotisierung des Managens – Familiäre Versachlichung: Arbeiten lustvoller als Leben	163
14	Blick in die Zukunft	175
15	Nachwort	187
16	Anhang: Projekt (Helmut Kasper, Michael Meyer, Peter J. Scheer, Angelika Schmidt)	191
	Anmerkungen	223
	Literatur	227



# 1 Einleitung

„Zu Hause brauche ich keine Emotionen, sondern Dienstleistungen!“, forderte ein Topmanager während einer heftigen Diskussion über mögliche Zerrissenheit zwischen Beruf und Familie. Wir erschrakten ... Was für ein herzloser Mann. Aber machen wir es anders? Führungskräfte geben bei ihrer Präsentation in Seminaren als wichtigstes Hobby zumeist die Familie und die Kinder an. Manchmal finden sich auch Scheidungen darunter. Familie über alles und Managen durchdrungen von Arbeitsleid?

Szenenwechsel: Auf Flughäfen sind Manager zu sehen, wie sie nach dem Erhalt der Boarding-card noch schnell ein Telefonat führen. Angestrengt, oft verbissen gegen den Lärm kämpfend, schreien sie ins Handy. Hastig wird noch ein Brief diktiert. Die Frau zu Hause noch schnell anrufen: „Es wird später werden, Schatz, du weißt ...!“ Die meisten Manager behaupten jedoch, dass die Familie ihr Hobby und ihre Liebe ist und der Beruf ihre Last. Je nach persönlicher Art jammern die einen, die anderen ertragen es willig. Fast allen gemeinsam ist jedoch das Lied vom Arbeitsleid. Wie schaut es aber wirklich damit aus? Ist Arbeit tatsächlich so eine enorme Belastung? Ist Familie tatsächlich ein Ort der Erholung und eine Quelle der Lust, für den sich alle Plage lohnt, so wie es alle Manager erzählen, wenn man sie fragt?

Genau diese Fragen – plus unsere eigene Unsicherheit, unsere Ichnähe zu dieser Thematik, konfrontiert mit betroffenen ManagerInnen in vielen Führungskräftelehrgängen – führten zu einer umfangreichen mehrjähri-



gen Studie mit Absolventinnen und Absolventen des Post Graduate Management (PGM) Universitätslehrgangs der Wirtschaftsuniversität Wien mit Top-Führungskräften bzw. oberer Hierarchieebenen (Leitung: Universitätsprofessor Dr. Helmut Kasper), die vom Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung, Wien<sup>1</sup>, unterstützt wurde. Das Verhältnis von Familie und Beruf sollte untersucht werden. Welche Bedeutung haben denn Beruf und Familie emotional? Sind Beobachtungen richtig, die zeigen, dass ManagerInnen ihre Familien am liebsten am Schreibtisch friedlich in Fotos gerahmt sehen? Wollen ManagerInnen tatsächlich mehr zu Hause sein? Und wenn das stimmt, wieso wird das Karenzjahr für den Mann so wenig genutzt?

In seiner Studie „Gewinner um jeden Preis“ hat Maccoby<sup>2</sup> den Manager als einen Sieger beschrieben, dem es im Grunde egal ist, ob das, was er erreicht, sinnvoll ist. Er beobachtete, dass Siegen selbst ein Wert ist. Und alle Männer kennen diesen Wert seit ihrer Kindheit. Im Kindergarten und in der Schule werden immer wieder Kämpfe ausgetragen, durch die soziale Rangordnung definiert wird. Diese Definition der Rangordnung ist das Ziel solcher Kämpfe. Männer führen diese Kämpfe ständig durch und werden lebenslang nicht müde, sie immer wieder auszufechten. Ein Mann, der diesem Kampf entgehen will, muss sich selbst aufgeben. Insofern ist Management eine Kunst, diesen Kampf unverdrossen zu kämpfen, nie zu erlahmen bzw. höchstens nur, um sich in die Frühpension zurückzuziehen. Der Kampf selbst ist ein Wert.

Die Familie ist ebenso ein Wert an sich: Im psychobiologischen Sinn, den wir alltäglich erleben können, ist sie auch für ManagerInnen die einzige Gewähr, dass sie nicht spurlos von dieser Welt verschwinden werden. Familie ist die Gewähr, dass ManagerInnen – ebenso wie alle anderen Menschen – unsterblich sind. Eine Gewähr, die ihnen weder ihre Werke vermitteln können noch die Versprechungen mancher jenseits-orientierter Religionen. Insofern ist Familie wichtig. Aber es reicht offenbar, sie herzustellen, sie zu erzeugen, sie im Curriculum Vitae zu erwähnen und sie allenfalls zu präsentieren.

