

# Zwischen Pionierleistung und Existenzängsten

## Die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen durch Väter

Annette von Alemann

*Beitrag zur Veranstaltung »Organisation und Angst« der Sektion Organisationssoziologie*

### Einleitung

Das Verständnis von Vaterschaft hat in den letzten Jahren einen Wandel erfahren, der sich unter anderem in veränderten Leitbildern aktiver Vaterschaft und entsprechenden politischen Maßnahmen äußert (Alemann et al. 2017). Zeit für die Familie zu haben wird zunehmend zu einem wichtigen Lebensziel auch für Männer, die sich nicht mehr nur als Ernährer, sondern auch als Erzieher verstehen (Forsa 2013) und sich eine Balance von Berufs- und Familienalltag wünschen (Hobson, Fahlén 2011). Während politische Maßnahmen wie die Ausweitung der Elternzeit zum Wandel von Diskursen und Praktiken beitragen und viele Arbeitsorganisationen ihre Vereinbarkeitsprogramme auf Väter ausweiten, zeichnen sich im Alltag widersprüchliche Entwicklungen ab, beispielsweise traditionelle Praxen der Erwerbstätigkeit und partnerschaftlichen Arbeitsteilung (Alemann et al. 2016). Väter weisen insgesamt längere Arbeitszeiten als Mütter auf (Li et al. 2015, S.61); noch immer gilt Vollzeitarbeit als Norm (Pfahl et al. 2014). Nur ein Drittel aller Väter nutzt Elternzeit, und diejenigen, die dies tun, nehmen in der Regel nur ein bis zwei Monate in Anspruch (Bernhardt et al. 2016; Trappe 2013). Noch geringer ist der Anteil der Väter, die weiterführende Vereinbarkeitsmaßnahmen nutzen oder ihre Arbeitszeit reduzieren.

Auch in den Organisationen zeichnen sich widersprüchliche Entwicklungen ab. Einerseits haben gesellschaftliche Diskurse und eine veränderte Ausrichtung der Familienpolitik zum Wandel von Leitbildern und Praktiken geführt (Alemann et al. 2017). Dies zeigt sich beispielsweise in neuen Erwartungen von Bewerber/-innen an Arbeitsorganisationen. Vereinbarkeitsprogramme werden von Unternehmen zunehmend ausgeweitet und als Reaktion auf Fachkräftemangel und demografischen Wandel verstanden, mit dem sie sich erhoffen, im Wettbewerb um Fachpersonal qualifizierte Arbeitskräfte rekrutieren und im Unternehmen halten zu können (Alemann 2017). Gleichzeitig bestehen weiterhin hohe Verfügbarkeitserwartungen und an hegemonialen Männlichkeiten orientierte Karrierenormen (Connell 2010). In vielen Unternehmen führt die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen zu Karriereachteilen (Hochschild 2006). Was seit langem für Frauen bekannt ist, gilt zunehmend auch für Männer (Burnett et al. 2012; Coltrane et al. 2013).

Der Beitrag sucht nach Erklärungen für diese widersprüchlichen Befunde und legt dabei den Fokus auf die Rolle von Arbeitsorganisationen für die aktive Beteiligung von Vätern in der Familie, was von der Väterforschung bislang weitgehend ausgeblendet wird. Unsere These ist (vgl. auch Alemann et al. 2017), dass die Organisationskultur einen wichtigen Einfluss auf die Nutzung von Vereinbarkeitsangeboten durch Väter hat, indem sie das Bewusstsein der Väter für legitime (Vereinbarkeits-)Ansprüche fördert oder aber Ängste (vor Karrierenachteilen, Teamkonflikten, dem Verlust des Arbeitsplatzes) schürt, so dass Väter von der Nutzung der Vereinbarkeitsangebote abgehalten werden. Im Folgenden werde ich Instrumente zur Analyse von Organisationskulturen vorstellen, die die genannte These theoretisch stützen. Es handelt sich um zwei Konzepte aus der sozialen Gerechtigkeitsforschung, die wir in die Organisationsanalyse eingeführt haben (vgl. auch Alemann et al. 2017): *hidden rules* (verborgene Regeln) und *sense of entitlement* (Anspruchsbewusstsein; Abschnitt 2). Im dritten Abschnitt wird an Hand von zwei Fallbeispielen aus Organisationen unterschiedlicher Regionen und Branchen gezeigt, wie in die Organisationskultur eingebettete *hidden rules* den *sense of entitlement* von Vätern im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie schwächen können. Das Fazit (Abschnitt 4) macht deutlich, dass unterschiedliche Organisationskulturen ähnliche *hidden rules* aufweisen können, die Väter von der Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen abhalten.

