

# POLICIES Working Paper 77/2014

---

## Väterkarenz aus Unternehmenssicht

Sybille Reidl, Florian Holzinger

ISSN 2218-645X

Studie im Auftrag von:



Wien, im August 2014

*Sybille Reidl*

e-mail: sybille.reidl@joanneum.at, Tel: +43-1-5817520/2818

*Florian Holzinger*

e-mail: florian.holzinger@joanneum.at, Tel: +43-1-581 75 20/2834

**Abstract:**

Dieser Bericht im Rahmen des Forschungsprojekts „Väterkarenz – Auswirkungen auf Karrieren von Männern“ behandelt das Thema Väterkarenz aus der Perspektive von Organisationen. Er basiert auf Interviews mit Führungskräften und UnternehmensvertreterInnen. Analysiert werden Organisationskulturen, in denen Väter in Karenz gehen, hinsichtlich des vorherrschenden Arbeitszeitregimes und des Stellenwertes von Work Life Balance der Beschäftigten im Unternehmen. Vor dem Hintergrund dieser Beschreibungen wird die tatsächliche Gestaltung von Väterkarenzen in den einzelnen Organisationen in Bezug auf Dauer und Lage der Karenz, Parallelbeschäftigung und Ausmaß der Beschäftigung nach der Karenz betrachtet. Auf Basis der Analysen können drei Typen von Unternehmen mit entsprechenden Kulturen und Praktiken unterschieden werden: greedy organizations, Organisationen mit Tendenz zur greediness und Unternehmen mit Work-Life-Balance-Ausrichtung. Insgesamt zeigt sich: Väterkarenz wirkt sich auf Karrieren nicht negativ aus, wenn die Karenz entsprechend der vorherrschenden Unternehmenskultur gestaltet wird. Durch die teils sehr restriktiven Bedingungen, unter denen Väterkarenz zugelassen wird (v.a. in greedy organizations), unterscheidet sie sich deutlich von Mütterkarenzen und trägt bisher selten zu Chancengleichheit am Arbeitsmarkt bei.

**Keywords:** Unternehmenskultur, Karenzumsetzung, Karriere

JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH  
Institut für Wirtschafts- und Innovationsforschung

**Büro Graz**

Leonhardstraße 59  
A-8010 Graz, Austria  
Tel.: +43-316-876 1488  
E-Mail: policies@joanneum.at

**Büro Wien**

Haus der Forschung, Sensengasse 1  
A-1090 Wien, Austria  
Tel.: +43-1-581 7520  
E-Mail: policies@joanneum.at

## Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG.....	1
1 AUSGANGSLAGE, ODER: WELCHE ROLLE SPIELEN UNTERNEHMEN BEI DER ENTSCHEIDUNG FÜR VÄTERKARENZ.....	3
2 SAMPLEBESCHREIBUNG UND METHODE .....	8
3 ORGANISATIONALE PRAKTIKEN .....	10
3.1 Arbeitszeit .....	10
3.2 Teilzeit .....	11
3.3 Überstunden .....	13
3.4 Stellenwert von Vereinbarkeit .....	14
3.5 Herausforderung Väterkarenz.....	16
3.6 Der Nutzen von Väterkarenz .....	18
3.7 Reaktionen der Führung auf Väterkarenzen .....	20
4 KARENZPRAKTIKEN .....	23
4.1 Praktiken – Karenzumsetzung.....	23
4.2 Unterschiede von Mütter- und Väterkarenzen .....	24
5 AUSWIRKUNGEN VON KARENZ AUF KARRIERE.....	27
6 RESÜMEE.....	29
LITERATUR.....	33

## Einleitung

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Väterkarenz – Auswirkungen auf Karrieren von Männern“ nähern wir uns der Fragestellung nach den Auswirkungen einer Väterkarenz auf die Karriere von verschiedenen Seiten. In einem ersten Schritt wurde eine Analyse der Hauptverbandsdaten der Sozialversicherungsträger durchgeführt, die zeigte, dass Akademiker zwei Jahre nach einer Karenz über das gleiche Einkommen verfügen wie Akademiker ohne Karenzunterbrechung. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit für Väter, nach einer Karenz arbeitslos zu sein, nur minimal größer als das Arbeitslosigkeitsrisiko für Akademiker generell (Reidl & Schiffbänker 2013). Das zeigt, dass auf Basis der Daten keine negativen Auswirkungen von Karenz auf Karriere diagnostiziert werden können.

In einem zweiten Schritt führten wir mit 17 Karenzvätern problemzentrierte Interviews, um herauszufinden, ob eine Väterkarenz wirklich keine Karrierenachteile mit sich bringt – wie es die Daten zeigen – und warum dies so ist. Ein zentraler Fokus dieses Forschungsprojekts liegt darauf, herauszufinden unter welchen Rahmenbedingungen Väterkarenz (nicht) negativ auf eine Karriere wirkt (Schiffbänker & Holzinger 2014). In diesem Bericht wollen wir nun die Perspektive der Unternehmen/Organisationen auf Väterkarenz analysieren. Dazu wurden Interviews mit Vorgesetzten der Karenzväter und UnternehmensvertreterInnen geführt. Zentrale Fragestellungen, die diesem Bericht zugrunde liegen, sind:

1. Welche Unternehmenskulturen herrschen in den Organisationen der Karenzväter und wie wirken sie auf die Inanspruchnahme und Gestaltung von Karenz?
2. Wie stehen Unternehmens- bzw. Personalverantwortliche zum politischen Instrument Väterkarenz? Welche Vor- und Nachteile sehen sie für die Organisation?
3. Wie wird Väterkarenz im Unternehmen organisiert? Welche konkreten Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen für Väterkarenz und Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden im Unternehmen bereitgestellt?

Das erste Kapitel dieser Studie beschreibt den Wissensstand zum Einfluss von Unternehmen auf die Entscheidung für oder gegen und die Gestaltung von Väterkarenz und legt einen Fokus auf theoretische Konzepte von Unternehmenskulturen. Im zweiten Kapitel wird kurz das dieser Studie zugrundeliegende Sample beschrieben und auf die Forschungsmethode eingegangen.

Das dritte Kapitel analysiert Organisationskulturen, in denen Väter in Karenz gehen hinsichtlich des vorherrschenden Arbeitszeitregimes und des Stellenwertes von Work Life Balance der Beschäftigten im Unternehmen. Dargestellt werden also Rahmenbedingungen, unter denen in den Organisationen gearbeitet wird: Herrscht eine Überstundenkultur mit langen Anwesenheiten? Ist Teilzeitarbeit üblich, vielleicht sogar in Führungspositionen? Daran anschließend folgt eine Analyse der beschriebenen Haltung von Führungskräften zum Thema Väterkarenz: Welche Vor- und Nachteile von Väterkarenz werden für die Organisation gesehen? Wie reagieren Führungskräfte auf das Ansinnen von Vätern, in Karenz zu gehen?

Vor dem Hintergrund dieser Beschreibungen wird im vierten Kapitel auf die Karenzpraxis eingegangen. Wie sieht nun die tatsächliche Gestaltung von Väterkarenzen in den einzelnen Organisationen aus – hinsichtlich Dauer und Lage der Karenz und Parallelbeschäftigung? In welchem Ausmaß steigen Väter nach der Karenz wieder ins Berufsleben ein?

Im Abschlusskapitel wird eine Typologie von Organisationen entworfen, die sich hinsichtlich Unternehmenskultur und Karenzpraxis eindeutig unterscheiden. Für diese Organisations-Typen wird definiert, wie Karenzen gestaltet werden müssen, damit sie zu keinen Karrierenachteilen führen. Dies wird abschließend dahingehend diskutiert, welche gleichstellungsorientierte Wirkung Väterkarenz haben kann.

# 1 Ausgangslage, oder: welche Rolle spielen Unternehmen bei der Entscheidung für Väterkarenz

Ob Männer den Schritt in eine Väterkarenz wagen, hängt von vielen Faktoren ab: Neben dem eigenen Wunsch, in Karenz zu gehen, dem Rollenverständnis der Partnerin, der Einkommenssituation im familiären Haushalt, der Einstellung des sozialen Umfeldes zu Väterkarenz spielt der Arbeitgeber eine wesentliche Rolle bei der Entscheidungsfindung.

Die im Rahmen dieses Projekts durchgeführte Hauptverbandsdatenanalyse (Reidl & Schiffbänker 2013) wie auch verschiedene internationale Studien (vgl. Naz 2010, Reich 2010, Whitehouse et al. 2007, Bygren & Duvander 2006) zeigen, dass zunächst einmal die Branche einen Unterschied macht: Väter in frauendominierten Branchen gehen eher in Karenz bzw. nehmen Papa-Wochen in Anspruch, während in männerdominierten Branchen<sup>1</sup> Väter meist unterdurchschnittlich oft in Karenz gehen. Die Analyse der Daten des Hauptverbandes der Sozialversicherungsträger kann dies für Österreich im Jahr 2011 noch präzisieren: Vor allem in den Branchen „Information und Kommunikation“ und „Gesundheits- und Sozialwesen“ gehen überdurchschnittlich viele Akademiker in Karenz, gefolgt von „freiberuflichen wissenschaftlich/technischen Dienstleistungen“ und „sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen“.

*Tabelle 1 Branchenspezifische Unterschiede beim Geschlechterverhältnis unter Beschäftigten und Kinderbetreuungsgeldbezug von standardbeschäftigten Akademikern (gereiht nach Absolutzahl) 2011*

	Frauenanteil an allen Beschäftigten	Zahl an standardbeschäftigten Akademikern	Zahl an KBG-beziehenden Akademikern	Anteil an KBG-beziehenden Akademikern <sup>2</sup>
Öffentliche Verwaltung	43,6%	70.966	468	0,7%
<b>Freiberufl. wissen./techn. Dienstleist.</b>	<b>52,3%</b>	<b>23.011</b>	252	<b>1,1%</b> <sup>3</sup>
Herstellung von Waren	26,3%	30.474	219	0,7%
<b>Erziehung und Unterricht</b>	<b>70,4%</b>	<b>20.882</b>	191	<b>0,9%</b>
<b>Information und Kommunikation</b>	<b>27,3%</b>	<b>14.251</b>	168	<b>1,2%</b>
<b>Gesundheits- und Sozialwesen</b>	<b>77,3%</b>	<b>12.415</b>	146	<b>1,2%</b>
Handel	54,4%	18.353	114	0,6%
Finanz-/Versicherungsdienstleistungen	44,9%	17.867	81	0,5%
Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	59,3%	11.911	79	0,7%
<b>Sonstige Dienstleistungen</b>	<b>72,3%</b>	<b>6.818</b>	78	<b>1,1%</b>
<b>Beherbergung und Gastronomie</b>	<b>61,6%</b>	<b>7.334</b>	67	<b>0,9%</b>
Verkehr	23,3%	8.169	59	0,7%
Baugewerbe	14,2%	9.847	57	0,6%
Kunst, Unterhaltung und Erholung	46,1%	4.432	19	0,4%

<sup>1</sup> Die Branche „Information und Kommunikation“ bildet hier eine Ausnahme.

<sup>2</sup> Anzahl an Akademikern, die im Jahr 2011 in den Bezug von Kinderbetreuungsgeld zugehen (und zuvor standardbeschäftigt waren) dividiert durch die Zahl der standardbeschäftigten Akademiker.

<sup>3</sup> Grau unterlegt = überdurchschnittlicher Anteil

Grundstücks- und Wohnungswesen	60,1%	3.012	17	0,6%
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	44,2%	2.874	7	0,2%
Energieversorgung	25,2%	2.034	6	0,3%
Wasserversorgung	27,1%	774	6	0,8%
Bergbau	16,5%	357	2	0,6%
Exterritoriale Organisationen	43,7%	141	2	1,4%
Private Haushalte	92,7%	80	0	0,0%
<b>Gesamt</b>	<b>46,2%</b>	<b>266.002</b>	<b>2038</b>	<b>0,8%</b>

Quellen: Statistik Austria 2011: Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung Jahresdaten, Synthesis-Arbeitsmarkt

Auch in den Branchen „Erziehung und Unterricht“ und „Beherbergung und Gastronomie“ sind Karenzväter unter Akademikern noch leicht überdurchschnittlich vertreten (wiewohl bei letzteren der Anteil der Akademiker an allen Männern sehr gering ist). Bei den hier genannten Branchen handelt es sich großteils um frauendominierte<sup>4</sup> Wirtschaftsklassen (vgl. Statistik Austria, Mikrozensus 2011).<sup>5</sup> In männerdominierten Branchen wie dem Baugewerbe oder der Energieversorgung gehen Akademiker hingegen seltener in Karenz. Was den öffentlichen Dienst betrifft, sind die Ergebnisse unterschiedlich: Internationale Studien bestätigen auch hier einen überdurchschnittlichen Anteil an Karenzvätern. Für österreichische Akademiker kann das nicht bestätigt werden (vgl. Reidl & Schiffbänker 2013). Auch die Analyse der Interviews mit Karenzvätern (Schiffbänker & Holzinger 2014) zeigt, dass die Unternehmenskultur einen wesentlichen Einfluss auf die Inanspruchnahme von Väternkarenz und die konkrete Gestaltung der Karenz (Lage, Dauer, etc.) hat. Bowen & Orthner (1991) beschreiben Organisationskultur folgendermaßen:

*“Like other societal institutions and organizations, work organizations have cultures-rules and expectations for behavior (...) that arise through both the deliberate actions of leadership and the on-going interaction of group members. Typically unwritten and often unspoken, this culture gives the organization a certain style and character and may have considerable impact upon the values, attitudes and actions of employees in both work and non-work domains. (...) Although the nature of organizational culture may have a tremendous impact on how individuals in the organization think, act, and feel, they may not be totally conscious of the influence of this culture on their actions.” (Bowen & Orthner 1991, zitiert nach Haas et al. 2002, 321)*

Organisationskulturen werden von Menschen geprägt und sind insofern je nach frauen- oder männerdominierter Branche unterschiedlich (Bailyn, Rapoport & Fletcher, 2000; Bowen & Orthner, 1991; Fondas, 1997; Maier, 1999). Sie haben eine geschlechtsspezifische Substruktur (Acker 1990), die auf Annahmen, Vorstellungen und Normen basieren, die eine hierarchische Geschlechterordnung in Unternehmen produzieren und gesellschaftliche Geschlechterverhältnisse sowie die

<sup>4</sup> Auf der Basis, dass der Anteil der Frauen unter allen Erwerbstätigen 2012 ungefähr bei 45% lag (genau gesagt 46,5% - siehe Statistik Austria 2013) definieren wir nach der Einteilung von Kreimer (1999) Berufe als frauendominiert ab einem Frauenanteil von mindestens 55% und Berufe als männerdominiert ab einem Frauenanteil von unter 35% (vgl. Reidl 2009, 91).