Betrachtet man nun das Verhältnis zwischen Beruf und Familie genauer, so zeigen sich zwei grundsätzliche Lösungen: Die scharfe Trennung und

die allgegenwärtige Vermischung des Paares in seinen vielen Funktionen, vom Rekreationsort bis hin zur Aufzucht- und Erziehungsgemeinschaft. In allen Grautönen werden Lösungen gesucht und angestrebt, und alle sind richtig, alle sind normal. Die Angst, als TeilnehmerIn oder LeserIn eines solchen Buches den Unterschied zwischen gesund und krank, zwischen normal und verrückt kennen zu lernen oder über die eigene Person zu definieren, ist unbegründet. Alle Arten, sich durch's Leben zu schlängeln, sind erlaubt. Ebenso sind Lösungen, wie sie in den Ergebnissen der Befragung vorgestellt werden, akzeptabel. Manche sehen die Karriere, besonders, wenn sie jünger sind, als das einzig Wichtige und vergessen den Witz, wonach man so lange in die Karriere investiert, bis man genug Geld hat, um sich die Wiederherstellung der Gesundheit leisten zu können. Andere versuchen zwischen Beruf und Familie zu pendeln, scheinen in beiden Zusammenhängen zu versagen und schleppen die Last andauernder Schuldgefühle. Stellt man die Familie in den Vordergrund seiner Interessen, ist man als ManagerIn für die Firma verloren. Die austauschbare und mobile Arbeitskraft des Frühkapitalismus geht damit aber in eine postmoderne Ruhefigur über, wie sie fast nur mehr im Museum Europa zu bewundern ist.

Diese Studie hat Emotionen mittels sprachanalytischer Verfahren untersucht und herausgefunden, dass manche Selbstentwürfe der Analyse nicht standhalten. Manche ManagerInnen beteuern zwar, die Familie sei ihnen am wichtigsten, aber, wenn man genauer hinschaut, sieht man, dass sie Begriffe wie „wir“, „uns“ und „miteinander“ vor allem im beruflichen Zusammenhang verwenden. Und wenn man sich ihre Familienerzählungen anhört, weiß man, dass dort zwar Zeit, nicht aber Emotion gebunden ist. Die Emotionen investieren sie lieber in die Firma. Eine spannende Differenz, die natürlich nicht auf alle zutrifft. Wir konnten diverse Cluster von ManagerInnen empirisch festmachen, die der Erotisierung des Berufs mehr oder weniger stark erliegen. Um die aufgefundenen Typisierungen plastischer darzustellen, haben wir verfremdete, anonymisierte Skizzen und sprachliche Portraits einzelner TeilnehmerInnen in Form von Fallvignetten angefertigt, sodass die Vielfalt beruflicher und persönlicher Lebensentwürfe auch für Sie als LeserIn leichter nachvollziehbar ist.

Noch immer waren aber Unsicherheiten zu überbrücken, weshalb wir an die Wurzeln der Studie gingen. Im Post Graduate Management Universitätslehrgang wurden über viele Jahre im Modul „Stress- und Konfliktmanagement“, geleitet von Universitätsprofessor Dr. Peter Scheer, Soziodramen von den teilnehmenden Top-Führungskräften aufgeführt und interpretiert. Diese sollten „Stress und Stressbewältigungsstrategien“ mit einer Übung erlebbarer machen: Die Manager hatten die Aufgabe – nach gründlicher Vorbereitung in der Gruppe mit Drehbuch und Rollenverteilung – gemeinsam in Teams eine Stresssituation szenisch in wenigen Minuten aufzuführen. Es sollten Übergänge inszeniert werden, etwa der Weg von der Arbeit nach Hause oder das Ankommen daheim. Diese Soziodramen wurden von uns im Rahmen dieser Studie narrativ ausgewertet. Das heißt, es wurden Geschichten erzählt, Geschichten, die sich in den Interviews der Studie wiedergefunden hatten, Geschichten, die erzählenswert erscheinen. Und in der Tat: In zwei Lehrgängen wurden Rohfassungen dieser Artikel an die PGM-TeilnehmerInnen ausgegeben und immer wieder konnten sich darin einige wiederfinden. Immer wieder wurden diese Geschichten zu Erzählungen, die mit der unmittelbaren Lebenspraxis der TeilnehmerInnen in Verbindung gebracht werden können und sollen.

Das eröffnet die Möglichkeit, dass auch Sie in diesem Buch etwas finden, was für Sie von Nutzen sein kann. Anregungen, wie Sie Ihr Leben interpretieren können, Anstöße zur Nachdenklichkeit und Lektüre für die PartnerInnen, die in irgendeiner Weise an Ihrem Versuch, Karriere zu machen, teilnahmen.

Denn das ist auch eine Beobachtung, wie sie sonst nur das Ergebnis einer Lesereise sein könnte: Die Betroffenen selbst hören nicht gern von dieser Studie: Das Modul über Beruf und Familie wurde immer wieder als schwierig erlebt. Doch die Nachhaltigkeit war groß: Zu Hause angekommen gab es erstmals etwas zu erzählen, was auch die PartnerInnen interessierte. Vielleicht haben wir ein Mitbringsel erzeugt ...