## 1 Theoretische Instrumente

Wir verstehen Organisationskultur als kollektives Phänomen, das durch das alltägliche Denken und Handeln der Organisationsmitglieder getragen wird. Organisationskulturen beruhen auf stillschweigend akzeptierten und als selbstverständlich empfundenen Annahmen und Werten (Schreyögg 1999). Sie repräsentieren die Vorstellungswelt in der Organisation und können die Emotionen der Organisationsmitglieder beeinflussen, indem sie einen Rahmen für Emotionen und ihren Ausdruck vorgeben. Schein (1985) identifiziert drei Ebenen, in denen sich Organisationskultur ausdrückt: *Artefakte* (wie Gebäude, Büros u.a.m.), *öffentlich propagierte Werte* (zum Beispiel Familienfreundlichkeit) sowie *unausgesprochene Grundannahmen* über das Wesen von Raum, Zeit, den Menschen, soziale Beziehungen usw. Dazu gehören beispielsweise die Vorstellungen, dass Familie Privatsache ist, Mütter ihre Berufstätigkeit reduzieren sollten und Karrieren kontinuierliche Berufstätigkeit und Präsenz im Unternehmen erfordern.

Diese Grundannahmen können öffentlich (zum Beispiel auf der Internetseite) präsentierten Werten widersprechen und äußern sich in *hidden rules*, also impliziten Erwartungen an die Organisationsmitglieder (Oechsle, Beaufäys 2017). Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie spricht dann von einer Entkopplung von *talk* (das heißt präsentierten Leitbildern und Vereinbarkeitsprogrammen), *decisions* (offiziellen Entscheidungen und Unternehmenspolitiken) und *action* (der gelebten Praxis im Unternehmen; Brunsson 1989; Meyer, Rowan 1977). *Hidden rules* vermitteln zwischen *talk* und *action*. Sie werden notwendig, weil Organisationen nicht nur mit gesellschaftlichen und politischen Erwartungen (zum Beispiel an Familienfreundlichkeit) konfrontiert werden, sondern sich auch an Bedingungen ihres ökonomischen Umfelds anpassen müssen, zum Beispiel an sich schnell wandelnde Märkte, die Verfügbarkeit und Flexibilität der Mitarbeitenden erfordern.

*Hidden rules* können den *sense of entitlement* der Organisationsmitglieder schwächen, indem sie Angst erzeugen, dass die Wahrnehmung eigener Ansprüche zu negativen Folgen führt. 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). Anspruchsbewusstsein unterscheidet sich von objektiv begründbaren Ansprüchen, indem es auf die subjektiven Wahrnehmungen und Gefühle von Individuen fokussiert. Während das Interesse der Forschung bislang auf den Individuen lag, die einen *sense of entitlement* ausprägen (können), interessiert uns der Einfluss der Organisationen und besonders der Organisationskulturen auf seine Entwicklung (Alemann et al. 2017). In diesem Sinne verwenden wir *hidden rules* und *sense of entitlement* zur Untersuchung des Widerspruchs zwischen den Wünschen von Vätern (nach aktiver Teilhabe am Familienleben) und ihrem Handeln (dem Verzicht auf die Nutzung familienfreundlicher Maßnahmen, die diese aktive Teilhabe ermöglichen würden).

## 2 Methoden und Daten

Der Beitrag stützt sich auf empirische Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt „Arbeitsorganisationen und väterliche Lebensführung“ (Universität Bielefeld, SFB 882 „Von Heterogenitäten zu Ungleichheiten“). Es wurden sieben Fallstudien in Organisationen unterschiedlicher Branchen, Größen und Regionen im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft durchgeführt. Im Zentrum stand die Fragestellung, welche sozialen Mechanismen in Arbeitsorganisationen und privater Lebensführung die Teilhabe von Vätern an Familie beeinflussen. Die Untersuchung richtete sich auf den Organisationskontext (hier wurden neben Dokumenten- und Homepageanalysen 24 Expert/-inneninterviews geführt) und die väterliche Lebensführung, die den Schwerpunkt der Untersuchung bildete. Dazu wurden problemzentrierte Interviews mit 110 Vätern und 24 Müttern in verschiedenen Positionen der Organisationen geführt. Zur Analyse der partnerschaftlichen Aushandlungsprozesse in ausgewählten Familien wurden zusätzlich problemzentrierte Interviews mit 16 Partnerinnen geführt. Ergebnis der qualitativen rekonstruktiven Auswertung waren Organisationsportraits aller untersuchten Organisationen sowie Paarportraits typischer Paare, die nach dem Prinzip des maximalen Kontrasts ausgewählt wurden, sowie eine Väter-Typologie. In dieser wurden drei unterschiedliche Leitbilder von Vaterschaft (*involvierter* bzw. *begleitender* Vater und Vater als *Ernährer*) voneinander unterschieden und mit den tatsächlichen Verwirklichungsmöglichkeiten dieser Leitbilder bei den betroffenen Vätern verknüpft, was jeweils zwei Untertypen (verwirklicht und nicht verwirklicht) ergab (vgl. auch Alemann et al. 2016).

## 3 Organisationskulturen, *hidden rules* und *sense of entitlement* in zwei Organisationen

Im Folgenden werden zwei Organisationen vorgestellt, die sich als öffentlich-rechtliche und privatwirtschaftliche Organisation strukturell und kulturell voneinander unterscheiden (für eine ausführliche Darstellung vgl. Alemann et al. 2017). Dennoch weisen ihre Organisationskulturen ähnliche *hidden rules* auf, die ähnliche Auswirkungen auf den *sense of entitlement* der Organisationsmitglieder haben.

