

#### 5.4 Firmenleitung und Familie vereinbaren bei Ludwig Feldhoff e.K. in Remscheid

Uta Feldhoff ist gelernte Bankkauffrau und hat bis 1993 bei einer großen Bank gearbeitet. Nachdem Sie nach der Geburt ihrer zwei Söhne bei dem Finanzdienstleister keine attraktive Perspektive in Teilzeit für sich gesehen hat, übernimmt sie 1999 den Elektrobetrieb ihres Schwiegervaters. Sie exportiert jährlich 15 bis 20 Tausend LötKolben für den professionellen Karosseriebau und Dachdeckerbedarf über Exporthäuser nach Südamerika und in den Nahen Osten. In der Firma arbeiten bis auf eine männliche Aushilfskraft sechs Mütter, die als geringfügig Beschäftigte vormittags von 8 bis 12 Uhr LötKolben montieren.

Alle sind angelernte Kräfte mit fachfremden Ausbildungen als Erzieherin, Bank- oder Industriekauf-frau, drei haben Abitur. Entscheidend sei nicht die Qualifikation, sondern „ob sie ins Team passen“, so Uta Feldhoff. Alle Mütter haben einen Schlüssel und können flexibel arbeiten, wenn ihre Kinder krank sind, Arzttermine anstehen oder Termine in der Schule sind. „Das heißt dann auch mal Samstagsarbeit, wenn viel zu tun ist“, erläutert die Firmenchefin. „Alle hatten am Anfang kleine Kinder. Da haben wir das so angepasst, wie das mit den Kindern so passte. Größtes Problem waren die Krankheiten der Kinder. Jedes Modell passt nur so lange bis zu dem Tag, wo das Kind krank wird. Jede von uns hatte ein Kind, ein spezielles Kind, das krank war, das sich nicht so an die Norm hält und von montags bis freitags in den Kindergarten geht, sondern mittwochs eine Lungenentzündung, Bronchitis oder sonst was hatte. Das hat aber immer irgendwie funktioniert. Wir haben die kritische Zeit mit den Kindern gemeinsam durchgestanden.“

Aus diesem Zitat wird deutlich, dass in dem Betrieb eine große Solidarität und flache Hierarchie herrscht. Durch die Tatsache, dass alle beschäftigten Frauen Mütter waren und auch die Chefin als Mutter mit Familienverpflichtungen aufgetreten ist, waren sie alle in einer sehr ähnlichen Situation, die das Arbeiten mit festen Arbeitszeiten nicht immer ermöglichte.

Mit Wiedereinsteigerinnen habe Uta Feldhoff sehr gute Erfahrungen gemacht. „In der Regel sind Mütter mit kleinen Kindern, die arbeiten wollen oder müssen die flexibelsten und spontansten Mitarbeiter. **Ich ermögliche viel Flexibilität aber ich verlange sie eben auch.** (...) das Problem mit Kindern ist ja, dass man nicht so konstant arbeiten kann, wie sich das normalerweise ein Arbeitgeber wünscht. Geregelte Arbeitszeiten werden bei Krankheiten der Kinder schnell über den Haufen geworfen. Für mich überwiegt dann das Andere, das so jemand dann auch flexibel ist.“

Es ist das oft zitierte Geben und Nehmen, das durch den Flexibilitätsanspruch von Frau Feldhoff hier zum Ausdruck kommt. Sie ermöglicht flexible Arbeitszeiten, wenn die Kinder ihrer Beschäftigten krank sind, gleichzeitig fordert sie aber auch Flexibilität von den Müttern, wenn es um die betrieblichen Anforderungen geht. Für die Firmenchefin ist dabei wichtig, dass die Flexibilität sich auch darauf bezieht, dass jede Mitarbeiterin bei allen Aufgaben mit anpackt, so wie sie selbst auch alle Tätigkeiten mache. „Das heißt dann auch mal Handschuhe anziehen und schwere Kupferstangen schleppen.“ Bei Uta Feldhoff gibt es keine geschlechterspezifischen Arbeiten. Hier stehen die Frauen an den Maschinen, montieren und kleben LötKolben und schleppen auch schwere Kupferstangen. Die Chefin macht die Buchhaltung und leitet den Betrieb, übernimmt aber ansonsten die gleichen Tätigkeiten wie ihre Mitarbeiterinnen auch. Wenn viel zu tun ist, hilft auch die eigene Familie von Uta Feldhoff abends und am Wochenende mit.