<sup>5</sup> Am geringsten sind die Frauenanteile im Bereich Information und Kommunikation mit 51% und bei den freiberuflichen, wissenschaftlich-technischen Dienstleistungen mit 60% (Quelle: Statistik Austria, Mikrozensus Jahresdaten 2011, siehe dazu: <http://statcube.at/superwebguest/login.do?quest=quest&db=deake001j>).

geschlechtsspezifische Arbeitsteilung reproduzieren (vgl. Morgan & Milliken 1992, Haas & Hwang 2007, 54).

*(...) the 'gender subtext of organizations' requires the ideal worker to strive for high pay and output, concentrate on obediently performing specialized tasks, and know their place in a well-developed hierarchy of power. Male norms in organizations also include competitiveness, aggressiveness, a compulsive orientation to task accomplishment, reliance on rational, unemotional decision making, focus on short-term self-interest and emphasis on individual achievement and material success (...). These norms affect all aspects of work—recruitment, promotion processes, reward determination, and how work is organized and coordinated. (Haas et al. 2002, 324f.)*

Diese Normen können in Arbeits(zeit)regelungen, Kollektivverträgen, Betriebsvereinbarungen, leistungsbezogenen Evaluierungsinstrumenten etc. (vgl. Acker 1990) festgeschrieben sein und realisieren sich in organisationalen Praktiken (Gherardi & Poggio 2001) wie Arbeitszeiten, Überstunden, Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen, Leistungsbewertungen sowie unternehmensinterner Umgang mit Elternkarenzen. Unternehmenskulturen sind zumeist durch eine maskuline Ethik, die Vorstellung eines männlichen Familienernährers und der strikten Trennung von Arbeits- und Privatsphäre geprägt (Allard et al. 2007). Frauen und Männer werden in diesen Unternehmen als gegensätzlich imaginiert, es werden ihnen unterschiedliche Verhaltensweisen, Rollen und soziale Räume zugeschrieben.

Sappelton und Takruri-Rizk (2008) sprechen von einer Gleichstellungsrhetorik und einem Gleichheitsmythos in Forschungs-, Technologie- und Innovationsunternehmen/-organisationen, die vorgeben, Bewertungen und Belohnungen nur auf Basis meritokratischer Prinzipien, unabhängig vom Geschlecht vorzunehmen. Den organisationalen Praktiken ist aber sehr wohl eine genderspezifische Unterscheidung eingeschrieben. Das führt dazu, dass Leistungen von Frauen und Männer unterschiedlich bewertet, ihnen unterschiedliche Aufgaben übertragen und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (vgl. auch Moss-Racusin et al. 2012; van den Brink & Benschop 2012). Diese Einschreibung von genderspezifischen Substrukturen ist sublim und häufig nicht intentional (Gherardi, Poggio 2001; Valian 1998, 2005).

Die Normen einer Organisation gestalten aber nicht nur die Arbeitsorganisation, sondern beeinflussen auch wesentlich die Überlegungen von Vätern, in Karenz zu gehen: Denn bewusst oder unbewusst ist ihnen klar, dass Väterkarenz der maskulinen Ethik einer Organisation fundamental widerspricht. Besonders schwierig wird die Rolle eines aktiven Vaters in Organisationen mit Anwesenheits- und Überstundenkultur, die am „verfügbaren Arbeitnehmer ohne Sorgepflichten“ (vgl. Mairhuber et al. 2010, 19) ausgerichtet sind. Für die Beschreibung dieser Form von Organisationen hat Lewis A. Coser (1967, 1974) das Konzept der „greedy institution“ entwickelt. Diese „besitzergreifenden“ Institutionen stellen allumfassende Ansprüche an ihre Beschäftigten und verlangen deren ungeteilte Loyalität. Diese Loyalität wird jedoch nicht durch Zwang hergestellt:

*„Although greedy institutions clearly exercise power over the individual, they tend to rely on voluntary compliance and to evolve means of activating loyalty*



*and commitment (...) Greedy Institutions aim at maximizing assent to their styles of life by appearing highly desirable to the participants.” (Coser 1974: 6)*

Das Konzept der greedy institutions wurde in weiterer Folge auf Organisationen (greedy organizations) angewendet und trifft häufig auf F&E-Organisationen wie beispielsweise Universitäten und Forschungseinrichtungen zu (vgl. Parsons & Priola 2013; Lind 2013; Currie et al. 2010; Sallee 2012). Expertenorganisationen sind dadurch charakterisiert, dass ihre MitarbeiterInnen durchwegs hoch qualifiziert sind, sehr autonom arbeiten und über ein sehr hohes Durchsetzungsvermögen ihrer Interessen gegenüber allen anderen organisatorischen Einflussgruppen verfügen (vgl. Grossmann 1997, 25f; Hanft et al., 2006, 155). Hochqualifizierte WissensarbeiterInnen, die in Expertenorganisationen wie bspw. Universitäten oder Forschungseinrichtungen tätig sind, verschreiben sich häufig gänzlich ihrer Arbeit und erlauben sich und ihrer Familie wenig Privatleben. Und je mehr sie in ihre Arbeit investieren (nicht unbedingt in ihre Institution!), desto mehr Macht hat diese Arbeit über sie (Currie et al 2010, 270f). Coser (1974, 91) beschreibt dies so: „*The more one invests in an object, the greater the hold that object has on the person.*“ Es gibt immer noch eine Studierende, die Unterstützung bräuchte, es müssten immer noch weitere empirische Daten gesammelt und ausgewertet und die Forschungsergebnisse publiziert und präsentiert werden. Acker bringt es auf den Punkt: „*Like housework, academic work is never done*“. (1994, 126)

Neben der auf einer masculine ethic basierenden Unternehmenskultur wird in der Literatur aber auch durch andere Werte und Normen geprägte Unternehmenskulturen beschrieben:

*“The caring ethic of organizations concerns the extent to which they stress the relational dimensions of life, such as empathy, helpfulness, caring, nurturing, interpersonal sensitivity, long-term orientation toward the collective interest, preference for cooperative and egalitarian relationships, and interest in community (Fletcher, 1998; Fondas, 1997).“ (Haas et al. 2002, 325)*

Unternehmenskulturen, die durch eine caring ethic geprägt sind, nehmen daher die familiäre Rolle ihrer MitarbeiterInnen als Väter und Mütter ernst, achten daher mehr auf deren Work Life Balance und stellen entsprechende Angebote und Unterstützungen zur Verfügung. Sie sind sich darüber hinaus auch stärker ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Sie stehen daher dem von Coser (1974) beschriebenen greedy institutions diametral entgegen, allerdings können Unternehmenskulturen durchaus heterogen sein und Elemente aus unterschiedlichen Ethiken – maskuline wie caring – miteinander verbinden. Für Jungväter, die sich stärker in die Kinderbetreuung involvieren wollen, stellt sich daher die Frage, welche Kultur in ihrem Unternehmen dominiert und wie diese ihren Wunsch nach stärkerem familiärem Engagement unterstützt.

Die masculine oder caring ethic von Unternehmenskulturen und deren greediness bzw. Familienfreundlichkeit können über organisationale Praktiken empirisch beobachtet und beschrieben werden. Allard et al. (2007, 475) führen als zentrale Praktiken einer familienfreundlichen Unternehmenskultur die Verbreitung von flexiblen Arbeitszeiten (Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit), Telearbeit, Teilzeitarbeit und flexibler Inanspruchnahme von Karenz an. In Anlehnung daran fokussieren wir in der Analyse der Interviews mit Führungskräften und UnternehmensvertreterInnen auf die folgenden Praktiken, um Unternehmenskulturen entlang der Achse greediness vs. Familienfreundlichkeit bzw. masculine vs. caring ethic zu differenzieren und deren Relevanz für

Väterkarenzen zu analysieren. Die folgenden Praktiken werden aus den Erzählungen der Interviewpartner über ihr Unternehmen rekonstruiert:

- Arbeitszeitregelungen (wie fix / flexibel sind die Arbeitszeiten geregelt? Gibt es Gleitzeit mit und ohne Kernarbeitszeit?)
- Überstunden (Wie hoch ist das durchschnittliches Ausmaß an anfallenden Überstunden? Wie werden Überstunden abgebaut?)
- Teilzeitarbeit (Welche Teilzeitmodelle gibt es? Wie häufig werden sie in Anspruch genommen und von wem?)
- Führung in Teilzeit (Ist Führung in Teilzeit möglich?)
- Stellenwert von Work Life Balance im Unternehmen (Welche Maßnahmen werden umgesetzt? Welche Herausforderungen werden gesehen?)
- Haltung zu Karenz und Wiedereinstieg (Welche Vor- und Nachteile hat ein Unternehmen von Karenzen? Wie reagiert die Führung auf die Ankündigung einer Väterkarenz?)

## 2 Samplebeschreibung und Methode

Das Sample, das dieser Studie zugrunde liegt, baut auf dem Sample der Karenzväter auf, die wir im Rahmen des Forschungsprojekts „Väterkarenz – Auswirkungen auf Karrieren von Männern“ interviewt haben. Das Sample der Karenzväter wurde gemäß der Methode des Theoretical Samplings (Strauss 1994) erstellt, um Karenzväter in das Forschungsprojekt einzubeziehen, die sich hinsichtlich Zeitpunkt der Karenz (1998-2012), Karenzdauer (zwei bis 20 Monate), Branche (frauendominiert/gemischt/männerdominiert<sup>6</sup>), Arbeitsplatzwechsel nach der Karenz und Bundesland unterschieden. Alle interviewten Karenzväter wurden gefragt, ob wir ihre direkten Vorgesetzten zu ihrer Väterkarenz interviewen dürfen. Bei sieben Karenzvätern konnte ein Interview mit dem/der direkten Vorgesetzten realisiert werden. Bei zehn Karenzvätern war dies aus unterschiedlichen Gründen nicht möglich: Entweder lehnten dies die Väter ab – meist aufgrund eines konflikthaften Karenzverlaufs oder es gab einfach keinen adäquaten Vorgesetzten (bspw. Forschung auf Projektbasis). In zwei Fällen konnte kein Termin gefunden werden. Für acht Karenzväter versuchten wir daher, entweder eine andere Führungskraft der Organisation für ein Interview zu gewinnen, was in drei Fällen gelang, oder ein Interview mit einer Führungskraft einer vergleichbaren Organisation zu führen (fünf Fälle). Nur im Schulwesen war es nicht möglich, die Perspektive der Führung – in diesem Fall des Stadtschulrates – auf Väterkarenz für dieses Forschungsprojekt zu erheben.

Die Notwendigkeit, Führungskräfte aus ähnlichen Organisationen zu interviewen, weil die Vorgesetzten der interviewten Karenzväter für die Studie aus unterschiedlichen Gründen nicht zur Verfügung standen, bedeutet eine methodische Limitierung. Wir müssen hier von einer Positivverzerrung ausgehen, da einerseits Organisationen mit Väterkarenz-Erfahrung gefunden werden mussten und zweitens sich tendenziell eher InterviewpartnerInnen für ein Interview bereit erklärten, die dem Thema Väterkarenz positiv gegenüberstehen. Die Ergebnisse sind trotzdem von hoher Relevanz, da sie zeigen, welche Auswirkungen unterschiedliche Unternehmenskulturen und ihre Praktiken auf die Inanspruchnahme und die Gestaltung von sowie den Umgang mit Väterkarenzen in Unternehmen haben.

Insgesamt wurden 15 Interviews mit direkten Vorgesetzten von Karenzvätern bzw. Personalverantwortlichen geführt.

Die InterviewpartnerInnen kommen aus den folgenden Branchen:

- Erziehung und Unterricht
- Verwaltung
- Architektur
- Sozialwesen
- Finanzdienstleistungen
- Unternehmensberatung
- Verkehr
- Forschung & Entwicklung

---

<sup>6</sup> Genaue Definition siehe Kapitel 1, Fußnote 4.

- Interessenvertretung/NGO
- Gesundheitswesen
- IT

Die Unternehmensgröße der involvierten Organisationen reicht von 12 bis 16.000. Im Sample sind also vom Klein- bis zum Großunternehmen alle Unternehmensgrößen vorhanden.

Alle Interviews wurden elektronisch aufgezeichnet, protokolliert und transkribiert. Die transkribierten Interviews wurden mit einer Spezial-Software (MAXqda) vercodet und ausgewertet. Die zentralen Kategorien des Codiersystems wurden auf Basis einer Literaturanalyse und der zentralen Fragestellungen der Interviews entwickelt. Während des Codiervorgangs konnte das Codesystem aber durch neue Codes und Subcodes erweitert werden, sodass das finale Codiersystem induktive wie deduktive Elemente enthalten hat. Die codierten Textstellen wurden inhaltsanalytisch ausgewertet, um zentrale Aussagen, Themen und Gruppen von Unternehmen zu identifizieren (vgl. dazu Bortz u. Döring 1995, 306–312; sowie Mayring 1996).