### 4.1 Sosecu und Cosmint: zwei Großunternehmen mit öffentlich präsentierter Familienfreundlichkeit

Das Unternehmen „Sosecu“ („Social Securities United“) ist eine öffentlich-rechtliche deutsche Versicherung mit über 20.000 Beschäftigten, davon sind 60 Prozent Frauen. Unter den Beamt/-innen im höhe-

ren Dienst, aus denen sich die meisten Führungskräfte rekrutieren, liegt der Frauenanteil jedoch nur bei 30 Prozent. Das Unternehmen präsentiert sich nach außen als familienfreundlich, ist durch das Audit *berufundfamilie* zertifiziert und verfügt über eine betriebliche Kindertagesstätte. Im Hinblick auf Familienfreundlichkeit in den Arbeitszeiten werden Gleitzeit und Teilzeit angeboten, die Teilzeitrquote liegt jedoch nur bei 20 Prozent. Das Unternehmen stellt eine geringe Anzahl von Telearbeitsplätzen bereit, die jedoch nur unter hohen Auflagen vergeben und, da der in Frage kommende Personenkreis weit größer ist als das Angebot, jährlich verlost werden. Homeoffice ist aus Datenschutzgründen nicht vorgesehen (vgl. auch Alemann et al. 2017).

Das Unternehmen „Cosmint“ („Commodities International“) ist ein Familienunternehmen mit Konzernstruktur aus dem Konsumgüter- und Einzelhandel, das weltweit über 10.000 Personen beschäftigt, davon über 8.000 in Deutschland. In der von uns untersuchten Zentrale arbeiten etwa 2.000 Personen, davon sind 20 Prozent Frauen; die leitenden Angestellten sind mehrheitlich Männer. Wie Sosecu ist auch Cosmint durch das Audit *berufundfamilie* zertifiziert und präsentiert sich als Familienunternehmen, dem das Thema Familie am Herzen liegt. Angeboten werden Plätze in Vertragskindertagesstätten sowie eine Ferien- und Notfallbetreuung; Mitarbeiter/-innen können den vom Unternehmen finanzierten Familienservice für die Organisation von Familienarbeit und nach der Elternzeit ein Wiedereinstiegsprogramm in Anspruch nehmen. Für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird Vertrauensarbeitszeit für Fach- und Führungskräfte angeboten sowie Homeoffice, Teilzeitarbeit und Jobsharing für alle Beschäftigten.

## 4.2 Unternehmenswerte und Unternehmenskultur bei Sosecu

Sosecu stellt sich als dienstleistungsorientiertes und zuverlässiges öffentlich-rechtliches Versicherungsunternehmen dar. Vereinbarkeit wird in den Verantwortungsbereich der Familie verwiesen. Zwar wird eine gewisse Verantwortung der Organisation, Vereinbarkeit auch für Väter zu ermöglichen, gesehen. Die vorherrschende Meinung ist jedoch, dass dieses Thema in den privaten Raum gehöre. In den Expert/-inneninterviews wird ausgesagt, dass das Unternehmen „Möglichkeiten“ anbiete, Beruf und Familie zu vereinbaren, und dabei „keinen Unterschied bei Mann und Frau“ mache. Die organisationale Verantwortung wird darin gesehen, Arbeitszeitmodelle anzubieten – aber nicht darin, Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass sie für die Mitarbeiter/-innen mehr Flexibilität ermöglichen:

„wir organisieren ja nicht die Arbeitsprozesse nach den Ansprüchen der Mitarbeiter, (..), 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 Mitarbeitende mit Vereinbarkeitswünschen direkt spürbar, zum Beispiel in der regelmäßigen Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten. Im Unternehmen ist bekannt, dass Vollzeit- und Teilzeitkräfte unterschiedlich beurteilt werden. Diese Beurteilungspraxis transportiert die Botschaft: ‚Karriere oder Teilzeit!‘. Die Leistung von Führungskräften wird vor allem danach bewertet, wieviel Zeit am Arbeitsplatz verbracht wird; eine geringere vertragliche Arbeitszeit wird gleichgesetzt mit einem geringeren Engagement und folglich auch geringeren Karriereaussichten. Dazu kommt ein klarer Geschlechterbias in der Leistungs- und Führungskultur: Führung wird mit Vollzeit und Männlichkeit assoziiert. Daher gibt es wenig Verständnis dafür, dass auch Väter Familienaufgaben übernehmen (können).

„Also wir stellen (...) fest, dass Teilzeitbeschäftigte bei uns immer schlechter beurteilt werden als Vollbeschäftigte, das ist auch so ein Phänomen, (...) wir werten das seit Jah-

ren aus, und seit Jahren bessert sich daran nichts. (...) Genauso wie Frauen bei der Beurteilung immer schlechter wegkommen“ (Hauptsachbearbeiter).