Das Buch beginnt zur Einstimmung mit drei Lebensgeschichten. Im anschließenden Kapitel 3 über „neue Familie“ werden „traditionelle Lebensformen“ und „nichttraditionelle Lebensformen“ einander gegenübergestellt. Im Kapitel 4 „ManagerInnen heute“ werden die neuesten Tendenzen

in Führungsfunktionen vorgestellt, um den Prozess der Veränderungen auch aus dieser Perspektive zu problematisieren. Im Kapitel 5 zeigen wir auf, wie man mit dem Spannungsverhältnis zwischen Familie und Beruf umgehen kann, und daran anschließend, welche Optionen Führungskräfte wählen. Wir fanden drei grundsätzlich verschiedene Verhaltensmuster im Umgang mit Beruf und Familie heraus: „Pseudoharmonische“, „Karriereorientierte“ und „Zerrissene“. Wir schildern diese Typen im Kapitel 8 anhand von anonym gehaltenen Fallvignetten und präsentieren Personen von nebenan: Wie sie leben und lieben, irren und sich freuen, hoffen und verzagen. Kein leichtes Unterfangen. Aber ohne die plastischen Erzählungen wären die analytischen Berechnungen trocken und ungenießbar geblieben, Skelette ohne Fleisch. So sind diese Präsentationen dann auch zu lesen: als Möglichkeiten zur Identifikation, als Chance, in die Werkstatt der Studie hineinzuschauen, und als Herausforderung, für sich selbst neue Wege zu finden.

In der Darstellung der Soziodramen in den Kapiteln 9 bis 12 haben wir heute drängende Fragen herausgesucht und vertieft: etwa die Gefahr, zwischen Beruf, Familie und Partnerschaft zerrissen zu werden; Dauerstress als ständiger Begleiter von ManagerInnen; der Umgang mit PartnerInnen und Kindern. Das verblüffendste Ergebnis für uns: Die Profession des Managens gibt emotionale Befriedigung und Führungskräfte „erotisieren“ ihr Handeln und Erleben in Organisationen. Die Familie hingegen droht in eine „Versachlichungsfall“ zu tappen: Ohne ausreichende Paar-Pflege mutiert sie zu einem reinen Dienstleistungsunternehmen, wo einwandfreies Funktionieren vor dem Eros gereiht wird.

Dass es kein salopper und höchst subjektiver Essay dreier Personen ist, dokumentiert der Anhang, der einerseits unsere methodische Vorgehensweise belegt und andererseits allen wissenschaftlich interessierten LeserInnen zusätzliche Informationen bietet. Neben der Historie der Studie und der gewählten Methoden präsentieren wir im Anhang selektive „harte“ und „weiche“ Daten aus der Studie.



## 2 Drei Lebensgeschichten

An den Anfang dieses Buches stellen wir drei Geschichten. Sie bieten unseren Leserinnen und Lesern einen ersten Blick auf die Menschen, die uns dieses Buch ermöglicht haben: auf Managerinnen und Manager, die uns für ausführliche Interviews zur Verfügung gestanden sind, uns ihre Lebensgeschichten erzählten und uns geholfen haben, die Trennlinie zwischen Beruf und Familie besser zu verstehen. Die Partner aus dem Management sind die wirklichen Autoren, von denen dieses Buch lebt. Die drei Einstiegsstorys unterscheiden sich in wesentlichen Kriterien und repräsentieren komplett verschiedene Lebensmuster. Nach welchen Maßstäben die drei Geschichten voneinander differieren, erfahren Sie aber erst im Kapitel 7. Dorthin haben wir die grundsätzlichen Überlegungen zu den ManagerInnen und ihren Familien verfrachtet und die vorgefundenen Facetten der Realität mit den Kenntnissen der Wissenschaft rückgekoppelt. Die drei Erzählungen sollten Sie zunächst nur auf den Geschmack bringen. Genießen Sie diese Geschichten einfach als Erlebnisberichte. Um sich die Lektüre noch spannender zu gestalten, können Sie aber auch gleich nach hinten blättern, sich die Typologisierung (am Ende des Kapitels 7) ansehen, um dann auf eigene Faust zu rätseln, ob Sie die drei Eröffnungsstorys genauso einordnen würden wie wir es wissenschaftlich-empirisch herausgearbeitet haben. Als kleine Spielerei, ganz nebenbei. Uns ging und geht es in jedem Fall darum, unverzichtbare Theorie leichter verdaulich zu machen. Die Wahl liegt ganz bei Ihnen!

## „Der Globetrotter“

„Der Handball, das ist mein Leben – bis heute. Immer habe ich in den Kategorien des Handballs gedacht: Mannschaft, siegen oder verlieren, Gemeinschaft und Gegner, die eigentlich auch Freunde sein könnten. Handballer wollte ich immer werden. Nur die Verletzung, als ich 21 Jahre alt war, die hat das unmöglich gemacht. Und weil mein Vater es so wollte, habe ich doch eine technische Mittelschule absolviert. So kann ich den heutigen Job ausfüllen. Sonst wäre ich jetzt ein Niemand auf irgendeiner Trainerbank im Hinterwald, würde kleine Kinder trainieren und mich von den Eltern beschimpfen lassen.