### 3 Organisationale Praktiken

Im folgenden Kapitel nehmen wir organisationale Praktiken in den untersuchten Unternehmen in den Blick. Darunter sind soziale Praktiken organisationaler Akteure zu verstehen. Dies soll Aufschluss über die vorherrschende Kultur in den Organisationen geben. Denn mit dieser Kultur sind Väter konfrontiert, wenn sie sich entscheiden, in Karenz zu gehen, und diese Kultur kann Väter unterstützen oder ihnen die Entscheidung für eine Karenz erschweren sowie die Gestaltung einer Karenz beeinflussen – z.B. hinsichtlich ihrer Dauer und einer allfälligen Parallelbeschäftigung.

#### 3.1 ARBEITSZEIT

Generell betonen die InterviewpartnerInnen, dass ihre Organisationen sehr flexible Arbeitszeiten haben, bei genauerem Hinsehen, müssen hier allerdings Abstriche gemacht werden: Bei bestimmten administrativen Tätigkeiten oder auch bei Betreuungstätigkeiten im Sozialbereich oder Trainingstätigkeiten in der Erwachsenenbildung müssen vorgegebene Arbeitszeiten eingehalten werden. Teils werden Arbeitszeiten auch von KundInnen vorgegeben, wie bspw. im Bereich der Unternehmensberatung.

Von einer völlig freien Zeiteinteilung sprechen InterviewpartnerInnen aus Forschungseinrichtungen, Architekturbüros und dem NGO-Bereich – hierbei handelt es sich hauptsächlich um wissensintensive Tätigkeiten. Flexible Arbeitszeiten werden von einigen Organisationen nicht nur als Angebot an die MitarbeiterInnen gesehen, sondern sie spiegeln auch Erwartungshaltungen der Organisationen an die Beschäftigten wider: Diese sollen in Hochdruck-Zeiten mehr arbeiten, und wenn weniger zu tun, ist in Zeitausgleich gehen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten dient daher nicht nur den privaten, familiären Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen, sondern ist wesentlich an den Bedürfnissen der Organisation orientiert.

Wann die Arbeitsleistung erbracht wird, spielt also für einige Organisationen eine immer geringere Rolle. Teilweise geht es nicht mehr darum, welches Ausmaß an Zeit für die Leistungserbringung notwendig ist: Einzig das erzielte Ergebnis und die definierten Erfolgskriterien sind für die Leistungsbewertung relevant und dass dieses Ergebnis im Rahmen des Projektbudgets erzielt wurde. Sind Überstunden zur Erfüllung der Anforderungen nötig, werden sie in der Freizeit geleistet, um als erfolgreich zu gelten.

Zwar können Arbeitszeitflexibilisierungen in fast allen untersuchten Unternehmen festgestellt werden, allerdings sind sie kein hinreichender Indikator für eine familienfreundliche Arbeitskultur, wie dies auch Allard et al. (2007) in ihrem Artikel über Erfahrungen schwedischer ManagerInnen mit flexiblen Arbeitszeitregelungen und Vereinbarkeitskonflikten zeigen. In diesem Sinne kann Arbeitszeitflexibilisierung auch dazu führen, dass ...

- ... Angestellte die Möglichkeit haben, die von ihnen erwartete Leistung trotz kranker Kinder zu erbringen, weil sie ja auch in der Nacht arbeiten können. (Pflegeurlaub kommt als Möglichkeit nicht vor.)
- ... MitarbeiterInnen dahingehend in Konkurrenz treten, Projektstunden möglichst effizient zu verbuchen, um einen produktiven Eindruck zu vermitteln und insofern in der Freizeit

arbeiten, um konkurrenzfähig zu bleiben. In derartigen Arbeitskontexten werden vor allem jene MitarbeiterInnen als erfolgreich angesehen, die sich selbst am meisten ausbeuten.

- ... von Angestellten eine hohe zeitliche Flexibilität erwartet wird, z.B. an Abendveranstaltungen teilzunehmen,

wie dies der Bereichsleiter einer Unternehmensberatung beschreibt.

Kurz gefasst:

- Flexible Arbeitszeiten sind häufig gegeben, in manchen Organisationen bzw. in manchen Tätigkeitsbereichen sind sie aufgrund der Arbeitsinhalte jedoch nicht umsetzbar.
- Zunehmende Arbeitszeitflexibilisierung ist kein hinreichender Indikator für eine familienfreundliche Arbeitskultur, da die Flexibilisierung wesentlich an den Bedürfnissen der Organisationen orientiert ist.

### 3.2 TEILZEIT

Teilzeitarbeit ist in den meisten untersuchten Unternehmen durchaus üblich, teilweise genießt sie hohe Akzeptanz, v.a. im öffentlichen Dienst, aber auch in der Expertenorganisation und im F&E-Unternehmen. Teilzeitarbeit stellt Organisationen aber vor Herausforderungen: Vorstellungen der Teilzeitbeschäftigten und Anforderungen der Organisation müssen in Einklang gebracht und Kompromisse gefunden sowie Vereinbarungen getroffen werden: Führungskräfte müssen erst lernen, was von einer Teilzeitkraft an Arbeitsleistung realistisch zu erwarten ist. Die Organisation muss sich in Terminplanungen nach Anwesenheiten von Teilzeitbeschäftigten orientieren, auch dies ist ein Lernprozess und setzt das Wollen der Organisation voraus. Die Motivationen, warum Unternehmen Teilzeitarbeit anbieten, reichen von MitarbeiterInnenmotivation bis zu Ressourcenplanung, die mit Teilzeitkräften flexibler gestaltbar ist. Auch Teilzeitarbeit liegt daher nicht nur im Interesse von MitarbeiterInnen mit Betreuungspflichten, sondern teilweise auch im Interesse der Unternehmen. Teilzeitarbeit kann aber auch zur Falle werden, wie z.B. bei Mitarbeiterinnen, die nach einer Karenz mit einem Beschäftigungsgrad von 75% zurückkehren und de facto 100% arbeiten, um keine Karrierenachteile zu haben, wie dies die Pressesprecherin einer Bank beschreibt. Wirklich Teilzeit zu arbeiten scheint nicht nur im Bankensektor, sondern auch in der Unternehmensberatung schwierig zu sein:

*„(...) was immer ein Thema war, wenn jemand gesagt hat, er ist nur 25 oder 30 Stunden da, die Tendenz, dass er dann mehr da ist, aus zweierlei Gründen: Einerseits weil er seine Arbeit fertig haben möchte und gut haben möchte oder weil ihm der Chef sagt: Wir brauchen Sie unbedingt, mach halt ein anderes Mal Zeitausgleich. Es gab auch eine hohe Flexibilität in meinem Bereich was Zeitausgleich betrifft.“ 37:36 (Bereichsleiter Unternehmensberatung)*

Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten funktionieren v.a. dann gut, wenn die Beschäftigten ein hohes Maß an Eigenverantwortung übernehmen und Engpässe, die durch kurzfristige Terminverschiebungen entstehen, selbst organisieren.

Es gibt aber auch Tätigkeitsbereiche bzw. Branchen, in denen Teilzeitarbeit als nicht oder nur sehr begrenzt umsetzbar angesehen wird. Im Sozialwesen wird Teilzeitarbeit (unter 30 Stunden) im

stationären Bereich aufgrund der mangelnden Beziehungskontinuität zu den betreuten Kindern und Jugendlichen nicht ermöglicht. Außerdem sprechen wirtschaftliche Gründe dagegen, wie der Personalverantwortliche einer sozialen Einrichtung erläutert:

*„(...) wir sind vom Einsatz unserer Ressourcen genau limitiert, was wir machen können und was nicht. Und de facto brauchen zwei 20 Stunden Mitarbeiter doppelt soviel Systemzeiten wie eine Arbeitskraft. Das ist so. Alles, was ich an Besprechungszeiten brauche, Teambesprechung, an Supervision, irgendwo einzulesen an Organisationsentwicklungszeiten, was auch immer... (...) muss ich mal zwei rechnen. Und das ist irgendwann Mal nicht mehr wirtschaftlich.“ 25:45 (stv. Geschäftsführer, soziale Einrichtung)*

Teilzeitarbeit unter 30 Stunden wird zum Minderheitenprogramm als Parallelbeschäftigung während der Karenz – Personen werden dann als Aushilfskräfte eingesetzt und sind in kein Team integriert, was nur zeitlich begrenzt sinnvoll ist – für ArbeitgeberIn wie ArbeitnehmerIn. Aber auch in PR-Abteilungen ist Teilzeitarbeit schwer vorstellbar:

*„Teilzeit in einer Kommunikationsabteilung, da gibt es eigentlich keine Arbeitszeiten, du kannst nicht sagen, der Job fängt um 8 Uhr an und um 3 Uhr gehst du weg, weil die Journalisten rufen rund um die Uhr an, du hast ja auch Agenturen wie die Austria Presse Agenturen, Radio, Fernsehen, die rufen rund um die Uhr an, die sagen ja nicht, ok morgen um 11 Uhr ist das Büro wieder besetzt und das macht es total schwierig. Und wenn du jetzt zum Beispiel drei Teilzeitkräfte hast, die wollen natürlich nicht im Radl arbeiten, sondern, jede will am Vormittag und am Nachmittag Zeit haben für sein Kind, wird schwierig, wenn du natürlich Teilzeitkräfte hast, und sagst, eine will am Vormittag arbeiten, die andere will sich gerne ausschlafen am Nachmittag, aber das gibt es nicht, das macht es sehr, sehr, sehr schwierig.“ 02:24 (Pressesprecherin, Bank)*

Das ist ein klassisches Teilzeitproblem, das auch auf alle Tätigkeitsbereiche zutrifft, die Öffnungszeiten mit Anwesenheiten abdecken müssen. Der PR-Bereich hätte eigentlich den Vorteil, dass Erreichbarkeit auch mobil gewährleistet sein könnte, allerdings meint die Pressesprecherin, dass Anfragen von JournalistInnen komplexe Datenanalysen erfordern würden, die von auswärts nicht machbar sind.

Führung in Teilzeit gibt es nur in fünf interviewten Organisationen, im öffentlichen Dienst und in F&E-Unternehmen.

*„Das ist natürlich eine besondere Herausforderung, weil sie können da nicht irgendwie halbtags angestellt sein und um 12 sagen: So das war es jetzt und ich schaue erst morgen wieder rein, aber es geht.“ 12:18 (stv. Institutsleiter, außeruniversitäre Forschung)*

Insgesamt kann festgestellt werden, dass Teilzeit in den meisten der untersuchten Organisationen verbreitet ist, allerdings teilweise spezifischen Restriktionen unterliegt:

- In manchen Tätigkeiten ist ein Mindestmaß an Stunden notwendig
- In manchen Bereichen muss Teilzeitarbeit mit notwendigen Anwesenheitszeiten in Einklang gebracht werden.

- In manchen Organisationen sind Teilzeitkräfte tendenziell überlastet, was zu einer Anhäufung von Mehrstunden führt.

Eine Väterkarenz ermöglichende Organisationskultur zeigt sich v.a. dort, wo Teilzeitarbeit nicht gleichbedeutend mit einem hohen Ausmaß an Mehrstunden ist, nicht mit geringen Karriereambitionen gleichgesetzt wird und daher auch keinen Karriererückschritt bedeutet (bspw. Verlust von Führungsfunktionen). Dies ist, wie die angeführten Restriktionen zeigen, nicht in allen untersuchten Organisationen der Fall. Vor allem an den Universitäten, in einem F&E-Unternehmen, in der Bank und in der Unternehmensberatung wird Teilzeit durchaus auch problematisch gesehen und teilweise auch nur in einem Ausmaß zugelassen, das von einer Vollzeit-Beschäftigung kaum zu unterscheiden ist (30 Stunden plus).

Kurz gefasst:

- Teilzeit ist in den untersuchten Organisationen verbreitet, unterliegt jedoch teilweise Restriktionen wie z.B. einem Mindestmaß an Stunden, notwendigen Anwesenheitszeiten oder führt manchmal zu einer Anhäufung von Mehrstunden.
- Väterkarenz ist vor allem in jenen Organisationen möglich, wo Teilzeitarbeit nicht mit vielen Mehrstunden und geringen Karriereambitionen gleichgesetzt wird.

### 3.3 ÜBERSTUNDEN

Von regelmäßigen Überstunden, die nahezu alle Beschäftigte der Organisationen betreffen berichten Interviewpartner aus der Universität, der Unternehmensberatung und dem Verkehrssektor. In diesen Organisationen ist Überstundenkultur Programm: „Von den 40 Stunden redet bei uns niemand“ 33:44 (Forschungsgruppenleiter, technische Universität). In einem männerdominierten staatsnahen Unternehmen werden regelmäßige Überstunden in MitarbeiterInnenbefragungen sogar als Problem artikuliert:

*„Naja die Arbeitszeit ist schon immer ein Thema, dass die Leute sagen, dass sie einfach mit ihren Arbeitszeiten nicht zurechtkommen. (...) Das Problem ist bekannt.“ (Abteilungsleiter, staatsnahes Unternehmen)*

Geändert wurde an der Situation bisher allerdings nichts. Für UnternehmensberaterInnen wird eine 40 Stundenwoche als schwer durchzuhalten beschrieben und eine 50 Stundenwoche als Norm angenommen.