In den Interviews berichten Väter zudem über schlechte Erfahrungen mit der Nutzung der Gleitzeit am Morgen, da ein früher Arbeitsbeginn bei *Sosecu* üblich ist. „Sprüche“ von Vorgesetzten und Kolleg/-innen (wie etwa „Ach, da kommt ja die Mittagschicht“) sind bei Übertretung dieser Regel möglich. Dies führt dazu, dass sich Väter, auch wenn sie „bis 8 Uhr problemlos“ kommen und in Ruhe mit der Familie frühstücken könnten, sich morgens fühlen „wie so eine Marionette an so einer Schnur gezogen“, als müssten sie „also jede Minute jetzt möglichst [s]ich beeilen, dass [sie] dann möglichst früh auf der Arbeit“ sind (Abschnittsleiter). Elternzeit, Teilzeitarbeit und eine individuelle Nutzung von Gleitzeit werden von den Vorgesetzten bei *Sosecu* kritisch gesehen. Auch in Arbeitsgruppen kann es zu Missstimmungen kommen, die sich in abfälligen Bemerkungen gegenüber „Halbtagsmuttis“ äußern. Wenn Kolleg/-innen ausfallen, müssen andere (manchmal sogar dauerhaft) mehr arbeiten. Auch berechnete Ansprüche werden daher nicht mit einer selbstverständlichen Anspruchshaltung gestellt, sondern die Mitarbeiter/-innen antizipieren Arbeitgeberinteressen, Teamverhältnisse und Vorgesetztenwünsche, die ihrem Wunsch entgegenstehen könnten, und suchen nach Kompromissen und guten Gelegenheiten zum Gespräch mit den Vorgesetzten. Sie wissen: Wer gegen diese Regeln handelt und auf gesetzlich zustehenden Ansprüchen besteht, muss damit rechnen, dass die eigenen Bedürfnisse in einem anderen Fall nicht berücksichtigt werden, wenn das Unternehmen dazu die Freiheit hat.

„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).

### 4.3 Unternehmenswerte und Unternehmenskultur bei *Cosmint*

Das Unternehmen *Cosmint* wird in den Expert/-inneninterviews als „schnelllebige Organisation“ vorgestellt, deren Mitarbeitende „jung im Denken“ und „sehr flexibel“ seien und sich „unheimlich schnell auf neue Situationen einstellen“ könnten. Das Unternehmen sieht sich als Marktteilnehmer, der um Fachkräfte konkurriert, *employer branding* betreibt und sich den Regeln von Angebot und Nachfrage unterwerfen muss. Die Mitarbeiter/-innen werden als Unternehmer/-innen im Unternehmen gesehen, die eigenverantwortlich tätig werden sollen. In diesem Sinne richtet das Unternehmen an alle Mitarbeiter/-innen den Anspruch, sich voll zu engagieren, und motiviert sie mit emotionalisierenden Botschaften. Dies wird von den Beschäftigten auch so verstanden:

„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“ (Expertin für „Gleichstellung und Diversity“).

Gerade Führungskräfte werden in der Pflicht gesehen, weit über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus am Arbeitsplatz präsent zu sein: „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“ (Senior Consultant). Da sich das Unternehmen an ständig wechselnden globalen Märkten orientiert, unterliegt auch die Organisationsstruktur einem permanenten Wandel. Die Beschäftigten haben das Gefühl, „auf dem heißen Stuhl zu sitzen und die Möglichkeit zu besitzen, auch mal einen Job zu verlieren oder irgendwie degradiert zu werden“

(Senior Consultant). Aufgrund von häufigen Umstrukturierungen ist diese Wahrnehmung bei den Mitarbeitenden ständig präsent und wird zum „permanente[n] Zustand“ (ders.), der einen hohen Druck auf die Beschäftigten erzeugt, auf den diese mit größeren Anstrengungen und Mehrarbeit reagieren. Daneben gibt es eine ausgeprägte Meeting-Kultur, die die Präsenz im Betrieb voraussetzt.

Teilzeitarbeit wird fast ausschließlich von Frauen praktiziert. Männliche Führungskräfte mit Kindern werden zu Hause von einer Teilzeit arbeitenden oder nicht erwerbstätigen Partnerin unterstützt. Nutzen Frauen die Vereinbarkeitsangebote des Unternehmens, stecken sie jedoch ähnlich wie bei *Sosecu* in einer „Karierefalle“. Die interviewten Mitarbeiterinnen äußern durchweg den Verdacht, dass ein Aufstieg im Unternehmen mit ihrer Arbeitszeitreduzierung beendet sei. Entsprechend vorsichtig verfahren Väter, wenn sie über die Nutzung von Elternzeit nachdenken: „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 Hinweise darauf, dass die Firmenspitze ein Männlichkeitsbild vertritt, welches Familienverantwortung im Sinne von alltäglichen Betreuungsaufgaben ausschließt. So berichtet ein Senior Consultant, dass sein neuer Chef „sein Leben lang irgendwie seine Familie am Wochenende gesehen“ hat. Entsprechend erwartet der interviewte Vater „nicht so allzu viel Verständnis dafür“, abends früher zu gehen, um den kleinen Sohn noch baden zu können, oder morgens später zu kommen, um das Kind noch in die Kita zu bringen.