So bin ich Manager in einem internationalen Konzern in der Software-Branche. Irgendwie lustiger. Aber weder zu meiner Herkunftsfamilie noch zu meiner aktuellen Familie habe ich eigentlichen Kontakt. Ich lebe mit meinen Kollegen in der Firma, so wie ich es immer gemacht habe. Zu Hause war nie wer: Meine Mutter in der Partei, mein Vater Geschäftsführer eines Modehauses – ich war immer in der Halle beim Training. Wo sonst hätte ich sein sollen: zu Hause? Dort, wo niemand war? Da war ich lieber in der Halle, bei meinen Freunden und meinem Trainer. So sehe ich auch meine Arbeit bis heute, ich arbeite und dann gehe ich nach Hause. Meistens schlafen meine Frau und meine Kinder dann. Wir haben zwei Kinder, Annalena und Brigitte. Ich sehe die zwei eigentlich nie, nur im Urlaub und da nur selten. Da mache ich meistens Sport und dann lege ich mich in die Sonne, schon, um braun zu werden. Während der Arbeitszeit gehe ich weg, wenn die Kleinen noch schlafen, und nach Hause komme ich ... aber das habe ich eh schon gesagt.

Oft ruft mich meine Frau in der Firma an, um mich etwas zu fragen. Ich finde das toll und freue mich jedes Mal. Sie sagt dann zum Beispiel, dass sie Annalena in einem neuen Kindergarten angemeldet hat. Sie fragt mich, was ich davon halte. Aber ich weiß schon, dass das keine Entscheidungsfrage wie von einem Mitarbeiter ist, sondern nur der Wunsch, gelobt zu werden. Sie will dann einfach hören, dass ich sie toll finde und dass ich ihre Entscheidungen mittrage, auch wenn ich die Sachlage gar nicht beurteilen kann. Sie entscheidet immer alles allein und fragt mich dann. Ich glaube,

dass sie das macht, um mir das Gefühl zu geben dazuzugehören und nicht ausgeschlossen zu sein.

Das war früher anders: Da hat meine Frau in einer Boutique gearbeitet und wir haben uns zu Mittag getroffen, sind manchmal in der Stadt herumgeschlendert, so wie man sich ein jungverliebttes Paar eben vorstellt. Dann wollten wir beide ein Kind und Annalena war eben das erste. Aber unser Leben hat sich vollkommen verändert: Sonja ist nicht mehr zu Mittag mit mir durch die Stadt geschlendert, sondern ist zu Hause geblieben, um Annalena beim Schlafen zuzuschauen. Und ich war wieder mit meinen Kumpeln unterwegs: von morgens bis Mitternacht.

Dann haben wir noch Brigitte bekommen und Sonja wollte auf's Land ziehen. Ich nicht. Aber, da Sonja bei uns entscheidet, haben wir uns ein Haus in Oberösterreich gekauft und sind dorthin gezogen. Ich fahre jetzt jeden Tag zirka 35 Minuten in die Stadt zu meinem Büro. Sonja genießt das Landleben und die Kinder haben dort die frische Luft, die sie brauchen. Keines der beiden Kinder ist krank. Jedenfalls sagt Sonja das. Ich sehe die Kinder ja praktisch nie.

Manchmal ist das direkt komisch. Meine Mutter und Sonja mögen sich nicht so wirklich. Mama findet, dass Sonja längst wieder arbeiten gehen könnte, so wie sie es getan hat. Und Sonja findet, dass meine Mama alles falsch gemacht hat und ich deshalb jetzt nicht zu Hause bin. So kommen die zwei nie zusammen und auch meine Schwester mag Sonja nicht so wirklich. Wir sind einfach eine arbeitsame Familie und Sonja drängt gar nicht in ihren Job zurück. Und ich sie auch nicht. Ich will noch viel reisen. Jetzt zum Beispiel überlege ich, nach Schweden zu gehen oder noch lieber nach China. Und da will ich Sonja und die Kinder schon mitnehmen. Ich werde sie zwar dort auch nicht mehr sehen als hier, aber irgendwie ist es schon besser, wenn man mit der Familie reist. Bei meinem letzten Auslandsaufenthalt haben wir nur mehr über E-Mail kommuniziert, das war dann schon komisch. Nicht wegen dem. Aber irgendwie war das dann keine Familie mehr. So will ich nicht leben, auch wenn ich das Andere nicht kann.

So ein Beruf fordert den ganzen Mann: Einerseits muss man im Job lange bleiben. Dann will und muss man immer Neues lernen. Und dann auch



noch Sport machen, sonst schaut man nicht wie ein richtiger Manager aus, sondern wie ein Waschlappen. Da kommt dann die Familie immer zu kurz. Ich habe meine Kinder nicht aufwachsen sehen. Sonja erzählt mir am Telefon immer, wie die Kinder jetzt sind und wie sie ausschauen und was sie so machen. Da sind die Handys schon eine tolle Erfindung. Aber ich kenne mich bei den Kindern nicht so aus und will es auch nicht so wirklich.

Im Ausland kann das noch am ehesten besser werden. Da hätten wir dann eine Nanny und einen Hausdiener und Sonja könnte wieder, wie früher, mit mir ausgehen und Dinge machen, die wir schon lange nicht mehr gemacht haben.

