

Berner Fachhochschule

Fachbereich Wirtschaft

Vereinbarkeit von beruflicher Karriere mit einem Familienengagement von Vätern

Welcher Handlungsbedarf besteht auf der Ebene der Organisationskultur und welche Verantwortung haben Väter?



Foto: A. Huber

Masterarbeit

Eingereicht im Rahmen des Studiengangs

Executive MBA mit Vertiefung in Integrated Management

Vorgelegt von: **Alex B. Kunze**

Referent: **Dr. Josef Naef**

Ko-Referent: **Dr. Volker Schade**

Erstellungsperiode: **16.12.2013 - 28.3.2014**

Einreichtdatum: **28.3.2014**

Inhalt

Vorwort	1
Management Summary	3
1. Einleitung	5
1.1. Ausgangslage	5
1.2. Problemstellung	6
1.3. Zielsetzung	6
1.4. Abgrenzung	6
1.5. Methodisches Vorgehen	7
2. Gesellschaftsanalyse	10
2.1. Die wandelnde Rolle der Väter in der Gesellschaft	10
2.2. Neue Rollenverständnisse in der Familie	14
3. Organisationsanalyse	18
3.1. Ebenen der Unternehmenskultur	18
3.2. Organisationskultur im Spannungsfeld der Vereinbarkeit für Männer	21
4. Paradigmenwechsel	26
4.1. Ethische Überlegungen.....	26
4.2. Aktuelle Paradigmen.....	31
4.3. Wünschbare Paradigmen	33
5. Massnahmenkatalog	36
5.1. Denken der Väter.....	36
5.2. Unternehmenskulturen.....	40
6. Reflexion durch Betroffene.....	44
7. Schlussfolgerungen	49
Verzeichnisse	1
Literatur	1
Internet	2
Abbildungen	3
Abkürzungen	4
Glossar.....	4

Anhang 1: Themenanalyse (inklusive Ablaufplanung)	7
Anhang 2: Interviewpartner	12
Anhang 3: Interviewleitfaden für Reflexionsgespräche.....	13
Erklärung	21

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird der Einfachheit halber nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Mit der Annahme der Masterarbeit gestattet die Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft, die Drucklegung, ohne damit zu den enthaltenen Aussagen Stellung zu nehmen.

Vorwort

Die ersten Gedanken, mich mit dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Masterarbeit auseinander zu setzen, entwickelten sich bereits mit der Geburt meiner ersten Tochter im September 2011. Zu diesem Zeitpunkt war ich in einer Führungsposition und als Mitglied einer Geschäftsleitung einer KMU¹ tätig. Dank einem sehr flexiblen Arbeitszeitmodell konnte ich meine private und berufliche Verantwortung ziemlich gut vereinbaren. Schwierig für die Vereinbarkeit waren einzig die Abwesenheiten infolge regelmässiger Auslandsaufenthalte. In den letzten beiden Jahren dieser Tätigkeit führten wir auf meinen Wunsch ein „Top-sharing²“-Modell ein. Dieses erlaubte es mir, mit einem 60-Prozent-Pensum meine Führungsposition zu behalten, meinen Vatertag zu pflegen und gleichzeitig mein EMBA³-Studium zu absolvieren.

Die definitive Entscheidung, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu meinem Masterarbeitsthema zu machen, fiel anfangs 2013, kurz bevor sich mir eine neue Arbeitsstelle beim Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) eröffnete. Im August 2013 trat ich meine neue Stelle beim SECO in einem Teilzeitpensum an. Diese neue berufliche Erfahrung in einer grossen Organisation hat wesentlich dazu beigetragen, die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche besser nachvollziehen zu können und mein eigenes Handeln zu reflektieren. Wäre die Masterarbeit bereits vor dem Stellenantritt vorgelegen, hätte mir dies das Einleben ins SECO sicher vereinfacht. Doch auch jetzt entfaltet sich der Nutzen auf der ganzen Ebene. Insbesondere das bessere Verständnis von unsichtbaren Mechanismen der Organisationskultur und deren Wirkung, unterstützt mich, meine Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie besser zu leben.

Es würde mich freuen, wenn andere Väter die Masterarbeit nutzen könnten, um eine gewünschte Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser ausgestalten zu können. Dabei soll meine Arbeit auch hinterfragt werden, und so freue ich mich auf kritische Anregungen.

Neben familiären und beruflichen Verantwortungen ein EMBA-Studium zu absolvieren, ist eine grosse Herausforderung. Ich möchte deshalb hier in erster Linie meiner Frau Barbara herzlich danken, dass sie mich tatkräftig zeitweilig von Familienaufgaben entlastet hat und sich liebend, während meinen zahlreichen Aufenthalten in der Bibliothek, um unsere Tochter gekümmert hat. Auch den Schwiegereltern, welche früh morgens aus Zürich für die Betreuung angereist sind, und meinen Eltern, welche zwischen den Theatereinsätzen Betreuungsaufgaben übernahmen, möchte ich ganz herzlich danken. Ohne mein familiäres Netz wäre die Masterarbeit als Abschluss des EMBA-Studiums nicht zustande gekommen.

¹ Kleine und mittlere Unternehmen

² Vgl. Glossar

³ Executive Master of Business Administration

Einen herzlichen Dank spreche ich meinem Referenten Dr. Josef Naef und Ko-Referenten Dr. Volker Schade für die methodische Unterstützung, den Interviewpartnern Frank Schmidbauer, Marc-Alexandre Graf und Xavier Monnat für die kritischen Rückmeldungen sowie Daniela Häberlin für das sorgfältige Korrektorat aus.

Während des Schreibens habe ich oft an meine Tochter gedacht und insgeheim gehofft, dass sie Verständnis für meine Abwesenheiten aufbringen kann. Ich bin ihr sehr dankbar, dass sie mir eine mit Kinderaugen wahrgenommene neue Welt eröffnet, welche jeden Tag immer wieder Überraschungen birgt und mich zum Schmunzeln veranlasst. Mit der Familiengründung ist in meinem Leben eine neue Balance von Erwartungen und Ansprüche entstanden. Plötzlich werden vermeintlich dringende und wichtige Aspekte aus dem Berufsleben relativiert. Eine grössere Bereicherung für ein Leben kann ich mir nicht vorstellen. Ich freue mich nun auf den Abschluss meines EMBA-Studiums, um meinen Vatertag wieder konsequent jede Woche mit meiner Tochter erleben zu dürfen und damit meine geteilte Verantwortung für Familie, Beruf und im weiteren Sinne für die Gesellschaft wahrzunehmen.

Im März 2014

Alex B. Kunze

Management Summary

Karrieregestaltung und bewusstes Familienengagement sind insbesondere für Männer eine grosse Herausforderung. Obschon sich gemäss einer Vielzahl von Studien immer mehr Männer ein gleichgestelltes Familienmodell⁴ wünschen, sind es nur wenige, welche es tatsächlich umsetzen. Gerade in Führungspositionen sind Teilzeitpensen als wichtige Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer noch eine grosse Rarität. Auch die gesellschaftlichen Erwartungen sind zumindest in unseren Breitengraden immer noch konservativ. Sie gehen davon aus, dass Frauen für das Wohl der Familie bereit sein sollen, beruflich kürzer zu treten (OECD⁵, 2013, S.108). Das Hauptziel der Arbeit lässt sich mit der Beantwortung folgender Fragen skizzieren:

Durch welche Veränderungen seitens der Organisationen⁶ gelingt es, die Rolle des Vaters in Einklang mit der beruflichen Karriere zu bringen?

Welche Veränderungen der Väter sind nötig, um die Vereinbarkeit des familiären Engagements mit der beruflichen Karriere in Einklang zu bringen?

In Anbetracht, dass bezüglich Frauen und Karriere bereits eine breite Debatte stattfindet, wird die Masterarbeit auf das etwas neuere Thema der Rolle der Väter eingegrenzt. Dabei soll speziell auf die Frage der *Karriere* und Familienorientierung fokussiert werden. Organisationsseitig wird eine Eingrenzung vorgenommen, indem der Hauptfokus auf der Organisationskultur liegt. Strategien, Prozesse und Instrumente werden also nur, falls es für das Verständnis nötig ist, angesprochen.

Das Vorgehen ist wie folgt gegliedert: Aufbauend auf einer Literaturrecherche wird eine Gesellschaftsanalyse durchgeführt, welche die sich wandelnde Rolle der Väter und das Rollenverständnis in den Familien analysiert. Anschliessend werden Ebenen der Organisationskultur und deren Relevanz für die Vereinbarkeit untersucht. Darauf aufbauend werden aktuelle Paradigmen, welche eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren, und anschliessend neue wünschbare Paradigmen skizziert. In diesem Schritt findet auch eine Reflexion bezüglich der Legitimation der Ansprüche auf Vereinbarkeit aus ethischer Sicht statt. Aufbauend auf den skizzierten Paradigmenwechsel wird ein Massnahmenkatalog entwickelt, welcher durch betroffene familienengagierte Väter in Führungspositionen reflektiert wird. Die Erkenntnisse der Reflexion fliessen in die Arbeit ein und führen abschliessend zu einem Fazit.

Die Erkenntnisse können wie folgt zusammengefasst werden: Obschon vor allem ökonomische Argumente, sei es aus Sicht der Volkswirtschaft oder einzelner Unternehmen, für die

⁴ Vgl. Glossar

⁵ Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

⁶ Mit „Organisationen“ sind gemeint: Unternehmen, nicht gewinnorientierte Organisationen (NPO), Nichtregierungsorganisationen (NGO), öffentlich rechtliche Organisationen, Behörden

Förderung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ins Feld geführt werden, ist dieser Anspruch auch aus einer individual- und wirtschaftsethischen Perspektive legitim.

Auf der Individualebene stehen heute Paradigmen im Vordergrund, dass Väter durch die Nutzung von Vereinbarkeitsangeboten (z.B. Teilzeitarbeit) einen Karriereknick zu befürchten haben oder als beruflich nicht ambitioniert gelten. Auch bei der Stellensuche gelten Wünsche nach Vereinbarkeitsangeboten als Hindernis. Weiter wird aus Sicht der Väter ins Feld geführt, dass fürsorgliche Väter sich in ihrer Männlichkeit beeinträchtigt fühlen und sich sogar lächerlich machen.

Aus Sicht der Unternehmen sind aktuelle Paradigmen zu erkennen, welche Teilzeitarbeit in Führungspositionen für unmöglich halten und hohe Verfügbarkeit und Erreichbarkeit für intakte Karrierechancen voraussetzen. Zudem sind Durchsetzungsvermögen und Machtansprüche, implizit männliche Werte, unabdingbare Eigenschaften für das Ausführen von Führungspositionen. Weiter sind Unternehmen der Meinung, dass mit dem Bereitstellen von Vereinbarkeitsmassnahmen, wie z.B. Teilzeitarbeit und Kinderbetreuung und einer entsprechenden Personalpolitik, die Vereinbarkeit gewährleistet sei. Weitere Massnahmen auf der Ebene der Organisationskultur werden nicht für nötig gehalten. Zudem herrscht die Meinung vor, dass geteilte Verantwortung, z.B. im Rahmen eines Topsharings⁷, kaum möglich ist.

Neue Paradigmen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, sind einerseits eine nötige persönliche Reflexion des Vaters in Bezug auf Rollen, Status, persönliche Fähigkeiten und Ansprüche. Andererseits setzt das bewusste Leben des familien- und berufsen-gagierten Vaters auch Mut und Selbstvertrauen voraus.

Auf Unternehmensebene steht die Entwicklung von Massnahmen auf der Ebene der Organisationskultur, zusätzlich zu strategischen und strukturellen Aktivitäten, im Vordergrund. Die Wichtigkeit von Vorbildrollen in Unternehmen auf Kaderstufe sowie die kritische Auseinandersetzung mit der Rolle der Vorgesetzten als „Gatekeeper⁸“ (Gärtner, 2012, S.158) von Vereinbarkeitsmassnahmen ist dabei zentral. Weitere Massnahmen betreffen u.a. Mitarbeitersensibilisierung und längerfristige Karriereplanung.

Eine Reflexion durch betroffene Väter haben die erarbeiteten Thesen unterstützt, unterschiedlich gewichtet und auch kritisch hinterfragt. Die Erkenntnisse daraus flossen in den Massnahmenkatalog ein.

Die Masterarbeit hat beim Autor einen persönlichen Reflexionsprozess sowohl auf beruflicher wie auch persönlicher Ebene ausgelöst, sowie Ideen für weiterführende Arbeiten und neue Forschungsbeiträge generiert.

Mit der Fokussierung auf Väter und Organisationskultur schliesst die Arbeit eine Lücke von Publikationen im Bereich von Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

⁷ Vgl. Glossar

⁸ Deutsche Übersetzung: Pförtner, Schrankenwärter (www.leo.org, {28.02.2014})

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Karrieregestaltung und bewusstes Familienengagement sind für Eltern eine grosse Herausforderung. Zahlreiche Studien zeigen auf, dass immer mehr Männer ihre Karriereentwicklung in Vereinbarkeit mit einem Familienengagement bringen möchten. Eine mit rund 1'200 Männern aus der Schweiz durchgeführte Studie (Meier-Schatz, Lucrezia et al., 2011, S.2) sagt aus, dass neun von zehn Männern eine Arbeitszeitreduktion für die Erreichung eines partnerschaftlichen Familienmodells fordern und dabei bereit sind, die Konsequenzen wie z.B. Lohneinbussen zu tragen.

Eine in Deutschland mit 3'000 Männern durchgeführte Studie (Wippermann et al., 2009, S.24) zeigt u.a., dass sich 33 Prozent aller Männer ein gleichgestelltes Familienmodell⁹ wünschen, aber dieses nur bei 23 Prozent der Männer der Wirklichkeit entspricht.