Die Organisationskultur bei *Cosmint* transportiert Erwartungen und Werte, die auf ein unternehmerisches Selbstbild bei allen Mitarbeitenden hindeuten. Auch die Arbeitszeitkultur ist individualisiert: Die Väter selbst werden für die familienfreundliche Gestaltung ihrer Arbeitszeit verantwortlich gemacht. Allerdings werden sie, wenn sie entsprechende Initiativen ergreifen, in ihrem Team, in der Abteilung und bei ihren Vorgesetzten als Väter sichtbar – mit nicht immer überschaubaren Folgen. Denn auch Aufstiegs- und Karriereeinbußen müssen individuell verantwortet werden. Deshalb verschweigen viele Väter ihre Vereinbarkeitslösungen und organisieren sie eher im Verborgenen. Subjektiv erhalten sie jedoch den Eindruck, in einem familienfreundlichen Unternehmen zu arbeiten, und machen sich selbst für die Verwirklichung ihrer Bedürfnisse nach Familienzeit verantwortlich: „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, ähnlich wie bei *Sosecu*, eine Einstellung, die nicht nur die eigenen Rechte, sondern auch die Perspektive des Unternehmens im Blick hat: „zu überlegen, was braucht die Firma, was braucht man selbst, wie kommt man zueinander?“ (Senior Manager, Qualitätsmanagement). Das führt dazu, dass Mitarbeiter/-innen ihre Ansprüche nicht aussprechen, sondern gegenüber dem Unternehmen eine Haltung des Gebens und Nehmens formulieren: Wenn das Unternehmen den Anspruch auf Elternzeit gewährt, ‚revanchiert‘ sich der Vater durch spontane Mehrarbeit, wenn das notwendig sein sollte. Vereinbarkeit ist bei *Cosmint* keine Selbstverständlichkeit, sondern hängt 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 und anderes mehr.

#### 4.4 Die Organisationskulturen im Vergleich: Hidden rules und ihre Wirkung

Auf den ersten Blick erscheinen *Sosecu* und *Cosmint* als sehr verschiedene Unternehmen mit unterschiedlichen Kulturen. Während bei *Sosecu* Kulturelemente des öffentlichen Dienstes erkennbar sind – paternalistische Steuerung, bürokratische Regelungen und feste Hierarchien, ein früher Arbeitsbeginn, eine relativ hohe Beschäftigungssicherheit –, grenzt sich *Cosmint* mit seinem unternehmerischen

Selbstbild und seiner Meeting-Kultur gerade von dieser Arbeitskultur ab: „Wir sind halt keine Behörde“. Aussagen aus den Expert/-innengesprächen und den Väterinterviews heben die kurzen Wege, die direkte Kommunikation, die flachen Hierarchien und die Dynamik des Unternehmens hervor. Die Schattenseite dieser dynamischen Kultur ist eine geringe Beschäftigungssicherheit. Während bei *Sosecu* der berufliche Aufstieg von den Beurteilungen der Vorgesetzten abhängt, aber nicht notwendig für die weitere Beschäftigung ist, herrscht bei *Cosmint* eine Karrierenorm vor, die nach dem Motto „grow or go“ die berufliche Weiterentwicklung oder das langfristige Ausscheiden aus dem Unternehmen erwartet. Der Anspruch, eigenverantwortlich und unternehmerisch im Sinne der Firma zu handeln, enthält auch die Erwartung, eigenverantwortlich Freiräume für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen und dafür die Konsequenzen zu tragen – die sich genau wie bei *Sosecu* in Karriere-nachteilen äußern. Während sich die Mitarbeiter/-innen bei *Cosmint* aufgrund der permanenten Umstrukturierungen und der geforderten „Unternehmermentalität“ im Wettbewerb zueinander sehen, zeigt sich bei *Sosecu* eine hohe soziale Kontrolle von Team und Vorgesetzten auf die Mitarbeiter/-innen, die besonders stark von prekär (zum Beispiel befristet) Beschäftigten wahrgenommen wird. In beiden Unternehmen wirken sich familienfreundlich gedachte Arbeitszeitregelungen so aus, dass sich die Arbeitszeiten verlängern: Während die Gleitzeit bei *Sosecu* zu einem frühen Arbeitsbeginn führt, führen die flexiblen Arbeitszeiten bei *Cosmint* dazu, dass die Arbeit bis in die Abendstunden ausgedehnt wird.

Gemeinsam ist beiden Organisationen, dass familienfreundliche Maßnahmen als Wettbewerbsvorteil und als Gewinn für Unternehmen und Beschäftigte verstanden und präsentiert werden. In beiden Unternehmen können diese Maßnahmen von den Mitarbeitenden jedoch nicht ohne Status- und Aufstiegseinbußen genutzt werden. Abläufe und Praxen widersprechen den Vereinbarkeitsinteressen der Beschäftigten, und Karriere wird mit Vollzeittätigkeit und Verfügbarkeit assoziiert. Und so orientieren sich die Mitarbeitenden in ihrem Handeln nicht an den offiziellen Verlautbarungen und den angebotenen Vereinbarkeitsprogrammen, sondern an den Vorgesetzten und deren (meist) impliziten Erwartungen. Sie verhalten sich im Sinne der Organisation und wägen familiäre Belange und Organisationserwartungen gegeneinander ab, bevor sie Vereinbarkeitsansprüche stellen. Väter beobachten sehr genau die Folgen der von Kolleg/-innen wahrgenommenen Ansprüche, bevor sie selbst über Elternzeit oder eine Arbeitszeitreduzierung nachdenken. Da sie sich mehrheitlich als Familienernährer verstehen (vgl. auch Alemann et al. 2017; 2016), erleben sie die Zurückstufung von Kolleg/-innen, die Elternzeit oder Teilzeit nutzen, als Bedrohungsszenario für die eigene berufliche Existenz. Die Folge ist, dass gesetzlich zustehende Rechte nicht genutzt werden, weil in beiden Unternehmen kein entsprechender *sense of entitlement* ausgebildet werden kann: Zu groß (und zu realistisch) ist die Angst vor negativen Folgen. In keinem der beiden Unternehmen wurden Väter des Typus „verwirklichte involvierte Vaterschaft“ angetroffen.