Jetzt ist das nicht so. Ich weiß nicht, ob ich das können werde. Jeden Tag zu Haus sein und das zu Hause sein genießen. Aber ich würde es gern versuchen. Vor allem, wenn es meiner Karriere nicht schadet. Denn das wäre schade. Denn erst durch die Karriere bin ich wer. Sonst gelte ich nichts, weder zu Hause noch vor mir selbst. Was soll dann einmal Annalena oder Brigitte sagen, wenn sie jemand nach ihrem Papa fragt. Dass der schon hätte was werden können, aber lieber zu Hause war und bei ihnen. Ihr lieber Papa sozusagen.

Und auch heute ist das noch nicht so: Meine Eltern sind keine guten Großeltern. Sie haben selbst immer zu viel vor und denken gar nicht daran sich mit meinen Mädchen zu befassen. Und zwingen will und kann ich sie nicht. Meine Schwester, die keine Kinder hat, ist keine gute Tante. Lieber bringt sie den Mädchen einmal etwas aus der Stadt mit und noch lieber schickt sie mir ein paar Sachen zu den Geburtstagen mit der Post und ich bringe das dann mit nach Hause. So vermeidet sie Streit mit Sonja und hat doch das Gefühl, dass sie ihre Pflicht getan hat. Wir treffen uns alle nur zu den wirklich großen Festen, zu Weihnachten und Ostern. So als Anstandsbesuch. Nicht nur, weil es Spannungen zwischen den einzelnen Familienmitgliedern gibt, sondern auch, weil wir sonst nicht wüssten, was wir uns sagen sollen. Mein Vater fragt immer nach meinen Erfolgen, meine Mutter, ob es mir wohl gut geht. Meine Schwester spielt kurz mit ihren Nichten. Dann gehen wir wieder nach Hause. Ich würde das konventionell nennen.

Die Freundeskreise und die Interessen liegen auch zu weit auseinander: Ich bin doch in einer anderen Welt als die anderen. Und Sonja kommt

auch irgendwie von einem anderen Stern. Sie ist zwar auch in der Modebranche, aber doch ein bisschen was Besseres als meine Mutter und meine Schwester. Und jetzt, wo sie meine Frau ist, sieht sie auch bei Auslandsaufenthalten und bei Firmenessen, wie die große Welt aussieht, die meine Familie gar nicht kennt. Ja, von Sonjas Familie habe ich noch gar nicht gesprochen. Da ist der Unterschied vielleicht noch krasser. Sie kommt von einem Bauernhof, wo man diese Welt gar nicht kennt. Ihre Mutter fragt immer, ob sie sich nicht vor dem Fliegen fürchtet, weil sie nie in ein Flugzeug einsteigen würde. Und ihr Vater glaubt, er muss mit mir nach der Schrift reden, nur weil ich einmal direkt von der Firma zu ihnen gefahren bin und einen Anzug getragen habe. Das hat der Vater so fremd und anders gefunden, dass er mich seither am liebsten mit Sie anreden würde. Und so sind wir eigentlich alle eher Einzelgänger, wie es sich für einen echten Sportler auch gehört. Ich habe meine Welt, Sonja und die Kinder die ihre und meine Eltern auch die ihre. Da ist wenig Berührung möglich: Vielleicht wird sie auch nicht wirklich gewünscht.

Wenn jemand krank oder sogar sehr krank wäre, da würden wir schon versuchen zusammenzuhalten. Aber das ist glücklicherweise nicht der Fall, und ob wir dann wirklich aufeinander Rücksicht nehmen können, ohne unsere eigenen Interessen zu beachten, das wird man erst noch sehen müssen.

Sicherer fühle ich mich in der Firma: Da geht alles so, wie ich es gewohnt bin, die Menschen leben und arbeiten wie ich es kenne und die Prozesse sind vorhersehbar. Jedenfalls zum großen Teil.

Ich kann meine Art zu leben nicht jedem empfehlen, aber, wenn ich mir die Leute anschau, die ich in der Firma aufgenommen habe, dann sehe ich, dass ich auch Leute bevorzuge, die so denken und handeln wie ich. Auch wenn es manchmal nicht viel bringt, immer in der Firma zu sein und für alles und jeder Zeit zur Verfügung zu stehen, so sehe es jedenfalls ich als die einzige Möglichkeit, es zu etwas zu bringen. Und dann muss eben die Familie leiden und nicht die Firma. So gern ich ein offenes Ohr für meine Mitarbeiter habe, wenn sie persönliche Dinge plagen oder sie das besprechen wollen, so wenig möchte ich zu ihnen gehören. Denn die Arbeit wird unter solch einer Belastung schlechter und schwerer. Mit mehr Aufwand

schaft man weniger. Und so weit will ich nie kommen. Ich will, dass mein Privatleben funktioniert und ich mich in Ruhe auf die Arbeit, die hektisch genug ist, konzentrieren kann. Das will doch jeder. Und da ist die Familie dann zwar da, aber sie muss sich diesem Ziel unterordnen. Besser als umgekehrt.“

