

### Aktive Vaterschaft in Organisationen - Anspruchsbewusstsein und verborgene Regeln in Unternehmenskulturen

Alemann, Annette von; Beaufays, Sandra; Oechsle, Mechtild

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Alemann, A. v., Beaufays, S., & Oechsle, M. (2017). Aktive Vaterschaft in Organisationen - Anspruchsbewusstsein und verborgene Regeln in Unternehmenskulturen. *Zeitschrift für Familienforschung*, 29(1), 72-89. <https://doi.org/10.3224/zff.v29i1.04>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

*Annette von Alemann, Sandra Beaufays & Mechtild Oechsle*

## Aktive Vaterschaft in Organisationen –

### **Anspruchsbewusstsein und verborgene Regeln in Unternehmenskulturen**

#### **Involved fatherhood in work organizations**

##### *Sense of entitlement and hidden rules in organizational cultures*

**Zusammenfassung:**

Das Verständnis von Vaterschaft hat in den letzten Jahren einen Wandel erfahren, der sich u.a. in veränderten Leitbildern aktiver Vaterschaft und entsprechenden politischen Maßnahmen äußert. Viele Arbeitsorganisationen weiten ihre Vereinbarkeitsprogramme auf Väter aus. Organisationskulturen enthalten jedoch immer noch latente Verfügbarkeitserwartungen und an traditionellen hegemonialen Männlichkeiten orientierte Karrierenormen, die sich negativ auf die Verwirklichung aktiver Vaterschaft auswirken. Wir nehmen an, dass verborgene Regeln im Unternehmensalltag wirksam sind, die offiziellen Unternehmenspolitiken zuwider laufen (können). Unser Beitrag fragt danach, in welcher Weise Organisationskulturen das Anspruchsbewusstsein von Vätern beeinflussen und wie diese Faktoren mit Geschlechternormen interagieren. Empirische Grundlage sind sieben Unternehmensfallstudien aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen.

**Schlagwörter:** Väter, aktive Vaterschaft, Arbeitsorganisationen, Vereinbarkeit Beruf und Familie, Vereinbarkeitsmaßnahmen, Organisationskulturen, verborgene Regeln, Anspruchsbewusstsein, Geschlechternormen, Neoinstitutionalismus, Fallstudien

**Abstract:**

The social understanding of fatherhood is currently changing. This transition becomes visible not only in cultural concepts of 'active' fatherhood but also in new policies and an increasing number of work organizations that address fathers in their offers to reconcile family and a career. In real life, though, employees are still expected to be constantly available and to consent to career norms that reproduce hegemonic masculinities. This is a strong indicator of organizational norms that limit fathers' capabilities to get involved in the family. In our paper, we argue that hidden rules in organizational culture may counteract official organizational policies of family friendliness. We ask how organizational contexts influence fathers' sense of entitlement and to what extent these factors are gendered. In our argumentation, we refer to case studies of seven work organizations of different economic sectors.

**Key words:** fathers, involved fatherhood, work organizations, work-family balance, family-friendly policies, organizational cultures, hidden rules, sense of entitlement, gender norms, neo-institutionalism, case studies

## 1. Einleitung

Das Verständnis von Vaterschaft hat in den letzten Jahren einen tiefgreifenden Wandel erfahren, der sich in veränderten Einstellungen und Leitbildern aktiver Vaterschaft äußert. Zeit für die Familie zu haben wird zunehmend zu einem wichtigen Lebensziel auch für Männer, die die Beschäftigung mit ihren Kindern als sinnvolle und befriedigende Tätigkeit erleben. Väter verstehen sich nicht mehr nur als Ernährer, sondern auch als Erzieher (Forsa 2013) und wünschen sich eine Balance von Berufs- und Familienalltag (Hobson/Fahlén 2011). Väter möchten also Zeit für ihre Kinder und Familien haben und würden dafür auch ihre Arbeitszeit reduzieren.

*De facto* jedoch sind Väter in den meisten Familienarrangements mehr Stunden erwerbstätig als Mütter – auch dann, wenn sie in Teilzeit beschäftigt sind (Li et al. 2015: 61). Ihre durchschnittlichen Arbeitszeiten sind nach der Familiengründung sogar länger als vorher (Bünning/Pollmann-Schult 2015). Vollzeitarbeit wird von Vätern letztlich als das maßgebliche Arbeitszeitmodell verstanden, während Teilzeitphasen eher als Ausnahme und Besonderheit gesehen werden (Pfahl et al. 2014: 151). Zwei Drittel aller Väter nehmen keine Elternzeit (Statistisches Bundesamt 2015) und die, die es doch tun, halten sich zumeist an die allgemein akzeptierte Norm von zwei Monaten (Bernhardt et al. 2016; Trappe 2013).

Während politische Maßnahmen wie die sogenannten „Vätermonate“ (Bernhardt et al. 2016: 23) zum Wandel von Diskursen und Praktiken beitragen und viele Arbeitsorganisationen ihre Vereinbarkeitsprogramme auf Väter ausweiten, um sich als familienfreundliches Unternehmen darzustellen (Gärtner 2012), zeichnen sich im Alltag widersprüchliche Entwicklungen ab. Ungleichzeitige gesellschaftliche Transformationsprozesse mit ihren ambivalenten Leitbildern und Geschlechterarrangements sowie entgrenzte Beschäftigungsverhältnisse wirken sich auf die Lebensführung von Vätern aus (Lengersdorf/Meuser 2016). Dies zeigt sich insbesondere im Kontext von Arbeitsorganisationen. Während die von Unternehmen beschworene „Generation Y“ sich von bislang geltenden Karrierenormen verabschieden will, werden in Arbeitsorganisationen noch immer latente Verfügbarkeitserwartungen und an traditionellen hegemonialen Männlichkeiten orientierte Aufstiegsformen gepflegt (Connell 2010). Dabei zeigt sich in heutigen Arbeitsorganisationen ein eklatanter Widerspruch zwischen der Subjektanrufung des kreativen, autonomen und selbstorganisierten Individuums und den strukturellen Bedingungen von Betrieben, die weiterhin auf „*top-down*“ Steuerung und rigide Kontrolle setzen“ (Funken et al. 2015: 220).

In diesem Beitrag nehmen wir Arbeitsorganisationen in den Blick, um ihre Wirkung auf die aktive Beteiligung von Vätern in der Familie auszuloten. Unsere These ist, dass Organisationskulturen einen großen Anteil daran haben, ob Väter vorhandene Vereinbarkeitsangebote nutzen und Care-Aufgaben in der Familie wahrnehmen. Dafür greifen wir auf die Ergebnisse einer Untersuchung zurück, in der wir die Wechselwirkungen zwischen väterlicher Lebensführung und Arbeitskulturen in unterschiedlichen Organisationen untersucht haben (vgl. Abschnitt 4.1). Nach einem Blick auf die Forschung zu diesem Thema (2) stellen wir unsere theoretischen Instrumente zur Analyse von Organisationskultur dar (3) und präsentieren im Anschluss daran zwei Fallbeispiele von an der Studie beteiligten Unternehmen (4), die in einem Fazit (5) diskutiert werden.

## 2. Stand der Forschung

Im Zusammenhang mit der Diskussion über „aktive Väter“ und väterliche Beteiligung in der Familie wird der Blick in der deutschsprachigen Literatur bislang selten auf Arbeitsorganisationen gelenkt.

Dabei haben im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Angebote von Organisationen (auch für Väter) in den letzten Jahren stark zugenommen. Vereinbarkeitsmaßnahmen werden heute nicht mehr vorwiegend als freiwilliges Entgegenkommen des Unternehmens wahrgenommen, das vor allem Müttern ermöglicht, die Organisation ihrer Familienaufgaben eigenverantwortlich und am besten außerhalb des Betriebs zu lösen. Diese neue Sicht auf Vereinbarkeitsmaßnahmen hängt u.a. zusammen mit Prognosen eines sich in einigen Bereichen bereits abzeichnenden Fachkräftemangels in Folge des demografischen Wandels. Seit einiger Zeit nehmen viele Unternehmen einen verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte wahr (IGS 2009). Vor diesem Szenario wird es für sie ökonomisch rational, dem Verlust von Humankapital z.B. durch das Ausscheiden qualifizierter Beschäftigter oder durch gesundheitsbedingte Fehlzeiten auf Grund von Überlastung vorzubeugen (Alemann/Oechsle 2015). Gleichzeitig werden Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeiter(inne)n und Bewerber(inne)n für die Unternehmen zunehmend wichtiger. Vereinbarkeitsmaßnahmen werden daher verstärkt als Instrument der Mitarbeiterbindung und -gewinnung genutzt, und Unternehmen setzen – in Verbindung mit der externen Auditierung und Zertifizierung der Maßnahmen – Vereinbarkeit gezielt als Thema des *Employer branding* ein (IGS 2009). Die Themen Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit dienen Unternehmen – und insbesondere Großunternehmen – zudem als allgemeiner „Imageträger“ (Beile/Jahnz 2007).