## 4 Fazit: Unternehmenskulturen, *hidden rules* und die Entstehung von Angst

Wie die Fallbeispiele gezeigt haben, haben Organisationskulturen einen großen Einfluss auf die Nutzung von Vereinbarkeitsangeboten durch Väter. *Hidden rules* werden über die Organisationskultur transportiert und moralisch aufgeladen, und sie schränken den *sense of entitlement*, das Bewusstsein legitimer Ansprüche, entscheidend ein. Auch gesetzlich zustehende Ansprüche werden nicht als legitim erlebt, wenn sie in der Organisation nicht als durchsetzbar erscheinen. Im Gegenteil bilden die

Väter ein Bewusstsein von Dankbarkeit und Loyalität gegenüber ihrer Arbeitsorganisation aus, in dem Vereinbarkeitsangebote (bis hin zur Gewährung legaler Ansprüche) als Entgegenkommen der Organisation wahrgenommen werden, als Teil einer reziproken Beziehung, die vom Arbeitnehmer durch Entgegenkommen in anderen Fällen eingelöst werden muss.

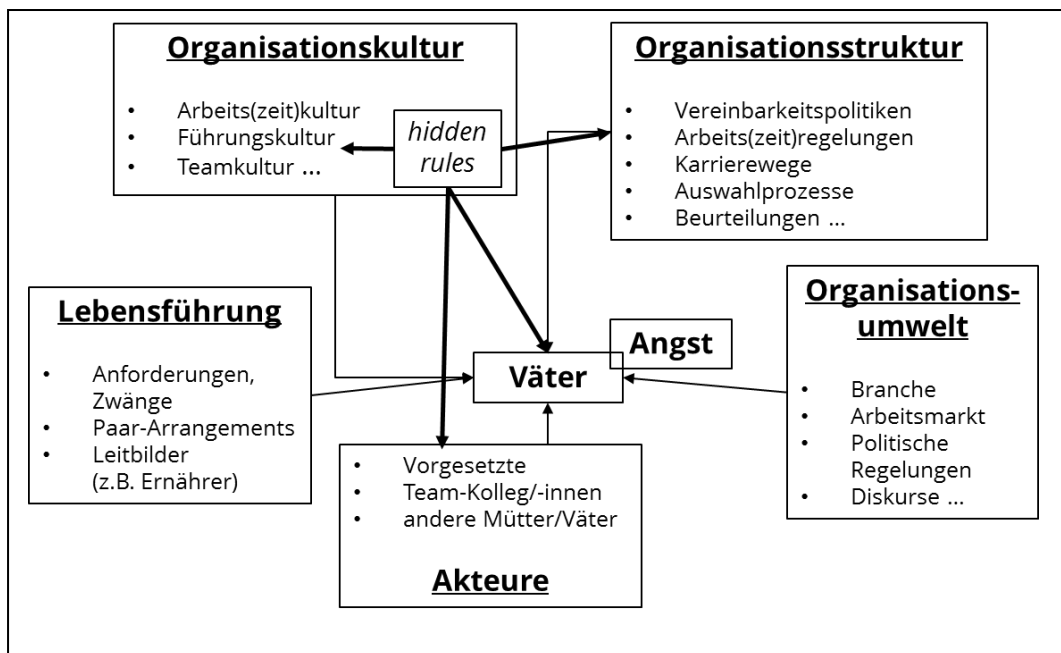
*Hidden rules* tragen zur Entkopplung von *talk*, *decisions* und *action* bei und untergraben nicht nur politisch garantierte Rechte, sondern auch offizielle Vereinbarkeitspolitiken der Organisation. Ihr Einfluss ist jedoch nicht für alle Mitarbeiter/-innen gleich, sondern variiert je nach persönlicher Ausstattung mit (Verhandlungs-)Macht und Ressourcen. Arbeitnehmer/-innen, deren Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt auch außerhalb der Organisation einen hohen Wert hat, die besonders attraktiv für das Unternehmen und/oder in einem dauerhaften Beschäftigungsverhältnis sind, haben eine bessere Verhandlungsposition bei der Durchsetzung ihrer Ansprüche. Dazu kommt der Einfluss der privaten Lebensführung: Arbeitnehmer/-innen, deren Einkommen die Hauptverdienstquelle der Familie darstellt, sind abhängiger von ihrer Organisation als solche, deren Partner/-in in einem dauerhaften Beschäftigungsverhältnis gleich viel oder mehr verdient. Kommen eine Hypothek oder andere laufende Kosten dazu, steigt die Abhängigkeit vom Wohlwollen der Organisation ebenso. In diesen Fällen wird der *sense of entitlement* empfindlich eingeschränkt, das heißt, legitime Ansprüche werden nicht eingefordert aus Angst vor negativen Folgen. In beiden untersuchten Unternehmen ist diese Angst real: Die Folgen reichen vom Entzug eines prestigeträchtigen Projekts über das Karriere-Aus oder die berufliche Herabstufung bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes. Vor allem für Väter, die sich in der Mehrheit immer noch als Familienernährer verstehen und ihre private Lebensführung entsprechend eingerichtet haben, ist es die Angst vor der Bedrohung ihrer Existenz, die sie an der Wahrnehmung ihrer Vereinbarkeitsansprüche hindert.