## **Familie – ein Thema in der Firma?**

„Ich komme aus der Slowakei. Mein Vater war dort Außenhandelsbeauftragter der Wirtschaftskammer. So bin ich zu Hause mit Deutsch und in der Schule Slowakisch sprechend aufgewachsen. Man möchte gar nicht glauben, wie weit 40 Kilometer sein können, wenn man die Distanz zwischen Preßburg und Wien bedenkt. Für ein Kind ist das der Unterschied zwischen zwei Welten. Im Herzen wurde ich Slowakin, ich liebe die Musik, die Art miteinander umzugehen, die Herzlichkeit, die Anmut der Armut und die Liebe, die diese Menschen zeigen können. Aber ich verachte ihre Faulheit, ihre Trägheit, ihre Erwartung, dass alles Gute von außen kommen muss, und ihre Bequemlichkeit. Sie sind oft antriebslos. So wollte ich nie sein.

Als ein Schuhkonzern eine Niederlassung in Preßburg eröffnete, wurden ich und ein Kollege mit der Führung beauftragt. Es war eine gute Zeit, die zehn Jahre dauerte. Wir haben Schuhe für die Slowakei, für Ungarn, Tschechien und die Ukraine erzeugt, verkauft, die Logistik aufgebaut, den Vertrieb und die Marke. Alles mehr oder weniger aus eigener Kraft, die österreichische Mutterfirma hat zwar das Know-how geliefert, die Schuhmodelle und die hochpreisigen Schuhe, die im ehemaligen Ostblock ohnehin fast unverkäuflich waren, aber alles andere haben wir zwei selbst gemacht. Wo bei mein Kollege nicht Slowakisch konnte und mich daher immer wieder als Dolmetsch brauchte. Man kann es fast nicht glauben, wie sich eine Nation durch Kleindiebstähle ernährt: Der Taxifahrer, der eine längere Route mit dem Ausländer fährt, die Bäckerei, die mehr für das Kilo Brot berechnet, der Zulieferer bei kleinen Empfängen, der mehr verrechnet oder eine bessere Qualität vorgibt als er liefert und so weiter und so fort. Gegen

das alles haben wir kämpfen müssen, wobei mein Kollege – in einer klassischen Mann-Frau-Aufteilung – der Böse war und ich die Gute Integrative. Ich habe ihm immer gesagt, wer uns jetzt wieder bestiehlt, und er hat denjenigen zur Rede gestellt oder gleich entlassen. Eigentlich eine furchtbare Kooperation, aber ohne die hätten wir es in der Slowakei nicht geschafft. Außerdem war und ist mein Kollege eher ein zorniger Mensch, der selbst viele Aggressionen hat, die er sonst in seiner Umgebung verspritzt. So hat er sie sinnvoll einsetzen können, und ich habe auch ein gutes Leben neben ihm gehabt. Denn er war der formelle Chef und ich war nur Geschäftsführerin der slowakischen Niederlassung.

Leider hat mein Mann in Österreich diese Zeit des Aufbaus in meiner Firma, eigentlich meinen Aufstieg zur Geschäftsführerin nicht verkraftet. Ich war so stolz, immer bin ich am Wochenende gekommen, manchmal auch unter der Woche und wollte ihm alles erzählen, mit ihm kuscheln und mit ihm fernsehen, aber er wollte was unternehmen, was erleben, am Wochenende in die Berge, unter der Woche in ein Lokal oder tanzen gehen und so fort, und da haben wir uns einfach auseinander gelebt. Ich habe das inzwischen von vielen KollegInnen gehört, die im Auslandsdienst waren, dass man entweder die Familie mitnimmt oder sie verliert. Wenn man sie mitnimmt, dann ist das noch lange keine Gewähr, dass das gut geht. Weil man nie wissen kann, ob sich die Familie dort einleben wird. Aber es ist zumindest ein Versuch. Wenn man aber, so wie ich, allein in das Wagnis Beruf in der Fremde hineingeht, dann wird die Verständigungsbasis so dünn, dass eine Beziehung nicht mehr möglich ist. Ausnahmen bestätigen die Regel.

Sie sehen richtig: Ich bin jetzt schwanger. In sechs Wochen soll das Baby kommen. Wir freuen uns schon sehr drauf. Ich habe meinen jetzigen Mann erst vor zwei Jahren kennen gelernt. Eigentlich durch einen Zufall. Und er passt auch gar nicht in meine großstädtische Welt, in der ich seit vielen Jahren lebe. Eigentlich seit immer, weil ich ja auch in meiner Kindheit in Preßburg zur „Gesellschaft“ gehört habe. Mein jetziger Mann ist eher ein Landmensch aus der Provinz, aus dem Weinviertel, auf einem Bauernhof in bescheidenen Verhältnissen aufgewachsen, und jetzt ist er ein Pendler, der täglich nach Wien fährt. Ich bin entschlossen, mit meinem