Die gesellschaftliche Wahrnehmung der Familienmodelle scheint in der Schweiz im Vergleich mit OECD-Ländern eher traditionellen Werten zu folgen. Dass vor allem Frauen bei der Familiengründung beruflich kürzer treten sollen, zeigt der OECD-Länderbericht zur Schweizer Wirtschaftspolitik 2013 auf, welcher das nicht ausgeschöpfte wirtschaftliche Potenzial der Frauen als Schwerpunkt aufgreift. Bei der Frage, „Frauen sollten vorbereitet sein, für das Wohl der Familie bei der Arbeit kürzer zu treten“, hat die Schweiz mit gegen 70 Prozent bei den Müttern und gegen 60 Prozent bei den Vätern die zweithöchste Zustimmung (OECD, 2013, S.108). Die nordischen Länder Norwegen, Schweden, Dänemark zeigen hier mit Zustimmungswerten von 10-20 Prozent ein ganz anderes Bild auf.

Diese gesellschaftlich anerkannte Bereitschaft der Frauen bei der Familiengründung beruflich kürzer zu treten, führt zu eingeschränkten beruflichen Möglichkeiten für familienengagierte Männer. Einerseits können sie auf traditionelle Arbeitgeber stossen, welche Teilzeitarbeit für Männer eher skeptisch beurteilen. Andererseits wächst auch der Druck auf den Mann und Vater, das Einkommen für die Familie grösstenteils zu generieren. Schlussendlich kann diese in der OECD-Studie dargelegte Haltung zu einer reduzierten gesellschaftlichen Akzeptanz von familienengagierten Männern führen. Wenn auch die Resultate der Studien sehr unterschiedlich ausfallen und kaum vergleichbar sind, ist grundlegend ein Wunsch nach besserer Vereinbarkeit festzustellen.

In den letzten Jahren wurden auch vermehrt Voraussetzungen geschaffen, um die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie zu fördern, dies sowohl auf der Ebene von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie auch auf Unternehmens- bzw. Organisationsebene. Es scheint aber, dass die Umsetzung in der Arbeitswelt trotz entsprechenden Massnahmen oft scheitert. Z.B. gelingt es nur wenigen Männern, tatsächlich Teilzeit zu arbeiten, oder aber eine Teilzeitarbeit verläuft weder für den Arbeitgeber noch für den Arbeitnehmer zufriedenstellend. Auch die Zahlen zur Teilzeitarbeit sprechen für sich. Gemäss Bundesamt für Statis-

⁹ Vgl. Glossar

tik¹⁰ arbeiteten im Jahre 2012 58.5 Prozent der Frauen Teilzeit¹¹, bei den Männern sind es aber nur 13.8 Prozent. Es scheint also, dass diese Vereinbarkeit trotz zunehmenden Massnahmen in Unternehmen immer noch mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist.

1.2. Problemstellung

Es kann davon ausgegangen werden, dass auf Organisations- bzw. Unternehmensebene Einflussfaktoren, welche eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie behindern, auf allen Ebenen des magischen Dreiecks „Strategie, Struktur und Kultur“¹² zu finden sind. Es scheint aber, dass die Gewichtung der Ebenen differenziert betrachtet werden muss. So werden zunehmend Massnahmen auf den Ebenen Strategie und Struktur entwickelt. Dies zeigt sich z.B. mit einem Leitbild oder einer Personalpolitik auf der strategischen Ebene oder mit Instrumenten wie Homeoffice¹³ auf der strukturellen Ebene. Doch die Umsetzung dieser Instrumente ist noch zögerlich. Mit anderen Worten: die Ebene der Kultur steht hinten an. Offenbar gelingt es trotz gut ausformulierten Personalstrategien und -prozessen immer noch zu wenig, diese Vereinbarkeit tatsächlich zu ermöglichen. Fragen von Akzeptanz, wechselnden Rollenbildern sowie Unternehmenskulturen spielen dabei eine wichtige Rolle. Aber welche Ursachen, sowohl auf Organisations- bzw. Unternehmensebene wie auch bei den Vätern, haben diese Probleme und welche Massnahmen können ergriffen werden?

1.3. Zielsetzung

Das Hauptziel der Arbeit lässt sich mit der Beantwortung folgender Fragen skizzieren:

Durch welche Veränderungen seitens der Organisationen¹⁴ gelingt es, die Rolle des Vaters in Einklang mit der beruflichen Karriere zu bringen?

Welche Veränderungen der Väter sind nötig, um die Vereinbarkeit des familiären Engagements mit der beruflichen Karriere in Einklang zu bringen?

1.4. Abgrenzung

Die Arbeit wird wie folgt abgegrenzt: in Anbetracht, dass bezüglich Frauen und Karriere bereits seit vielen Jahren eine breite Debatte stattfindet, fokussiert die Arbeit auf die etwas „neuere“ Diskussion der Rolle der *Väter*. Weiter wird speziell die Frage der *Karriere*- und

¹⁰ <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/05/blank/key/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html> (12.8.2013 im Rahmen der Themeneingabe und 14.3.2014 im Rahmen der Verifizierung)

¹¹ Teilzeit entspricht gemäss Bundesamt für Statistik den Rubriken 50-89 Prozent, und unter 50 Prozent. Vollzeit entspricht 91 – 100 Prozent (<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/05/blank/key/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>, {14.3.2014})

¹² Beschreibung vgl. Glossar

¹³ Erwerbsarbeit von zu Hause

¹⁴ Mit „Organisationen“ sind gemeint: Unternehmen, nicht gewinnorientierte Organisationen (NPO), Nichtregierungsorganisationen (NGO), öffentlich rechtliche Organisationen, Behörden

Familienorientierung fokussiert. Es sollen also insbesondere Väter in Führungsfunktionen und deren Kompatibilität mit einem familiären Engagement thematisiert werden. Die Arbeit soll also nicht allgemein auf *Teilzeitarbeit* und Familie ausgelegt werden. Weiter soll die Arbeit auf die Organisationskultur fokussiert werden, d.h. Aspekte der Strategie und Strukturen, für welche es bereits viele Publikationen gibt, werden nicht eingehend behandelt. Weiter geht die Arbeit auf die Verantwortung der Väter ein.

1.5. Methodisches Vorgehen

1.5.1. Ansatz

Wie im Begriff Vereinbarkeit implizit angedeutet, geht es vereinfacht darum, die Schnittstelle zwischen einem Individuum als Teil der Gesellschaft auf der einen Seite mit einer Organisation auf der anderen Seite zu untersuchen. Die vorliegende Arbeit zielt dabei auf Väter als Individuen. Die Schnittstelle zwischen Individuen und Organisationen kann auch als Rolle bezeichnet werden, welchen den „Austausch- und Anpassungsprozess zwischen der Organisation und dem Rolleneempfänger“ bzw. dem Individuum untersucht (Steiger, Lippmann, 2009, S.48ff).

Um dem Thema Vereinbarkeit von beruflicher Karriere mit einem Familienengagement von Vätern gerecht zu werden, muss das beschriebene System (Steiger, Lippmann, 2009, S.49) weiter gefasst werden. Es muss z.B. der Frage nachgegangen werden, welchem Wandel das Rollenbild des Vaters in der Familie und in der Gesellschaft unterliegt und welches Rollenverständnis der Vater in der Familie einnimmt. Und wie reagiert die Gesellschaft auf diese Veränderungen? In Bezug auf die Organisation reicht es nicht aus, nur die betriebsinternen Aspekte zu durchleuchten, denn jede Organisation ist Teil eines grösseren gesellschaftlichen Systems, welches Rahmenbedingungen vorgibt. Die nachstehende Grafik zeigt einen Überblick über verschiedene Elemente und deren Beziehung untereinander, welche für die Beantwortung der Fragen relevant sind. Die Grafik lehnt sich an Steiger und Lippmann (Steiger, Lippmann, 2009, S.49) an, wurde aber durch den Autor erweitert und angepasst.

auseinandersetze und in Führungspositionen gearbeitet habe¹⁵, soll die gewählte Methode den Einfluss eigener Denkmuster minimieren.

Die Literaturrecherche wurde in Bibliotheken (Informationsverbund IDS Basel Bern¹⁶, Universität Bern¹⁷), über die Dokumentationsstelle des Eidgenössischen Gleichstellungsbüros (EGB)¹⁸, über Internet¹⁹ sowie über weitere ausgewählte Quellen²⁰ ausgeführt. Insbesondere beim auf Fragen der Gleichstellung spezialisierten EGB war die Suche besonders ergiebig. Da sich das Thema in den letzten Jahren stark weiterentwickelt hat, wurde bei der Literaturrecherche auf möglichst aktuelle Publikationen geachtet. Entsprechend standen Publikationen jünger als zehn Jahre im Fokus. Da die Erkenntnisse aus der Arbeit in erster Linie auf das Umfeld des Autors angewendet werden sollen und die Thematik kulturabhängig ist, wurde der geografische Fokus auf den deutschsprachigen Raum Schweiz, Deutschland und Österreich gelegt. Aufgrund der Fülle von Informationen, hat der Autor beim Studium darauf geachtet, sich eng am konkreten Aufbau und der Fragestellung der Masterarbeit zu orientieren.

Die Arbeit ist grob in fünf Schritte gegliedert. In einem ersten Schritt wird eine Gesellschaftsanalyse durchgeführt, welche die sich wandelnde Rolle der Väter und das Rollenverständnis in den Familien thematisiert. Die Organisationsanalyse im zweiten Schritt untersucht Ebenen der Organisationskultur und deren Relevanz für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In einem dritten Schritt wird zuerst nach der ethischen Legitimation für eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefragt und dann ein Paradigmenwechsel skizziert, mit dem die Vaterrolle in Einklang mit der beruflichen Karriere gebracht werden kann. Ein Massnahmenkatalog wird im vierten Schritt sowohl für Unternehmen wie auch für Väter entwickelt. Die Vorschläge zum Paradigmenwechsel sowie der Massnahmenkatalog werden in einem fünften Schritt von drei betroffenen familienengagierten Vätern in Führungspositionen reflektiert. Nachfolgende Abbildung zeigt diese Schritte schematisch auf:

¹⁵ Führungsposition 2006-2013 (Angestellter bei www.neosys.ag), eigene Firma seit 2007 (www.phoenixteam.ch), Angestellter ohne Führungsposition seit 2013 (www.seco.admin.ch)

¹⁶ <http://aleph.unibas.ch/menu.html>

¹⁷ <http://www.unibe.ch/>

¹⁸ Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EGB, Schwarztorstrasse 51, 3003 Bern (keine Onlinesuche möglich)

¹⁹ u.a. www.scholar.google.com

²⁰ u.a. Dokumentationsstelle SECO, eigene Bibliothek Phönix, Unterlagen Studium EMBA

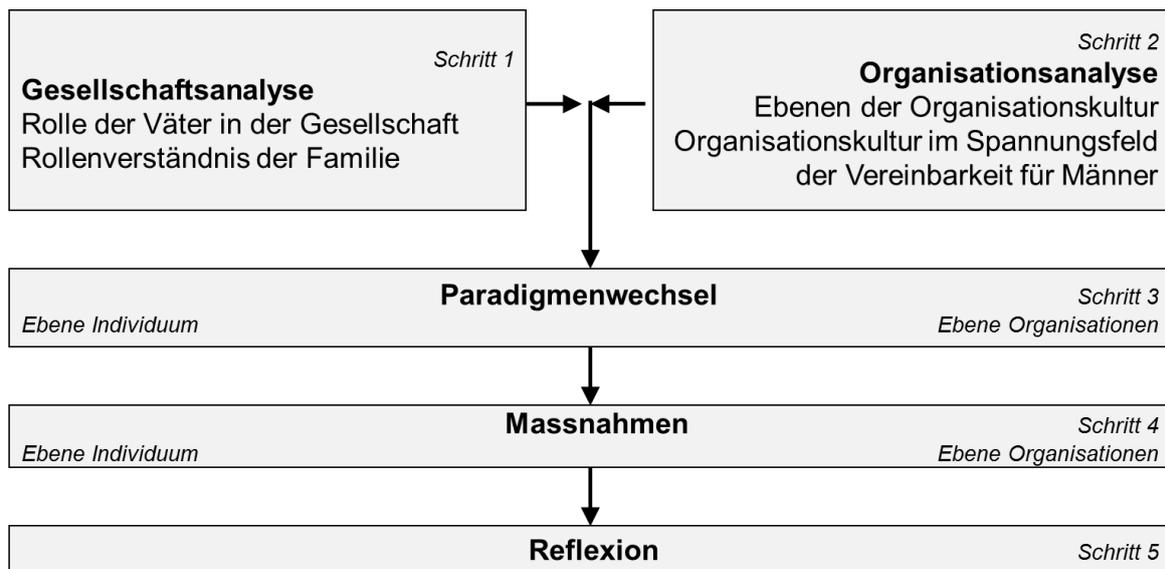


Abbildung 2: Erarbeitungsschritte der Masterarbeit

Der Ablauf der Arbeit wurde bereits mit der Themeneingabe (vgl. Anhang 1) geplant und konnte in grossen Zügen entsprechend umgesetzt werden. Der Fortschritt der Arbeit wurde mit dem Referenten anlässlich eines Coaching-Gesprächs Ende Januar 2014 und mit weiterem regelmässigem Austausch per E-Mail besprochen. Mit dem Ko-Referenten wurde insbesondere die Methodik im Januar 2014 telefonisch diskutiert.

2. Gesellschaftsanalyse

2.1. Die wandelnde Rolle der Väter in der Gesellschaft

Um Antworten in Bezug auf Veränderungen innerhalb der Organisationen und auch der Väter im Hinblick auf eine bessere Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie zu finden, gilt es zuerst einmal die wandelnde Rolle der Väter in der Gesellschaft zu verstehen. Dafür muss zuerst die Entwicklung der Vaterforschung verstanden werden. Dabei gibt es im zentraleuropäischen Kontext drei geschichtliche Umbrüche zu beachten (Kapella, 2011, S.11).