Bedingungen, die den *sense of entitlement* stärken und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch bei Vätern ermöglichen, sind Beschäftigungssicherheit, die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen ohne negative Konsequenzen und die Wertschätzung unterschiedlicher Berufs- und Karrierewege bei der Leistungsbeurteilung. Diese vereinbarkeitsfördernden Bedingungen haben wir in anderen Unternehmen unseres Samples angetroffen, und sie führen tatsächlich zu einem höheren *sense of entitlement* und einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Gute Bedingungen hierfür sind beispielsweise *hidden rules*, die eine Vereinbarkeitsorientierung enthalten, und positive Beispiele, die zeigen, dass Vereinbarkeit möglich ist. In einigen untersuchten Unternehmen haben *change agents*, das heißt mit hohen Machtressourcen ausgestattete Personen im Unternehmen (zum Beispiel Geschäftsführer/-innen), denen Vereinbarkeit ein *persönliches* Anliegen ist, Unternehmenskulturen in diese Richtung umgestalten können.

Angst im Unternehmen ist in diesem Beitrag also die Angst von Vätern vor negativen Folgen bei der Verwirklichung eigener Vereinbarkeitsansprüche (vgl. Abbildung). Sie wird erzeugt durch *hidden rules*, die in der Organisationskultur eingelagert sind und auf unterschiedliche Teilbereiche der Organisationskultur (zum Beispiel Arbeits(zeit)kultur, Führungskultur, Teamkultur) einwirken. Sie beeinflussen auch das Handeln der Väter, die sich an den ungeschriebenen Gesetzen orientieren und die Folgen ihres Handelns antizipieren. Laufen Väter Gefahr, diesen Regeln zuwider zu handeln, stellt sich nicht nur Angst vor ‚Bestrafung‘ in Form von Karrierenachteilen ein, sondern auch Schuldgefühle, die sich ebenfalls auf die Wahrnehmung eigener legitimer Ansprüche auswirken. Die Wirkung der *hidden rules* und die Angst vor negativen Konsequenzen bei Nichtbefolgen wird wiederum beeinflusst von den Bedingungen, die die persönliche Lebensführung den Vätern vorgibt: zum Beispiel (finanzielle) Belastungen und partnerschaftliche Arrangements, aber auch Leitbilder, die Väter und ihre Partnerinnen verwirklichen möchten.



*Hidden rules* wirken auch auf andere Akteur/-innen im Unternehmen, die sich nach ihnen richten und ihre Erwartungen zum Beispiel im Hinblick auf die Folgen von (Vereinbarkeits)Handeln an ihnen ausrichten. *Hidden rules* nehmen weiterhin Einfluss auf die Organisationsstruktur, indem sie Arbeitszeitregelungen, Karrierewege, Auswahlprozesse, Beurteilungen und vieles mehr prägen, zum Beispiel indem sie Vorstellungen über „ideal workers“ (Acker 1990) transportieren, die bei Beförderungprozessen bevorzugt und positiver beurteilt – und auf die Karrierewege zugeschnitten werden. Die Organisationsumwelt beeinflusst wiederum das Handeln im Unternehmen, ebenso wie Organisationsstruktur und -kultur: Unsere empirischen Ergebnisse zeigen, dass qualifikationsintensive Branchen, zum Beispiel im technischen Bereich, ein großes Interesse daran haben, einmal eingearbeitetes Personal dauerhaft im Unternehmen zu halten. In diesem Fall ist die Verhandlungsmacht der Mitarbeiter/-innen wesentlich größer als in Branchen, die mit austauschbarem Personal arbeiten, das entweder gering qualifiziert oder auf dem Arbeitsmarkt leicht zu beschaffen ist. Die Verhandlungsmacht der Mitarbeiter/-innen und der damit verbundene *sense of entitlement* ist außerdem größer in Unternehmen, die eine Tradition der Arbeitnehmer/-innen-Mitbestimmung aufweisen, weil sie sich in traditionell mitbestimmten Branchen befinden oder ehemals öffentlich-rechtliche Unternehmen sind. Angst in Organisationen entsteht also durch eine Vielzahl interagierender Bedingungen, in deren Zentrum die jeweiligen organisationalen *hidden rules* und der *sense of entitlement* der betroffenen Mitarbeiter/-innen steht.