Überstunden in Hochdruckzeiten, die nahezu alle MitarbeiterInnen betreffen, erwarten Interviewpartner aus der Forschung, der Architektur und der NGO – der Geschäftsführer der NGO betont allerdings, dass von der Organisation sehr darauf geachtet wird, dass die Überstunden auch abgebaut werden und im Schnitt nicht mehr als vertraglich vereinbart gearbeitet wird. Auch der Geschäftsführer des F&E-Unternehmens spricht von Überstunden und Zeitausgleich:

*„Es wäre völlig gelogen und Sie würden mich zu Recht nicht ernst nehmen, wenn ich behaupten würde, dass es nicht Wochen gibt, wo ich 50, 60 und 70 Stunden arbeite. Aber die Kompensation ist die Freiheit, dann auch in den Phasen, in denen das nicht notwendig ist, wirklich entsprechend durchzuschlafen.“ 20:50 (Geschäftsführer, F&E-Unternehmen)*



In diesem Fall kann bezweifelt werden, ob angehäuften Überstunden wirklich zur Gänze wieder abgebaut werden. Ein Geschäftsführer, der eine 70 Stunden-Woche mit einer 10 Stunden-Woche kompensiert, ist schwer vorstellbar, das Zitat zeigt allerdings, dass Erholungsphasen möglich sind.

Von anderen Interviewpartnern wird erwähnt, dass MitarbeiterInnen generell dazu tendieren, zu viel zu arbeiten. Dies kann für Beschäftigte insgesamt einen Druck hin zu Überstunden erzeugen und ist damit auch die Manifestation einer Arbeits- und Unternehmenskultur.

In einigen wenigen Organisationen werden Überstundenstatistiken geführt und auch dahingehend ausgewertet, wo Überstunden abgebaut werden müssen oder sogar Arbeitskräftebedarf herrscht.

Überstunden sind in jenen Unternehmen und Positionen kein Thema, wo all-in-Verträge mit den MitarbeiterInnen abgeschlossen werden. Diesen Verträgen liegt im Prinzip eine uneingeschränkte Verfügbarkeit und teilweise auch Erreichbarkeit zu Grunde. Sie sind ein starkes Indiz für extensive Arbeitszeiten.

Nur sehr selten wird in den Interviews erwähnt, dass erwartete Mehrarbeit in Spitzenzeiten auch verweigert werden kann, z.B. aus familiären Gründen. Allerdings geht dies meist auf Kosten von KollegInnen, die dann entsprechend mehr Arbeit übernehmen müssen.

Überstunden sind in fast allen untersuchten Organisationen anzutreffen. Nur in einigen wenigen Organisationen kommen Überstunden generell selten bis gar nicht vor, v.a. im öffentlichen Sektor.

Kurz gefasst:

- Überstunden sind in fast allen untersuchten Organisationen anzutreffen.
- In einigen Organisationen sind regelmäßige Überstunden der Normalfall, während in anderen Organisationen Überstunden in Hochdruckzeiten geleistet und danach wieder abgebaut werden.
- Mehrarbeit in Spitzenzeiten zu verweigern wird sehr selten als mögliche Option erwähnt.
- Maßnahmen wie Monitoring von Überstundenstatistiken mit dem Willen zur Überstundenvermeidung kommen selten vor.

### 3.4 STELLENWERT VON VEREINBARKEIT

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben spielt in den interviewten Organisationen eine sehr unterschiedliche Rolle. An Universitäten scheint das Thema besonders vernachlässigt. Der Forschungsgruppenleiter einer technischen Universität meint dazu, Work Life Balance sei kein Thema, weil MitarbeiterInnen diesbezüglich keine Bedürfnisse hätten. Die einen seien jung und haben keine Familie, die anderen hätten bereits erwachsene Kinder. Das Universitätssystem beschreibt er als familien- und Work Life Balance-feindlich, weil Anstellungen befristet sind und damit die Finanzierung einer Familie unsicher ist und die wissenschaftliche Karriere Auslandserfahrung voraussetzt. Die Familienplanung wird auf die Rahmenbedingungen der Arbeit abgestimmt:

*„Ziel ist die finanzielle Grundlage und eine Planbarkeit irgendwie ein bisschen herein zu kriegen und erst dann ein Kind zu kriegen.“ 28:41  
(Forschungsgruppenleiter, Universität)*

Universitäten befassen sich allerdings mit dem Thema insoweit, als sie Betriebskindergärten etablieren. Die Arbeits- und Karrierebedingungen vor allem für NachwuchswissenschaftlerInnen sind

aber keineswegs familienfreundlich. Auch die Unternehmensberatung ist ein Beispiel einer Organisation, die der Work Life Balance ihrer MitarbeiterInnen nur wenig Bedeutung beimisst:

*„Man hat immer bei uns viel gearbeitet. Die Work Life Balance war gerade bei Mitarbeitern, die jetzt in der Altersgruppe 25-30-35 waren, eine, wo man sagen konnte, da ist jetzt mal Karriereentwicklung als nächster Schritt im Unternehmen und im Beruf ganz wichtig.“ 22:00 (Unternehmensberater)*

Der Bereichsleiter beschreibt allerdings ein interessantes Phänomen eines jungen Unternehmens mit einer sehr altershomogenen Belegschaft: Ein Unternehmen wird gegründet, die Belegschaft ist jung und ungebunden und voll auf die Karriereentwicklung konzentriert. Die Work Life Balance ist nicht ausgeglichen, spiegelt für die Beschäftigten aber auch einen *way of life* wider, der ihnen zum gegebenen Zeitpunkt attraktiv erscheint. Mit den Jahren gründen immer mehr Beschäftigte Familien, gehen nach der Arbeit nicht mehr mit den KollegInnen fort und erkennen

*„... dass das Leben nicht nur aus Arbeit besteht“. 24:16 (Unternehmensberater)*

Die Einstellung gegenüber der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verändert sich. Allerdings hat dies nur kleine Zugeständnisse für die Work Life Balance zur Folge, denn zeitliche Flexibilität und Präsenz bei Abendveranstaltungen wird von allen erwartet, auch von TeilzeitmitarbeiterInnen. Eine zu starke Konzentration auf die eigene Work Life Balance ist karrierehemmend. Ein ähnlicher Befund kann auch für den Bankensektor getroffen werden.

Andere Organisationen legen mehr Wert auf die Work Life Balance ihrer MitarbeiterInnen, stehen aber vor der Schwierigkeit, die Anforderungen der Tätigkeiten damit in Einklang zu bringen. So müssen z.B. im stationären Bereich der Sozialarbeit Nachtdienste abgedeckt werden, und Teilzeitarbeit kann nur unter bestimmten Bedingungen organisiert werden (siehe Kapitel 3.2).

Vereinbarkeit kann aber auch ein starkes Asset von Unternehmen sein, da dieses als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird und die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen stärkt. Die Abteilungsleiterin der ExpertInnenorganisation stellt fest, dass einige MitarbeiterInnen aufgrund des familienfreundlichen Rufs der Organisation und der Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Vätern dort arbeiten.

Work Life Balance hat v.a. bei öffentlichen Organisationen einen hohen Stellenwert. Auch in der Erwachsenenbildung bemüht man sich, Vereinbarkeit zu ermöglichen, allerdings nehmen das hauptsächlich Frauen in Anspruch:

*„Also Teilzeit ist auch bei uns Frauensache, wie halt in ganz Österreich und wie in allen Branchen und querdurch, und das ist natürlich auch ein finanzielles Thema und ein Thema der sozialen Sicherung für die Frauen auch langfristig und das ist schon bedauerlich, dass das immer noch so auf die Frauen fokussiert ist.“ 30:27 (Geschäftsführerin Erwachsenenbildung)*

Teils stehen, laut einigen InterviewpartnerInnen, die MitarbeiterInnen selbst ihrer eigenen Work Life Balance im Weg. Betont wird, wie stark sich die MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeit oder dem Unternehmen identifizieren. Der Geschäftsführer einer NGO meint dazu: *„(...) Die Leute bei uns sind alle übermotiviert“ 21:43*. Ähnlich drückt dies ein Institutsleiter eines außeruniversitären Forschungsinstituts aus:

*„(...) Unsere Mitarbeiter sind extrem verbunden mit dem, was wir machen, und es besteht eher die Gefahr, dass sie zu viel machen.“ 18:14 (stv. Institutsleiter, außeruniversitäre Forschung)*

Auch der stv. Geschäftsführer einer sozialen Einrichtung beschreibt, dass Führungskräfte hadern, in Karenz zu gehen, weil sie glauben, unabhkömmlich zu sein.

Kurz gefasst:

- Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat in den einzelnen Organisationen einen sehr unterschiedlichen Stellenwert.
- Work Life Balance ist v.a. öffentlichen Organisationen wichtig, während sie beispielsweise an Universitäten oder in Unternehmensberatungen wenig Bedeutung hat.
- Die Einstellung einer Organisation zu Work Life Balance kann sich mit der Altersstruktur ihrer MitarbeiterInnen ändern.
- Teilweise stehen MitarbeiterInnen selbst ihrer Work Life Balance im Weg.

### 3.5 HERAUSFORDERUNG VÄTERKARENZ

Karenzen gehören in jenen untersuchten Unternehmen zur Normalität, in denen viele Frauen auch im Kernbereich der Organisation arbeiten. In eher männerdominierten und in durch extensive Arbeitszeiten gekennzeichneten Unternehmen sind Karenzen generell selten. Diese Organisationen sind daher nicht gut auf diese Fälle vorbereitet:

*„(...) Also es gab 2-3 Mütterkarenzen, die gab's schon im Sekretariat und im Admin-Bereich. Im Bereich Väterkarenz war es damals sozusagen der Erstfall. Insofern hat es auch für das Unternehmen eine Präzedenzwirkung oder zumindest eine Auseinandersetzung mit einer ganz neuen Frage bedeutet.“ 02:07 (Unternehmensberater)*

In männerdominierten Branchen hilft es Organisationen wenig, wenn sie nur Erfahrungen mit Karenzen von gering qualifizierten Mitarbeiterinnen, bspw. Sekretärinnen, gemacht haben. Sie müssen erst herausfinden, was es bedeutet, wenn Schlüsselarbeitskräfte in Karenz gehen. Dieser Mangel an institutionalisierter Erfahrung wird zu einer Barriere für Väter, die in Karenz gehen wollen, als auch für die Organisationen, wie sie mit diesem Anliegen umgehen sollen. Abhängig davon, wie viel Erfahrung eine Organisation mit Karenzen hat, werden also die damit verbundenen Herausforderungen und Bewältigungsstrategien unterschiedlich wahrgenommen.

Für karenzerprobte Organisationen bedeuten Karenzen zwar organisatorischen und administrativen Aufwand, aber sie stellen kein grundlegendes Problem dar. Es ist nur eine Frage des Willens und der Einteilung, wie dies von einem Interviewpartner ausgedrückt wird:

*„(...) eine Karenz, und darum finde ich es immer so absurd, wenn Firmen sagen, oder Führungskräfte sagen: ‚Das geht alles nicht und das ist zu schwierig.‘ Nein, andere Sachen sind schwierig: Wenn jemand plötzlich ausfällt, ja wenn jemand plötzlich in den Krankenstand geht, wenn jemand unverhofft kündigt, dann kann es schwierig sein, weil dann kann ich mich gar nicht vorbereiten und dann muss ich sozusagen aus dem Stand heraus Lösungen finden und das ist schwierig. Aber wenn jemand weiß, dass er ein Kind erwartet, ob jetzt Mann oder Frau, dann ist*

*das üblicherweise mit einer Vorbereitungszeit verbunden, und dann kann man auch etwas planen und dann kann man auch etwas vorbereiten. Dann kann man sich drauf einstellen und gute Lösungen miteinander finden, also das halte ich alles für ganz blöde Ausreden.“ 21:53 (Geschäftsführerin, Erwachsenenbildung)*

Für den Geschäftsführer einer öffentlichen Einrichtung sind Karenzen nur dann schwierig, wenn es keine Verlässlichkeit bzw. Verbindlichkeit über ihre Dauer gibt. Insofern sieht er Elternkarenzen aber nicht so problematisch, da es eine klar definierte Dauer gibt.

Karenzen stellen Organisationen immer vor die Frage, entweder eine Karenzvertretung einzustellen oder Arbeit intern umzuschichten. Meist wird dies von der Dauer der Karenz abhängig gemacht. Insofern sieht eine Abteilungsleiterin aus der Verwaltung kurze Karenzen sogar als schwieriger an:

*„(...) na weil es zu Lasten der anderen KollegInnen geht. Wenn jetzt jemand nur einen Monat oder zwei Monate nicht da ist, dann ist das quasi wie ein längerer Urlaub, nur dass der Urlaub auch kommt, und das müssen die anderen kompensieren, deswegen ist es schwieriger.“ 05:05 (stv. Abteilungsleiterin, Verwaltung)*

Auch der Abteilungsleiter eines staatsnahen Unternehmens sieht die Karenz als etwas, was v.a. die KollegInnen, das Team herausfordert – das Team ist gefordert, zu 100% Rücksicht zu nehmen, weil die Tätigkeiten der karenzierten Person trotzdem erledigt werden müssen.

Herausfordernd können aber auch lange Karenzen sein, wenn es sich dabei um Führungskräfte handelt. Diese Funktionen werden dann von anderen Personen übernommen und die Herausforderungen beginnen spätestens beim Wiedereinstieg des/der Karenzierten: Kehrt diese Person auf ihre Position zurück? Wird die Karenzvertretung degradiert und erlebt eine persönliche Kränkung, wie dies der Geschäftsführer der NGO beschreibt? Oder gibt es alternative Führungspositionen für den Karenzvater oder dessen Vertretung? Diese Möglichkeit besteht allerdings meist nur in großen Organisationen.