„Wir haben die kritische Zeit mit den Kindern gemeinsam durchgestanden.“

Frau Feldhoff selbst war auch eine Wiedereinsteigerin, die aus zeitlichen und inhaltlichen Gründen nicht in die Bank zurückgegangen ist, in der sie vor dem – damals noch sogenannten – „*Erziehungsurlaub*“ beschäftigt war. Als Inhaberin des Lötkolbenbetriebs konnte sie ihre Vorstellungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser umsetzen als bei ihrer früheren Arbeitgeberin. Bei der Bank war sie Gruppenleiterin und hätte ihre Leitungsfunktion nicht halbtags ausführen können. Aufgrund struktureller Veränderungen gab es ihre Abteilung auch nicht mehr in Remscheid. Damals wäre es von Seiten der Bank nicht gerne gesehen worden, wenn eine Leitungsfunktion in Teilzeit ausgeführt worden wäre. Das sei aus ihrer Sicht auch schwierig, weil die **ganze Arbeitsstruktur der Bank auf Vollzeit** ausgerichtet sei. Sie hätte zwar halbtags arbeiten können, aber wahrscheinlich weder qualitativ noch finanziell befriedigend. Die Übernahme des familieeigenen Betriebs war für sie finanziell und inhaltlich hinsichtlich des Aufgabengebietes in Leitung interessanter sowie hinsichtlich der Arbeitszeiten, die sie sich selbstständig und flexibel vormittags, abends oder am Wochenende legen konnte. Das **selbstständige Arbeiten sei für sie sehr wichtig gewesen**, da sie sowohl in der Bank – trotz fester Arbeitszeiten – als auch in der Familie selbstständiges Arbeiten gewohnt gewesen sei. Damit wird deutlich, dass sich Uta Feldhoff deshalb gegen die Bank und für die Betriebsleitung entschieden hat, weil sie hier bei festen Kernzeiten vormittags in Ergänzung mit einer flexiblen Regelung auch selbstständig arbeiten konnte. In der Bank wäre sie zurückgestuft worden und hätte auf einer Teilzeitstelle inhaltlich weniger interessante Tätigkeiten unselbstständig erledigen müssen. Das wollte sie nicht.

Ihr alter Arbeitgeber habe auch keinen Kontakt zu ihr in der Elternzeit gehalten. Es habe auch damals schon Projekte für Wiedereinsteigerinnen gegeben, die in der Zentrale entwickelt wurden, aber in Remscheid nie angekommen seien. „*Lokal wurde das nicht umgesetzt. Meine Kollegin hat damals nachgefragt, wie man an dieses Projekt rankommen könne, erhielt aber keine zielführende Auskunft.*“

Aus den Aussagen von Frau Feldhoff wird deutlich, dass die Arbeitsstrukturen bei einer Bank für Wiedereinsteigerinnen besondere Herausforderungen darstellen: Zum einen, weil sich nach der Rückkehr der Arbeitsplatz örtlich verändert haben kann oder sogar wegfallen kann und zum anderen weil die Arbeitsstruktur auf Vollzeit ausgerichtet ist und insofern bestimmte qualitative Tätigkeiten, hier ihre Leitungstätigkeit, mit einer Vollzeitstelle und nicht mit einer Teilzeitstelle verknüpft sind. Obwohl es sogar Projekte bei der Bank gab, die für die spezifische Situation von Wiedereinsteigerinnen konzipiert wurden wird deutlich, dass die Kommunikations- und Umsetzungsstrukturen der Bank den Transfer dieser Projekte nicht überregional gewährleistet haben und Uta Feldhoff und ihre Kollegin bei ihrem Versuch, Informationen zu bekommen oder an dem Projekt teilzunehmen auf eine unsichtbare Wand gestoßen sind.