**Abbildung: Entstehung von Angst in Organisationen**

## Literatur

- Acker, Joan. 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society* 4:139–158.
- Alemann, Annette von. 2017. „Scheinheiligkeit“ von Organisationen. Paradoxien und Tabus: Das Beispiel der Vereinbarkeit und väterlichen Lebensführung. In *Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und*

- Weiterentwicklungen aus der Sicht der Geschlechterforschung. Ein Handbuch*, Hrsg. Maria Funder, 415–438. Baden-Baden: Nomos.
- Alemann, Annette von, Sandra Beaufäys und Mechtild Oechsle. 2017. Aktive Vaterschaft in Organisationen – Legitime Ansprüche und ungeschriebene Regeln in Unternehmenskulturen. *Zeitschrift für Familienforschung* 29:72–89.
- Alemann, Annette von, Sandra Beaufäys und Beate Kortendiek. 2016. Alte neue Ungleichheiten? Auflösungen und Neukonfigurationen von Erwerbs- und Familiensphäre. In *Alte neue Ungleichheiten? Auflösungen und Neukonfigurationen von Erwerbs- und Familiensphäre*, Hrsg. Annette von Alemann, Sandra Beaufäys und Beate Kortendiek, 9–23. GENDER, Sonderheft 4. Opladen u.a.: Barbara Budrich.
- Bernhardt, Janine, Lena Hipp und Jutta Allmendinger. 2016. *Warum nicht fifty-fifty? Betriebliche Rahmenbedingungen der Aufteilung von Erwerbs- und Fürsorgearbeit in Paarfamilien*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Brunsson, Nils. 1989. *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester u.a.: Wiley.
- Burnett, Simon B., Caroline J. Gatrell, Cary. L. Cooper und Paul Sparrow. 2012. Fathers at work: A ghost in the organizational machine. *Gender, Work and Organization* 20:632–646.
- Coltrane, Scott, Elizabeth C. Miller, Tracy DeHaan und Lauren Stewart. 2013. Fathers and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues* 69:279–302.
- Connell, Raewyn. 2010. Im Innern des gläsernen Turms. Die Konstruktion von Männlichkeiten im Finanzkapital. *Feministische Studien* 28:8–24.
- Forsa. 2013. *Meinungen und Einstellungen der Väter in Deutschland*. [https://www.eltern.de/public/media-browserplus\\_root\\_folder/PDFs/Ergebnisbericht\\_Vaeterumfrage\\_2013.pdf](https://www.eltern.de/public/media-browserplus_root_folder/PDFs/Ergebnisbericht_Vaeterumfrage_2013.pdf) (Zugegriffen: 15. Februar 2019).
- Hobson, Barbara und Susanne Fahlén. 2011. Zur Zukunft des Vaters. Eine europäische Perspektive. In *Familie, Bindungen und Fürsorge. Familiärer Wandel in einer vielfältigen Moderne*, Hrsg. Hans Bertram und Nancy Ehler, 109–129. Opladen u.a.: Barbara Budrich.
- Hochschild, Arlie R. 2006. *Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. Wiesbaden: VS (2. Auflage).
- Lewis, Suzan und Janet Smithson. 2001. Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life. *Human Relations* 54:1455–1481.
- Li, Xuan, Claudia Zerle-Elsäßer, Christine Entleitner-Phleps und Michaela Schier. 2015. Väter 2015: *Wie aktiv sind sie, wie geht es ihnen und was brauchen sie?* Deutsches Jugendinstitut. [https://www.dji.de/file-admin/user\\_upload/bibs2015/Vaeterreport\\_Langfassung.pdf](https://www.dji.de/file-admin/user_upload/bibs2015/Vaeterreport_Langfassung.pdf) (Zugegriffen: 15. Februar 2019).
- Meyer, John W. und Brian Rowan. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83:340–363.
- Oechsle, Mechtild und Sandra Beaufäys. 2017. Hidden rules and competing logics in Germany: Working fathers within organizations. In *Workfamily dynamics: Competing logics of regulation, economy and morals*, Hrsg. Berit Brandth, Sigtona Halrynjo und Elin Kvande, 121–137. New York: Routledge.
- Pfahl, Svenja, Stefan Reuyß, Dietmar Hobler und Sonja Weber. 2014. *Nachhaltige Effekte der Elterngeldnutzung durch Väter. Gleichstellungspolitische Auswirkungen der Inanspruchnahme von Elterngeldmonaten durch erwerbstätige Väter auf betrieblicher und partnerschaftlicher Ebene*. Projektbericht SowiTra. [https://www.sowitra.de/wp-content/uploads/2016/01/projektbericht-elterngeldv%C3%A4ter\\_2014-12-04\\_END.pdf](https://www.sowitra.de/wp-content/uploads/2016/01/projektbericht-elterngeldv%C3%A4ter_2014-12-04_END.pdf) (Zugegriffen: 15. Februar 2019).
- Schein, Edgar H. 1985. *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco u.a.: Jossey-Bass.
- Schreyögg, Georg. 1999. *Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Trappe, Heike. 2013. Väterzeit – das Elterngeld als Beschleuniger von Gleichstellung? *Zeitschrift für Familienforschung* 25:238–264.