Als problematisch werden auch längere Karenzen von ExpertInnen betrachtet. Karenzvertretungen für hochspezialisierte ExpertInnen, die sechs bis neun Monate in Karenz gehen, findet man nicht, weil man ihnen kaum eine Perspektive im Unternehmen bieten kann. Außerdem fehlt den Organisationen die Vertrauensbasis zu Karenzvertretungen in gehobenen Positionen, die sehr selbständig agieren und die Organisation nach Außen vertreten sollen. Besonders bedrohlich schildert der Unternehmensberater die Herausforderungen, vor die ihn sein erster Karenzvater stellte:

*„Wie schafft man es irgendwie, drei Monate abzufedern, gleichzeitig den Umsatz nicht zu verlieren oder Projekte nicht starten zu können, aber jetzt nat. auch auf den Mitarbeiter weiter bauen zu wollen? Es gab eher diese Bedenken: Wie wirkt das auf andere, kommen da jetzt zehn Berater und wollen das gleiche Modell? Da hätte ich eher die Befürchtung aus der Ecke geortet. Und Bedenken in meinem Falle waren noch: Wie kann ich das mit meinem eigenen work-load verknüpfen, wie schaff ich das? Schaff ich die Kompensation gemeinsam mit meiner Mannschaft oder nicht?“ 08:00 (Bereichsleiter, Unternehmensberatung)*

In dieser Interviewpassage wird einerseits die Nervosität deutlich, die diese völlig neue Situation in so einer kleinen, sehr stark wissensbasierten und KundInnen-bezogenen Organisation auslösen kann und

andererseits der Druck erkennbar, der für das Umfeld eines Karenzvaters entsteht. Der Karenzvater läuft Gefahr, unkollegial zu erscheinen, weil er bei seinen KollegInnen eine Mehrbelastung verursacht. Eine Verantwortung der Organisation, für entsprechenden Ersatz zu sorgen, wird vom Interviewpartner allerdings nicht artikuliert.

Der Geschäftsführer der untersuchten NGO ist der einzige, der es als Herausforderung sieht, die Karenz sozial abzufedern – er redet mit allen, die die Karenz betrifft, um ihre Wünsche und Ängste zu hören, damit die Organisation damit möglichst sinnvoll umgehen kann und sie diese berücksichtigt. Immer wieder wird in den Interviews betont, wie hilfreich es für die Planung ist, wenn Karenzen lange vorher angekündigt werden. Dies passiert allerdings genau in jenen Organisationen nicht, die kein karenzfreundliches Klima erzeugen. Dort warten die Väter bis zum letztmöglichen Zeitpunkt, um nicht gekündigt zu werden, was für jene Organisationen, die wenig Erfahrung mit Väterkarenzen haben, die Planung zusätzlich erschwert.

Kurz gefasst:

- Der Mangel an Erfahrung mit Karenzen in eher männerdominierten und durch extensive Arbeitszeiten gekennzeichneten Organisationen wird zur Barriere für Väterkarenzen.
- Eine Karenz bedeutet eine organisatorische Herausforderung für jede Organisation. Karenzprobte Organisationen haben dafür Routinen entwickelt.
- V.a. kurze Karenzen bedeuten eine Mehrbelastung für KollegInnen, da meist keine Karenzvertretung eingestellt wird.
- Ein karenzunfreundliches Klima führt dazu, dass Väter ihre Karenz erst sehr spät ankündigen, was für die Organisationen die Planung zusätzlich erschwert.

### 3.6 DER NUTZEN VON VÄTERKARENZ

Entscheiden sich Unternehmen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen und Väterkarenz zu fördern, erkennen sie darin aber nicht nur Herausforderungen sondern auch Vorteile. Dulk & Remery (1997) berichten, dass Familienfreundlichkeit in Unternehmen die Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg fördern kann. Außerdem können so Fehltag, Fluktuation und damit Rekrutierungskosten gesenkt werden (Haas et al. 2002, 333). Väterkarenz fördert außerdem die Kommunikations- wie Organisationsfähigkeit, das Konfliktmanagement, Problemlösungskompetenzen, Flexibilität und Stressresistenz (Haas et al. 2002, 333f.).

In den Interviews mit Führungskräften und UnternehmensvertreterInnen wird der größte Nutzen von Väterkarenz für die Organisation in der MitarbeiterInnenbindung und Motivation gesehen – die Unternehmen gewähren den Vätern einen Gefallen und erhalten Dankbarkeit und erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen:

*„(...) und was ich damit schaffe, ist ein unglaublich hohes Maß an Identifikation und Unternehmenstreue, das schon seinesgleichen sucht.“ 58:56 (Geschäftsführer F&E-Unternehmen)*

Die Möglichkeit zur Väterkarenz motiviert – auch zur Nachahmung, und so kann Väterkarenz sogar die Kultur einer Organisation beeinflussen und positive Effekte haben, wie ein Interviewpartner aus der außeruniversitären Forschung beschreibt:

*„So, wenn Unternehmen diese Möglichkeiten bieten, dass ein Arbeitnehmerin, ein Arbeitnehmer für eine gewisse Zeit in Karenz gehen darf, ahm ist es natürlich eine Motivationsgeschichte, bei uns sind relativ viele Männer auch in Karenz, und mit der Zeit bildet sich da auch eine Kultur drum herum und man merkt, dass einfach die Leute ausgeglichener sind und das kommt natürlich auch dem Unternehmen zugute.“ 2:27 (stv. Institutsleiter, außeruniversitäre Forschung)*

Auch die Arbeitszufriedenheit steigt mit der Gewährung von Väternkarenz und anderen Vereinbarkeitsmaßnahmen wie Telearbeit, flexible Arbeitszeiten, Teilzeit – und damit sinkt die Fluktuation:

*„(...) man kann einen Mitarbeiter nicht motivieren, aber man kann das Umfeld so gestalten, dass sie motiviert sind und da hat es für mich dazu gehört, auf sowas Rücksicht zu nehmen.“ 8:17 (ehem. Abteilungsleiter, IT-Branche)*

Der ehemalige Abteilungsleiter erwähnt außerdem, dass er von motivierten MitarbeiterInnen ein Vielfaches der Arbeitsleistung erhielt – Väternkarenz und Vereinbarkeit können also – ganz im Sinne von Dulk und Remery (1997) – produktivitätssteigernd sein.

Die Unternehmen erkennen außerdem, dass WiedereinsteigerInnen unternehmenstreuer sind.

*„(...) uns ist es das wert, dass wir jemanden weiterhin im Unternehmen halten wollen, und auch können, der sagt, für 3 Monate, Familie ist wichtig.“ 6:10 (Unternehmensberater)*

Eine Karenz wird also vom Unternehmen in Kauf genommen, um einen wertvollen Mitarbeiter zu halten. Gleichzeitig wird von diesem aber auch erwartet, die Familie nur „für 3 Monate“ an erste Stelle zu stellen. In dieser Aussage wird deutlich, dass das uneingeschränkte Commitment zum Unternehmen und zur Tätigkeit nur kurzfristig von familiärem Engagement unterbrochen werden darf.

Ein Interviewpartner berichtet auch, dass durch die Förderung von Väternkarenzen auch neue MitarbeiterInnen angezogen werden können, denn Unternehmen mit Vätern in Karenz gelten als attraktive Arbeitgeber. Im Bereich der öffentlichen Hand gehört sie sogar schon zum guten Ton und poliert das Image einer Abteilung auf, vor allem, wenn sich Karenzväter in den Führungsetagen finden.

Bemerkenswert ist, dass nur im Sozial- und NGO-Bereich gesehen wird, dass Karenzväter in ihrer Karenz Kompetenzen erwerben, die für die Organisation interessant und nützlich sein könnten (Lebenserfahrung, Empathie, Problembewusstsein für die Situation von KlientInnen). Im Sozialbereich wird auch betont, dass es für eine Person wichtig sei, sich nicht nur auf die Erwerbsarbeit zu konzentrieren, um nachhaltig arbeiten zu können:

*„(...) ich verabschiede mich doch von diesem vergangenen Rollenbild, dass mich das als Vater weniger was angeht, sondern ich schaue mehr da hin, dass ich ein Stück von meiner Zeit mich wirklich aus meinem Berufsleben ausklinke und da zu Hause bin. Ich glaube das kann speziell für unsere Tätigkeit einfach auch nur sehr positiv sein. Aber ich glaube nicht nur für uns, sondern ich glaube, dass das in jedem Berufsfeld ein Gewinn sein kann.“ 12:56 (stv. Geschäftsführer, Sozialbereich)*

Interessanterweise werden häufiger Lerneffekte für die Organisation gesehen als für die Karenzväter. Karenzen fordern von Organisationen Flexibilität und Umgang mit Veränderungen ein – dadurch lernen Organisationen auch für andere Situationen, die Veränderungen mit sich bringen, wie bspw. wenn MitarbeiterInnen kündigen. Werden Karenzvertretungen eingestellt, kommen zudem neue Personen mit ihren Kompetenzen und neuem Wissen in die Organisation:

*„Also, da lassen sich aus meiner Erfahrung schon positive Aspekte finden. Das eine ist, dass solche Veränderungen natürlich immer soziale Interventionen sind, es geht jemand und damit verändert sich etwas und es kommt wer Neuer als Karenzvertretung dazu, da verändert sich was. Aus dieser Irritation und aus dieser Veränderung heraus ist das zwar einerseits mit Mühsal verbunden, aber gleichzeitig auch ein Stückweit ein Potential für neue Ideen für etwas Veränderung auch festgefahrener Positionen. Da haben wir etwa über die Karenzvertretungen, auch wenn diese Personen dann etwa ein Jahr oder bisschen länger bei uns beschäftigt waren, einfach sehr, sehr positive Erfahrungen auch gemacht.“ 2:03 (Geschäftsführer, öffentliche Einrichtung)*

Väterkarenzen werden auch in Schrumpfungprozessen von Organisationen als sehr hilfreich erwähnt um Kündigungen zu vermeiden.

Ein Teil der InterviewpartnerInnen kann jedoch keinen Nutzen von Karenz für die Organisation ausmachen. Dabei handelt es sich häufig um Personen, die selten mit Karenzen konfrontiert sind und sich mit dem Thema insofern noch nicht umfassend auseinandergesetzt haben. Bei InterviewpartnerInnen von Universitäten ist dies vermutlich darauf zurückzuführen, dass ForscherInnen häufig sehr individualistisch arbeiten und Vorgesetzte keine Personalverantwortung wahrnehmen. Vielmehr sehen sie Karenzen als Privatsache, sie betreffen die Organisation nicht.

Kurz gefasst:

- Väterkarenz erhöht die MitarbeiterInnenbindung, die Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie die Produktivität.
- Väterkarenz kann die Organisationskultur positiv beeinflussen und erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber.
- Lerneffekte werden von den InterviewpartnerInnen häufiger für die Organisation als für die Karenzväter gesehen.
- Durch Väterkarenzen lernen Organisationen Flexibilität und Umgang mit Veränderungen.
- Väterkarenzen bringen neue Personen mit Kompetenzen und Wissen in die Organisation.

### 3.7 REAKTIONEN DER FÜHRUNG AUF VÄTERKARENZEN

Die Haltung einer Organisation zum Thema Väterkarenz wird aber nicht nur in den Herausforderungen und Potenzialen, die beschrieben werden, deutlich, sondern auch in der Reaktion der Führungskräfte auf das Ansinnen von Mitarbeitern, in Väterkarenz zu gehen. Führungskräfte und Vorgesetzte reagieren auf die Ankündigung von Mitarbeitern, in Väterkarenz gehen zu wollen, sehr unterschiedlich. Im öffentlichen Sektor, wo man Väterkarenzen generell positiver gegenübersteht, fühlen sich Führungskräfte verpflichtet, Väterkarenz ohne Karrierenachteile zu ermöglichen und empfinden auch Stolz, wenn Väter in Karenz gehen:

*„Wenn ein Stellvertreter von mir für ein ganzes Jahr in Karenz geht, oder für ein paar Monate in Karenz geht, das ist für mich eher positiv, so habe ich es persönlich beurteilt. Und nachdem ich das so beurteilt habe, habe ich auch dafür gesorgt, dass es ein bisschen unter die Leute kommt, und habe mir gedacht: Ich bin ein leiwander Typ.“ 11:03 (Geschäftsführer, öffentliche Einrichtung)*

Aber auch Vorgesetzte in der Forschung/Privatwirtschaft stehen der Väterkarenz positiv gegenüber, manche erwarten sie sogar von ihren Mitarbeitern:

*„Prinzipiell, als der Kollege mir gesagt hat, also dass sie ein Baby kriegen, war für mich, habe ich von Anfang an gesagt, du gehst mir aber auf Karenz.“ 8:40 (Pressesprecherin, Bank)*

Für einen Abteilungsleiter eines staatsnahen Unternehmens war das Thema Väterkarenz zwar völlig neu, aber seine Reaktion durchaus positiv: *„Ich habe mir gedacht: Super, wenn ich die Möglichkeit hätte, würde ich das auch einmal machen.“*

Allerdings sind hier bei manchen BefürworterInnen die einschränkenden Rahmenbedingungen nicht zu vergessen. Denn sogar in sehr Pro-Väterkarenz-Organisationen erwischt sich eine Väterkarenzbefürworterin bei dem Gedanken, dass sie ein Karenzvater, der länger als sechs Monate voll in Karenz gehen würde, irritieren würde. Väterkarenzen werden in den Organisationen also deutlich anders wahrgenommen als Mütterkarenzen – auf sie ist man stolz, erwartet völlig andere Karenzdesigns als bei Frauen, unterstützt sie *„im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten“ 01:42 (stv. Institutsleiter, außeruniversitäre Forschung)* – diese ganze Haltung lässt Väterkarenz auch in progressiven Organisationen wie ein Luxusprogramm zur Mitarbeitermotivation erscheinen – ein Gefallen, den man Mitarbeitern tut – Väterkarenz ist keine Selbstverständlichkeit und keine Normalität.