Bisherige Untersuchungen legten allerdings offen, dass die tatsächliche Nutzung konkreter Vereinbarkeitsmaßnahmen für Frauen ein Karrierehindernis darstellt (Hochschild 2006). Schon das Interesse an Vereinbarkeitsangeboten stigmatisiert Mitarbeiterinnen als „nicht karriereorientiert“, und die Nutzung der Angebote kann langfristige Folgen wie Gehaltseinbußen und geringere Aufstiegsmöglichkeiten haben. Neuere Untersuchungen weisen diesen Effekt tendenziell auch für Väter nach, sofern diese Vereinbarkeitswünsche in ihren Arbeitsorganisationen artikulieren oder sich als Mann mit Sorgeverpflichtungen zu erkennen geben (Burnett et al. 2012; Coltrane et al. 2013). Arbeitszeit- und Verfügbarkeitsnormen variieren allerdings nach Berufen, hierarchischen Positionen und Geschlecht (Lott/Klenner 2016; Possinger 2013). Elternzeit für Väter wird zunehmend von den Arbeitgebern akzeptiert; mehr als zwei Monate gelten jedoch immer noch als unüblich (Bernhardt/Hipp 2013). Pfahl et al. (2014) weisen nach, dass Elternzeit bis zu zwei Monaten keine Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung von Vätern hat, wohingegen mehr als drei Monate deutlich negative Konsequenzen für Aufstiegsmöglichkeiten und Tätigkeitsprofil zeigen. Das gleiche gilt für dauerhafte Teilzeitarbeit von Vätern (Lott/Klenner 2016; Pfahl et al. 2014). Väter, die Karriereeinbußen fürchten, wählen daher häufig die Strategie, Vereinbarkeitsmaßnahmen nicht in Anspruch zu nehmen. Während Vaterschaft und damit einhergehende Zuschreibungen nicht per se mit der Norm des *ideal worker*<sup>1</sup>

---

1 ‘The ideal worker is supposed to work long hours without interruption and to keep family matters from intruding on one’s commitment to the job’ (Coltrane et al. 2013: 279).

konflikieren (wie etwa Mutterschaft), werden Vereinbarkeitsmaßnahmen für Väter von vielen Betrieben eher als symbolische Zugeständnisse denn als Reaktion auf echte Bedarfe der Mitarbeiter verstanden (Lott/Klenner 2016: 17f.). Hindernisse entstehen auch aus der Anwesenheits- und Verfügbarkeitskultur von Unternehmen, wobei die direkten Vorgesetzten eine maßgebliche Rolle spielen (Possinger 2013). Insbesondere in Führungspositionen und in professionellen Berufen wird von Arbeitnehmer(inne)n erwartet, immer verfügbar und allzuständig zu sein. Sich mit der ganzen Person in die Arbeit einzubringen, ist ein Distinktionsmerkmal auf Positionen, die mit hohem Ansehen und Status einhergehen und in der Regel männlich konnotiert sind (Hofbauer 2010).

Die Forschung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Unternehmen zeigt, dass Arbeitsorganisationen wichtige Akteure bei der Ermöglichung bzw. Verhinderung von aktiver Vaterschaft sind. Dabei besteht die zentrale Frage nicht darin, ob es Vereinbarkeitsangebote im Unternehmen *gibt*, sondern vor allem, ob und wie sie von den Mitarbeiter(inne)n *genutzt* werden (können), ohne Sanktionen oder Karriereeinbußen erfahren zu müssen. Organisationskulturelle Aspekte sind Schlüsselfaktoren für die Ermöglichung aktiver Vaterschaft. Dies zeigen die vielfältigen Hinweise aus dem dargelegten Forschungsstand. Es fehlen jedoch Erklärungen auf der Ebene der Organisationskultur, wie (vor allem informelle) betriebliche Praxen zustande kommen, die längere Elternzeiten und Arbeitszeitreduktionen von Vätern verhindern. Die aktuelle Untersuchung von Bernhardt et al. (2016) gibt Hinweise darauf, dass es Vereinbarkeit unterstützende bzw. verhindernde „Betriebstypen“ gibt, die auf organisationskulturelle Faktoren zurückzuführen sind. Sie legt aber keine Mechanismen offen, die zeigen, wie dies geschieht. Zu klären bleibt also, auf welche Weise spezifische Organisationskulturen dazu beitragen, formale Vereinbarkeitsangebote informell zu unterlaufen und welche Wirkungen dies auf Väter und ihre Vereinbarkeitspraxis hat.

### **3. Theoretischer Hintergrund: Verborgene Regeln als Bestandteil von Organisationskulturen und ihre Folgen für das Anspruchsbewusstsein der Beschäftigten**

In der Organisationskulturforschung gibt es unterschiedliche Verständnisse und Dimensionen von Kultur (Alvesson 2013). Wir verwenden den interpretativen Ansatz von Smircich (1983), wonach Organisationen keine Kulturen ‚haben‘, sondern Kulturen ‚sind‘. Organisationskulturen sind dann ein kollektives Phänomen, das auf stillschweigend akzeptierten und als selbstverständlich empfundenen Annahmen und Werten beruht. Sie repräsentieren die Vorstellungswelt der Organisation und haben großen Einfluss auf die Emotionen der Organisationsmitglieder (Schreyögg 1999: 438). In diesem Sinne ist Organisationskultur ein „Muster gemeinsamer Grundprämissen, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird“ (Schein 1985: 9).

Schein (1985) unterscheidet zwischen drei unterschiedlich sichtbaren und den Organisationsmitgliedern bewussten Ebenen der Organisationskultur – Artefakte, öffentlich propagierte Werte sowie unausgesprochene Grundannahmen über das Wesen von Raum,

Zeit, Menschen, sozialen Beziehungen und anderen grundlegenden sozialen Kategorien. Auf der Grundlage der unausgesprochenen Grundannahmen bilden sich verborgene Regeln (*hidden rules*, vgl. Payne 2005) heraus, implizite Erwartungen beispielsweise an die Arbeitsbereitschaft und Verfügbarkeit insbesondere qualifizierter Mitarbeiter(innen), die offiziellen organisationspolitischen Verlautbarungen von Familien- und Väterfreundlichkeit widersprechen (Oechsle/Beaufaÿs 2016). Das Konzept der verborgenen Regeln wurde für unausgesprochene Verhaltensregeln entwickelt, die die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen sozialen Klassen definieren (Payne 2005). Es erweist sich hier als hilfreich, um den Widerspruch zwischen Vereinbarkeitsangeboten und ihrer negativ sanktionierten Nutzung durch Väter zu erklären (Oechsle/Beaufaÿs 2016).

Der Widerspruch zwischen verborgenen Regeln und offiziellen Statements der Organisation lässt sich mit Hilfe des soziologischen Neoinstitutionalismus erklären (Alemann 2017). Dieser Ansatz geht davon aus, dass Organisationen in ein gesellschaftliches Umfeld eingebettet sind, in dem sie ihre Existenz legitimieren müssen (Scott 1995). Um ihr Überleben zu sichern, passen sie sich an die Erwartungen dieses Umfelds an. Für Unternehmen sind die öffentlichen Diskurse und politischen Bestrebungen der letzten Jahre in Richtung auf Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance immer wichtigere institutionalisierte Erwartungen geworden. Die Ausweitung des Angebots an (zunehmend auch an Väter gerichteten) Vereinbarkeitsmaßnahmen und die verstärkte Werbung mit diesen Maßnahmen sind eine Reaktion der Unternehmen auf diese gesellschaftlichen Erwartungen.

Allerdings werden Organisationen nicht nur mit gesellschaftlichen und politischen Erwartungen konfrontiert, sondern müssen sich auch an die Bedingungen ihres ökonomischen Umfelds anpassen, z.B. an sich schnell wandelnde und teilweise schwer vorhersehbare Märkte. Dies führt zu widersprüchlichen Anforderungen an ihr unternehmerisches Handeln. Sie können auf diese Anforderungen reagieren, indem sie den offiziellen *talk* (nach außen präsentierte Leitbilder) über Vereinbarkeitsprogramme von den *decisions* (offizielle Entscheidungen und Unternehmenspolitiken) im Unternehmen und der gelebten Praxis (*action*) permanenter Verfügbarkeit *entkoppeln* (Brunsson 1989; Meyer/Rowan 1977). Diese Entkopplung zeigt sich beispielsweise in Form von verborgenen Regeln, die offiziellen Organisationspolitiken widersprechen.