Im 18. und 19. Jahrhundert kommt dem Vater in der traditionellen bürgerlichen Familie die Rolle des Oberhauptes der Familie zu. Die Aufgabenteilung innerhalb der Familie war geschlechterspezifisch organisiert, d.h. die Frau war zuständig für Haushalt und Kinder und der Vater für das Einkommen (Kapella, 2011, S.11).

Im 20. Jahrhundert hatten kriegsbedingte Absenzen vieler Väter zur Folge, dass deren Rolle als Autoritätsperson in der Familie geschwächt wurde. Doch auch in dieser Zeit änderte sich wenig an den traditionellen gesellschaftlichen Zuschreibungen. Die Frauen waren weiterhin für den „familiären“ Bereich und die Männer für die Erwerbstätigkeit zuständig (Kapella, 2011, S.12). Das kriegsbedingte Fehlen vieler Väter hatte dann zur Folge, dass sich die Wissenschaft vermehrt dem Themenkreis Väter zuwandte. Diese Forschung befasst sich aber

vor allem mit dem Fehlen der Väter in der Familie. Dafür wurden „defizitorientierte Ansätze“ (Kapella, 2011, S.12) gewählt und weniger nach den Folgen dieses Fehlens oder der Vater-Kind-Beziehung geforscht (Kapella, 2011, S.12).

Die grossen Veränderungen und damit das Aufbrechen der Stereotypen ist vor allem auf die zunehmende Partizipation der Frauen am Arbeitsmarkt in den letzten Jahrzehnten zurückzuführen (Kapella, 2011, S.12). Dieser Einfluss führte zu grundlegenden Veränderungen innerhalb der Familie und in der Arbeitswelt. Kapella spricht von einer „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und der Normalbiographie“ (Kapella, 2011, S.12). Dies hatte zur Folge, dass die Forschung neu ausgelegt wurde und neue Ansätze wie die Vater-Kind-Beziehung in den Mittelpunkt rückten. Als Folge der zunehmenden Partizipation der Frauen am Arbeitsmarkt wurde dann auch ab den 1970er Jahren die Ungleichheit von Familien- und Erwerbsarbeit zwischen den Geschlechtern zum breiten Forschungsgegenstand (Kapella, 2011, S.12).

Aus der Perspektive der Väter war der Schritt zu einer „interdisziplinären Familienforschung“ (Kapella, 2011, S.12) ab den 1980er Jahren entscheidend. Dieser neue Ansatz, welcher den Vater auch als Teil des Familiensystems versteht und in der Forschung beachtet, war ein entscheidender Schritt, welcher u.a. auch zum Begriff „neue Väter²¹“ geführt hat, der später noch beschrieben wird. Kapella spricht von einem „Transformationsprozess der innerfamiliären Organisation“ (Kapella, 2011, S.13). Diese Entwicklung erlaubte es auf gesellschaftlicher Ebene, den Vater nicht mehr nur als Ernährer wahrzunehmen, sondern als Teil der Familie, welche wiederum Teil der Gesellschaft war.

Im Hinblick auf die Problemstellung der Masterarbeit stellt sich nun die Frage, ob die Entwicklung der Forschung auch Hand in Hand mit einer veränderten Wirklichkeit geht und sich tatsächlich ein Wertewandel abzeichnet. Oder anders ausgedrückt, hat sich, und wenn ja, in welcher Form, die Rolle des Vaters in der Gesellschaft verändert? Kapella (2011, S.13) schlägt für die Beantwortung eine differenzierte Betrachtungsweise vor. Einerseits gilt es die Erwartungen der Gesellschaft an einen typischen Vater zu betrachten und dabei auch die Frage zu stellen, ob „neue gesellschaftliche Leitbilder und Ideale tatsächlich im öffentlichen Diskurs verhandelt“ (Kapella, 2011, S.13) wurden. Und natürlich soll betrachtet werden, ob Veränderungen tatsächlich mittels konkreten Verhaltens zu beobachten sind (Kapella, 2011, S.13).

Auf der Ebene des öffentlichen Diskurses sind Konzepte von Vaterschaft und auch von Männlichkeit verstärkt seit den 1980er Jahren thematisiert worden. Etliche Autoren gehen daher von einem „normativen Wandel“ aus (Kapella, 2011, S.14). Dabei fällt auf, dass ein wichtiger Treiber für den Wertewandel die Definition der Geschlechterrolle der Frauen selbst ist. Dadurch wird eine neue Rollendefinition der Männer implizit verlangt. Eine zu beobachtende Begleiterscheinung ist eine Verunsicherung der Männer und Angst einer „Verweiblichung“ (Kapella, 2011, S.14). Obschon viele Publikationen versuchen, dieser Verunsiche-

²¹ Vgl. Glossar

rung entgegenzuwirken (Kapella, 2011, S.14), gilt es diesen Faktor für die Beantwortung der Fragestellung der Masterarbeit zu beachten.

Als Beispiel der öffentlichen Diskussion kann die erste europäische Väterkonferenz, welche 2004 in Wien stattfand, genannt werden (Kapella, 2011, S.15). Dem entgegen hält aber Bürgisser fest, dass der „öffentliche Diskurs sich der Thematik nur zögerlich annimmt“ (Bürgisser, 2011, S.15). Die untersuchte Literatur zeigt hier auf, dass der öffentliche Diskurs in Deutschland und Österreich weiter als in der Schweiz entwickelt ist. Bürgisser (2011, S.15) schreibt, dass die neue Rolle der Männer in der Gesellschaft und die dafür nötigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in der Gesellschaft und den Medien noch wenig thematisiert wird. „Es wird insbesondere selten aufgezeigt, wie schwierig die Bedingungen (auch) für Männer sind, Beruf und Familie auf eine befriedigende Art zu vereinbaren“ (Bürgisser, 2011, S.15).

Auf der Ebene der sozialen Erwartungen an Väter und Mütter macht der Diskurs eine Neuorientierung und Bewertung von Männlichkeit und Weiblichkeit und damit von Vaterschaft und Mutterschaft nötig. Kapella (2011, S.14) hält fest, dass „die gesellschaftliche Bedeutung des Mann-Seins, die früher unhinterfragt ausgeblendet wurde, heute vermehrt unter Legitimationsdruck steht“ (Kapella, 2011, S.14). Die geschlechtlichen Ordnungsverhältnisse verlieren also dadurch ihre Selbstverständlichkeit. Während die Publikation von Kapella (2011) eher auf den österreichischen Kontext fokussiert, scheint es aber, dass zumindest in der Schweiz die Vereinbarkeitsdiskussion weiblich geprägt ist. Noch wird „Gleichstellungsarbeit primär als Frauenförderung verstanden“ (Bürgisser, 2011, S.16). In der Schweiz wurden und werden Gleichstellungsbüros fast ausschliesslich von Frauen geleitet und haben viel zur „Besserstellung der weiblichen Bevölkerung“ (Bürgisser, 2011, S.16) beigetragen. Die Rolle der Männer und Väter wurde dabei eher nebensächlich thematisiert. Sie kamen kaum oder höchstens als negative Kontrahenten zur Sprache. „Es galt, faule Partner zur Hausarbeit zu animieren, Väter an ihre Verantwortung zu erinnern und Frauen und Kinder vor zudringlichen und gewalttätigen Männern zu schützen“ (Bürgisser, 2011, S.17).

Dass sich die Rolle der Väter in der Gesellschaft nur zögerlich wandelt, zeigen verschiedene Studien auf, welche allerdings geografischen Unterschieden unterliegen. Wie bereits in der Einleitung anhand der OECD-Studie erwähnt, zeichnet sich in der Schweiz auch im Jahre 2013 noch ein eher traditionelles Familienrollenverständnis der Gesellschaft ab. Eine breit angelegte Studie aus Deutschland aus dem Jahre 2006 bezüglich Rollenerwartung in der Bevölkerung stellt zwar in einer repräsentativen Erhebung fest, dass traditionelle Rollenverständnisse tendenziell weniger Zustimmung erhalten. Der Aussage, „es ist für alle Beteiligten viel besser, wenn der Mann voll im Berufsleben steht und die Frau zu Hause bleibt und sich um den Haushalt und die Kinder kümmert“ (Ehnis, 2009, S.27), stimmten in Westdeutschland 2004 aber immer noch 40 Prozent zu (1991: 50 Prozent). Interessant ist, dass die gleiche Studie zum Schluss kam, dass in Ostdeutschland diese Frage nur von 17 Prozent der Bevölkerung bejaht wurde (Ehnis, 2009, S.27). Es kann also davon ausgegangen werden, dass politische und gesellschaftliche Systeme einen erheblichen Einfluss auch auf die gesellschaftlichen Rollenerwartungen in Bezug auf Familienarrangements und damit die Väter

haben. Die Masterarbeit zeigt zwar einige Länderdifferenzen auf, geht aber nicht einer vertieften Suche nach Gründen diesbezüglich nach.

Ehnis (2009, S.31) wirft die Frage auf, wieso die wissenschaftliche Literatur vor allem die „Erosion des männlichen Normalarbeitsverhältnisses und der Ehe als Versorgungsinstitution in der Regel im Zusammenhang mit der Erwerbstätigkeit von Frauen bzw. Müttern diskutiert. Seltsamerweise wird kaum danach gefragt, ob die Erosion auch die Männer, sprich das Männliche, wirklich betrifft“ (Ehnis, 2009, S.31). Hier kommt die zentrale Basis der hegemonialen Männlichkeit²² ins Spiel, die gemäss Ehnis (2009, S.31) diffundiert und ein neues Geschlechterarrangement sowie einen Wertewandel in der Gesellschaft nötig macht (Ehnis, 2009, S.31).



Abbildung 3: Zwei Väter mit Babies – ein oft noch ungewohntes Bild (Photo: Alex Kunze)

Kapella (2011) nimmt diesen Faden auch auf, indem er nach den Faktoren auf der Ebene der Werte, welche gegen eine wandelnde Vaterrolle wirken, fragt. Studien der 1990er Jahren zeigen auf, dass familienengagierte Vaterschaften in einem Widerspruch zur echten Männlichkeit stehen. Verbunden damit werden „das eingeschränkte Gefühlsleben, die Homophobie, die Kontroll-, Macht- und Wettbewerbszwänge, das gehemmte sexuelle und affektive Verhalten, die Sucht nach Leistung und Erfolg sowie die weniger sorgsame Gesundheitspflege“ (Kapella, 2009, S.32). Gerade die Frage des „Männlichen“ und die damit verbundenen Wertvorstellungen scheinen also ein wichtiger Aspekt in Bezug auf das Rollenverständnis des Mannes in der Gesellschaft zu sein. Dabei fällt auch auf, dass zumindest ein Teil dieser Werte, wie z.B. Kontroll-, Macht- und Wettbewerbszwänge, auch mit Führungsqualitäten in Verbindung gebracht werden, was für die weiteren Ausführungen relevant ist.

²² Vgl. Glossar

Kapella (2011, S.32) zeigt weiter auf, dass die „Ungleichzeitigkeit und die Widersprüche in den sozialen Prozessen der Veränderung der Geschlechterverhältnisse und -beziehungen“ sowohl von Männern und Frauen „konfliktivhaft und ambivalent“ erlebt werden (Kapella, 2011, S.32). Einerseits sind neue Konzepte von Vaterschaft noch nicht selbstverständlich, andererseits besteht von der Gesellschaft ein Druck zur Veränderung. Dies führt zu Ambivalenz bei Vätern, welche diesen Wandel machen möchten (Kapella, 2011, S.32). Doch es wird auch festgehalten, dass es neben den ambivalenten auch kämpferische Väter gibt, welche sich gegen die Infragestellung ihrer Identität wehren und an traditionellen Vorstellungen und männlicher Hegemonie festhalten (Kapella, 2011, S.32). Interessanterweise kommt in dieser Studie keine neue Kategorie, z.B. die Gruppe der gefestigten neuen Männer, zur Sprache. Kapella (2011, S.33) verweist auf ein Zitat von Michael Meuser von 2009, welches aussagt, dass „trotz des Wandels der Geschlechterverhältnisse und einer wachsenden Infragestellung männlicher Herrschaft sich bislang keine kulturelle Semantik der Konstruktion von Männlichkeit jenseits des Modells hegemonialer Männlichkeit etablieren konnte, die eine breite gesellschaftliche Akzeptanz erfährt“ (Kapella, 2009, S.33).

Dieses Zitat resümiert das Kapitel zutreffend. Es scheint also, dass zumindest in unseren Breitengraden die Rolle des Mannes und Vaters sich nur langsam verändert und aus einer gesellschaftlichen Perspektive auf Widerstand stösst.

2.2. Neue Rollenverständnisse in der Familie

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, sind neben Veränderungen im beruflichen Umfeld auch Veränderungen bei den Vätern selbst Voraussetzung. Um diese Zusammenhänge zu verstehen, bedarf es zuerst einmal einer Auseinandersetzung mit dem Rollenverständnis in der Familie.

Der Zusammenhang zwischen Männlichkeit und Vaterschaft und allgemein die Identität des Mannes scheint, wie in Kapitel 2.1. ausgeführt, ein wichtiges Element für die Beantwortung der Fragen der Masterarbeit zu sein. Inwiefern wirkt sich dies nun auf das Rollenverständnis des Vaters in der Familie aus?