Interessant ist, dass die Firmenchefin im Verlauf des Interviews deutlich macht, dass schon ihre Schwangerschaftsplanung zu einem Zeitpunkt erfolgt sei, als sich ihre Karriere bei der Bank nicht weiter entwickelte. „*Wenn alles super läuft und man die Karriereleiter hochsteigt, wird man sich sicher für so was (Wiedereinstiegsprojekte, Anmerkung AV) auch nicht interessieren. Aber bei mir war der Zeitpunkt der Schwangerschaftsplanung auch die Zeit, wo sich in der Bank auch schon sehr viel verändert hatte, vieles hat genervt und ich habe mich auch oft geärgert und war unzufrieden. Deshalb habe ich dann mit meinem Mann entschieden, dass wir Kinder bekommen wollen und es hat dann auch geklappt.*“ Nach zwei Jahren hätte sie dann ihren zweiten Sohn bekommen und als dieser 3 Jahre alt war, habe sie Gespräche mit der Bank geführt für ihre Rückkehr. Sie hätte nur die Option gehabt, ihren alten Arbeitsplatz in Vollzeit und in Wuppertal auszuüben. Das sei für sie nicht attraktiv gewesen. Sie habe dann den Betrieb des Schwiegervaters weitergeführt und die Abfindung von der Bank ins Unternehmen investiert. Auch den anderen Frauen ihrer Abteilung sei es ähnlich ergangen: „*Alle Frauen, die in meiner Abteilung waren, sind nach der Schwangerschaft nicht mehr in die Bank zurückgekehrt. Die sind jetzt irgendwo im Büro untergekommen.*“

Dieses Zitat bringt zum Ausdruck, dass Uta Feldhoff keine Ausnahme war mit ihrem Ausscheiden bei der Bank, sondern im Gegenteil, dass alle Mütter ihrer Abteilung keinen Wiedereinstieg bei der Bank umgesetzt haben.

**Berufliche Unzufriedenheit ist Auslöser für Familienplanung**

**ohne Teilzeitoption in Führung keine Rückkehr zum alten Arbeitgeber**

Im Verlauf des Interviews wird deutlich, dass die Vorstellungen der Firmenchefin von einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf geprägt sind und insbesondere durch ihr Verständnis vom Kindeswohl: *„Keinem Kind tut es gut, wenn die Mutter den ganzen Tag unterwegs ist und die Kinder allein sind. Kein Kind macht gerne Hausaufgaben und kein Kind räumt gerne und freiwillig sein Zimmer auf, auch wenn die Kinder 16 und 17 Jahre alt sind, sollten sie nicht die ganze Zeit allein sein. Wenn man arbeitet ist wichtig, den Kontakt zu den Kindern zu behalten. Wenn ich den ganzen Tag weg gewesen wäre, hätte das vielleicht in der Katastrophe geendet bei einem meiner Söhne. Andererseits sind meine Kinder aber auch selbstständiger als andere.“*

Es wird deutlich, dass sie ihre Rolle als Mutter darin sieht, bei ihren Kindern zu sein, damit diese nicht allein sind und um sie zu Pflichterfüllung und Ordnung anzuleiten. Diese Erziehungsaufgabe sieht sie auch bei großen Kindern, die sie nicht den ganzen Tag sich selbst überlassen mag. Für sie ist entscheidend, dass eine erwerbstätige Mutter den Kontakt zu ihren Kindern hält, indem sie den halben Tag zu Hause ist. Insbesondere für einen ihrer Söhne hat sie die dringliche Notwendigkeit ihrer Anwesenheit gesehen, weil dieser sonst in der Schule nicht mitgekommen wäre. Daneben hebt sie aber auch die Bedeutung hervor, dass Kinder erwerbstätiger Mütter früher lernen müssten, selbstständig zu werden, was für sie ebenfalls ein wichtiges Erziehungsziel ist.

Uta Feldhoff hat ihren Betrieb nach der Übernahme von ihrem Schwiegervater nach ihren Bedürfnissen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umstrukturiert. Sie hat die Betriebszeiten auf halbtags festgelegt und sich anschließend Arbeit mit nach Hause genommen oder abends und am Wochenende gearbeitet. So konnte sie nachmittags bei ihren beiden Söhnen sein. Zudem hat sie auch andere Veränderungen bei der Organisation des Betriebs und bei der Produktherstellung vorgenommen. Insgesamt hat sie so den Betrieb so vor der Schließung bewahrt und Marktanteile gefestigt. Für ihr Engagement und ihre innovativen Ideen wurde ihr bei der Regionale 2006 der Preis für lebendige Unternehmenskultur verliehen.