Verborgene Regeln können dazu beitragen, das Anspruchsbewusstsein (*sense of entitlement*, vgl. Lewis/Smithson 2001) der Organisationsmitglieder zu schwächen (oder zu stärken). Der Begriff *sense of entitlement* bezeichnet Annahmen und Gefühle über legitime Rechte und Ansprüche, die auf Wahrnehmungen darüber beruhen, was als gerecht angesehen wird (Lewis/Smithson 2001: 1457). Dieses Konzept aus der Theorie der sozialen Gerechtigkeit fokussiert auf subjektive Wahrnehmungen von Individuen, nicht auf gesetzliche oder anderweitig objektiv begründbare Ansprüche (Lewis/Smithson 2001). Das Interesse der Forschung zum Anspruchsbewusstsein liegt bislang allerdings eher auf den Individuen, die ein Anspruchsbewusstsein ausprägen (können), als auf den Organisationen, die es prägen.

Wir verbinden die verschiedenen theoretischen Ansätze miteinander, um den informellen Regeln der organisationalen Praxis auf die Spur zu kommen. Dabei fungieren die neoinstitutionalistischen Ansätze als Erweiterung der organisationskulturellen Perspektive. Insbesondere das Konzept der *Entkopplung* von *talk*, *decisions* und *action* ist geeignet, um Differenzen zwischen Organisationsprogrammen, Wünschen der Väter und ihrem tat-

sächlichen Handeln zu erklären. Verborgene Regeln werden dabei als Elemente von Organisationskulturen verstanden, die zwischen *talk* und *action* vermitteln. Um die Väter als Akteure und die Differenz zwischen ihren Wünschen und ihrem Handeln stärker in den Fokus zu nehmen, greifen wir auf das Konzept des Anspruchsbewusstseins zurück.

#### **4. Empirische Ergebnisse: Verborgene Regeln und Anspruchsbewusstsein bei Vätern in zwei verschiedenen Organisationen**

##### *4.1 Daten und Methoden*

Unsere Analyse stützt sich auf Ergebnisse des Forschungsprojekts »Arbeitsorganisationen und väterliche Lebensführung«.<sup>2</sup> Die Studie untersuchte soziale Mechanismen in Arbeitsorganisationen und privater Lebensführung, die die Teilhabe von Vätern an Familie beeinflussen. Die Analyse des Forschungsprojekts zielte auf die *wechselseitige* Einflussnahme von Arbeitsorganisationen und Beschäftigten. Das Projekt war als qualitative Untersuchung mit parallel durchgeführten Fallstudien in sieben ausgewählten Organisationen verschiedener Branchen im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft angelegt.<sup>3</sup> Die Analyse des Organisationskontexts wurde mit Hilfe von Dokumenten- und Homepageanalysen sowie Expert(inn)engesprächen mit Geschäftsführung, Personalmanagement, Gleichstellungs- und Diversitybereich, Betriebsrat u.ä. vorgenommen. Den Kern der Untersuchung bilden problemzentrierte Interviews (vgl. Witzel/Reiter 2012) mit 110 Vätern und 24 Müttern in den Unternehmen.<sup>4</sup> Pro Unternehmen wurden 15 bis 20 Mitarbeiter und ca. fünf Mitarbeiterinnen verschiedener Statuspositionen befragt. Auf der Grundlage der Dokumenten-/Homepageanalysen, Expert(inn)eninterviews und der problemzentrierten Interviews wurde für jede untersuchte Organisation ein Organisationsportrait erstellt.

Dafür wurden die Interviews im Rahmen einer qualitativ-rekonstruktiven Analyse ausgewertet. Im Mittelpunkt dieser Analyse stehen die Berichte, Erzählungen und Reflexionen der befragten Mütter und Väter über die gelebte Unternehmenskultur, soweit sie

---

2 Das Projekt war von Juli 2011 bis Juni 2015 Teil des Sonderforschungsbereichs 882 „Von Heterogenitäten zu Ungleichheiten“ an der Universität Bielefeld und wurde von Mechthild Oechsle geleitet. Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen waren Annette von Alemann, Sandra Beaufays und Thordis Reimer.

3 Die Auswahl erfolgte als maximal kontrastierendes Sample, um analysieren zu können, wie sich Vereinbarkeit von Beruf und Familie in unterschiedlichen Wirtschaftssektoren, Branchen, Unternehmensgrößen und Regionen (städtischer/ländlicher Raum) und mit unterschiedlichen Unternehmenspolitiken (mit und ohne ausgewiesene und zertifizierte Vereinbarkeitsmaßnahmen) in unterschiedlichen Unternehmenskulturen realisieren lässt.

4 Das „Problem“ bzw. Thema des Interviews war die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der aktuellen Lebens- und Arbeitssituation und ihr Zustandekommen. Dazu gehörten beispielsweise Erzählungen über typische Arbeitstage, den Familienalltag, Familienfreundlichkeit des eigenen Unternehmens, Elternzeitnutzung und Ursachen für Nutzung/Nichtnutzung. Die Interviews enthielten eine Reihe von Erzählaufforderungen und einen entsprechend hohen Anteil narrativer Elemente.

Fragen der Vereinbarkeit und der Lebensführung betreffen (zur Bedeutung von Erzählungen für die Analyse von Organisationskulturen vgl. Czarniawska 2010). Im Folgenden zeigen wir zunächst die Organisationsleitbilder und die Selbstdarstellung der Unternehmen nach außen. Sie wurden auf der Basis der Dokumenten- und Homepageanalysen ermittelt (4.2.2). Organisationale Werte und Glaubenssätze wurden vor allem über die Expert(inn)eninterviews herausgearbeitet, Aussagen über die gelebten Organisationskulturen beruhen vorwiegend auf den Analyseergebnissen der Interviews mit Mitarbeiter(inne)n (4.2.3 und 4.2.4).

## 4.2 Organisationskulturen und ihre verborgenen Regeln

Im Folgenden stellen wir zwei der untersuchten Unternehmen gegenüber. Es handelt sich um ein öffentlich-rechtliches Versicherungsunternehmen – im Weiteren *Sosecu* („Social Security United“) genannt – und ein transnational agierendes, privatwirtschaftliches Konsumgüterunternehmen – *Cosmint* („Commodities International“). Diese Unternehmen unterscheiden sich erheblich im Hinblick auf Sektor, Branche, Größe und internationale Ausrichtung und die Unternehmensstruktur, was sich auch in sehr unterschiedlichen Organisationskulturen niederschlägt. Beiden gemeinsam ist jedoch ein Zertifikat des Audits *berufundfamilie* der Hertie-Stiftung, welches sie als familienfreundliche Betriebe auszeichnet.<sup>5</sup> Beiden gemeinsam ist auch, dass trotz dieser ausgewiesenen Familienfreundlichkeit ein großer Teil der Väter ihre Vereinbarkeitswünsche nicht realisieren kann, so dass in diesen Unternehmen der Graben zwischen *talk*, *decision* und *action* besonders groß zu sein scheint. Wir möchten zeigen, wie dieser widersprüchliche Befund zustande kommt, und vergleichen im Folgenden die Organisationen im Hinblick auf ihre Führungs-, Arbeitszeit- und Geschlechterkulturen. Dabei analysieren wir zum einen die Selbstdarstellung nach außen, zum anderen die nach innen gelebten Werte und (zum Teil widersprüchlichen) Signale an die Mitarbeiter(innen), um organisationsspezifische offizielle und verborgene Regeln mit Bezug auf die Vereinbarkeit für Väter herauszuarbeiten.

### 4.2.1 Strukturdaten und Vereinbarkeitsangebote

Das öffentlich-rechtliche Versicherungsunternehmen *Sosecu* beschäftigt über 20 000 Personen, von denen etwa die Hälfte im Verwaltungsbereich arbeitet. Der Frauenanteil liegt bei 60%. Unter den Beamten im höheren Dienst sind Frauen noch zu 30% vertreten.

Das private Familienunternehmen *Cosmint* mit Konzernstruktur aus dem Wirtschaftsbereich Konsumgüter- und Einzelhandel hat weltweit über 10 000 Beschäftigte, davon über 8 000 in Deutschland. Insgesamt arbeiten 82% Frauen im Unternehmen, jedoch hauptsächlich in gering qualifizierten Bereichen, insbesondere im Verkauf. In der geschäftsführenden Zentrale sind etwa 2 000 Personen beschäftigt, davon sind nur 20% Frauen. Leitende Angestellte sind ausschließlich Männer.