Vater zu werden bedeutet eine grosse Umstellung auf allen Ebenen. Die Aufmerksamkeit bei einer Familiengründung gilt aber hauptsächlich den Müttern, die durch die Schwangerschaft, Geburt und anschliessende Stillzeit bildlich im Mittelpunkt stehen. Doch auch für den frischgebackenen Vater stellt die Geburt eines Kindes einen grossen Wandel dar. Gerade weil er oft weniger Beachtung bekommt, können sich diese Veränderungen noch akzentuieren. In Bezug auf die bereits erwähnte Frage der Männlichkeit hält Kapella fest (Kapella, 2011, S.70), dass bei der Familiengründung der „Mann seinen Weg zur Männlichkeit erst einmal hinter sich lässt“ (Kapella, 2011, S.70), und folgert daraus, dass „Männlichkeit und Familie nicht zusammenpassen“ (Kapella, 2011, S.70). Diese Erkenntnis baut darauf auf, dass Fürsorge weiblich und körperlich konnotiert ist und damit fürsorgliches Verhalten hegemoniale Männlichkeit²³ zumindest zum Teil infrage stellt. „Fürsorgende und pflegende Männer werden

²³ Vgl. Glossar

dabei im Freundeskreis auch als „untergeordnet betrachtet“ (Kapella, 2011, S.70). Diese Aussagen und Erkenntnisse bauen auf einem Theorem der hegemonialen Männlichkeit von Connell²⁴ auf, welches besagt, dass „Geschlecht, in diesem Fall Männlichkeit, als Ergebnis von Handlung und von sozialer Praxis gesehen wird, wobei die entscheidenden Momente das Prozesshafte, Relationale, Dynamische, also Veränderbare an sozialer Praxis sind“ (Kapella, 2011, S.69). „Sie sind also das Ergebnis von sozialen Handlungsmustern einschliesslich Macht- und Produktionsbeziehungen sowie emotionale Bindungsstrukturen“ (Kapella, 2011, S.69). Gerade diese Macht- und Produktionsbeziehungen sind auch wieder wichtige Aspekte in Bezug auf Eigenschaften von Führungskräften, welche in den weiteren Kapiteln behandelt werden.

Es ist aber auch festzuhalten, dass hegemoniale Männlichkeiten „idealtypisch, d.h. empirisch nicht existieren, sondern sie bilden einen unweigerlichen Bezugspunkt für alle Männer eines Kulturkreises“ (Kapella, 2011, S.69). Das heisst, sie sind „historisch wandelbar und werden ständig rekonstruiert“ (Kapella, 2011, S.69). Die wandelnde Rolle der Väter in der Familie fordert das Konzept der hegemonialen Männlichkeit also heraus und stellt es infrage (Kapella, 2011, S.72). Diese Aussagen stimmen auch positiv und lassen hoffen, dass Veränderungen möglich sind. Und es erklärt auch die Unsicherheiten bei Männern, welche typischerweise bei jeden Rollenveränderungen ausgelöst werden.

Die Untersuchung der Rolle des Vaters und ihres innerfamiliären Engagements wurde seit den 1990er Jahren verstärkt aufgenommen. Dabei gewannen identitätstheoretische Zugänge an Bedeutung (Kapella, 2011, S.26). Ob und inwiefern sich ein Vater innerhalb der Familie engagiert, wird wesentlich davon mitbestimmt, „welchen Stellenwert und Bedeutung sie ihrer Identität als Vater einräumen“ (Kapella, 2011, S.26). Dies setzt also eine bewusste persönliche Entscheidung jedes Vaters in Bezug auf seine Rolle voraus. Kapella (2011, S.26) beschreibt das Vaterkonzept als „Produkt des Zusammenwirkens von Persönlichkeit und Gesellschaft“ (Kapella, 2011, S.26). Die Rolle, welche ein Vater in der Familie einnimmt, ist also kaum ein Zufallsprodukt, sondern baut auf der Selbstwahrnehmung und „Reflektivität“ (Kapella, 2011, S.26) des Vaters auf. Diese bewusste Entscheidung, welche eng in Zusammenhang mit der Übernahme von Verantwortung steht, ist zentral. Kapella (2011, S.26) beschreibt diesen individuellen Reflexionsgrad als das „Neue“ an den Vätern. So ist auch der Ausdruck „neue Väter²⁵“ entstanden.

Aber wie entwickelt sich nun die Rolle des Vaters in der Familie? Bürgisser (2011, S.21) hält fest, dass gemäss vielen Studien sich „gerade junge Menschen für ihre Zukunft mehrheitlich eine partnerschaftliche Rollenteilung wünschen“. Es findet also eine Aufweichung der traditionellen Rollenauffassungen statt, und ein Konsens, Beruf und Familie vereinbaren zu wollen, zeichnet sich ab (Bürgisser, 2011, S.21).

Doch sowohl Bürgisser wie auch Kapella halten fest, dass Diskrepanzen zwischen den Einstellungen und dem Verhalten vorliegen. „Das dürfte auch am Fehlen geeigneter ‚Role Mo-

²⁴ Raewyn Connell, australische Soziologin

²⁵ Vgl. Glossar

dels“ (Bürgisser, 2011, S.21), also Vorbilder und Identifikationsfiguren hängen. Nach der Familiengründung werden diese Ideale aber oft nicht befolgt und die frisch gebackenen Familien organisieren sich eher traditionell, das heisst, der Vater richtet sich vermehrt auf den Erwerbsbereich aus und junge Mütter konzentrieren sich auf die Familienrolle (Bürgisser, 2011, S.21). „Manche Frauen fordern zwar die Unterstützung durch den Partner, beharren gleichzeitig aber auf der Vorrangigkeit der Mutterrolle“ (Bürgisser, 2011, S.21).

Gesterkamp (2010, S.33) spricht diesbezüglich von „Traditionsfalle“, indem er den Weg einer jungen Familie mit einer Idealvorstellung eines gleichgestellten Familienmodells beschreibt. Er führt aus, dass beim Beschluss der Familiengründung das junge Paar davon schwärmte, etwas ganz anderes zu erleben (Gesterkamp, 2010, S.33). „Mit ihrem Baby zu begreifen, wie einfach Zeit vergehen kann, wie unnötig das Müssen war“ (Gesterkamp (2010, S.33). Da aber ein Kind der Familie häufig krank war, und der Vater aus Karrieregründen vermeintlich nicht kürzer treten konnte, verfiel die Familie dem traditionellen Modell (Gesterkamp, 2010, S.27). Beim Wunsch des Wiedereinstiegs in den Beruf der Mutter äussert der Vater Bedenken, da er gerade jetzt beruflich „bei der Stange bleiben muss“ (Gesterkamp, 2010, S.27) und die Möglichkeit sieht, bald befördert zu werden. Damit „sei doch die ganze Familie besser abgesichert“ (Gesterkamp, 2010, S.27). Diese Erzählung, welche die Traditionsfalle beschreibt, scheint ein weit verbreitetes Entwicklungsmuster zu sein.

Auch Kapella (2011, S.28) hält fest, dass eine Veränderung des Rollenbildes innerhalb der Familie nur sehr zögerlich vor sich geht. Das Auffinden engagierter Väter sei schwierig. Doch verglichen mit den beiden vorhergehenden Generationen, habe sich das Rollenverständnis zwischen Mann und Frau doch deutlich verändert (Kapella, 2011, S.28).

Hinsichtlich dieser Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit väterlicher Engagements werden neue Vaterschaftskonzepte aufbauend auf egalitären Partnerschaften untersucht. Dabei wurde u.a. festgestellt, dass diese Form der Arbeitsteilung „einen deutlich erhöhten Kommunikationsaufwand für die Eltern“ bedeutet (Kapella, 2011, S.31). Die „zentrale Voraussetzung für ein egalitäres Arrangement von Erwerbs- und Privatleben ist der Wunsch der Frauen nach Erwerbstätigkeit und der Männer nach aktiver Anteilnahme am Familienleben“ (Kapella, 2011, S.31), welcher also eine bewusste Entscheidung der Väter voraussetzt.

Diese bewusste Entscheidung ist also eine Grundvoraussetzung, doch Paare unterliegen auch dem Zeitregime der Arbeitswelt (auf die später eingegangen wird) und normativen Vorstellungen von Familie und Geschlecht. „Hier werden sie auf besondere Weise gefordert, nicht nur müssen die Bedingungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung und Kinderbetreuung gegeben sein, auch muss ein alltagspraktischer Entwurf eines Lebens gesetzt werden, der häufig der herrschenden Geschlechterordnung entgegen steht“ (Kapella, 2011, S.31).

Eine weitere Dimension ist die inhaltliche Teilung der Familienarbeit. Hier wird oft beobachtet, dass auch gleichgestellte Partnerschaftsmodelle aufgeweicht werden, indem die Art der Arbeiten wieder traditionellen Mustern entspricht. Der Vater übernimmt vielleicht, neben seinen traditionellen Arbeiten wie Reparaturen, Autoflicken noch neu die Kinderbetreuung, währenddem sich die Mutter auf die klassischen Haushaltsarbeiten fokussiert (Kapella, 2011, S.31). Gleichgestellt bezieht sich in solchen Situationen also eher auf gleiche Zeitpensen für

Beruf und Hausarbeit und weniger auf Inhalte der Aufgaben selber. Die geschlechtstypischen Arbeitsfelder werden also nicht unbedingt aufgelöst (Kapella, 2011, S.31).

Eine mit 2'048 Personen (Frauen und Männer ab 18 Jahren in Paarhaushalten) ausgeführte Studie (Wippermann et. al, 2009, S.25) untermauert die These, dass gleichgestellte Arbeitsteilung im Haushalt eher die Ausnahme ist. Während handwerkliche Reparaturen im und am Haus sowie die Pflege des Autos eine Männerdomäne ist, übernimmt vorwiegend die Frau das Kochen, die Wäsche, das Bügeln und Putzen. Aufgaben, welche als attraktiv empfunden werden (z.B. Feste organisieren, Kontakte pflegen) werden etwa in gleichen Teilen von Vätern und Müttern übernommen (Wippermann et. al, 2009, S.25).



Abbildung 4: Aufgaben im Haushalt folgen oft noch traditionellen Mustern (Photo: Alex Kunze)

Diese Aufgabenteilung, welche gemäss Wippermann (2009, S.26) weit verbreitet ist, wird von diesem Autor als Rolle des Vaters als „selektive Mitarbeit zur Entlastung der Frau“ bezeichnet (Wippermann et. al, 2009, S.26).

Von komplett neuen Rollenverständnissen zu sprechen, scheint also noch verfrüht. Zwar wünschen sich gerade junge Paare partnerschaftliche Modelle, doch zwischen Wunsch und Realität gibt es noch erhebliche Diskrepanzen.

3. Organisationsanalyse

3.1. Ebenen der Unternehmenskultur

Die Masterarbeit geht der Frage nach, welche Veränderungen in Organisationen insbesondere auf der Kulturebene nötig sind, um eine bessere Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie zu ermöglichen. Dies verlangt eine Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur. Dabei gilt es zuerst einmal diese in Bezug zum Funktionieren einer Organisation zu setzen. Ein integriertes Managementmodell baut grob auf den drei Basiskomponenten Strategie, Struktur und Kultur auf (Baldegger, 2007, S.127). Es wird von einer sogenannten „magischen Trilogie“ gesprochen, welche impliziert, dass die Elemente aufeinander abgestimmt sind.

Unter Strategie werden die Unternehmens- bzw. Organisationsstrategie, aber auch sektoriel- le Strategien verstanden. Themen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden vor allem in Personalstrategien und in Strategien zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen²⁶ behandelt. Unter Struktur werden Fragen der Organisationsformen, des Prozessma- nagements und von Abläufen thematisiert. In Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Fa- milie können Fragen zur Teilzeitarbeit, zu Homeoffice, zu Vaterschaftsurlaub usw. geregelt werden. Kultur, auf welche in der Folge vertieft eingegangen wird, umfasst „die Gesamtheit der Werte und Normen, die festlegen, welches Verhalten in der Unternehmung angemessen bzw. nicht angemessen ist“ (Baldegger, 2007, S.417).

Je nach Autor werden die Systeme noch weiter ausdifferenziert. So spricht Glasl (1996, S.14) z.B. von den sieben Wesenselementen, welche speziell die Struktur noch differenzier- ter betrachten (u.a. Abläufe, Sachmittel, Funktionen, Kompetenzen). Ein anderes Modell, das 7S-Modell von McKinsey (Baldegger, 2007, S.45) unterteilt die personenbezogenen Fakto- ren in Fähigkeiten, Mitarbeiter und Unternehmenskultur. Gerade die Differenzierung des 7S- Modells, welches auch die Kompetenzen anspricht, ist für die weitere Diskussion interessant. Als Grundausrichtung orientiert sich die Masterarbeit aber am vereinfachten Modell „Strate- gie, Struktur, Kultur“.

Wie eingehend dargelegt, soll die Masterarbeit auf die Organisationskultur fokussieren. Die- se Eingrenzung wurde unter der Hypothese getroffen, dass oft Voraussetzungen auf der strategischen und strukturellen Ebene in Bezug auf die Vereinbarkeit geschaffen werden, diese aber dann nicht „gelebt“ werden. Das heisst, dass das Prinzip der Vereinbarkeit in der Personalpolitik festgehalten ist und auch Instrumente wie Teilzeitpensen, Homeoffice, Job- sharing usw. zur Verfügung stehen, aber deren Anwendung nicht oder ungenügend funktio- niert. Es besteht also eine Diskrepanz zwischen den strategischen und strukturellen Ausrich- tungen einer Organisation und der Ebene der Kultur. Oder in anderen Worten kommt die „magische Trilogie“, welche eine Ausgewogenheit aller Ebenen impliziert, nicht zustande. In diesen Fällen, z.B. im Rahmen einer gut formulierten Unternehmenspolitik zu Vereinbarkeit von Beruf und Familie, welche aber nicht umgesetzt wird, kann auch von Lippenbekenntnis

²⁶ Englisch: Corporate Social Responsibility (CSR)

gesprochen werden. Dies kann zu Frustration, Demotivation und damit zu einer verminderten Produktivität von Beschäftigten mit Kindern führen.

Um die Auswirkungen der Unternehmenskultur auf das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirklich zu begreifen, gilt es, sich vertieft mit dem Kulturkonzept auseinander zu setzen. Der in der Schweiz geborene Edgar Schein, Professor für Organisationspsychologie und Management am MIT²⁷ (Wikipedia, Schein) hat substantielle Beiträge zur Erforschung des Kulturbegriffs geliefert. Die folgenden Aussagen bauen auf seinen Erkenntnissen auf.