Baby zu ihm zu ziehen, auf's Land, dort allein mit ihm zu wohnen, wenn man die Verwandtschaft vergisst, die ringsum wohnt, arbeitet und sich einmischt, kontrolliert. Ich fürchte mich vor dem Schritt, ich habe noch nie – außer im Urlaub – am Land gelebt und soll jetzt dort glücklich sein. Sicher, ich freue mich auf mein Baby, gleichzeitig aber fürchte ich mich auch. Erst zehn Jahre in der Schuhbranche Geschäftsführerin – eigentlich für ein ganzes Land zuständig, Kontakte, Ärger, Konferenzen, aber auch selbstverständlicher Komfort: Telefon, Sekretariat, Dienstwagen, Spesen, Essen in Restaurants – ich habe fast nie gekocht – eine Fähigkeit, die im Weinviertel fast die entscheidende ist. Ich weiß nicht, wie mir diese Umstellung gelingen soll. Man erwartet – wahrscheinlich sogar ich selbst von mir –, dass ich eine perfekte Hausfrau und Mutter bin, aber dazu fehlen mir die Voraussetzungen. Und auch der Wille. Und als Großstädterin will ich auch nicht angesehen werden. Aber als was dann?

Eigentlich plane ich, in die Firma zurückzukommen, zirka nach eineinhalb Jahren. Aber ich glaube, den Plan habe nur ich. Die Firma muss da anders denken. Was soll sie die eineinhalb Jahre lang machen? Meinen Posten freihalten? Das können vielleicht öffentliche Dienststellen, aber eine produzierende Firma kann das nicht. Und das, was ich weiß, ist so kurzlebig, dass sie auch nicht viel verlieren, wenn sie mich ersetzen. Sicher, es wird dem Mutterschutzgesetz und den anderen Gesetzen Genüge getan. Man kann nach Ende des Karenzurlaubs wieder in der Firma anfangen, aber, wenn man dann kommt, dann ist der Platz belegt und es gibt keine Arbeit. Dann wird man pro forma eingestellt und weiß selbst, dass man überflüssig ist. Also mache ich mir da wenig Hoffnungen. Vielleicht wird die Firma mir helfen, etwas Neues zu finden. Da ist man hier sehr sozial eingestellt. Auch ich habe das in Preßburg so gemacht. Das ist so etwas wie Firmenkultur. Aber es ist natürlich nur ein schwacher Trost. Wenn ich im Weinviertel mit Kind sitze und an die Firma denke, fürchte ich mich sehr, dass mir die Decke des kleinen Bauernhauses auf den Kopf fällt.

Ob das ein Frauenschicksal ist, wollen Sie wissen? Ich weiß es selbst nicht. Ich bin in meinem Zustand glücklich und würde nicht mit meinem Mann tauschen wollen. Aber ich weiß auch, dass ich für mein Leben, das ich in den nächsten Jahren plane, falsch ausgebildet bin. Einfach die richti-

gen Dinge nie gelernt, auch nie gebraucht habe. Und bei meinem Mann ist es genauso: Der lebt seit Jahren allein, hat sich seinen kleinen Haushalt selbst geführt, gewaschen, geputzt, gereinigt – und soll jetzt brav nach Hause kommen und sein Essen steht auf dem Tisch. Ich bin sicher, so wird's nicht gehen. Aber ich wüsste auch nicht, wie es richtig sein wird.

Vielleicht müssen wir alle neue Umgangsformen mit Frauen im Management finden. Denn die biologische Tatsache, dass Frauen Kinder bekommen, wird sich nicht ändern. Dass wir darauf nicht vorbereitet sind – das ist neu. Ob das Weinviertel ein guter Boden für den Versuch ist, eine neue Form der Partnerschaft auszuprobieren, weiß ich nicht. Aber ich habe mich jetzt so entschieden und bleibe dabei. Ich freue mich auf das Kind und die Ehe, die jetzt mein Beruf sind, und ich werde eine neue Erfahrung machen.“

## „Der Pole“

Arbeit und Leistung bestimmen das Leben. Das Leben des Einzelnen wie das der Familie. Wiederaufbau nach einem verlorenen und nicht-gewollten Krieg, Wiederaufbau in Österreichs politischer Landschaft. An diesem Wiederaufbau haben er und seine Eltern ihren Anteil. Darauf sind sie stolz, ohne Chauvinismus. Einfach, weil sie Österreicher sind, mit starker Identität und einer Offenheit nach Europa hin. Immer schon sei das so gewesen: In der Schule, in der Familie, alle waren bewusste Europäer. Er im Besonderen, denn er hasst den Ausschluss der so genannten „anderen“. Wer leistet und arbeitet, soll auch essen, im realen und im übertragenen Sinn. Und damit basta.

Osteuropa ist für „den Polen“ Markt und Herausforderung. Obwohl er selbst nicht dorthin ausgewandert ist, ist er als Österreicher immer mit den Kronländern verbunden. Auch und vor allem bei deren Loslösung vom Ostblock. Was Polen alles sein könnte: Verheißung des Paradieses auf Erden, Keimzelle der Weltrevolution oder der Erneuerung des Christentums – für ihn ist es ein ökonomisches Hoffnungsgebiet, in das er aber nie gehen wollte.