---

5 Beiden gemeinsam ist auch die untersuchte Personalstruktur: Die Interviews wurden mit qualifizierten Mitarbeiter(inne)n, Führungspersonen und Personalexperten am Standort der Hauptverwaltung von *Sosecu* und am Standort des Firmenhauptsitzes von *Cosmint* geführt.



*Sosecu* bietet seinen Mitarbeiter(inne)n am Standort der Hauptverwaltung eine Betriebs-Kita und eine Gleitzeitregelung. Alle Stellen sind grundsätzlich teilzeitgeeignet, die Teilzeitrates beträgt aber nur 20%. Telearbeitsplätze werden nur unter hohen Auflagen (z.B. schwerbehinderte Angehörige, eigene Schwerbehinderung, Kinder unter zwölf Jahren) und unter strengen Kriterien an wenige Mitarbeiter(innen) im Losverfahren vergeben. Die Nachfrage ist wesentlich höher als das Angebot. Die Möglichkeit von Homeoffice gibt es auf keiner Ebene, auch nicht für Referent(inn)en oder Vorgesetzte. Als Begründung für diese Einschränkung werden vom Unternehmen Datenschutzbestimmungen angeführt.

Bei der Firma *Cosmint* ist Vertrauensarbeitszeit für alle qualifizierten Mitarbeiter(innen) und die Führungskräfte ausnahmslos die Regel. Homeoffice und Teilzeitarbeit sind prinzipiell möglich, auch Jobsharing wird angeboten. Ein bundesweiter Familienservice vermittelt Informationen und externe Dienste zur Unterstützung familiärer Aufgaben. Am zentralen Standort werden in sechs Kindertagesstätten über 40 Plätze für *Cosmint*-Angestellte vorgehalten, außerdem gibt es eine Ferien- und Notfallbetreuung für Kinder im Schulalter. Ein Wiedereinstiegsprogramm für Eltern in Elternzeit soll für einen kontinuierlichen Kontakt mit dem Unternehmen sorgen und den Austausch zwischen Mitarbeiter(inne)n mit Kindern fördern. Neben dem Audit *berufundfamilie* präsentiert *Cosmint* weitere Auszeichnungen, die Arbeitnehmerfreundlichkeit signalisieren.

#### 4.2.2 Selbstdarstellung der Unternehmen nach außen

*Sosecu* beruft sich sowohl auf eine sehr lange Tradition, die auf mehrere hundert Jahre zurückdatiert wird, als auch auf ein neues Leitbild, welches zum Zeitpunkt unserer Datenerhebung erst ein Jahr alt ist. Tradition und soziale Verantwortung werden als wichtige Werte nach außen vermittelt und sollen über das Leitbild auch von innen getragen werden. Dabei sind die Botschaften der Tradition in neutral wirkenden historischen Berichten verpackt. Die Leitbildformulierungen betonen das „Wir“ und sind in einem autoritativen Sprachstil abgefasst. Ein zentraler Satz im Leitbild deutet darauf hin, dass ein „bürokratischer Ethos“ die Mitarbeiter(innen) zu uneigennützigem Handeln und objektivem Urteil anhält. Im Leitbild wird auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erwähnt, das Zertifikat *familieundberuf* wird gut sichtbar eingesetzt. Daneben werden Kundenorientierung, Leistung, Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit sowie Wettbewerbsorientierung als Leitbildbestandteile genannt.

*Cosmint* legt in der Selbstdarstellung einerseits Wert darauf, als international erfolgreicher Konzern zu erscheinen, andererseits präsentiert es sich als unabhängiges Familienunternehmen mit mittelständischen Strukturen und flachen Hierarchien. Auf letzteres wird insbesondere dann Bezug genommen, wenn es um Unternehmenskultur und -werte geht. Der ehrbare Kaufmann, langfristiges Denken, gesellschaftliche Verantwortung, flache Hierarchien, mittelständische Strukturen sind Schlagworte, die darauf ausgelegt sind, positive Bilder von Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen zu erzeugen. Auch Maßnahmen zur Stärkung der Unternehmenskultur und zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit werden in diesem Zusammenhang thematisiert. Die „Unternehmens-DNA“ ist in emphatischer, emotionaler Sprache verfasst. Potenzielle Beschäftigte werden als zukünftiger Teil der großen *Cosmint*-Familie adressiert. Vereinbarkeit wird nur als Thema für weibliche Führungskräfte thematisiert, Familienfreundlichkeit für Männer in Führungspositionen wird nicht angesprochen.

#### 4.2.3 Unternehmenswerte und Unternehmenskultur bei Sosecu: „Wir haben einen Auftrag zu erfüllen“

In den Interviews mit Expert(inn)en bei Sosecu werden die Staatsnähe des Unternehmens und sein öffentlicher Auftrag betont. Soziale Prozesse im Unternehmen werden ausführlich unter rechtlichen Gesichtspunkten reflektiert, sie unterliegen aus Sicht der Befragten auch der Planung und der möglichst objektiven Beurteilung. Ein Büroleiter stuft das Unternehmen in seinen Werten als „traditionell“ ein. Die befragten Personalleiter machen zudem deutlich, dass das Unternehmen in seiner Organisation stark hierarchisch strukturiert ist. Es wird auf die „typische Beamtenstruktur“ verwiesen, auf die „Pyramide“ der Besoldung. Als wenig entwickelt werden Aspekte wie die Motivierung der Mitarbeiter(innen) und die entsprechende „Sensibilität“ im Umgang mit Menschen durch die Führungskräfte eingeschätzt.

Vereinbarkeit wird in den Verantwortungsbereich der Familie verwiesen. Und es wird festgestellt, dass dieses „Problem“ noch immer bei den Frauen liege. Eine gewisse Verantwortung der Organisation, Vereinbarkeit auch für Väter zu ermöglichen, wird zwar gesehen. Doch auf der Personalführungsebene herrscht die Meinung vor, dass die Aushandlungsprozesse in den privaten Raum gehörten, während sich das Unternehmen neutral verhalte, indem es „Möglichkeiten“ anbiete und dabei „keinen Unterschied bei Mann und Frau“ mache. Die Verantwortung des Unternehmens wird somit darin gesehen, Arbeitszeitmodelle anzubieten, nicht aber darin, Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass sie für die Mitarbeiter(innen) mehr Flexibilität ermöglichen:

„Wir müssen natürlich gucken, dass wir alle möglichen Arbeitszeitmodelle unter einen Hut bringen. Und wir organisieren ja nicht die Arbeitsprozesse nach den Ansprüchen der Mitarbeiter, Entschuldigung, sondern wir haben einen Auftrag zu erfüllen, dafür stellen wir Mitarbeiter ein, und die Mitarbeiter müssen sich an dem orientieren, was wir hier zu erledigen haben. Und das machen wir so flexibel wie möglich.“ (*Personalleiter*)

Diese grundsätzliche Haltung des Führungspersonals ist für Mitarbeiter(innen) mit Vereinbarkeitswünschen direkt spürbar, da sie einer regelmäßigen Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten unterzogen werden. Diese Leistungsbeurteilungen sind bekannt für ihre ungleiche Beurteilung von Mitarbeiter(inne)n in Vollzeit- und in Teilzeit-Arbeitsverhältnissen. Darin, so bringt es ein Mitarbeiter auf den Punkt, spiegele sich auch Ungleichheit in der Beurteilung von Frauen und Männern:

„Also wir stellen (...) fest, dass Teilzeitbeschäftigte bei uns immer schlechter beurteilt werden als Vollbeschäftigte, das ist auch so ein Phänomen, (...) wir werten das seit Jahren aus, und seit Jahren bessert sich daran nichts. Auch wenn wir darauf hinweisen, dass das eigentlich nicht sein kann. Genau so wie Frauen bei der Beurteilung immer schlechter wegkommen. Ich meine, das eine hängt jetzt mit dem anderen auch zusammen, weil die meisten Teilzeitbeschäftigten sind Frauen.“ (*Hauptsachbearbeiter*)

Die Beurteilungsstatistiken sind nicht nur der Personalabteilung bekannt, sie finden auch Verbreitung im Unternehmen und werden von den Mitarbeiter(inne)n wahrgenommen und interpretiert. So resümiert eine in Teilzeit arbeitende Referentin:

„Gut, die Statistiken sprechen natürlich für sich, wenn es um Beurteilungsergebnisse geht und die Teilzeitleiter schlechter abschließen als die Vollzeitleiter. Dass es natürlich auch Sprüche gibt unter dem Motto, wenn man Karriere machen will, dann // also man muss sich entscheiden.“

Letztlich haben die Beurteilungsstatistiken eine Wirkung, die einer ‚objektiven Leistungsmessung‘ widerspricht. Sie transportieren vielmehr eine weiterführende Botschaft: ‚Karriere oder Teilzeit‘. Die Leistungs- und Führungskultur bei *Sosecu* hat damit einen klaren Geschlechterbias. Führung wird mit Vollzeit und Männlichkeit assoziiert, und es gibt wenig Verständnis dafür, dass auch Väter Care-Tätigkeiten übernehmen (können). Die Leistung von Führungskräften wird stark danach bewertet, wieviel Zeit am Arbeitsplatz verbracht wird.<sup>6</sup> Eine geringere vertragliche Arbeitszeit wird gleichgesetzt mit geringeren Karriereaussichten und weniger Chancen auf Beförderungen.