„Wer Kultur begreifen will, muss sich vor allem vor allzu vereinfachten Vorstellungen hüten“ (Schein, 2010, S.31). Schein (2010, S.31) hält fest, dass es „verlockend ist, – und auf einer bestimmten Ebene auch zulässig – Kultur als eben unsere Art zu arbeiten zu bezeichnen, als die Riten und Rituale in unserem Unternehmen, als Unternehmensklima, Belohnungssystem, Grundwerte usw.“(Schein, 2010, S.31). Da die Fragestellung der Masterarbeit Aspekte auf psychosozialer Ebene wie Männlichkeit, Werte und allgemein Rollenbilder aufgreift, lohnt es sich, den Kulturbegriff differenziert zu betrachten. Das „Dreiebenen Modell“ von Schein (2011), welches nachfolgend kurz beschrieben wird, ist dabei von grossem Nutzen.

Schein (2010, S.31) verweist darauf, dass Kultur aus mehreren Ebenen besteht und es gerade die tieferen Ebenen (vgl. nachfolgende Abbildung) sind, die man aufdecken und steuern muss (Schein, 2010, S.31).

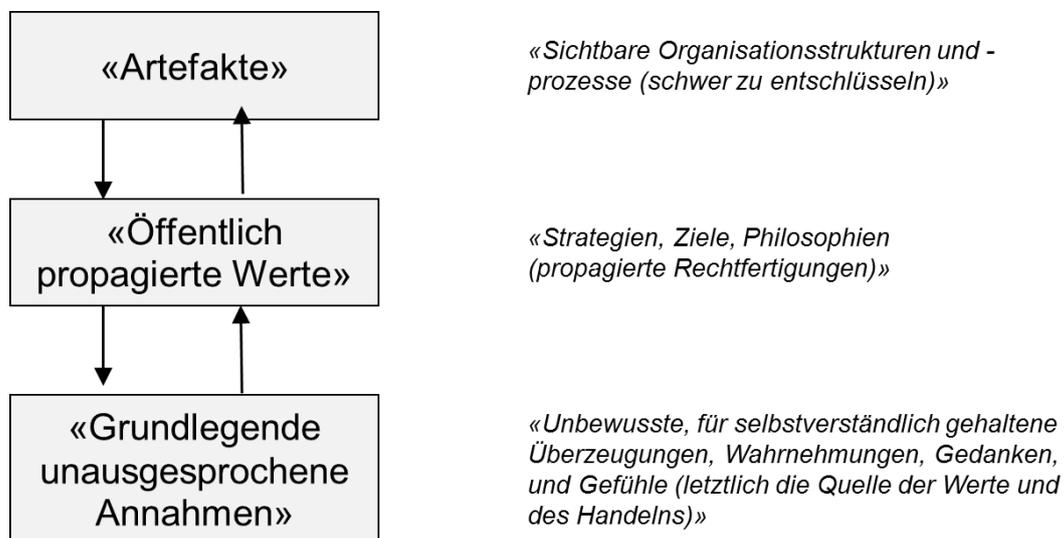


Abbildung 5: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur (Schein, 2010, S.31)

„Die augenfälligste Ebene der Kultur ist die Ebene der Artefakte, die man sehen, hören und spüren kann“ (Schein, 2010, S.32). Beispiele sind Bürolayout, Dresscodes, Kommunikationsverhalten (z.B. hektisch, wertschätzend, zurückhaltend etc.), Logos. Schein (2010, S.32) führt aus, dass auf „dieser Ebene die Kultur sehr klar ist und unmittelbare emotionale Aus-

²⁷ Massachusetts Institute of Technology

wirkungen hat“ (Schein, 2010, S.32). Warum eine Organisation z.B. aber mit Grossraumbüros operiert oder Mitarbeitende ein gewisses Verhalten an den Tag legen, kann nicht gesagt bzw. entschlüsselt werden. Gemäss Schein (2010, S.32) können nur Insider Auskunft geben, um das Beobachtete zu verstehen. Hier setzt die Ebene der öffentlich propagierten Werte an (Schein, 2010, S.32).

Unter dieser Ebene liegt das Gefühl, wie die Dinge sein sollen. Ein Beispiel kann sein, dass man an Teamarbeit glaube, um gute Entscheidungen zu treffen (Schein, 2010, S.33). Um diese Ebene zu verstehen, ist es z.B. hilfreich, dass Mitarbeitende erzählen, dass gewisse Werte vom Firmengründer stammen. Auf der Ebene der „öffentlich propagierten Werte“ finden sich oft schriftlich festgehaltene Werte wie Kundenorientierung, Teamarbeit, Produktequalität (Schein, 2010, S.33). Hier setzt Schein bei dem Schlüsselfaktor der tieferen „Denk- und Wahrnehmungsebene“ an. Obschon bemerkt wird, dass diese tiefere Ebene durchaus mit den propagierten Werten und Prinzipien übereinstimmen kann, ist eher davon auszugehen, dass eine dritte Ebene, jene der „unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen“ (Schein, 2010, S.34) entschlüsselt werden muss.

Das Verständnis dieser Ebene setzt eine Auseinandersetzung mit der Geschichte des Unternehmens voraus. „Welche Werte, Überzeugungen und Annahmen der Gründer und bedeutendsten Leiter haben das Unternehmen in seiner Geschichte erfolgreich gemacht?“ (Schein, 2010, S.33). Die Überzeugungen, Werte und (unausgesprochenen) Annahmen dieser Personen werden nach und nach allgemein und selbstverständlich. (Schein, 2010, S.35).

Da diese Werte im Unterbewussten zu finden sind, werden sie auch nicht hinterfragt und werden als selbstverständlich angenommen. Die Tiefe der Verwurzelung dieser Werte führt dazu, dass sie von den Mitgliedern der Organisation nicht bewusst wahrgenommen werden (Wikipedia /Organisationskultur). Aber es sind genau diese gemeinsam, oft über längere Zeiten, z.B. seit der Firmengründung erlernten Werte, Überzeugungen und Annahmen, die für selbstverständlich gehalten werden, welche die Essenz der Unternehmenskultur ausmachen (Schein, 2010, S.35).

Schein geht davon aus, dass dieses mentale Modell der Auffassung der Kultur tiefgreifende Implikationen hat. Dies führt dazu, dass Kultur äusserst stabil und nur schwer zu verändern ist (Schein, 2011, S.41).

Zusammenfassend spricht Schein davon, dass Kultur „tief, breit und stabil“ ist (Schein, 2011, S.40). Im Hinblick auf die Beantwortung der Fragestellung der Masterarbeit gilt es also zu verstehen, dass Kultur ein komplexes Phänomen ist, welches bei Vereinfachungen und Nichtberücksichtigung grundlegender Facetten zu falschen Schlüssen führen kann. Um einen Kulturwandel zu beschleunigen, müssen also die im Unterbewusstsein gelebten Werte sichtbar gemacht und thematisiert werden.

3.2. Organisationskultur im Spannungsfeld der Vereinbarkeit für Männer

Im vorausgegangenen Kapitel wurde allgemein auf die Ebenen der Organisationskultur eingegangen.

Um betriebliche Vereinbarkeitsbedingungen für Männer zu untersuchen, gilt es Theorien nach dem Zusammenhang von Geschlechterordnung und Organisationsstrukturen zu untersuchen. Dabei überrascht es aber, dass in vielen Theorien über moderne Organisationen die Frage der Geschlechterzusammensetzung nicht thematisiert wird (Gärtner, 2012, S.45).

Diese klassisch-funktionalistischen Ansätze definieren Organisationen üblicherweise über Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften. Gärtner spricht von einer „abstrakten Funktionslogik, welche von den Mitgliedern abstrahiert wird“ (Gärtner, 2012, S.45). Das heisst, dass Mitarbeitende nicht als ganzheitliche Personen mit ihren Werten, Vorstellungen, Wünschen relevant sind, sondern ihre „Mitgliedschaft und ihre funktionalen Handlungen sind für die Organisationen von Interesse“ (Gärtner, 2012, S.45).

Gärtner hält also fest, dass in den funktionalistischen Modellen das Subjekt ausgeschlossen wird und folglich sozialstrukturelle Differenzen und Machtunterschiede unsichtbar werden (Gärtner, 2012, S.46). „So wird die Abspaltung des Reproduktiven, Emotionalen, des (zumindest implizit) in der weiblichen Sphäre Verorteten aus der (zumindest implizit) maskulin codierten Organisation theoretisch reproduziert“ (Gärtner, 2012, S.46). Er schliesst daraus, dass Organisationen daher einer „männlichen markierten Logik“ folgen (Gärtner, 2012, S.46). Daraus folgt, dass klassische männliche Attribute für einen Karriereaufstieg nötig sind, was für die Fragestellung der Masterarbeit höchst relevant ist.

In den 1990er Jahren wurde die als „geschlechtslose“ Soziologie der Arbeit und der Organisationen von der feministischen Wissenschaft herausgefordert (Gärtner, 2012, S.47). Daraus entstanden Untersuchungen, welche männliche Verhaltensweisen und „männerbündische Kultur“ als wesentliche Erklärungskategorien zur Verhinderung der beruflichen Gleichstellung betrachteten (Gärtner, 2012, S.48). Diese Theorien kamen unter anderem zum Schluss, dass die fehlende Wahrnehmung der Männer der geschlechtlichen Unterschiede in Organisationen, dazu führen, dass Diskriminierung gar nicht erst erkannt werden kann. Auch wenn diese Erkenntnisse eher in Bezug mit Diskriminierungsfragen stehen, sind sie für die Fragestellung der Karriere von Männern, welche allenfalls nicht die klassischen männlichen Werte wie Machtanspruch oder Wettbewerbseifer verkörpern, relevant (Gärtner, 2012, S.48). Diese Beobachtung ist wiederum für die Masterarbeit zentral, da eine wichtige Voraussetzung für jeden Wandel in erster Linie ein Bewusstwerden von Mechanismen voraussetzt.

Die Weiterentwicklung der Forschung stellte die geschlechtslose Rolle von Männern in Organisationen, welche nur durch ihre Position und Funktion als Organisationsmitglied bestimmt war, in Frage. Neue Studien bauten darauf auf, dass Männer einen spezifischen Subjekt- wie Objektstatus in Bezug auf Wissens- und Interaktionsordnung einnehmen (Gärtner, 2012, S.56). Dies führte zu Männlichkeitstheorien und Care- bzw. Vereinbarkeitsansätzen,

welche folgender Frage nachgingen: Wie steht es um die Männer, „die als Carer²⁸ hinsichtlich Ernährerstatus und betrieblicher Verfügbarkeit von zentralen, tradierten Elementen hegemonialer Männlichkeit abweichen?“ (Gärtner, 2012, S.57). Die zentrale Frage stellte sich also nach der Entwicklung der Ordnung aus betrieblicher und auch aus Sicht der Geschlechterordnung, wenn es zu einem Ablösungsprozess dieser Tradition kommt.

Possinger (2010, S.31) nimmt diesen Geschlechteraspekt auf und hält fest, dass Männer oft beklagen, dass aufgrund ihres Geschlechts die Offenheit eines Betriebs für Vereinbarkeitsmassnahmen kleiner ist als für Frauen (Possinger, 2010, S.31). Ein interviewter Mitarbeiter einer Studie hält auch fest, dass es als normal akzeptiert wird, wenn eine Mutter mit einem kranken Kind zuhause bleibt, bei Vätern sei dies nicht „normal“ (Possinger, 2010, S.31).

Eine umfassende Studie (Gärtner, 2012, S.58ff.) mit fünf Organisationen²⁹ zeigt ein sehr unterschiedliches Bild je nach Branche auf. Um dieses zu interpretieren, müssten aber die Organisationen über die Branche hinweg weiter analysiert werden, da es nicht ein typisches Energieunternehmen oder einen typischen Finanzdienstleister gibt. Auf diese Branchenunterschiede wird folglich nicht eingegangen.

Aus den Studien-Resultaten werden einige in Zusammenhang mit der Organisationskultur fördernde und hindernde Faktoren für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie dargestellt (Auszug aus Gärtner, 2012, S 112ff.).

Fördernd sind:

- Einbindung von Personalabteilungen in Entwicklungsprozesse von Mitarbeitenden
- Aufbau von Kaderangestellten (Väter in Führungspositionen mit Familienengagement) als „Carer Leuchttürme“
- Sensibilisierung von Führungspersonen in Bezug auf das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Kommunikation von positiven Beispielen über die Akteure hinaus
- Vereinbarkeitswettbewerb zwischen Unternehmen

Hinderlich sind:

- Informell reproduzierte, von der Spitze aus sich verbreitende Anwesenheits- und Verfügbarkeitskultur
- Frauen als vorwiegende Adressaten der Geschlechter- und Vereinbarkeitspolitik
- Rhetorisch-fassadenhafte Veränderungen, „warme Luft“ (z.B. ein Unternehmensleitbild ohne Umsetzung)

Ein zentrales Element in der Diskussion um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie scheint die Anwesenheits- bzw. Verfügbarkeitskultur zu sein. Gerade Führungskräfte sind der Meinung, dass eine effektive Arbeit nur durch hohe Anwesenheitsregimes möglich ist. Dies widerspiegelt sich in den Werten, indem Mitarbeitende mit langen Anwesenheiten als engagiert

²⁸ Deutsche Übersetzung: Betreuer (www.leo.org, {28.02.2014})

²⁹ Energieunternehmen (2), Behörde, Versicherungsgruppe, Finanzdienstleister

und produktiv eingeschätzt werden (Possinger, 2010, S.27). Entsprechend werden Teilzeit-mitarbeitende oder z.B. Väter (und natürlich auch Mütter), welche den Arbeitsplatz um 17 Uhr verlassen, um z.B. das Kind von der Kindertagesstätte abzuholen, nicht als vollwertige Mitarbeitende wahrgenommen.