Besonders deutlich wird das in Organisationen, die erste Väterkarenzerfahrungen machen. In der Unternehmensberatung war man sich gar nicht sicher *„ob wir so ein Modell fahren möchten“*, als ein Mitarbeiter äußerte, in Karenz gehen zu wollen. Der Bereichsleiter diskutierte mit dem Mitarbeiter dann seine Bedenken und potenzielle Schwierigkeiten und entschied sich, ihn zu unterstützen. Der Interviewpartner aus dem Architekturbüro berichtete, dass sein erster Gedanke auf die Karenzankündigung seines Mitarbeiters war, wo er einen adäquaten Ersatz herbekommen könnte. Von Stolz oder Pflicht der Ermöglichung ist in diesen Reaktionen nicht die Rede. Im Gegenteil, diese Aussagen erwecken eher das Bild, dass Karenzen eine Bürde und Last für die Unternehmen seien.

Es sollte hier allerdings auch erwähnt werden, dass wir es mit großteils sehr aufgeschlossenen Führungskräften zu tun haben, die teilweise selbst in Karenz oder Teilzeitkarenz waren oder das gern gemacht hätten, wenn sie die Möglichkeit gehabt hätten. Es ist davon auszugehen, dass sie nicht repräsentativ für Führungskräfte in Österreich sind. Dies wird auch darin deutlich, dass einige Führungskräfte die Diskrepanz zwischen ihrer Haltung zur Väterkarenz und der der Organisation betonen. Die Pressesprecherin der Bank z.B. bringt einerseits ihre Freude über eine Väterkarenzankündigung zum Ausdruck: *„Ich finde das großartig“*, andererseits berichtet sie davon, dass Väterkarenz im Unternehmen noch etwas zynisch gesehen wird und Unverständnis vorherrscht. Der Abteilungsleiter eines großen F&E-Unternehmens betont ganz klar, dass er Väterkarenz immer unterstützt hat, die Haltung des Unternehmens sieht er jedoch ganz anders:



*„(...) Generell kann ich mir aber schon vorstellen, ich glaube nicht, dass das sehr beliebt war im Konzern, die Väterkarenz.“ 4:13 (Abteilungsleiter F&E-Unternehmen)*

Generell zeigen die Reaktionen der befragten Führungskräfte, dass es zumindest in den untersuchten Organisationen nicht mehr opportun ist, Väterkarenz offen abzulehnen oder zu verhindern. Die Aussagen der Interviewpartner zeigen zudem, welche Bedeutung Vorgesetzte bei der Ermöglichung von Karenzen haben: Sie können diese durch ihre individuelle Haltung unterstützen und ermöglichen (Mikropolitik), auch wenn dies nicht der vorherrschenden Unternehmenskultur entspricht und daher im Unternehmen noch nicht vollständig opportun ist.

Kurz gefasst:

- Väterkarenzen werden deutlich anders wahrgenommen als Mütterkarenzen – auf sie ist man stolz, erwartet völlig andere Karenzdesigns als bei Frauen. Väterkarenz ist mehr ein Gefallen den man Mitarbeitern tut als Selbstverständlichkeit oder Normalität.
- Führungskräfte und Vorgesetzte reagieren sehr unterschiedlich auf Ankündigungen von Väterkarenz. Die offene Ablehnung oder Verhinderung von Väterkarenz erscheint jedoch nicht mehr opportun.
- Vorgesetzte spielen eine wichtige Rolle bei der Ermöglichung von Väterkarenzen.

## 4 Karenzpraktiken

### 4.1 PRAKTIKEN – KARENZUMSETZUNG

Betrachtet man die Praktiken der Umsetzung von Väternkarenzen in den Organisationen, ist eine wesentliche Frage: Wer besetzt nach, wer schichtet intern um? In einigen Organisationen werden Karenzvertretungen eingestellt, um Väter während der Karenz zu ersetzen. In der Forschung und in ExpertInnenorganisationen wird eher umgeschichtet oder versucht, Projekte vorzuziehen bzw. zu verschieben – denn es kann keinen oder nur einen zumeist ungenügenden Ersatz geben. In der Unternehmensberatung führte das dazu, dass einige KundInnen weniger intensiv betreut werden konnten und die Akquise stagnierte, weil der Ausfall durch die KollegInnen nicht voll kompensiert werden konnte.

Einigen InterviewpartnerInnen berichten davon, dass die Karenzväter während ihrer Karenz in Form einer Teilzeitbeschäftigung mitarbeiten. Andere Organisationen erwarten von den Karenzvätern, dass sie zumindest bei Fragen und Problemen erreichbar sind (z.B. ExpertInnenorganisation), da die Väter für sie nicht ganz ersetzbar sind.

*„(...) Meistens ist es dann so, dass, wenn die Leute in Väternkarenz sind, weil ein komplettes Aussteigen für mehrere Monate einfach schwierig ist, dass sie eine geringfügige Anstellung annehmen während der Zeit und zumindestens gewisse koordinative Tätigkeiten von zuhause aus machen können.“ 07:15 (stv. Institutsleiter, außeruniversitäre Forschung)*

In einem F&E-Unternehmen werden die Karenzen nahezu vollständig den Anforderungen der Arbeit unterworfen:

*„Er arbeitet nicht nur seine sieben Stunden pro Woche, sondern es gibt die Nebenvereinbarung, dass sich Stunden kumulieren. Weil er hat es recht einfach, er bringt seine Tochter Montag, Mittwoch, Donnerstag, Freitag in den Kindergarten und hat dann zu mindestens an zwei Tage mal eine Partnerin, die nicht voll wieder einsteigt. Er hat dann zu mindestens an zwei Tagen dann auch einen freien Vormittag und an diesen freien Vormittagen ist er per E-Mail oder telefonisch erreichbar. Das ist mindestens Bereitschaftszeit, falls jemand etwas braucht und es ist, ich würde sagen, 50 % davon arbeitet er auch und das nimmt er als unter Anführungszeichen ‚Geheimes Zeitguthaben‘ mit. Und wir fahren dann ab April wieder sukzessive seine Anwesenheit hoch.“ 25:22 (Geschäftsführer, F&E-Unternehmen)*

Auch andere Interviewpartner beschreiben, dass Karenzen in Zeitfenster gelegt wurden, die für die Organisation besonders günstig waren (z.B. Sommer weil da AuftraggeberInnen auch auf Urlaub sind). Holzinger et al. (2014, 16f) verweisen in ihrer Untersuchung von Karenzvätern ebenfalls darauf, dass sich die Väter bei der Planung ihrer Karenzen sehr stark an den Bedürfnissen der Unternehmen orientieren.

Die meisten Interviewpartner berichten, dass die Karenzväter nach Ende der Karenz wieder Vollzeit ins Unternehmen zurückkehren (siehe Kapitel 5). Nur drei InterviewpartnerInnen aus dem (teil)öffentlichen Bereich und aus dem F&E-Unternehmen berichten davon, dass Väter in ihrer Organisation häufig in Teilzeit zurückkehren, um mehr Zeit für ihre Kinder zu haben.

Kurz gefasst:

- Manche Organisationen stellen Karenvertretungen ein, während andere Arbeit intern umschichten.
- Viele Väter arbeiten während der Karenz Teilzeit oder sind zumindest *für die Organisation* erreichbar. Die Rückkehr erfolgt meist in Vollzeit.
- Die Planung von Karenzen wird teilweise ganz an den Bedürfnissen der Unternehmen orientiert.

#### 4.2 UNTERSCHIEDE VON MÜTTER- UND VÄTERKARENZEN

Sehr häufig wird in den Interviews betont, dass es für die Organisation prinzipiell keinen Unterschied macht, ob ein Mann oder eine Frau in Karenz geht. Fakt ist jedoch, dass Mütter- und Väterkarenzen in der Praxis von allen InterviewpartnerInnen fundamental unterschiedlich beschrieben werden<sup>7</sup>:

- Fast durchgängig dauern Frauenkarenzen länger als Männerkarenzen
- Männer arbeiten häufiger parallel zur Karenz<sup>8</sup>
- Männer kehren viel häufiger Vollzeit zurück.

Der stv. Geschäftsführer einer sozialen Einrichtung bringt es auf den Punkt:

*„Was eben bei den Vätern ist, dass die ja eigentlich ja weiter arbeiten. Also die sind ja nie ganz weg. Also bis jetzt waren ja alle geringfügig beschäftigt und dann kriegen sie einfach viel mehr mit als eine Frau, die dann wirklich zwei Jahre mal ganz daheim ist. Das macht schon einen Unterschied.“ 10:53*

Gründe, warum die Karenzen so unterschiedlich aussehen, werden nicht in der Organisation gesucht, sondern auf persönliche Entscheidungen zurückgeführt oder auf traditionelle Rollenbilder in der Gesellschaft:

*„Wenn ein Mann in Karenz geht, dann ist es etwas Tolles, und wenn eine Frau arbeiten möchte, dann ist sie eine schlechte Mutter. Das ist auch in der jetzigen Generation, kommt mir vor, noch mehr verhaftet, als wahrscheinlich wir wollen.“ 12:34 (stv. Institutsleiter, außeruniversitäre Forschung)*

Die Geschäftsführerin der Bildungseinrichtung führt die Differenzen auf die Karriereorientierung der Männer zurück. Männer kehren schneller zurück ...

*„(...) weil man weiß ja nicht, was inzwischen alles passiert im Unternehmen. Und ich meine, ich sage das den Frauen auch immer, bitte kommt so schnell wie*

<sup>7</sup> Diese von den InterviewpartnerInnen beschriebenen Unterschiede werden auch von der Analyse der Hauptverbandsdaten der Sozialversicherungsträger bestätigt (vgl. Reidl & Schiffbänker 2013).

<sup>8</sup> Eine Parallelbeschäftigung bereuen einige Karenzväter im Nachhinein, weil sie sich nicht ganz auf die Karenz und Kinderbetreuung einstellen konnten (Mauerer & Scheibelhofer 2014).

*möglich wieder zurück, ihr werdet das Unternehmen nicht wiedererkennen.“*

15:00

Männer haben die Schnellebigkeit der Arbeitswelt vielleicht mehr im Auge und achten darauf, Chancen, die sich während ihrer Karenz möglicherweise auftun, auch wahrnehmen zu können, so die Geschäftsführerin.

Zwar sind gesellschaftliche Rollenbilder und individuelle Karriereorientierungen relevante Einflussfaktoren bei Karenzentscheidungen. Den InterviewpartnerInnen ist allerdings ihr Einfluss, den sie auf die unterschiedliche Karenzgestaltung von Vätern und Müttern nehmen, nicht bewusst. Sie negieren ihre Rolle bei der Entstehung geschlechtsspezifischer Differenzen. Nur die Abteilungsleiterin der ExpertInnenorganisation erkennt dies, wenn sie sagt, dass sie eine einjährige Karenz bei einem Mann verwundern würde und konstatiert:

*„Und da sieht man, dass es noch wirklich nicht so gesickert ist, in vielen, also auch in meinem Kopf, in den Köpfen, dass es wirklich als normal angesehen wird“. 8:37*

An Väter- und Mütterkarenzen werden in den Organisationen sehr unterschiedliche Erwartungen gestellt (z.B. hinsichtlich Dauer), sie haben aber auch unterschiedliche Bedeutung – bei Männern werden sie als bereichernde Erfahrung oder als Zeichen für Verantwortungsbewusstsein gewertet, dies gilt für Frauen in Karenz wohl nicht im gleichen Maße.

Väterkarenz führt teilweise zu Rollenkonflikten: Zwei weibliche Führungskräfte plädieren stark für Väterkarenz aus einer explizit feministischen Perspektive, weil sie diese als essenziell für mehr Chancengleichheit am Arbeitsmarkt erachten. Gleichzeitig treten bei beiden Interviewpartnerinnen bezüglich gleichberechtigter Aufteilung von Kinderbetreuungspflichten Ambivalenzen zu Tage, wenn es darum geht, diese als Unternehmen zu ermöglichen:

*„Es ist wirklich schwierig zu organisieren, wenn plötzlich jemand wegfällt, oder auch, was vielleicht, jetzt gerade bei Vätern eher seltener, leider oder Gott sei Dank oder wie auch immer es ist, bei Frauen sehr oft so ist, dieses dass Sie Teilzeit zurückkommen.“ 2:24 (Pressesprecherin, Bank)*

Die Pressesprecherin der Bank vermittelt in dieser Aussage den Eindruck, als schlugen zwei Herzen in ihrer Brust: Die chancengleichheitsbewegte Frau hätte gerne mehr Väter in Teilzeit, die sich die Kinderbetreuung gleichberechtigt mit ihrer Partnerin teilen – leider kehren aber so wenige Männer in Teilzeit zurück. In ihrer Rolle als Pressesprecherin und Abteilungsleiterin der PR-Abteilung hätte sie lieber Väter, die in Vollzeit zurückkehren, weil die Presseabteilung mit zeitlich umfassend verfügbaren MitarbeiterInnen leichter zu organisieren ist.

Auch die Abteilungsleiterin in einer ExpertInnenorganisation lässt Widersprüchlichkeiten erkennen: Denn einerseits befürwortet das Unternehmen die Inanspruchnahme von Karenzen durch Männer wie Frauen, legt sogar Wert darauf. Andererseits vermittelt sie in ihren Aussagen den Eindruck, Karenzen gezwungenermaßen zuzulassen: „(...) Ok sicher geht's, ich meine, man kann es ja eh nicht unterbinden (...)“ 05:18.

Diese ambivalenten Aussagen zeigen, dass die persönliche – hier tendenziell feministische – Einstellung zu Aufteilung von Kinderbetreuung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie teilweise nicht mit den strukturellen Rahmenbedingungen und Arbeitsanforderungen in der Organisation in Einklang gebracht werden kann.

**Kurz gefasst:**

- Mütter- und Väterkarenzen sehen in der Praxis verschieden aus und gehen mit unterschiedlichen Erwartungen einher.
- Frauenkarenzen dauern länger als Männerkarenzen, Männer arbeiten häufiger parallel zur Karenz und kehren häufiger Vollzeit zurück.
- Die Gründe für diese Unterschiede werden nicht in der Organisation gesucht.
- Ambivalente Aussagen zu Väterkarenz zeigen, dass persönliche Einstellungen teilweise mit den strukturellen Rahmenbedingungen und Arbeitsanforderungen in der Organisation nicht in Einklang gebracht werden können.