Mit der Nutzung der Gleitzeit in den frühen Morgenstunden haben auch Väter schlechte Erfahrungen gemacht, da ein früher Arbeitsbeginn unter den Führungskräften von *Sosecu* üblich ist. Stigmatisierungen und „blöde Sprüche“ der Vorgesetzten (wie etwa „ach, da kommt die Mittagsschicht“) sind bei Übertretung der ungeschriebenen Regel des frühen Arbeitsbeginns möglich. Diese Haltung bei den Vorgesetzten macht sich auch in der Praxis der Mitarbeiter(innen) bemerkbar, wenn es um den frühen Arbeitsbeginn geht:

„Also morgens ist man ja // ich kann also bis 8 Uhr problemlos kommen. Ja, also ich habe eigentlich ohne Ende Zeit morgens. Trotzdem habe ich immer das Gefühl, ich bin wie so eine Marionette an so einer Schnur gezogen und müsste (.) also jede Minute jetzt möglichst mich beeilen, dass ich dann möglichst früh auf der Arbeit bin.“ (*Abschnittsleiter*)

Elternzeit, Teilzeitarbeit, kürzere Wochenarbeitszeiten und eine allzu individuell angepasste Nutzung von Gleitzeit werden bei *Sosecu* nicht nur von Vorgesetzenseite kritisch gesehen. Auch in den Arbeitsteams kann es unter den Kolleg(inn)en zu Missstimmungen kommen, die sich in abfälligen Bemerkungen gegenüber „Halbtagsmuttis“ äußern. Wenn Mitarbeiter(innen) ausfallen, insbesondere aufgrund längerer Elternzeiten, ist „Arbeitsverdichtung“ die Folge. Dieser in den Interviews verwendete neutrale Begriff bedeutet, dass andere (manchmal dauerhaft) mehr arbeiten müssen, wenn ein Teammitglied nur eingeschränkt verfügbar ist. Auch berechtigte Ansprüche werden daher nicht mit einer selbstverständlichen Anspruchshaltung gestellt, sondern antizipieren immer Arbeitgeberinteressen, Teamverhältnisse und Vorgesetztenwünsche. Wer gegen diese ungeschriebenen Regeln handelt, muss sich darauf gefasst machen, dass die eigenen Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden:

„Ich würde vielleicht was anderes kriegen als andere wieder, die dann sagen, komm, ich habe einen Anspruch, ich mache das jetzt, ich habe Feierabend. Und knallhart durchziehen wollen, dann ist natürlich auch eine Büroleitung vielleicht und eine Personalabteilung vielleicht beim nächsten Mal, wenn es um eine Kann-Entscheidung geht, nicht mehr so flexibel.“ (*Sachbearbeiter*)

Es muss eine Sensibilität für die Mehrbelastung der anderen entwickelt werden, um die letztlich informell bereit gestellten Entlastungen empfangen zu können. Je nach Arbeitsbereich unterscheiden sich die informellen Regelungen und die Umgangsweisen damit. Somit müssen Eltern sich auf die jeweiligen Teamkulturen einstellen, um nicht anzuecken, wenn sie besondere Bedarfe haben.

---

6 Dass es bei *Sosecu* tatsächlich um Präsenz geht, wenn von längeren Arbeitszeiten gesprochen wird, zeigt sich auch an dem rigiden Umgang mit Homeoffice-Lösungen. Die Arbeit zu Hause oder an anderen Orten gilt als absolute Ausnahme (vgl. 4.2.1).

Aus den angeführten kulturellen Bedingungen heraus wird verständlich, weshalb zwar Mitarbeiterinnen über weitere Schritte informiert werden, sobald sie ihre Schwangerschaft bekannt gegeben haben, werdende Väter jedoch von der Gleichstellungsbeauftragten mit einer Broschüre ausgestattet werden, die ihnen sagt „mit welchen Schwierigkeiten Männer zu rechnen haben, die mehr Zeit für ihre Familie haben möchten“ (*Gleichstellungsauftrage*). Mitarbeiter werden also nicht vom Unternehmen darin unterstützt, eine positive Wahrnehmung ihrer Rechte zu entwickeln, sondern auf Probleme hingewiesen. Und Mitarbeiterinnen müssen, wie die Interviews zeigen, mit negativen Bewertungen durch Vorgesetzte rechnen.

#### 4.2.4 Unternehmenswerte und Unternehmenskultur bei Cosmint: „Jeder soll schon diese gewisse Unternehmermentalität haben“

In den Expertengesprächen wird das Selbstverständnis des Unternehmens als dynamisch und ständig in Veränderung begriffen formuliert. Das Unternehmen wird als „schnelllebige Organisation“ vorgestellt, deren Mitarbeiter „jung im Denken“ und „sehr flexibel“ seien und sich „unheimlich schnell auf neue Situationen einstellen“ könnten. Auch in der Wahrnehmung der befragten Mitarbeiter zeichnet sich das Unternehmen durch kurze Wege, direkte Kommunikation und flache Hierarchien aus. Die Dynamik und Schnelllebigkeit der Organisation, die diese laut der befragten Experten durchaus mit anderen privaten Unternehmen teilt, wird positiv hervorgehoben. Man grenzt sich ab gegenüber dem öffentlichen Sektor: „Wir sind halt keine Behörde“.

Das Unternehmen nahm die Anforderung von außen wahr, sich für Bewerber(innen) als familienfreundlicher Arbeitgeber zu präsentieren. So werden als Hintergründe der Bemühungen um das Audit *berufundfamilie* der demographische Wandel und der absehbare Mangel an Fach- und Führungskräften angeführt. Das Unternehmen wird dabei als Marktteilnehmer gesehen, der um Fachkräfte konkurriert, *Employer branding* betreibt und sich den Regeln von Angebot und Nachfrage unterwerfen muss. Umgekehrt richtet die Firma an alle Mitarbeiter(innen) den Anspruch, sich voll zu engagieren, und motiviert sie mit emotionalisierenden Botschaften:

„Also, jeder soll schon diese gewisse Unternehmermentalität haben, und Vorteil ist, man kann sich selber einbringen, und Ideen werden gewollt und gerne auch durchgesetzt. Nachteil ist, man muss dafür so viel geben wie für ein eigenes Unternehmen. Und das ist Engagement und Zeit und Leidenschaft.“ (*Personalexpertin für „Gleichstellung und Diversity“*)

Im Zentrum der Unternehmenskultur steht somit das „unternehmerische Selbst“ (Bröckling 2007), eine Subjektivierungsform, die letztlich eine beständige heroische Selbstoptimierung anstrebt. Die Leistungsanforderungen bei *Cosmint* werden auch von den Mitarbeiter(inne)n als sehr hoch eingeschätzt. Den Beschäftigten ist das Gefühl vertraut, „auf dem heißen Stuhl zu sitzen und die Möglichkeit zu besitzen, auch mal einen Job zu verlieren oder irgendwie degradiert zu werden“ (*Senior Consultant*). Diese Wahrnehmung ist für manche Väter aufgrund von häufigen Umstrukturierungen allgegenwärtig und wird zum „permanente[n] Zustand“ (*ders.*). Der hohe Druck führt zu größeren Anstrengungen und Mehrarbeit. Hervorgehoben wird daneben eine ausgeprägte Meeting-Kultur, die die Präsenz der Mitarbeiter(innen) im Betrieb voraussetzt. Gerade Führungskräfte werden in der Pflicht gesehen, die exzessive Ausweitung von Arbeitszeit auch vorzuleben, denn, so

ein Mitarbeiter, „wer von uns arbeitet schon 100 Prozent? Wir arbeiten ja alle so 120, 130, 140. Da kann ich nicht als Chef sagen: Ich mach aber 80“ (*ders.*).