In seiner Herkunftsfamilie haben immer alle gearbeitet, da gab's Belohnungen für gute Zeugnisse, da wurden alle etwas in der gesellschaftlichen Hierarchie. Und so wird es auch weitergehen. Seine Frau ist ein Star im Gesundheitswesen, er selbst Generaldirektor einer renommierten italienischen Firma. Der Kalender am Schreibtisch spiegelt eigene Termine ebenso wider wie die der Frau und des sozialen Engagements beider. Mit Kindern und Brüdern trifft man sich an bestimmten Plätzen, meist als fixe Wochentermine im Kalender eingetragen. Ein Bruder musste allerdings seinen Platz im Kalender räumen: Er hatte nicht mehr trainiert und daher war für alle der Spaß verloren gegangen.

Man weiß um die Begrenztheit dieser Art von Spaß. Denn vieles kann so nicht mehr stattfinden. Zum Beispiel das Nichts. Aber das hat einem nie gefehlt, es fehlt einem auch heute nicht.

Was man von den Kindern weiß? Sie sind ebenso leistungsorientiert wie die Eltern, gehen ins Ausland, sprechen drei Fremdsprachen und haben trotzdem ein wenig von der heutigen Jugend, wie zum Beispiel beim Fernsehen oder Nichtstun. Sie sind angenehm und passen in die Familie gut hinein. Die Frau, die den Haushalt neben ihrer angespannten beruflichen Tätigkeit schupft und die Kinder in die Museen gebracht, ihnen musische Interessen nahegebracht hatte, diese Vielbeschäftigte ist für die Kinder immer da. Außer sie ist gerade wochenlang beruflich unterwegs, etwa auf einem anderen Kontinent, oder sie muss arbeiten, um beruflich weiter zu kommen.

So sind die Kinder Termine, die selten wahrgenommen werden, wichtig, aber nicht entscheidend, wenn man das Leben Revue passieren lässt. Denn entscheidend für jedes Treffen, jede Zusammenkunft, jede Besprechung und jede Art der Tätigkeit (und der Untätigkeit) ist die Leistung. Da mag kommen, was will, die Haarfarbe und das Aussehen der Kinder, ihre Liebe und ihre Sorgen werden ihren Lebensweg nicht so bestimmen wie ihre Leistung. Diese bestimmt das Ansehen der Kinder in den Augen des Vaters und vielleicht auch in denen der Mutter.

Es ist billig, sich den Leistungswillen nur über die Wiederaufbaugeneration nach dem Krieg zu erklären. Nein, dann da gibt es noch die Spezifika der jeweiligen Familie, die das bürgerliche Ideal der eigenen Leistung formt

und im Leben hoch hält. Da gibt es eine Partnerschaft, in der Leistung für beide Partner eine große Rolle spielt. Und da gibt es noch ein gewähltes Umfeld, in dem man etwas sein will und in das man auch hineinpasst.

Die Frage nach den Emotionen hilft da wenig. Wozu fragen, warum der „verlorene“ Bruder nicht mehr trainiert? Man weiß es: Es ist seine Frau. Wozu fragen, wie es zu Hause mit dem Essen klappt, wer zusammen sitzt und redet, sich verständigt? Essen ist nicht so wichtig und in der Tat können sich im Wesentlichen alle selbst ernähren. Und dann ist man auch nicht so viel zu Hause.

Was ist für den Beruf wichtig?

Die Leistung.

Was ist für die Familie wichtig?

Die Leistung.

Leistung als Richtschnur des Zusammenlebens ist etwas Besonderes. Denn die an sich säuberlich getrennte Arbeits- und Familienwelt verschmilzt nicht durch die gemeinsam getragene Sorge oder durch die gemeinsamen Interessen. Nein, gemeinsam ist das Kriterium „Leistung“, an dem Arbeit wie Familie gemessen wird. Wenn Leistung auch zu Hause die bedeutendste Rolle spielt und wichtiger ist als Emotion, dann ist das Kriterium der Messung gleich. In der Wertung verschmelzen so Familie und Beruf.

Tatsächlich sind die Treffen mit der Frau berufliche, wo der Mann die Frau begleitet oder umgekehrt. Die Erfahrungen, die mit der Frau wiedergegeben werden, sind immer wieder berufliche. Auch die Art des Zusammenlebens zu Hause hat etwas Berufliches. Da wird nicht von gemeinsamen Essen und Wanderungen geschwärmt, sondern es wird um jede Minute gerungen, die man mit Leistung verbringt. Jede Ablenkung ist störend, jeder Trainingsverlust bei einem Familienmitglied ein Ausschlussgrund. Erst wenn die Kinder den Sport des Vaters entsprechend können und das auch unter Beweis zu stellen bereit sind, können sie zu dieser erwachsenen Tätigkeit zugelassen werden. Diese Tätigkeit ist auch der Ort des Emotionsaustausches. Denn nach vielen gelungenen Partien hat man auch Zeit, eine Kleinigkeit zu trinken und dann ein paar persönliche Worte am Hin- oder Rückweg zu wechseln.