## 5 Auswirkungen von Karenz auf Karriere

Insgesamt zeigt sich, dass die Praktiken der Karenz und Vereinbarkeit recht unterschiedlich sind. Wie wirken sich diese unterschiedlichen Praktiken nun auf die Karrieren der Väter aus?

Der generelle Tenor in den Interviews mit UnternehmensvertreterInnen ist: Karenz wirkt sich auf Karrieren von Männern nicht negativ aus. Karenzväter kehren in ihre Positionen zurück, arbeiten dort weiter, wo sie aufgehört haben, nehmen ihre beruflichen Netzwerke wieder auf, habitieren sich genauso wie andere MitarbeiterInnen und werden nicht anders behandelt als andere Beschäftigte. In drei Interviews werden sogar Beispiele erwähnt, wo Karenzväter nach der Karenz wesentliche Karrieresprünge gemacht haben.

In der Erwachsenenbildung und in öffentlichen Einrichtungen ist dies allerdings dezidiert Organisationshaltung:

*„Das ist bei uns von der Führung ganz klar: Eine Karenz, die ein Mann in Anspruch nimmt, darf einen Mann niemals benachteiligen. Wir sehen das eher als Vorteil, wenn Männer auch diese Erfahrungen machen.“ 5:36 (Geschäftsführerin, Erwachsenenbildung)*

Bei Führungskräften, die sich entscheiden in Teilzeit aus der Karenz zurückzukehren, wird dies aber problematischer gesehen. Hier muss erst überprüft werden, ob die Führungsposition auch in Teilzeit ausgefüllt werden kann.

Gleichzeitig werden aber von verschiedenen Organisationen auch Bedingungen für Karenzen formuliert, die eingehalten werden müssen, damit es zu keinen Karrierenachteilen kommt:

- kurze Karenzen (zwei bis drei Monate)
- Karenzen nicht in gehobenen Führungsebenen
- Rückkehr in Vollzeit
- Parallelbeschäftigung während der Karenz.

Eine Karenz wird zwar nicht als Verlust von Qualifikation oder Wertschätzung gesehen. Auf die Idee, dass Männer (und Frauen) in der Karenz Kompetenzen erwerben könnten, die karriere- oder gehaltsmäßig honoriert werden, kommt aber keine Organisation. Denn auch im Erwachsenenbildungsbereich, wo Führungskräften klar gemacht wird, dass Karenz Männern nicht zum Karrierenachteil werden darf, wird sie ihnen nicht zum Vorteil in dem Sinn, dass sie ein positives Kriterium bei der Besetzung von Führungspositionen ist.

*„Aber es wird wohlwollend zur Kenntnis genommen, dass jemand auch andere Erfahrungen machen wollte.“ 6:15 (Geschäftsführerin, Erwachsenenbildung)*

Im Zuge von Bewerbungsgesprächen sieht der Geschäftsführer eines Architekturbüros aber auch die Möglichkeit, dass sich Karenzen positiv auf Karrieren auswirken können:

*„Weil ich das gut finde, weil ich mir denke, der Mensch will Verantwortung übernehmen. Das sind ja meistens sehr junge Leute, die da bei mir sitzen, und wenn er diese Verantwortung übernehmen kann, glaube ich, dass er im Job auch*

*Verantwortung übernehmen will, also das sind schon viele ganz interessante Querverbindungen.“ 43:04 (Geschäftsführer, Architekturbüro)*

Negative Auswirkungen von Karenzen auf Karrieren von Männern sind tabu, davon spricht niemand. Der Geschäftsführer des Architekturbüros erwähnt allerdings im Interview, dass ein Karenzvater eine Projektleitung für ein großes Projekt nicht bekam, weil er ein halbes Jahr nicht da war – die Leitung wurde von vornherein anders vergeben. Ein Karrierenachteil sei ihm daraus aber nicht entstanden. Ansonsten ist auffällig, dass Extrembeispiele herangezogen werden, wenn es um negative Auswirkungen von Karenzen auf Karrieren geht, um Verständnis für die Organisation zu wecken. Dann werden fiktive Führungskräfte herangezogen, die zwei bis vier Jahre in Karenz gehen oder Geschäftsführer, die ein Jahr in Karenz gehen und aufgrund dessen ihre Position verlieren. Die InterviewpartnerInnen beantworten mit diesen fiktiven Fällen nicht die Frage nach negativen Konsequenzen von Karenz auf Karriere nicht, vermutlich deshalb, weil sie nicht wissen, wie sich eine Karenz auf die Karriere eines Vaters auswirkt. Sie geben damit aber auch zu verstehen, dass negative Auswirkungen gerechtfertigt wären, wenn Väter sich bei der Ausgestaltung ihrer Karenz zu wenig an den Vorstellungen des Unternehmens orientieren.

## 6 Resümee

Die hier präsentierten empirischen Ergebnisse zeigen, dass die untersuchten Organisationen durch sehr unterschiedliche organisationale Praktiken im Kontext von Väterkarenz sowie von Vereinbarkeit von Beruf und Familie gekennzeichnet sind. Diese unterschiedlichen Praktiken können als Manifestationen unterschiedlicher Unternehmenskulturen betrachtet werden. Bezugnehmend auf die in Kapitel 1 diskutierte Literatur können wir drei Typen von Unternehmen mit entsprechenden Kulturen und Praktiken im Kontext von Väterkarenzen und Work Life Balance unterscheiden. Diese Unternehmenskulturen haben nicht nur Einfluss auf das Karenzdesign – wie dies auch von Schiffbänker, Holzinger (2014) beschrieben wird – sondern auch auf die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach der Karenz und damit auf die Involvierung der Väter in die Kinderbetreuung und die gleichberechtigte Aufteilung der Kinderbetreuungspflichten zwischen den PartnerInnen:

1. **Greedy organizations:** Diese Organisationen verlangen ein uneingeschränktes Commitment ihrer MitarbeiterInnen und sind daher auch durch extensive Arbeitszeiten gekennzeichnet: Es werden überdurchschnittlich viele Überstunden gemacht, Teilzeitarbeit kommt meist nur selten vor und bedeutet, dass man sich gegen Karriere entschieden hat. Work Life Balance ist Privatsache und daher kein Thema, womit sich die Organisation aktiv auseinandersetzt. Sie sind durch eine maskuline Ethik geprägt und am Modell des männlichen Familienernährers frei von Betreuungspflichten orientiert. Väterkarenzen sind in diesen Organisationen sehr selten und weisen nur eine sehr kurze Dauer auf. Für die Karenzväter wird zumeist kein Ersatz gesucht und sie arbeiten parallel zur Karenz weiter, bzw. wird zumindest Erreichbarkeit bei dringenden Fragen erwartet. Karenzväter kehren in der Regel Vollzeit zurück. Mit Väterkarenzen verbundene organisationale Herausforderungen werden entweder nicht wahrgenommen, weil Karenzen als Privatsache betrachtet werden und die Organisation nur marginal betrifft, oder sie erzeugen Stress und große Skepsis, weil es keinerlei Erfahrungen mit der Umsetzung gibt und die Ersetzbarkeit von Schlüsselkräften schwer vorstellbar ist.

Die greedy organizations in unserer Stichprobe sind Universitäten und Unternehmensberatungen. Universitäten und das Arbeitsfeld Wissenschaft sind klassische Beispiele für greedy organizations (Currie et al. 2010; Sallee 2012; Lind 2013). Denn die Universitäten sind durch eine Kultur geprägt, die ein uneingeschränktes Commitment, verbunden mit extensiven Arbeitszeiten und einem hohen Maß an Mobilität und Flexibilität von den WissenschaftlerInnen erwartet, die einer Familiengründung und einer ausgewogenen Work Life Balance entgegen stehen (vgl. Parsons & Priola 2013; Lind 2013; Currie et al. 2010; Sallee 2012). Dies wird nicht nur durch die vergleichsweise hohe Kinderlosigkeit von (Vollzeit beschäftigten) weiblichen Wissenschaftlerinnen an Universitäten (Metz-Göckel et al 2009), sondern auch, bedingt durch prekäre Beschäftigungsbedingungen und mangelnde Vereinbarkeitsoptionen, durch die hohe Kinderlosigkeit von männlichen Wissenschaftlern im universitären Mittelbau an deutschen Universitäten bestätigt (Schiffbänker 2011, 53f). Auch männliche Wissenschaftler, die in einer derartigen Unternehmens- bzw. Forschungskultur die Familie vor der „Berufung“ als Wissenschaftler priorisieren, müssen damit rechnen, von dieser Kultur benachteiligt zu



werden (Sallee 2012). In solch einer Unternehmenskultur erhält Väterkarenz ein negatives Feedback und Väter müssen befürchten, dass sie mit einer Karenz signalisieren, kein ernsthafter Wissenschaftler zu sein.

2. **Organisationen mit Tendenz zur Greediness (theoretische Modernisierer):** Karenzen sind kurz, allerdings kommen Väterkarenzen in diesen Organisationen häufiger vor als in den greedy organizations. Für Karenzväter wird üblicherweise keine Vertretung eingestellt. Sie arbeiten daher meist parallel zur Karenz. Teilweise kehren sie aber in Teilzeit aus der Karenz zurück. In dieser Gruppe besteht die größte Diskrepanz zwischen der beschriebenen Haltung zu Karenz und der tatsächlichen Umsetzung. Denn obwohl die interviewten UnternehmensvertreterInnen sich durchaus positiv und wohlwollend zu Väterkarenz äußern und diese teilweise auch als wichtiges gleichstellungspolitisches Instrument anerkennen, tragen die organisationalen Praktiken nicht unbedingt dazu bei, dass Väter sich gleichberechtigt in die Kinderbetreuung involvieren können. Vermutlich befinden sich diese Unternehmen in einem Wandlungsprozess – von einer traditionellen, männlich-geprägten Unternehmenskultur hin zu einer stärkeren Work Life Balance Orientierung. Dieser Wandlungsprozess ist aber noch keineswegs abgeschlossen: Daher finden sich in diesen Organisationen sowohl traditionelle als auch modernisierte Praktiken und insgesamt eine eher widersprüchliche Unternehmenskultur.

In diese Gruppe fallen die F&E-Unternehmen und ein männerdominiertes Unternehmen aus dem Verkehrs- und Infrastrukturbereich. Diese kommunizieren in den Interviews einen egalitären Anspruch, realisieren diesen in ihren organisationalen Praktiken aber nicht vollständig. Besonders extrem fällt dies beim Geschäftsführer eines F&E-Unternehmens auf, der Geschlechterdifferenzierungen bei Karenzen ablehnt und deshalb schon überlegte, ein Interview zu dieser Studie zu verweigern:

*„(...) es geht einfach darum, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass Elternrollen gleichberechtigt wahrgenommen werden können, und da bin ich von mir aus ein völlig verbohrtter Dogmatiker. Und mich macht das zornig, mich macht das wütend, wenn hier Geschlechtsspezifika als wesentlich herausgehoben werden.“ 5:25*

Die Aussage dieses Geschäftsführers würde vermuten lassen, dass in seinem Unternehmen keine Unterschiede zwischen Väter- und Mütterkarenzen bestehen. Tatsächlich belaufen sich die Väterkarenzen in dieser Organisation allerdings nur auf zwei bis drei Monate, während derer teils parallel gearbeitet wird. Von der Wahrnehmung gleichberechtigter Elternrollen kann also in dieser Organisation keine Rede sein. Diese Gruppe an Unternehmen kann in Anschluss an Holzinger et al. (2014) daher auch als theoretische Modernisierer bezeichnet werden.

3. **Unternehmen mit Work Life Balance Ausrichtung:** Diese Unternehmen versuchen Überstunden prinzipiell zu vermeiden, in der Organisation von Teilzeitkräften gibt es langjährige Erfahrung, Führung in Teilzeit ist möglich, die Work Life Balance der MitarbeiterInnen ist den Organisationen wichtig. Karenzen – sowohl von Frauen als auch von Vätern – sind in diesen Organisationen generell an der Tagesordnung und werden professionell abgewickelt. Sie bedeuten zwar einen organisatorischen Aufwand, werden aber unterstützt. Väter nehmen in diesen Unternehmen längere Karenzepisoden in

Anspruch – ein halbes Jahr ist üblich, in manchen kommen auch einjährige Karenzen vor. Für die Karenzväter wird ein adäquater Ersatz gesucht und eine Parallelbeschäftigung ist daher nicht üblich. Teilweise steigen sie in Teilzeit wieder ein. In diesem Unternehmenstypus (zu dem die NGO sowie die Unternehmen aus der Erwachsenenbildung, dem Sozialbereich, der Verwaltung und eine ExpertInnenorganisation gehören) gelingen Karenzen ohne Karriereknick auch wenn sie länger dauern und nicht parallel gearbeitet wird. Allerdings muss auch für diese Organisationen festgestellt werden, dass Väterkarenz nur bedingt als Gleichstellungsinstrument wirkt. Auch hier unterscheiden sich Väter- und Mütterkarenzen deutlich voneinander. Im besten Fall nehmen Väter ein Drittel der gesamten Karenzzeit in Anspruch.