Es verwundert daher nicht, dass Vereinbarkeit auch bei *Cosmint* geschlechtsspezifisch ausbuchstabiert wird. Teilzeitarbeit wird fast ausschließlich von Frauen praktiziert, und auch wenn Führungskräfte in Teilzeit arbeiten, sind dies ausschließlich Frauen. Männliche Führungskräfte mit Kindern werden gewöhnlich zu Hause von einer in Teilzeit arbeitenden oder gar nicht erwerbstätigen Partnerin unterstützt. Die Möglichkeit von Homeoffice wird fast nur von Frauen genutzt. Lösen die Frauen das Vereinbarkeitsversprechen des Unternehmens ein, stecken sie jedoch ganz ähnlich wie bei *Sosecu* in der Karrierefalle. Die interviewten Mitarbeiterinnen äußern durchweg den Verdacht (oder es wurde ihnen durch Vorgesetzte deutlich gemacht), dass ihr Aufstieg im Unternehmen mit ihrer Arbeitszeitreduktion beendet sei.

Entsprechend vorsichtig verfahren Väter, wenn sie beispielsweise über die Nutzung von Elternzeit nachdenken. Obgleich die Personalabteilung das Thema Väter in Elternzeit aktiv unterstützt, überwiegt bei den befragten Vätern eine grundlegende Unsicherheit darüber, wie das unmittelbare berufliche Umfeld, die Kolleg(inn)en und direkten Vorgesetzten darauf reagieren und ob die Nutzung von Elternzeit mit Karrierenachteilen verbunden sein könnte. Selbst Väter, die nur ein oder zwei Vätermonate in Anspruch genommen haben, berichten von langem Zögern und genauem Beobachten des unmittelbaren beruflichen Umfelds, ehe sie gewagt haben, Elternzeit zu beantragen.

„Man macht sich da, glaube ich, eher als Mann die Gedanken, wenn ich jetzt in Elternzeit geh, wie sieht mich dann die Firma. Bin ich dann derjenige, der sagt, dem sind Frau und Kind wichtiger als der Job, was denken die Vorgesetzten über einen, wenn man das so macht.“ (*Bereichsleiter*)

Es gibt auch Hinweise darauf, dass die Firmenspitze ein Männlichkeitsbild transportiert, welches Familienverantwortung im Sinne von *Care* ausschließt, wie ein Mitarbeiter, der regelmäßig dem Vorstand berichtet, vermutet:

„(D)er Chef, an den ich jetzt berichte, (...) der hat halt sein Leben lang irgendwie seine Familie am Wochenende gesehen. (...) und da ist halt auch nicht so allzu viel Verständnis dafür zu erwarten, dass ich abends nach Hause will, oder dass ich später komme, um das // weil ich das Kind in die Kita gebracht habe oder so. Also solche Sachen erwähne ich da einfach gar nicht. (...) um vor dem dann auch nicht irgendwie so als ja quasi ungeeignet irgendwie so dazustehen, weil ich einfach das Gefühl habe, er wird das nicht so sehen und nicht so verstehen.“ (*Senior Consultant*)

Insgesamt wird eine Arbeitszeitkultur sichtbar, die stark individualisiert ist und die eine familienfreundliche Gestaltung der Arbeitszeit vor allem in der Verantwortung der Väter selbst sieht. Für die Väter stellt sich in diesem Zusammenhang das Problem, dass sie selbst die Initiative ergreifen müssen und damit im Team, in der Abteilung, bei ihren Vorgesetzten als Väter sichtbar werden – mit nicht immer überschaubaren Folgen: Auch Aufstiegs- und Karriereeinbußen müssen individuell verantwortet werden. Es ist zu vermuten, dass aus diesem Grunde praktizierte Vereinbarkeitslösungen von den Vätern eher verschwiegen und im Verborgenen organisiert werden. Subjektiv erhalten die Väter aber den Eindruck, in einem familienfreundlichen Unternehmen zu arbeiten: „Also ich kann nichts auf meinen Arbeitgeber schieben. Der gibt mir alles. Ich muss es immer auf mich schieben und ich muss es mir nehmen. Mit allen Konsequenzen, die – die damit zusammenhängen.“ (*Abteilungsleiter Einkauf*)

Zu dieser Kultur gehört auch eine Einstellung, die nicht nur die eigenen Rechte, sondern auch die Perspektive des Unternehmens im Blick hat:

„Vielleicht liegt es auch ein bisschen an der Einstellung oder am gegenseitigen (.) naja, zu überlegen, was braucht die Firma, was braucht man selbst, wie kommt man zueinander? (...) wenn es gar nicht funktioniert, dann kann ich immer noch darauf // theoretisch drauf pochen, dass ich ein Recht auf die zwei Monate habe. Aber ich habe mich gehütet, den (Anspruch) auch nur annähernd auszusprechen.“ (Senior Manager, Qualitätsmanagement)

Vereinbarkeit ist bei *Cosmint* keine Selbstverständlichkeit, sondern hängt sehr stark von der individuellen Initiative ab. Auch die Vereinbarkeitsarrangements der interviewten Mütter beruhen auf speziellen Konstellationen des beruflichen Umfeldes: eine verständnisvolle Vorgesetzte, eine günstige Teamkonstellation, eine bereits etablierte Praxis der Teilzeitarbeit u.a.m.

#### 4.2.5 Vergleich der Unternehmenskulturen und ihrer Wirkungen

Die paternalistische Steuerung bei *Sosecu* scheint dem unternehmerischen Selbst der Beschäftigten bei *Cosmint* diametral gegenüberzustehen. Während im ersten Fall eine hohe soziale Kontrolle von Team und Vorgesetzten auf die Mitarbeiter(innen) ausgeübt wird, wird im zweiten der Anspruch an sie gestellt, sich ‚eigenverantwortlich‘ der Mission der Firma zu unterwerfen – und eben auch eigenverantwortlich Freiräume für ihre Work-Life-Balance zu schaffen und dafür die Konsequenzen zu tragen. Beides hat letztlich aber die gleiche Wirkung – nämlich ein Handeln der Väter im Sinne der Organisation.

Bei beiden Unternehmen, so unterschiedlich sie in ihrer strukturellen und kulturellen Ordnung auch sind, lässt sich die bemerkenswerte Übereinstimmung feststellen, dass Familienfreundlichkeit in erster Linie als Wettbewerbsvorteil verstanden wird, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Die tatsächlichen Abläufe und Praxen laufen den Vereinbarkeits- und Karriereinteressen der Mitarbeiter(innen) vielfach entgegen. Obgleich beide Organisationen Vereinbarkeitsprogramme bereitstellen sowie Ansätze zu flexiblen Arbeitszeitmodellen und Zertifikate aufweisen, die nach außen hin das Engagement der Firmen bekräftigen, können die angebotenen Maßnahmen von den Angestellten nicht selbstverständlich und – wie sich insbesondere bei den Frauen zeigt – nicht ohne Ansehens- und Aufstiegseinbußen angenommen werden.

Die flexiblen Arbeitszeitangebote werden von den befragten Vätern nur zögerlich für familiäre Zwecke genutzt. Viel eher führt die Vertrauensarbeitszeit bei *Cosmint* dazu, dass die Beschäftigten länger bleiben, und die Gleitzeit bei *Sosecu* zu einem sehr frühen Arbeitsbeginn. In beiden Fällen orientieren sich die Mitarbeiter(innen) stark an den Vorgesetzten und daran, „was wir hier zu erledigen haben“. Sie sind bemüht, den Verdacht von sich abzulenken, sie könnten familiäre Belange über die der Organisation stellen. Für Väter stellt sich die Zurückstufung der Kolleginnen, die Vereinbarkeitsangebote nutzen, als Bedrohungsszenario für die eigene Karriere und den eigenen Status unter den Kolleg(inn)en dar, weshalb sie sich nicht einmal auf die ihnen zustehenden Rechte berufen. Karriere bzw. der Aufstieg in eine Führungsposition wird nur mit einer Vollzeittätigkeit für möglich gehalten. ‚Aktive Väter‘ haben wir konsequenterweise in beiden Unternehmen kaum gefunden.