Zusätzlich zur Anwesenheitskultur, welche die körperliche Anwesenheit am Arbeitsplatz be- trifft, ist die Verfügbarkeitskultur von grosser Bedeutung. Von Mitarbeitern, welche sich für das Unternehmen voll und ganz einsetzen, wird eine Verfügbarkeit per E-Mail oder Telefon über die Arbeitszeit hinaus erwartet (Possinger, 2010, S.29). Possinger (2010, S.29) weist darauf hin, dass insbesondere bei Führungskräften diese Erwartung weit verbreitet ist. Auch in dieser Studie wird darauf hingewiesen, dass familienengagierte Männer in Bezug auf Auf- stiegsmöglichkeiten oft den „Kürzeren“ ziehen (Possinger, 2010, S.29).



Abbildung 6: Wochenendarbeit (Photo: Alex Kunze)

Die an vielen Stellen zitierte Rolle der Entscheidsträger (direkte Vorgesetzte und Führungs- kräfte) scheint ein zentraler Faktor zu sein. In der Literatur wird auch vom „Vorgesetzten als Gatekeeper³⁰“ der Vereinbarkeit gesprochen (Gärtner, 2012, S.158). So wird ein personalpo- litischer Experte wie folgt zitiert: „...dass es nach wie vor ganz massiv vom Verständnis der Führungskräfte abhängt, wie man sich um seine Familie beziehungsweise seine Kinder kümmern kann“ (Gärtner, 2012, S.158). Solche Einschätzungen liessen sich mehrfach in unterschiedlichen Organisationen finden. „Massgeblich scheint demnach weniger ein ver-

³⁰ Deutsche Übersetzung: Pförtner, Schrankenwärter (www.leo.org, {28.02.2014})

bindliches Reglement, als ein personalisiertes, situationsbezogenes und gelegentlich willkürlich anmutendes System der Entscheidungsfindung von oben“ (Gärtner, 2012, S.158). Diese Aussage unterstützt die Ausgangslage dieser Masterarbeit, welche von einer Diskrepanz zwischen formellen Reglementen und gelebter Kultur ausgeht.

Die Frage der Rolle der Vorgesetzten wird auch in verschiedenen Unterstützungsmaterialien aufgenommen. Ein Leitfaden des Eidgenössischen Gleichstellungsbüros (FairPlay at Work) widmet einen wichtigen Teil dem Aspekt „Wie sag ich’s dem Chef“. Es wird dabei u.a. an ein selbstbewusstes Auftreten und Beharrungsvermögen appelliert (Borner, 2004, Register „Väter und Betrieb“, Fair Play at Work, S.6).

Bei vielen Unternehmen scheint es jedoch noch erheblichen Nachholbedarf, zumindest in unseren Breitengraden, zu geben, was die Väterfreundlichkeit von Arbeitsplätzen und Entwicklungsprogrammen angeht. Wobei gemäss einer Studie (Väter GmbH, 2012, S.67) in Grossbritannien 61 Prozent und in Schweden 55 Prozent der Unternehmen Väter zu mehr Familienengagement ermuntern, sind es in Deutschland nur 6 Prozent der Unternehmen (Väter GmbH, 2012, S.67).

In Bezug auf die Rolle der Führungspersonen zitiert Bürgisser (2011, S.101) eine Studie, in welcher 90 Prozent der Führungskräfte angaben, dass „Instrumente zur Förderung der Familienfreundlichkeit zwar existieren, dass ihre Nutzung aber hauptsächlich durch Frauen erfolgt“. „Die Unternehmenskultur lässt für Männer nur eine eingeschränkte Nutzung zu und ist überwiegend mit negativen Reaktionen verbunden“ (Bürgisser 2011, S.101). Bürgisser geht auch auf die unterschiedlichen Branchen ein und hält fest, dass namentlich im Industriebereich und insbesondere in technisch hochentwickelten Unternehmen die Unternehmenskultur nach wie vor traditionell geprägt ist (Bürgisser, 2011, S.102).

In Bezug auf Karriereentwicklung hält Bürgisser (2011, S.102) fest, dass „Karrieren als „masculin“ konstruiert werden und dass diese Definition die Berufspraxis der Top-Leader beeinflusst“ (Bürgisser, 2011, S.102). Der klassische Karrieregedanke bezieht sich weiterhin auf die sogenannte Linienkarriere, welche auf der Aufwärtsmobilität aufbaut. Modelle von Fachkarrieren, also mögliche Entwicklungen ohne oder mit begrenzter Führungsverantwortung werden oft nicht als eigentliche Karriere definiert.

Diese vertikalen Karrieremuster sind eng korreliert mit der männlichen „Dominanzkultur“, welche einer Logik von „über- und untergeordneten Kategorien folgt“ (Bürgisser, 2011, S.102). Bürgisser (2011, S.102) führt aus, dass die „Betonung der Individualität und die damit verbundene Wettbewerbshaltung gegenüber anderen Antriebskraft individueller Leistung ist und das Bestreben, sich von anderen abzuheben, fördert“ (Bürgisser, 2011, S.102). Attribute, welche mit Führungskraft verbunden werden, sind Durchsetzungsfähigkeit, Stärke und eine gewisse Aggression, welche tendenziell „männlich“ sind (Bürgisser, 2011, S.102). Auch Possinger (2010, S.31) hält fest, dass die „traditionelle Männlichkeit - im Sinne von familiärer Ungebundenheit - ein hohes Gut“ in Unternehmen sei. Die Publikation spricht sogar von einem „doppelten Normbruch“, welche durch einen Vater begangen wird, der Elternzeit beansprucht. Doppelt bezieht sich darauf, dass der Vater sich einerseits dadurch von seinem geschlechtlichen Bild des Mannes „als berufsorientierter Familienernährer“ ablöst (Possinger,

2010, S.31). Andererseits weicht der Vater vom Leitbild des „allzeit verfügbaren Mitarbeiters“ ab, was vom Betrieb als mangelndes Engagement und fehlendem Aufstiegswillen betrachtet werden kann (Possinger, 2010, S.31).

Diese durch Unter- und Überordnung gekennzeichnete Kultur steht einer partnerschaftlichen Beziehungskultur gegenüber, welche „Verbundenheit anstatt Getrenntheit betont und Unterschiede akzeptiert, anstatt sie abzuwerten“ (Bürgisser, 2011, S.102). Bei solchen Modellen gewinnt die „gemeinsame (geteilte) Verantwortung für gleichwertige, partnerschaftliche Beziehungen einen zentralen Stellenwert“ (Bürgisser, 2011, S.102). Modelle wie Jobsharing³¹ oder auch Topsharing³², welche später noch diskutiert werden, bauen auf solchen Werten auf.

Auch Possinger (2010, S.3) weist darauf hin, dass die Angst vor einem Karriereknick z.B. durch Verlust von Zuständigkeiten, Aufgabenfeldern usw. dazu führen kann, dass Männer keine familienbewussten Angebote in Anspruch nehmen. Die Analyse kommt aber zum Schluss, dass diese Ängste oft unbegründet sind. Possinger (2010, S.3) hält weiter fest, dass die Unternehmenskultur als Handlungsfeld einer familienbewussten Personalpolitik oft unterschätzt wird, aber ausschlaggebend für die tatsächliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist. Als grosse Hindernisse werden Werte wie die jederzeitige Verfügbarkeit, die körperliche Anwesenheit am Arbeitsplatz sowie traditionelle Vorstellungen von Männlichkeit bezeichnet. Diese können so dominant sein, dass die eigentlich vorhandenen familienfreundlichen Angebote „untergraben bzw. ausser Kraft gesetzt“ werden (Possinger, 2010, S.3).

Diese oben genannten weitverbreiteten Werte haben einen direkten Einfluss auf die Akzeptanz der Teilzeitarbeit. Gerade auf Führungsebene ist Teilzeitarbeit nach wie vor eine Seltenheit. „Ein CEO³³, der ausserhalb der Arbeit viele Mandate wahrnimmt, wird bewundert, derweil eine Führungskraft, die aus familiären Gründen die Arbeit reduzieren will, belächelt wird“ (Bürgisser, 2011, S.140). Doch auch hier scheint es einen Wandel zu geben, wie eine von der Zeitschrift CASH durchgeführte Umfrage bei SMI³⁴ Firmen ergab. Die Umfrage legte dar, dass mehr als sechs Prozent aller Kaderangestellten Teilzeit arbeiten. Bei den SBB³⁵ hat sich seit 2002 die Zahl der Kader mit reduziertem Pensum mehr als verdoppelt, bei der Migros hat sie sich seit 1996 fast vervierfacht (jeweils in Bezug auf 2007: Bürgisser, 2011, S.140). Auch bei Swisscom kann in den letzten Jahren ein Wandel beobachtet werden. Die Anzahl von teilzeitarbeitenden Top-Managern ist zwischen 2003 von null Prozent bis 2007 auf acht Prozent gestiegen (Bürgisser, 2011, S.106).

Auf der psychosozialen Ebene wird ins Feld geführt, dass Teilzeitarbeitende für „voll“ genommen werden müssen (SECO, 2007, S.48). Doch noch oft wird an der Vorstellung festgehalten, dass nur vollständige Präsenz am Arbeitsplatz gute Leistungen garantiert. Familien-

³¹ Vgl. Glossar

³² Vgl. Glossar

³³ Chief Executive Officer

³⁴ Swiss Market Index

³⁵ Schweizerische Bundesbahnen

engagierte Männer wünschen sich z.B., am Arbeitsplatz nicht geächtet zu werden (Bürgisser, 2011, S.103). Oft werden Teilzeitarbeitende damit abgestempelt, kein Interesse am beruflichen Weiterkommen zu haben. Doch Bürgisser (2011, S.138) hält auch fest, dass diese Vorstellung überholt sei.

Ein zentraler Faktor für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen scheint also die gelebte Organisationskultur zu sein. Es fällt aber auf, dass die Literatur zwar diese Themen aufgreift, Umsetzungsinstrumente, wie ein Leitfaden oder eine Broschüre, diese aber nur wenig vertieft. Von einer Publikation der Schweizerischen Eidgenossenschaft zu „Empfehlungen für eine Kultur der Chancengleichheit“ (Cipriano et al., 2012) dürfte eigentlich erwartet werden, dem Thema noch mehr auf den Grund zu gehen. Doch die hilfreichen Checklisten gehen wieder zu stark auf Prozesse (z.B. Arbeitsorganisation, Kinderbetreuungsplätze, Infrastruktur usw.) ein. In Bezug auf die Kultur wird in der Checkliste gefragt, ob eine „Organisationskultur und ein Führungsverständnis, welche Wertschätzung gegenüber Familienarbeit und anderen ausserberuflichen Verpflichtungen der Mitarbeitenden ausdrücken“ (Cipriano et al., 2012, S.18), besteht. Was genau unter dieser Kultur verstanden wird, ist aber nicht weiter beschrieben. Dies hat wohl auch damit zu tun, dass diese Aspekte weniger fassbar sind.

4. Paradigmenwechsel

4.1. Ethische Überlegungen

Die Masterarbeit sucht nach Massnahmen zur Förderung von Vereinbarkeit eines aktiven Vaterengagements und beruflicher Karriere. Doch welche Legitimation gibt es überhaupt, diese Entwicklung anzustreben? Dieses Kapitel nennt Argumente für eine verbesserte Vereinbarkeit und untersucht deren ethische Legitimation.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist spätestens seit den 1990er Jahren zu einem breit und kontrovers diskutierten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen und familiären Thema geworden. Dies zeigen z.B. die öffentlichen Diskussionen in der Schweiz im Zusammenhang mit der Familieninitiative im Jahre 2013³⁶. Einerseits wurden berufstätige Mütter als „Rabemütter“ bezeichnet, andererseits galten nicht berufstätige Mütter als rückständig. Die Meinungen von traditionellen familiären Rollenverständnissen bis hin zu gleichgestellten Familienarrangements gingen stark auseinander. Die Rolle der Väter wurde übrigens in der öffentlichen Diskussion nur am Rande thematisiert.

Daher muss die Frage gestellt werden, ob überhaupt ein legitimer Anspruch auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie besteht. Wieso sollte eine Organisation, z.B. eine gewinnorientierte Unternehmung, dem Thema überhaupt Beachtung schenken? Ein wichtiger Auslöser für neue Familien- und Arbeitsarrangements ist, wie in Kapitel 2.1 dargelegt, der zunehmende

³⁶ Die Volksinitiative forderte, analog zur externen Kinderbetreuung, steuerliche Abzüge für die Kinderbetreuung durch die Eltern zu Hause.

Wunsch der Frauen, ihre Erwerbstätigkeit nach der Familiengründung weiter oder zumindest zum Teil weiterzuführen. Aber soll dieser Wunsch als Auslöser für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie alleine dastehen?

Bürgisser (2011, S.25ff.) zählt zehn Gründe für die Förderung der Vereinbarkeit, auch für Männer, auf. Sie verweist darauf, dass „engagierte“ Männer weibliche Karrieren ermöglichen und dass Gleichstellung nur unter Einbezug der Männer möglich ist (Bürgisser, 2011, S.25 und S.35). Weitere Gründe beziehen sich darauf, dass Kinder Väter und allgemein männliche Bezugspersonen brauchen und zwei Einkommen eine Familie besser absichern (Bürgisser, 2011, S.29 und S.37). Schlussendlich zeigt Bürgisser auf, dass sich diese Massnahmen für Unternehmen lohnen. Sie erwähnt u.a. folgende Vorteile: „Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten, Effizienzsteigerungen, Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand, Verringerung der Fluktuation, Erhöhung der Rückkehrquote nach Mutterschaftsurlaub und damit eine effizientere Nutzung des Humankapitals und des betrieblichen Know-hows“ (2011, S.48).

Verschiedene Argumentationen greifen die Fragestellung auf. Weit verbreitet sind ökonomische Erklärungsmuster, welche dem Thema zum Durchbruch verhelfen. Beispielhaft kann die umfassende Studie „Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik“ (Prognos, 2005) erwähnt werden, welche zum Schluss kommt, dass Familienfreundlichkeit „Gewinn bringt“ (Prognos, 2005, S.5). Die Studie will das Vorurteil aus dem Weg räumen, „dass familienfreundliche Massnahmen zwangsläufig kostspielig sind“ (Prognos, 2005, S.4).