Insgesamt wird in den Interviews mit Führungskräften und UnternehmensvertreterInnen klar: Väterkarenz wirkt sich auf Karrieren nicht negativ aus, auch nicht in den greedy organizations bzw. Organisationen mit Tendenzen zur greediness, wenn die Karenz entsprechend der vorherrschenden Unternehmenskultur gestaltet wird (vgl. Schiffbänker & Holzinger 2014). Auch wenn Väterkarenz größtenteils verbal sehr befürwortet und unterstützt wird, wird sie meist nur unter bestimmten, teils sehr restriktiven Bedingungen zugelassen. Diese Bedingungen werden nicht offen artikuliert, sondern subtil über die Unternehmenskultur vermittelt. Die Restriktionen fallen je nach Unternehmenskultur unterschiedlich rigide aus und spiegeln sich in den verschiedenen Karenzpraktiken wider. Die rigidesten Väterkarenz-Praktiken konnten wir in greedy organizations feststellen: Wer in einer greedy organisation in Karenz geht, tut dies am besten sehr kurz und richtet sich bezüglich des Zeitpunkts nach den Bedürfnissen des Arbeitgebers. Am besten arbeitet er während dieser kurzen Karenz parallel oder ist zumindest für Fragen erreichbar bzw. bereit, in Notfällen einzuspringen. Nach der Karenz steht er dem Unternehmen wieder in vollem Umfang zur Verfügung. Karenz wird für Väter so zum Kurzausflug ins Familienleben.

Der Widerspruch zwischen der artikulierten, meist sehr positiven Haltung zu Väterkarenz und der gelebten Praxis ist bei Organisationen, die dem Typ theoretische Modernisierer entsprechen, am größten. Aber auch bei tendenziell vereinbarkeitsfreundlichen Unternehmen treten Spannungsverhältnisse zwischen Organisationszielen und gleichstellungspolitischen Zielen zu Tage. Einerseits wünscht man sich Väter, die nachhaltig Verantwortung bezüglich der Betreuung ihrer Kinder übernehmen, andererseits erwartet man von Vätern eine stärker beruflich orientierte Karenzgestaltung als von Müttern.

Gerade bei diesem Organisationstyp hat Väterkarenz aber auch das größte kulturverändernde Potenzial. In einem Fall konstatiert ein Interviewpartner:

*„(...) Bei uns sind relativ viele Männer auch in Karenz und mit der Zeit bildet sich da auch eine Kultur drum herum (...).“ 2:27 (stv. Institutsleiter, außeruniversitäre Forschung)*

Dies zeigt, dass dort, wo Männern in Väterkarenz gehen können, diese auch als Vorbilder wirken und ein ermöglichendes Arbeitsumfeld entsteht. Allerdings können diese Karenzpraktiken auch limitierend wirken, wenn sie alle nach einem vorgegebenen Schema abgehandelt werden: also kurz, im Sommer inklusive Parallelbeschäftigung.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass wir in dieser Studie kein Bild von typischen österreichischen Unternehmen zeigen. Wir haben Führungskräfte aus Organisationen interviewt, die Erfahrung mit Väternkarenz haben – dies ist eine besondere Gruppe an Unternehmen mit spezifischen Erfahrungen, die vermutlich nicht repräsentativ für österreichische Unternehmen ist. Diese Vermutung bestätigen Wagner (2008, 222), der für österreichische Unternehmen insgesamt ein Defizit an Work Life Balance für Väter diagnostiziert, und Mairhuber et al. (2010, 18), die in einer Studie zu Erwerbsarbeit und Elternschaft in Wien in keinem Betrieb konkrete Maßnahmen zur Förderung der Väternkarenz finden. Wir können in unserem Sample also von einer Positiv-Selektion ausgehen – diese Organisationen stehen Väternkarenz überdurchschnittlich ermöglichend gegenüber. Aber auch in diesen Organisationen steht der drohende Karriereknick einer Väternkarenz entgegen, die die Hälfte der Karenzzeit für ein Kind abdeckt und so als Gleichstellungsinstrument wirken würde. Würden Väter und Mütter die Karenzzeit und die weitere Betreuung ihrer Kinder zu gleichen Teilen übernehmen, würde dies wahrscheinlich auch auf die Karrierenachteile zutreffen. Machen dies allerdings alle, gäbe es für niemanden mehr Karrierenachteile aufgrund von Karenz. Derzeit haben diese Karrierenachteile aber noch hauptsächlich Frauen zu tragen.

## Literatur

- Acker, J. (1990): "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations". *Gender and Society*, Vol. 4 No. 2, 139–158.
- Acker, S. (1994): *Gendered education: Sociological reflections on women, teaching, and feminism, Modern educational thought*, Buckingham [England], Philadelphia.
- Allard, K.; Haas, L.; H., P. (2007): "Exploring the Paradox. Experiences of flexible working arrangements and work family conflict among managerial fathers in Sweden." *Community, Work & Family* 10 (4), 475–493.
- Bailyn, L., Rapoport, R. & Fletcher, J. (1999): "Moving corporations in the US toward gender equity", in Haas, L., Hwang, P.u. Russell, G. (Hg.), *Organizational change and gender equity: International perspectives at the workplace*, Thousand Oaks, Calif., London, S. 167–180.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995): *Forschungsmethoden und Evaluation: [für Sozialwissenschaftler]*, Berlin.
- Bowen, G. & Orthner, D. (1991): "Effects of organizational culture on fatherhood", in Bozett, F.W.u. Hanson, Shirley M. H. (Hg.), *Fatherhood and families in cultural context*, Springer series, focus on men, New York, 187–217.
- Bygren, M.; Duvander, A.-Z. (2006): "Parents' Workplace Situation and Fathers' Parental Leave Use". *Journal of Marriage and Family* 68 (5), 363–372.
- Coser, L.A. (1967): "Greedy Organisations". *European Journal of Sociology / Archives Européennes de Sociologie*, Vol. 8 No. 02, 196–215.
- Coser, Lewis A. (1974): *Greedy Institutions. Patterns of Undivided Commitment*. New York: The Free Press.
- Currie, J.; Harris, P. and Thiele, B. (2010): *Sacrifices in Greedy Universities: Are they gendered?*
- Dulk, L. den & Remery, C.L.H.S. (1997): *Work-family arrangements in organisations*. In: K. Tijdens, A. van Doonre-Huiskes & T. Willems (Eds.): *Time allocation and gender. The relationship between paid labour and household work ( 1-1)*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Egger de Campo, M. (2013): „Contemporary Greedy Institutions. An Essay on Lewis Coser's Concept in the Era of the 'Hive Mind' ". *Sociologicky casopis/Czech Sociological Review*, Vol. 49, No 6, 969–987.
- Fletcher, J.K. (1998): "Relational Practice: A Feminist Reconstruction of Work". *Journal of Management Inquiry*, Vol. 7 No. 2, 163–186.
- Fondas, N. (1997): "Feminization Unveiled. Management Qualities in Contemporary Writings". *The Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, 257–282.
- Gherardi, S. & Poggio, B. (2001): "Creating and recreating gender order in organizations". *Journal of World Business*, Vol. 36 No. 3, 245–259.

- Grossmann, R. (1997): Besser, billiger, mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität. Wien; New York: Springer.
- Haas, L.; Allard, K.; Hwang, P. (2002): "The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden". *Community, Work & Family* 5 (3), 319–342.
- Haas, L.; Hwang, P. (2007): "Gender and Organizational Culture. Correlates of Companies' Responsiveness to Fathers in Sweden." *Gender & Society* 21 (1), 52–79.
- Hanft, A., Laske, S. & Meister-Scheytt, C. (2006): Organisation und Führung. Münster: Waxmann.
- Holzinger, F., Schiffbänker, H. & Reidl, S. (2014): *Vater werden ist nicht schwer, Vater sein hingegen sehr...: Unterschiedliche Motive, Erfahrungen und Vereinbarkeitspraktiken von Vätern in Karenz*, POLICIES Working Paper, Wien.
- Kreimer, M. (1999): Arbeitsteilung als Diskriminierungsmechanismus: Theorie und Empirie geschlechtsspezifischer Arbeitsmarktsegregation; Europäische Hochschulschriften Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Vol. 2430, Frankfurt am Main, Wien [u.a.].
- Kvande, E. (2009): "Work-Life Balance for Fathers in Globalized Knowledge Work. Some Insights from the Norwegian Context." *Gender, Work & Organization* 16 (1), 58–72.
- Lind, I. (2013): "Wissenschaft als "greedy occupation"?", in Haller, M. (Hg.), *Wissenschaft als Beruf: Bestandsaufnahme – Diagnosen – Empfehlungen*, ÖAW: *Forschung und Gesellschaft*, Wien, 95–109.
- Maier, M. (1999): "On the gendered substructure of organizations", in Powell, G.N. (Hg.), *Handbook of gender & work*, Thousand Oaks, Calif., 69–93.
- Mairhuber, I.; Papouschek, U.; Sardadvar, K. (2010): Erwerbsarbeit und Elternschaft in Wien. Geschlechtsspezifische Unterschiede, betriebliche Logiken und Gender-Budgeting-relevante Maßnahmenvorschläge für eine erfolgreiche Vereinbarkeit. Langfassung. Wien (FORBA Forschungsbericht, 12/2010). Online verfügbar unter <http://www.forba.at/data/downloads/file/671-FB-12-2010.pdf>.
- Mauerer, G. & Scheibelhofer, P. (2014): Konstruktionen von Männlichkeit und Väterkarenz: Ein Brückenschlag? Wien.
- Mayring, P. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Beltz Studium, Weinheim.
- Metz-Göckel, S., Auferkorte-Michaelis, N. & Möller, C. (2009): Wissenschaft als Lebensform – Eltern unerwünscht?: Kinderlosigkeit und Beschäftigungsverhältnisse des wissenschaftlichen Personals aller nordrhein-westfälischer Universitäten, Opladen.
- Morgan, H. & Milliken, F. J. (1992): "Keys to action: Understanding differences in organizations' responsiveness to work-and-family issues". *Human Resource Management*, Vol. 31, 227-248.
- Moss-Racusin, C.A., Dovidio, J.F., Brescoll, V.L., Graham, M.J. & Handelsman, J. (2012): "Science faculty's subtle gender biases favor male students", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41): 16474–16479. doi: 10.1073/pnas.1211286109

- Naz, G. (2010): "Usage of parental leave by fathers in Norway". *The International Journal of Sociology and Social Policy* 30 (5/6), 313–325.
- Parsons, E. & Priola, V. (2013): "Agents for Change and Changed Agents. The Micro-Politics of Change and Feminism in the Academy". *Gender, Work and Organization*, 20(5), 580-598.
- Reich, N. (2010): Who Cares? Determinants of the Fathers' Use of Parental Leave in Germany. Hamburg Institute for International Economics. Hamburg (HWWI Research Papers, 1-31).
- Reidl, S. & Schaffer, N. (2009): "Werden was möglich ist ... Berufsorientierung als Mittel gegen geschlechtsspezifische Arbeitsmarktsegregation?", in Woitech, B., Schiffbänker, H.u. Schaffer, N., Reidl, Sybille (Hg.), Ein anderer Blickwinkel: Erfahrungen aus der angewandten Genderforschung, Schriftenreihe des Institutes für Technologie- und Regionalpolitik der Joanneum Research, Graz, 88–118.
- Reidl, S. & Schiffbänker, H. (2013): *Karenzväter in Zahlen: Ergebnisse einer Analyse von Daten des Hauptverbands der Sozialversicherungsträger*, Wien.
- Sallee, M.W. (2012): "The Ideal Worker or the Ideal Father. Organizational Structures and Culture in the Gendered University". *Research in Higher Education*, Vol. 53 No. 7, 782–802.
- Sapleton, N. & Takruri-Rizk, H. (2008): "The Gender Subtext of Science, Engineering and Technology (SET) Organizations: A Review and Critique". *Women's Studies*, 37 (3), 284-316.
- Schiffbänker, H. & Holzinger, F. (2014): *Väterkarenz und Karriere*, POLICIES Working Paper, Wien.
- Schiffbänker, H. (2011): *Karrieren in der industriellen Forschung. Zwischen subjektiven Orientierungen und institutionellen Barrieren*; available at: [http://othes.univie.ac.at/16774/1/2011-09-12\\_8801732.pdf](http://othes.univie.ac.at/16774/1/2011-09-12_8801732.pdf).
- Statistik Austria (2013): *Mikrozensus Arbeitskräfteerhebung 2012*.
- Statistik Austria (2011): *Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung Jahresdaten*.
- Strauss, A.L. (1994): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*, Uni-Taschenbücher, 1776 Soziologie, München.
- Valian, V. (1998): *Why so slow? The advancement of women*, Cambridge, Mass. [u.a.].
- Valian, V. (2005): "Beyond Gender Schemas. Improving the Advancement of Women in Academia". *Hypatia*, Vol. 20 No. 3, 198–213.
- Van den Brink, M. & Benschop, Y. (2012): "Gender practices in the construction of academic excellence. Sheep with five legs". *Organization*, Vol. 19 No. 4, 507–524.
- Wagner, H. (2008): *Väterkarenz aus Sicht von Personalverantwortlichen österreichischer Unternehmen*. Diplomarbeit. Universität Wien. Wien. Online verfügbar unter [http://othes.univie.ac.at/1658/1/2008-10-20\\_9604790.pdf](http://othes.univie.ac.at/1658/1/2008-10-20_9604790.pdf).
- Whitehouse, G., Diamond, C., Baird, M. (2007): "Fathers' Use of Leave in Australia." *Community, Work & Family* 10 (4), 387–407.

### **POLICIES Research Report Series**

Research Reports des Zentrums für Wirtschafts- und Innovationsforschung der JOANNEUM RESEARCH geben die Ergebnisse ausgewählter Auftragsforschungsprojekte des POLICIES wieder. Weitere .pdf-Files der Research Report Series können unter <http://www.joanneum.at/policies/rp> heruntergeladen werden.

Für weitere Fragen wenden Sie sich bitte an [policies@joanneum.at](mailto:policies@joanneum.at).

© 2013, JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH – Alle Rechte vorbehalten.

JOANNEUM RESEARCH  
Forschungsgesellschaft mbH  
Leonhardstraße 59  
8010 Graz  
Tel. +43 316 876-0  
Fax +43 316 876-1181  
[pr@joanneum.at](mailto:pr@joanneum.at)  
[www.joanneum.at](http://www.joanneum.at)