## 5. Fazit und Diskussion

Wie wir gezeigt haben, spielen Unternehmenskulturen eine wichtige Rolle für die Nutzung von Vereinbarkeitsangeboten durch Väter, und wir haben auch gezeigt, welche Faktoren daran beteiligt sind. Dabei scheinen nicht die vordergründigen (Führungs-)Kulturen entscheidend zu sein – etwa ein restriktiver oder eher partizipativer Stil – sondern es sind vor allem die verborgenen Regeln, die emotional gefärbten und unausgesprochenen Grundannahmen, die die Grundlagen für diese Kulturen bilden. Sowohl in dem hierarchisch und traditionell organisierten Unternehmen *Sosecu* als auch in dem dynamischen, jungen und durch flache Hierarchien strukturierten Unternehmen *Cosmint* finden sich verborgene Regeln, die die Nutzung von Vereinbarkeitsangeboten durch Väter stigmatisieren, einschränken oder bestrafen. In beiden Unternehmen ist daher der legitime Anspruch darauf für die Väter nicht ohne weiteres einlösbar.

Die Väter nehmen die Nutzung von Vereinbarkeitsangeboten für sich selbst nicht als legitim wahr, da ihr Anspruchsbewusstsein eingeschränkt wird durch die verborgenen Regeln und die Karrierenormen, die über die Unternehmenskultur transportiert und moralisch aufgeladen werden. Dankbarkeit und Loyalität spielen dabei eine große Rolle: Väter verstehen Vereinbarkeitsangebote des Unternehmens als Teil einer reziproken Beziehung im Sinne von „Geben und Nehmen“, als seien Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleich mächtige Partner in einem Verhandlungsprozess (vgl. Kock/Kutzner 2014). Hinzu kommt, dass die impliziten Regeln für einen „Vereinbarkeitsanspruch“ vergeschlechtlicht sind: Der Anspruch gilt als einlösbar für Mütter, nicht aber für Väter. Um ein stabiles Anspruchsbewusstsein entwickeln zu können, würden Väter zum einen die ausgesprochene Erlaubnis zur Nutzung familienfreundlicher Regelungen benötigen und zum anderen das Ausbleiben negativer Konsequenzen. In beiden Unternehmen gibt es aber nur die abstrakte Erlaubnis in Form eines der Öffentlichkeit (auf der Homepage) präsentierten Vereinbarkeitsangebots und nicht die konkrete die Erlaubnis der Vorgesetzten, und in beiden Betrieben drohen negative Konsequenzen.

Hierin zeigen sich klare Anzeichen für eine *Entkopplung* von *talk*, *decisions* und *action*: Auf der einen Seite halten Organisationen Vereinbarkeitsangebote vor und präsentieren sie öffentlich, um die gesellschaftlichen Erwartungen nach Familienfreundlichkeit zu erfüllen. Auf der anderen Seite belohnen sie lange Arbeitszeiten und umfassende Verfügbarkeit mit guten Einkommens- und Karrierechancen und bestrafen die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen. Unsere Untersuchung zeigt, dass in verborgenen Regeln gegossene Verfügbarkeitserwartungen von Unternehmen in ansonsten sehr unterschiedlichen Organisationskulturen auftreten können und zu ähnlichen Ergebnissen führen: der Verhinderung aktiver Vaterschaft und der Stützung traditioneller Geschlechterverhältnisse. Verfügbarkeitserwartungen von Unternehmen bilden damit eine symbolische Karrieregrenze nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer, die aktiv Care-Verantwortung in der Familie übernehmen (wollen). Die Männlichkeitskonstruktionen, die in Unternehmen gepflegt werden, können vor diesem Hintergrund als stützendes Element von verborgenen Regeln zur Verhinderung der Vereinbarkeit für Väter gelten. Zwar haben Männer in Organisationen, unabhängig von Position und Ressourcen, zunächst eher offene Ausgangsbedingungen, weil ihnen Care-Verpflichtungen nicht von vornherein zugeschrieben werden. Erst in der Thematisierung eigener Care-Verpflichtungen liegt die Gefahr, der Stig-

matisierung durch Feminisierung anheimzufallen: *Care* fällt traditionell und per definitionem in den ‚weiblichen‘ Bereich, und dieser wird gesellschaftlich und insbesondere im organisationalen Kontext abgewertet, also hierarchisch in der Wertigkeit niedriger angesiedelt und stigmatisiert (vgl. die „Teilzeitmutter“ bei *Sosecu*). Auf diese Weise geraten auch Männer mit abweichenden Einstellungen „unter den Druck der hegemonialen Männlichkeitsnormen“ und müssen sich „hinterfragen lassen, ob sie ‚echte Männer‘ sind“ (Lenz 2014: 267). ‚Aktive Väter‘ sind demnach besonders verletzlich gegenüber verborgenen Regeln, die auf ihre Männlichkeit und ihre Anerkennung als „echte Männer“ im Kreis ihrer Kolleginnen und Kollegen zielen.

Durch unseren multitheoretischen Ansatz können wir Organisationskulturen und ihre Wechselwirkungen mit väterlichem Handeln umfassender als bisherige andere Studien erklären (vgl. Alemann 2017). Indem wir das empirische Material aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven analysieren, gehen wir beispielsweise über Untersuchungen hinaus, nach denen sich eine bestimmte Kultur folgerichtig in bestimmten Praxen der Organisationsmitglieder niederschlägt (z.B. Gärtner 2012; Liebig 2013). In unserer Untersuchung bringen unterschiedliche Kulturen ähnliche Haltungen zu aktiver Vaterschaft hervor, und die in ihnen enthaltenen verborgenen Regeln tragen in ähnlicher Weise zu einer Traditionalisierung der Geschlechterverhältnisse bei. Auf diese Weise geraten auch unsichtbare Elemente der Organisationskultur in ihrer Verknüpfung mit den sichtbaren (und erzählbaren) Praxen der Organisationsmitglieder in den Blick. Das Wechselspiel zwischen offen kommunizierten Normen und den Praxen unterliegenden verborgenen Regeln wird offensichtlich.

Wir können außerdem zeigen, dass es auch innerhalb von Organisationskulturtypen, die eine bestimmte Art von Vereinbarkeit hervorbringen (beispielsweise bei Bernhardt et al. 2016), eine große Variationsbreite sehr unterschiedlicher Kulturen gibt, die differenzierter betrachtet werden müssen. So zielen die beiden hier präsentierten Beispiele zwar in erster Linie auf die Darstellung der Gemeinsamkeiten eines öffentlichen Dienstleistungsunternehmens und eines transnationalen Konzerns hinsichtlich der einschränkenden Wirkungen versteckter Regeln. Diese Gemeinsamkeiten dürfen allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass es Unterschiede zwischen ihnen gibt, die prinzipiell Spielräume für Vereinbarkeit eröffnen könnten.

Wichtige Unterschiede liegen zum Beispiel in der Beschäftigungssicherheit und den Karrierenormen. *Cosmint* bietet eine geringe Beschäftigungssicherheit, gepaart mit einer aufstiegsorientierten Karrierenorm („Grow or go“). Bei *Sosecu* ist die Beschäftigungssicherheit höher, der Aufstieg hängt noch deutlicher von den Vorgesetzten und ihren Leistungsbeurteilungen ab, ist aber nicht notwendig, um im Unternehmen langfristig seinen Platz zu finden. Der Nachteil ist, dass bei prekären Beschäftigungsverhältnissen, die es bei *Sosecu* durchaus gibt, die soziale Kontrolle wesentlich stärker wirkt und ungeschriebene Unternehmensregeln wichtiger werden. Bei ihnen zeigt sich, dass verborgene Regeln besonders stark wirken, wenn die Abhängigkeit vom Wohlwollen des Unternehmens groß bzw. die berufliche Unsicherheit hoch ist.

Wenn auch in den Unternehmen aktive Vaterschaft noch keine Normalität darstellt, so zeigen sich dennoch Ermöglichungsbedingungen, die generell zur Ausprägung eines Anspruchsbewusstseins führen könnten: Beschäftigungssicherheit und eine organisationsinterne Karrierenorm, die den schnellen, kontinuierlichen und möglichst hohen Aufstieg



nicht zum Maßstab für Leistungsbeurteilungen macht, sowie unternehmenskulturelle und -strukturelle Bedingungen, die die Kontrolle über die eigene Arbeitszeit tatsächlich in die Hände der Mitarbeiter(innen) legen.