Wie in Kapitel 1.1. dargelegt, argumentiert die OECD mit dem „nicht ausgeschöpften wirtschaftlichen Potential“ der Frauen in der Schweiz (OECD, 2013). Oft scheitert aber ein aktives Berufsleben der Mutter an den eingeschränkten Möglichkeiten des Vaters, Teilzeit zu arbeiten. Es muss also die Frage gestellt werden, inwiefern Teilzeitmöglichkeiten für Männer den Frauen erlaubt, ihr wirtschaftliches Potential besser auszuschöpfen. Da dadurch das wirtschaftliche Potential der Männer weniger ausgeschöpft würde, interessiert aus ökonomischer Sicht die Auswirkungen auf das gesamte wirtschaftliche Potential von Männern und Frauen in einer Volkswirtschaft. Dieser Frage wird hier nicht weiter nachgegangen, wäre aber ein interessanter Forschungsgegenstand.

Aber greifen die rein ökonomischen Argumente nicht zu kurz? Eine Betrachtung unter individual- oder wirtschaftsethischen Gesichtspunkten drängt sich auf. Gibt es z.B. eine ethische Pflicht für Väter, ihren Kindern Werte zu vermitteln? Oder muss nicht davon ausgegangen werden, dass die Frau auch das moralische Recht hat, arbeiten zu gehen. Welche ethische Verantwortung haben Väter und Unternehmen?

Ethik baut auf der Moral auf, oder in anderen Worten ist sie die „theoretische Disziplin, die über Moral nachdenkt“ (Naef, 2012,1, Folie 31). Die Moral kann als „Summe aller Regeln, die in einer Gesellschaft“ gültig sind, verstanden werden (Naef, 2012,1, Folie 27). Wie in der Einleitung aufgrund der OECD-Studie dargelegt (OECD, 2013, S.108), gibt es deutliche regionale oder kulturelle Unterschiede in Bezug auf die Legitimation der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Moral hat demnach einen kulturspezifischen Aspekt. In unseren Breitengra-

den scheinen moralische Werte zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie Gerechtigkeit, Verantwortung, Gleichheit und Gleichwertigkeit (Auswahl aus: Naef, 2012,1, Folie 27) allgemein anerkannt. Die nachfolgenden auf verschiedenen ethischen Theorien aufbauenden Gedanken sollen aber nicht beurteilen, was gut oder schlecht ist, sondern Fragen der Legitimität der Ansprüche beantworten.

Der von Jeremy Bentham gegründete Utilitarismus hält fest, dass es die „Konsequenzen einer Handlung“ sind, „die entscheiden, ob die Handlung ethisch richtig oder falsch ist“ (Naef, 2012,2, S.156). Hier wird die Verantwortung angesprochen, welche in Bezug auf das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie vielschichtig betrachtet werden muss. In erster Linie geht es um die Verantwortung der Väter für das Kind und die ganze Familie. Aber die Verantwortung gegenüber dem Arbeitgeber muss natürlich auch wahrgenommen werden. Stuart Mill entwickelte den Utilitarismus weiter, indem er sagte, dass „die Auffassung für die Nützlichkeit oder das Prinzip des grössten Glücks die Grundlage der Moral ist“ (Naef, 2012,2, S.156). Er spricht damit an, dass die Beförderung des Glücks moralisch richtig sei. Dass vom *grössten* Glück gesprochen wird, sagt aus, dass die Konsequenzen nicht nur auf persönlicher Ebene, sondern bezüglich der gesamten Gesellschaft zu beachten sind (Naef, 2012,2, S.156). Aber wie wird dieses grösste Glück beurteilt? Bentham spricht hier von einer „subjektiven Wohlbefindens-Bilanz“ (Naef, 2012,2, S.157), welche alle Betroffenen einer Handlung einschliesst. Ein Vater muss also versuchen, eine ausgewogene Verantwortung für alle Betroffenen wahrzunehmen, das heisst für Kind, Mutter, Mitglieder der erweiterten Familie, aber auch für den Arbeitgeber und die Arbeitskollegen. Wird davon ausgegangen, dass traditionelle Väter ihr Engagement vermehrt, mindestens während der Woche, auf die Bedürfnisse der Arbeitgeber auslegen, stehen „neue“ Väter vor der Herkulesaufgabe, einen breiteren Kreis von Anspruchsgruppen zu befriedigen. Die Aufforderung, die Verantwortung ausgewogener zu gestalten und damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, kann als ethische Legitimation interpretiert werden.

Der modernste Ansatz des deontologischen Ethikparadigmas, die Diskursethik, sagt aus, dass eine „Norm nur dann Geltung beanspruchen darf, wenn alle von ihr möglicherweise Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses Einverständnis darüber erzielen, dass diese Norm gilt“ (Naef, 2012,2, S.161). Aber wie können alle Betroffenen, insbesondere Akteure der Arbeitswelt, in einen Diskurs eingebunden werden? Obschon dies nicht immer praktikabel scheint, wäre dies, aus ethischer Sicht, eine Aufforderung, diesen Diskurs auch bewusst in Unternehmen zu führen. Diese Überlegung wird in den Massnahmen aufgenommen (vgl. Kapitel 5).

In der Tugendethik von Aristoteles wird die „Balance“ angesprochen. „Tugendhaft wird man, indem wir zwischen den Extremen das Mittlere suchen (weder Überfluss noch Mangel)“ (Naef, 2012,1, Folie 37 und Naef, 2012,2, S.168). Während traditionelle Väter den Schwerpunkt, mindestens während der Woche, auf die Arbeit setzen, setzt die Tugendethik bei einem Ausgleich an. Dies kann umgekehrt auf die Mütter angewendet werden, welche im traditionellen Familienmodell sich hauptsächlich Familienaufgaben zuwenden und die berufliche Weiterentwicklung, zumindest für eine bestimmte Dauer, nicht verfolgen. Aristoteles hält fest, dass „der Mensch Glückseligkeit erreicht, indem er ethische Tugenden (Besonnenheit,

Grosszügigkeit, Gerechtigkeit) durch Gewöhnung, Erziehung und Übung annimmt“ (Naef, 2012,1, Folie 37). Diese Aussage unterstützt die These aus Sicht des Kindes, dass Erziehung bzw. Wertevermittlung ein zentrales Element für das Erreichen der Glückseligkeit ist. Implizit kann dies so interpretiert werden, dass ein Kind einen Anspruch auf eine ausbalancierte Erziehung hat und Werte sowohl vom Vater wie auch von der Mutter erfahren sollte. Ohne auf die vielschichtigen erziehungswissenschaftlichen Theorien einzugehen, kann davon ausgegangen werden, dass für die Glückseligkeit eines Kindes ein präsenter Vater und eine präsente Mutter förderlich sind.

Diese auf verschiedenen Theorien aufbauenden Erkenntnisse zeigen, dass der Anspruch auf eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie, auch von Vätern, aus individualethischer Sicht legitim ist.

Gerade die Frage der Balance zwischen den Ansprüchen der verschiedenen Betroffenen fließt auch in wirtschaftsethische Konzepte ein. Diese umfassen neben der Mikroebene, also der Individualethik, die „Mesoebene als Unternehmensethik“ und die „Makroebene als Ordnungsethik“ (Naef, 2012,1, Folie 44). Aufgrund der Eingrenzung der Fragestellung der Masterarbeit soll hier die Mesoebene beleuchtet werden. Für diese Betrachtung wurde das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR)³⁷ gewählt, da dieses heute in der Schweiz, sowohl in Unternehmen als auch in der öffentlichen Verwaltung, breit diskutiert wird.

Die Begrifflichkeit des Konzeptes reicht je nach Quelle von unternehmerischer *sozialer* Verantwortung über unternehmerische *gesellschaftliche* Verantwortung bis hin zu verantwortungsvoller Unternehmensführung. Die sich in den letzten Jahren breit durchsetzende Bezeichnung von unternehmerischer *gesellschaftlicher* Verantwortung baut darauf auf, dass die Übersetzung des englischen „Social in „Sozial“ zu kurz greift. Der englische Begriff „Social“ muss in der CSR-Diskussion mit *gesellschaftlich* übersetzt werden. Das Konzept versteht sich als Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft, welche durch Anspruchsgruppen repräsentiert wird. Diese können unternehmensintern sein (z.B. Arbeitnehmende) oder unternehmensextern wie u.a. Kunden, Lieferanten, Nichtregierungsorganisationen, lokale Bevölkerung oder auch Steuerzahler.

CSR setzt ein grundlegendes Umdenken weg vom klassischen Shareholdervalue³⁸ hin zum Stakeholdervalue³⁹-Denken voraus. Mit anderen Worten kann CSR als Balanceakt zwischen den Bedürfnissen verschiedener Anspruchsgruppen verstanden werden. Es nimmt somit die im Utilitarismus thematisierte „subjektive Wohlbefindens-Bilanz“ (Naef, 2012,2, S.157) auf.

Anfänge von CSR können mit der Publikation der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (Schneider, 2012, S.6) im Jahre 1976 festgehalten werden. Konzeptuell wurde CSR jedoch vor allem in den 1990er Jahren weiter entwickelt. Ein wichtiger Treiber waren Nichtregierungsorganisationen (NGO), welche z.B. schlechte Produktionsbedingungen kritisierten

³⁷ Englisch: Corporate Social Responsibility

³⁸ Aktionärswert

³⁹ Anspruchsgruppenbedürfnisse

und öffentliche Kampagnen gegen Unternehmen führten. Dadurch sahen sich diese plötzlich mit Skandalen konfrontiert (z.B. im Bereich Lieferantenkette) und wurden sich bewusst, dass ihre Verantwortung nicht an der Fabrikpforte endet. Die Wirtschaft selber sah in der Entwicklung von CSR auch die Möglichkeit, über eine Selbstregulierung eine Antwort auf die zunehmenden staatlichen Regulierungen zu geben.

Währenddem CSR ursprünglich als rein freiwilliges Konzept der Wirtschaft entworfen wurde, ist in den letzten Jahren die Erkenntnis gewachsen, dass es eine Kombination von freiwilligen und rechtlich verbindlichen Massnahmen braucht. Dieses Konzept, welches im Englischen mit „Smart Mix“ bezeichnet wird, wurde erstmals im Rahmen der Erarbeitung der UNO-Leitsätze für Wirtschaft und Menschenrechte (Schneider, 2012, S.6) genannt und anschliessend in der neuen CSR-Definition der Europäischen Union von 2011 (Europäische Union, 2011) übernommen. Diese Weiterentwicklung hat zur Folge, dass die ethische mit einer legalen Verantwortung kombiniert wird.

Aber welcher Zusammenhang besteht nun zwischen CSR und der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie? CSR umfasst eine breite Themenpalette, welche u.a. die Ökologie, Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Korruption und Verbraucherrechte umfasst. Die Arbeitsbedingungen bauen in den meisten CSR-Instrumenten auf den von der internationalen Arbeitsorganisation (IAO) verabschiedeten sogenannten Fundamentalen Prinzipien und Arbeitsrechten auf. Diese umfassen acht Kernkonventionen zu Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen, Zwangsarbeit, Abschaffung der Kinderarbeit sowie Elimination von Diskriminierung am Arbeitsplatz⁴⁰ (Kunze, 2009, S.3). Das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist Teil der Diskriminierung am Arbeitsplatz. Es wird jedoch selten explizit so benannt. In vielen CSR-Instrumenten wird es unter die Chancengleichheit von Frau und Mann subsumiert.

Bei der Betrachtung der wichtigsten branchen- und themenübergreifenden Standards (ISO 26000 (SNV, 2011), Global Compact der UNO, OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (Schneider, 2012, S.6)) fällt auf, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zwar implizit unter Nicht-Diskriminierung enthalten ist, explizit aber kaum erwähnt wird. Da diese Instrumente globale Gültigkeit haben, verwundert diese Erkenntnis kaum. Das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie steht in unseren Breitengraden höher auf der Agenda als z.B. in Entwicklungsländern. Dies reflektiert sich auch damit, dass einzelne Länder spezifische Instrumente und Labels zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie entwickelt haben. In der Schweiz offeriert die Fachstelle UND - Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen⁴¹ ein Prädikat „Familie und Beruf“. Unternehmen können sich unter Einhaltung bestimmter Kriterien mit diesem Label zertifizieren lassen. In Deutschland gibt es mit dem Zertifikat „berufundfamilie“⁴² eine ähnliche Initiative.

⁴⁰ Fundamentale Prinzipien und Arbeitsrechte bezüglich Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen, Elimination von Zwangsarbeit, Abschaffung von Kinderarbeit, Elimination von Diskriminierung am Arbeitsplatz, auf der Basis von acht Kernkonventionen (87, 98, 29, 105, 138, 182, 100, 111)

⁴¹ <http://www.und-online.ch/unternehmen/praedikament-familie-und-beruf/> {14.02.2014}

⁴² <http://www.berufundfamilie.de/>{14.02.2014}

Es gilt noch eine zusätzlich Betrachtung zu machen. Ein anerkanntes Grundprinzip von CSR ist der Dialog mit den Anspruchsgruppen (Stakeholder). CSR setzt voraus, dass erfolgreiche Organisationen die Bedürfnisse dieser Gruppen berücksichtigen. Inwiefern gehören nun Kinder und Partnerinnen von Arbeitnehmern zu Anspruchsgruppen von Unternehmen? Hier gibt es keine eindeutige Aussage. Unternehmen sollten aber ein Interesse daran haben, dass der Mitarbeiter sein Potential voll ausschöpfen kann. Hilfreich dabei ist sicher seine Einbettung in ein gut funktionierendes soziales Umfeld, sei es eine Familie oder auch ein Freundeskreis. Ein Unternehmen profitiert also von einem fortschrittlichen Vereinbarkeitsmanagement. Diese Betrachtungsweise schliesst damit das soziale Umfeld eines Mitarbeiters in den Anspruchsgruppenansatz mit ein. Dies zeigt sich auch darin, dass mindestens in unseren Breitengraden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie Teil des öffentlichen CSR-Diskurses ist. Da CSR die Erwartungen der Anspruchsgruppen abbildet, kann daraus gefolgert werden, dass die Gesellschaft von Unternehmen optimale Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erwarten.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass sowohl aus individual- wie auch wirtschaftsethischer Perspektive eine Legitimation für den Anspruch einer Vereinbarkeit von Beruf und Familie besteht. Wie diese gefördert werden kann, wird in den nächsten Kapiteln dargelegt.