*„Wir passen unser Unternehmen an unsere Bedürfnisse an. An die Bedürfnisse der Mitarbeiter. In anderen Unternehmen ist es umgekehrt, da müssen sich die Mitarbeiter dem Unternehmen anpassen. Das ist der Normalfall. Wir arbeiten hier, weil wir hier arbeiten wollen. Es muss aber auch für uns passen und so schneiden wir uns das hier zurecht.“*

Hier zeigt sich das Innovative der Unternehmenskultur bei der Firma Feldhoff: Halbtags und zusätzlich flexibel zu arbeiten, wird als Modell und als Normalität umgesetzt und auch gegen Infragestellungen von außen verteidigt. *„Ein älterer Herr mit Exportfirma hat sich mal aufgeregt, dass ich als Chefin nur bis mittags arbeite. Da habe ich ihm gesagt, dass ich mit ihm keine Geschäfte machen will, wenn er sich mit meinem Konzept nicht anfreunden kann. Erst nachdem er mich gebeten an, habe ich den Auftrag dann doch angenommen. Ich muss meine LötKolben nicht zwingend an Leute verkaufen, mit denen ich keine Ebene finde.“*

Es wird deutlich, dass Frau Feldhoff von ihrem Modell überzeugt ist und es selbstbewusst auch gegenüber anderen Vorstellungen von Normalität hinsichtlich betrieblicher Arbeitszeiten verteidigt. Hier stoßen zwei Vorstellungen von Normalität aufeinander, nämlich die Norm des Vollzeitarbeitszeitbetriebs und des flexiblen Halbtagsarbeitszeitbetriebs. Im Vergleich dieser beiden Normen wird deutlich, dass beide als Setzungen entstanden sind und insofern auch nicht irreversibel. Erst als der andere Exportfirmenchef dies anerkennt, dass eine Halbtagsfirma die gleiche Berechtigung hat wie eine Vollzeitfirma, und sie den Respekt für ihr Modell einfordert und auch bekommt, ist sie bereit, seinen Auftrag anzunehmen.

Allerdings ist ihre Wahl, das Unternehmen halbtags zu führen, nicht ganz freiwillig gewählt, sondern auch vor dem Hintergrund zu betrachten, dass sie ihre Söhne unter der Woche allein erzieht, da ihr Mann erst abends gegen 19 oder 20 Uhr nach Hause käme. Sie bezeichnet sich selbst als *„alleinerziehend. Außer, dass ich mich mit meinem Mann mal abstimme, liegt die tägliche Arbeit bei mir. Den normalen Alltagskram, den hat er nicht.“*

Insgesamt wird deutlich, dass das Halbtagsunternehmensmodell von Frau Feldhoff eine kreative Lösungsstrategie ist, um ihre Vorstellungen von selbstständiger und finanziell interessanter Erwerbsarbeit und verantwortungsvoller Familienarbeit umzusetzen. Die Halbtagsaktivität in Führung mit flexiblen zusätzlichen Arbeitszeiten nachmittags, abends und am Wochenende ist dabei entscheidend geprägt durch ihr Leitbild vom Kindeswohl, das durch Erziehung zu Pflichterfüllung in der Schule, Ordnung und Selbstständigkeit in der Lebensführung geprägt ist. Daneben spielt das Paararrangement eine wichtige Rolle, denn ohne die Unterstützung des Partners bei der Familienarbeit unter der Woche sind die Handlungsräume der Betriebschefin als überwiegend alleinerziehender erwerbstätiger Mutter begrenzt.

**Leitbild vom Kindeswohl prägt Vorstellungen zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit**

**Erziehung zu Pflichterfüllung, Ordnung und Selbstständigkeit**

**unter der Woche fast wie alleinerziehend**

**Preis für lebendige Unternehmenskultur**

LANDESINITIATIVE

netzwerk 



Gleichstellungsstellen/Frauenbüros  
Remscheid · Solingen · Wuppertal

STADT  REMSCHEID



# Es ist ein Geben und ein Nehmen

Wiedereinsteigerinnen als Fachkräfte wahrnehmen.  
Eine Studie im Bergischen Städtedreieck.

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,  
Emanzipation, Pflege und Alter  
des Landes Nordrhein-Westfalen