### Literatur

- Alemann, A. von & Oechsle, M. (2015). Die zwei Seiten der Vereinbarkeit. In: Wischermann, U. & Kirschenbauer, A. (Hrsg.), *Bewegliche Geschlechterarrangements – Neuformierung von Arbeit und Leben durch Informatisierung?* Bielefeld: Transcript, S. 293-326.
- Alemann, A. von (2017, im Erscheinen). „Scheinheiligkeit“ von Organisationen: Paradoxien und Tabus. Das Beispiel der Vereinbarkeit und väterlichen Lebensführung. In: Funder, M. (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus der Sicht der Geschlechterforschung. Ein Handbuch*. Baden-Baden: Nomos.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organisational culture*. London: Sage (2. Auflage).
- Beile, J. & Jahnz, S. (2007). Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30, S. 85-102.
- Bernhardt, J., Hipp, L. & Allmendinger, J. (2016). *Warum nicht fifty-fifty? Betriebliche Rahmenbedingungen der Aufteilung von Erwerbs- und Fürsorgearbeit in Paarfamilien*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Discussion Paper SP I 2016–501).
- Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester u.a.: Wiley.
- Bünning, M. & Pollmann-Schult, M. (2015). Vaterschaft und Erwerbsverhalten. Welchen Einfluss hat die Familiengründung auf die Erwerbstätigkeit von Männern in Deutschland und Europa? *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 66, 1, S. 26-31.
- Burnett, S. B., Gatrell, C. J., Cooper, C. L. & Sparrow, P. (2012). Fathers at work: A ghost in the organizational machine. *Gender, Work and Organization*, 20, 6, S. 632-646.
- Coltrane, S., Miller, E. C., DeHaan, T. & Stewart, L. (2013). Fathers and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69, 2, S. 279-302.
- Connell, R. (2010). Im Innern des gläsernen Turms: Die Konstruktion von Männlichkeiten im Finanzkapital. *Feministische Studien*, 28, 1, S. 8-24.
- Forsa (2013). Meinungen und Einstellungen der Väter in Deutschland. [www.eltern.de/public/mediabrowserplus\\_root\\_folder/PDFs/Ergebnisbericht\\_Vaeterumfrage\\_2013.pdf](http://www.eltern.de/public/mediabrowserplus_root_folder/PDFs/Ergebnisbericht_Vaeterumfrage_2013.pdf) [Stand: 2016-11-08].
- Czarniawska, B. (2009): Narrative, Diskurse und Organisationsforschung. In: Diaz-Bone, R. (Hrsg.), *Diskurs und Ökonomie. Diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen*. Wiesbaden: VS, S. 63-84.
- Funken, C., Rogge, J. C. & Hörlin, S. (2015). *Vertrackte Karrieren: zum Wandel der Arbeitswelten in Wirtschaft und Wissenschaft*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Gärtner, M. (2012). *Männer und Familienvereinbarkeit. Betriebliche Personalpolitik, Akteurskonstellationen und Organisationskulturen*. Opladen: Budrich UniPress.
- Hobson, B. & Fahlén, S. (2011). Zur Zukunft des Vaters: Eine europäische Perspektive. In: Bertram, H. & Ehlert, N. (Hrsg.), *Familie, Bindungen und Fürsorge. Familiärer Wandel in einer vielfältigen Moderne*. Opladen & Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich.
- Hochschild, A. R. (2006). *Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. Wiesbaden: VS (2. Auflage).
- Hofbauer, J. (2010). Soziale Homogenität und kulturelle Hegemonie. Ausschließung und Organisation aus Bourdieuscher Perspektive. *Feministische Studien*, 28, 1, S. 25-39.
- IGS Organisationsberatung (2009). Studie: „Personalstrategie im demografischen Wandel“. Interviews mit Geschäftsführern, oberen Führungskräften und Personalleitungen. *Vereinigung der hessischen Un-*

- ternehmerverbände e.V. Köln. [www.igs-beratung.de/artikel/studie\\_personalstrategie\\_2009.pdf](http://www.igs-beratung.de/artikel/studie_personalstrategie_2009.pdf) [Stand: 2016-11-08].
- Kock, K. & Kutzner, E. (2014). „Das ist ein Geben und Nehmen“: Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin: edition sigma.
- Lengersdorf, D. & Meuser, M. (2016). *Männlichkeiten und der Strukturwandel von Erwerbsarbeit in globalisierten Gesellschaften. Diagnosen und Perspektiven*. Weinheim & Basel: Beltz Verlag.
- Lenz, I. (2014). Geschlechterpolitiken und Männlichkeiten. In: Behnke, C., Lengersdorf, D. & Scholz, S. (Hrsg.), *Wissen – Methode – Geschlecht. Erfassen des fraglos Gegebenen*. Wiesbaden: Springer-VS, S. 265-279.
- Lewis, S. & Smithson, J. (2001). Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life. *Human Relations*, 54, 11, S. 1455-1481.
- Li, X., Zerle-Elsässer C., Entleitner-Phleps C. & Schier, M. (2015). Väter 2015: *Wie aktiv sind sie, wie geht es ihnen und was brauchen sie?* Deutsches Jugendinstitut. [www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/bibs2015/Vaeterreport\\_Langfassung.pdf](http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2015/Vaeterreport_Langfassung.pdf) [Stand: 2016-11-08].
- Liebig, B. (2013). Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen. In: Müller, U., Riegraf, B. & Wilz, S. (Hrsg.), *Geschlecht und Organisation*. Berlin, Heidelberg & Wiesbaden: Springer VS (Reihe Geschlecht und Gesellschaft), S. 292-316.
- Lott, Y. & Klenner, C. (2016). *Ideal workers and ideal parents. Working-time norms and the acceptance of part-time and parental leave at the workplace in Germany*. WSI-Working Paper No. 204. [www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_wp\\_204.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_wp_204.pdf) [Stand: 2016-11-08].
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 2, S. 340-363.
- Oechsle, M. & Beaufaÿs, S. (2016, im Erscheinen). Hidden rules and competing logics in Germany: Working fathers within organizations. In: Brandth, B., Halrynjo, S. & Kvande, E. (Hrsg.), *Work-family dynamics: Competing logics of regulation, economy and morals*. New York: Routledge.
- Payne, R. K. (2005). *A framework for understanding poverty*. Highlands, TX: aha! Process.
- Pfahl, S., Reuyß, S., Hobler, D. & Weeber, S. (2014). Nachhaltige Effekte der Elterngeldnutzung durch Väter. Gleichstellungspolitische Auswirkungen der Inanspruchnahme von Elterngeldmonaten durch erwerbstätige Väter auf betrieblicher und partnerschaftlicher Ebene. Projektbericht SowiTra. [www.boeckler.de/pdf/fof/S-2012-572-3-5.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/fof/S-2012-572-3-5.pdf) [Stand: 2016-11-08].
- Possinger, J. (2013). Vaterschaft im Spannungsfeld von Erwerbs- und Familienleben. „Neuen Vätern“ auf der Spur. Wiesbaden: Springer VS.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco u.a.: Jossey-Bass.
- Schreyögg, G. (1999). *Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, S. 339-358.
- Statistisches Bundesamt (2015). *Elterngeld – Beendete Leistungsbezüge für Geburtszeiträume – Länder, Geburten, Väterbeteiligung am Elterngeld für im 1. Quartal 2013 geborene Kinder*. [www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Soziales/Sozialleistungen/Elterngeld/Tabellen/Tabellen\\_ElterngeldBeendeteLeistungsbeuegeGeburtenVaeterbeteiligung-Quartal2013.html](http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Soziales/Sozialleistungen/Elterngeld/Tabellen/Tabellen_ElterngeldBeendeteLeistungsbeuegeGeburtenVaeterbeteiligung-Quartal2013.html). [Stand: 2016-11-08].
- Trappe, H. (2013). Väterzeit – das Elterngeld als Beschleuniger von Gleichstellung? *Zeitschrift für Familienforschung/Journal of Family Research*, 25, 2, S. 238-264.
- Witzel, A. & Reiter, H. (2012). *The problem-centred interview: Principles and practice*. Los Angeles u.a.: Sage.

Eingereicht am/Submitted on: 09.11.2016

Angenommen am/Accepted on: 28.02.2017

---

Anschriften der Autorinnen/Addresses of the authors:

Dr. Annette von Alemann (Korrespondenzautorin/Corresponding author)

Universität Paderborn

Fakultät für Kulturwissenschaften

Allgemeine Soziologie

Warburger Straße 100

33098 Paderborn

Deutschland/Germany

E-Mail/Email: [annette@von-alemann.de](mailto:annette@von-alemann.de)

Dr. Sandra Beaufäys

GESIS – Leibniz Institute for the Social Sciences

Monitoring Society and Social Change

Team Center of Excellence Women and Science

Unter Sachsenhausen 6-8

50667 Köln

Deutschland/Germany

E-Mail/Email: [Sandra.Beaufays@gesis.org](mailto:Sandra.Beaufays@gesis.org)

Prof. i.R. Dr. Mechtild Oechsle

Universität Bielefeld

Universtitätsstraße 25

33615 Bielefeld

Deutschland/Germany

E-Mail/Email: [m.oechsle@uni-bielefeld.de](mailto:m.oechsle@uni-bielefeld.de)