4.2. Aktuelle Paradigmen

Ein Paradigma kann als eine grundsätzliche Denkweise oder im engeren Sinne als Lehrmeinung oder Weltanschauung beschrieben werden. Der aus dem griechischen stammende Begriff bedeutet übersetzt „Beispiel, Vorbild, Muster, Abgrenzung, Vorurteil, Weltansicht oder auch Weltanschauung“ (Wikipedia/Paradigma). Während der Begriff im 18. Jahrhundert vor allem für die Bezeichnung einer bestimmten wissenschaftlichen Denkweise gebraucht wurde, wird er heute in Wissenschaft, Technik und Wirtschaft sehr unterschiedlich eingesetzt. So wird zum Beispiel vom Paradigma der Teamarbeit gesprochen und damit eine grundsätzliche Haltung zu einer Klasse von Phänomenen bezeichnet (Wikipedia/Paradigma).

Die Beschreibung eines Paradigmenwechsels als Voraussetzung einer gelebten Vereinbarkeit von Beruf und Familie setzt zuerst eine Reflexion bezüglich heutiger Paradigmen voraus. Es geht also darum zu verstehen, welche aktuellen, für eine optimale Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinderlichen Denkweisen oder Weltanschauungen bestehen. Anschliessend werden förderliche Paradigmen dargelegt und daraus ein Handlungsbedarf skizziert.

Paradigmen bezüglich Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind vielschichtig, kultur- und milieuabhängig, was das Skizzieren des aktuellen Zustandes erschwert. Zudem sind sie abhängig von den jeweiligen (Wirtschafts-)Branchen und Organisationstypen, die aber in der vorliegenden Arbeit nicht differenziert untersucht werden. Aus der Literaturrecherche lassen sich aber trotzdem einige generelle Paradigmen ableiten. Wegen der starken, hier im geografischen Sinne gemeinten „Kulturabhängigkeit“ beziehen sich die Erkenntnisse auf die deutschsprachige Schweiz. Wie in der Literaturrecherche dargelegt, bestehen bereits kleine-

re Unterschiede zu Deutschland und Österreich und in einem grösseren Ausmass z.B. zu nordeuropäischen Ländern.

Die folgenden Paradigmen bauen auf den Erkenntnissen und der Interpretation der Literaturrecherche der Gesellschafts- und Organisationsanalyse auf. Sie wurden nach der Reflexion mit betroffenen Vätern (vgl. Kapitel 6) leicht angepasst bzw. gestrafft.

Aus Sicht der Individuen, also der Väter, lassen sich folgende Paradigmen erkennen:

- Nutze ich als Vater Vereinbarkeitsangebote im Unternehmen wie z.B. (unbezahlten⁴³) Vaterschaftsurlaub oder Teilzeit, führt dies früher oder später zum Karriereknick.
- Ansprüche an Vereinbarkeit (z.B. Teilzeitarbeit) zu stellen, sind ein Hindernis bei der Stellensuche.
- Pflege ich meine Vaterrolle aktiv, indem ich z.B. einen Vatertag konsequent durchsetze und das Büro vereinzelt früh verlasse, um das Kind in der Kita oder im Kindergarten abzuholen, verliere ich an Glaubwürdigkeit und werde für beruflich nicht ambitioniert wahrgenommen.
- Engagiere ich mich als fürsorgender Vater in der Kindergruppe, wo ich oft der einzige Vater bin, mache ich mich lächerlich und meine Männlichkeit wird beeinträchtigt.

Abbildung 7: Paradigmen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (heutiger Zustand) aus Sicht der Väter

Aus Sicht von Unternehmen bzw. anderen Organisationen lassen sich folgende Paradigmen erkennen:

- Teilzeitarbeit in Führungspositionen ist unmöglich.
- Vereinbarkeitspolitik ist mit einer entsprechenden Personalpolitik und dem Angebot von Teilzeitarbeit erledigt.
- Ein Mitarbeiter, der vorwärts kommen will, muss 100 Prozent am Arbeitsplatz verfügbar und zudem auch ausserhalb der Arbeitszeiten erreichbar sein.
- Durchsetzungsvermögen und Machtansprüche sind unabdingbar für das Wahrnehmen einer Führungsposition.
- Geteilte Verantwortung kann in einer Organisation nicht funktionieren (z.B. im Rahmen eines „Topsharings⁴⁴“).
- Abwesenheit wegen Teilzeit würden die Kunden oder andere Anspruchsgruppen nicht verstehen.

Abbildung 8: Paradigmen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (heutiger Zustand) aus Sicht der Unternehmen

⁴³ Gesetzlich geregelter Vaterschaftsurlaub in der Schweiz beträgt 1 Tag. Gewisse Firmen gewähren freiwillig im Sinne ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zusätzliche Tage, z.B. Swisscom: 10 Tage, Bundesverwaltung 10 Tage.

⁴⁴ Vgl. Glossar

4.3. Wünschbare Paradigmen

Die beschriebenen aktuellen Paradigmen sind zum Teil tief in den Werten und Haltungen der Menschen auf individueller wie auch auf unternehmerischer Ebene verankert. Wie im Kapitel 3.1. beschrieben, ist gerade die Organisationskultur ein sehr stabiles und kaum veränderbares Konstrukt. Dies bedeutet, dass ein gewünschter Wandel Massnahmen auf gesellschaftlicher, individueller und unternehmerischer Ebene voraussetzt. Aber welche neuen Paradigmen braucht es, um Vätern zu erlauben, eine aktive Vaterrolle zu leben und gleichzeitig beruflich Führung zu übernehmen? Nachstehend werden *übergreifende* neue Paradigmen für „neue Väter“ dargelegt. Sie sollen als Leitprinzipien gut kommunizierbar sein und bauen auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche und deren Interpretation auf. Eine Übersicht über entsprechende Massnahmen wird anschliessend im Kapitel 5 dargelegt.

Auf der Individualebene stehen zwei neue Paradigmen im Vordergrund:

Persönliche Reflexion von Vätern

Die Rolle für die „neuen Väter“ ergibt sich nicht einfach durch die Tatsache, Vater zu werden. Ein Leben dieser Vaterschaft setzt eine persönliche Reflexion in Bezug auf die Vaterrolle voraus. Diese muss Fragen der Ausgestaltung der Vaterrolle in Bezug auf die eigene Werte-haltung klären und Antworten zu den entstehenden Spannungsfeldern liefern.

Eine Familie zu gründen, ist ein Ereignis mit tiefgreifenden Veränderungen auf persönlicher und partnerschaftlicher Ebene und hat Auswirkungen auf berufliche wie auch auf gesellschaftliche Tätigkeiten. Vater zu werden, bedeutet, eine neue grosse vielschichtige Verantwortung zu übernehmen. Es geht u.a. darum als Vorbild für das Kind, Werte zu vermitteln, fürsorgliche Tätigkeiten zu übernehmen oder auch Einkommen für den Unterhalt der Familie zu generieren. Eltern müssen Entscheidungen treffen, wie sie den Schritt vom Paar zur Familie gestalten wollen. Dabei stellen sich zwingend auch Fragen der beruflichen Entwicklung. Es gibt kein Rezept, wie diese Reflexion stattfinden soll, aber es ist wichtig, *dass* sie stattfindet. Kapella (2011, S.26) spricht von der „Reflektivität“ eines Vaters als einem entscheidenden Kriterium für die „neuen“ Väter. Jeder Vater (zusammen mit der Mutter)⁴⁵ muss sich Fragen zu seiner Vaterrolle stellen. Welche Art von Vater möchte er sein? Welche Werte möchte er dem Kind vermitteln? Inwiefern ist er vielleicht vorübergehend bereit, andere Engagements, z.B. berufliche, anzupassen? Welche Wichtigkeit haben materielle Aspekte in Bezug auf eine mögliche temporäre Verminderung von Einkommen? Als Teil des Familiensystems stehen diese Überlegungen direkt in Interaktion mit den Vorstellungen der Mutter sowie allenfalls von weiteren Bezugspersonen wie z.B. den Grosseltern des Kindes. Obschon die Diskussionen von den Eltern gemeinsam geführt werden sollten, muss sich der Vater zuerst über seine eigenen persönlichen Werte bewusst sein.

⁴⁵ Selbstverständlich betrifft dies auch jede Mutter, aber hier wird aufgrund der Ausrichtung der Masterarbeit speziell die Väterperspektive angesprochen

Selbstvertrauen und Mut

„Neue Väter“, die persönliche Wertvorstellungen umsetzen möchten, benötigen Mut und Selbstvertrauen, um sich bei der Arbeit und in der Gesellschaft zu behaupten.

Wie die Literaturrecherche zeigt, betreten engagierte Väter, insbesondere in Führungspositionen, oft Neuland. Die Akzeptanz für neue Modelle ist noch gering. Jede Veränderung in Systemen führt zu Unsicherheit und stösst zuerst einmal auf Widerstand. Dieser Widerstand kann auch eine Verbindung zu vermeintlichen Beeinträchtigungen des Männlichkeitsgefühls haben. Fürsorgende Väter werden gerade in maskulin geprägten Organisationen als nicht voll genommen, was zu negativen Auswirkungen auf das Selbstvertrauen führen kann. „Neue“ Männer exponieren sich im Berufsleben wie in der Gesellschaft und gehören zu einer Minderheit. Ein Mann mit Kinderwagen, der *während* der Woche spazieren geht, gehört nicht zum Normalbild auf unseren Strassen. Passanten mögen sich fragen, ob der Mann arbeitslos sei, oder die abwesende Mutter heimlich als Rabenmutter bezeichnen.

Im beruflichen Umfeld bedeutet das Leben als „neuer Vater“ ein Abweichen von bestehenden Organisationskulturen, welches zu Schuldgefühlen (Schein, 2010, S.122), fehlender Gruppenzugehörigkeit und Isolation führen kann. Bemerkungen der Arbeitskollegen gegenüber Teilzeitangestellten, wie z.B. „Schön, dass Du wieder einmal da bist.“ oder „Wie waren die Ferien?“ müssen verkräftet werden. Diesen Bemerkungen und Haltungen muss mit einem gesunden Selbstvertrauen begegnet werden, was Kraft und Mut erfordert.

Auf der Organisationsebene stehen zwei neue Paradigmen, welche eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie voraussetzen, im Vordergrund:

Personalpolitik alleine reicht nicht

Um Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Organisationen zu implementieren, braucht es Massnahmen auf der Ebene der Organisationskultur. Formelle Vorgaben und Prozesse wie ein Leitbild, eine Personalpolitik oder die Möglichkeit zu Homeoffice⁴⁶ sind zwar wichtige Voraussetzungen, genügen aber nicht für die tatsächliche Umsetzung.

Die Literaturrecherche hat aufgezeigt, dass in den letzten Jahren immer mehr Organisationen dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie Beachtung schenken und entsprechende Leitbilder oder Personalpolitiken sowie Prozesse entwerfen. Die tatsächliche Umsetzung scheint aber mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden zu sein. Ursachen dafür sind auf der Ebene der Organisationskultur zu suchen. Sie lässt sich durch ihre Tiefe und Stabilität nicht so schnell verändern (Schein, 2011, S.41). Diese eher unsichtbaren Ebenen müssen analysiert, thematisiert und debattiert werden. Konkrete Massnahmen dazu werden in Kapitel 5.2. dargelegt.

⁴⁶ Arbeit von Zuhause, je nach Arbeitspensum und Organisation oft zeitlich begrenzt (z.B. 1 Tag pro Woche)

Anwesenheits- und Verfügbarkeitskultur ist kein Erfolgskriterium

Vollzeitliche Anwesenheit und hohe Verfügbarkeit der Mitarbeiter auch ausserhalb der Arbeitszeiten ist **keine** Voraussetzung für den Erfolg einer Organisation.

Für den Erfolg einer Organisation wird heute oft eine Anwesenheits- wie auch die Verfügbarkeitskultur, insbesondere für Führungskräfte, vorausgesetzt. Die beiden Ebenen müssen differenziert angeschaut werden. Erstere baut auf dem Normalarbeitsverhältnis des letzten Jahrhunderts auf, welches von einer Vollzeitpräsenz am Arbeitsplatz jedes Mitarbeiters ausging. Die erwartete erhöhte Verfügbarkeit hat vor allem mit den neuen Medien und entsprechenden technologischen Möglichkeiten wie E-Mail und Mobiltelefonie zu tun. Auch die starke Zunahme der Vernetzung von Wirtschaft, Politik und allgemein der Gesellschaft führt zu immer komplexeren Entscheidmechanismen, welche eine Vielzahl von Akteuren, zum Teil rund um die Uhr, involvieren. Auch nehmen die Geschwindigkeit von Geschäftstätigkeiten und die Menge von verarbeiteten Daten stets zu. Es scheint also, dass die zeitweilige Abwesenheit eines Teilzeitmitarbeiters zu Verzögerungen führt, was sich allenfalls negativ für ein Unternehmen oder eine Organisation auswirken kann.



Abbildung 9: Hier wird am Wochenende nicht gearbeitet (Photo: Alex Kunze)

Doch sind die Konsequenzen tatsächlich so gravierend? Es ist wohl ein Mythos zu glauben, dass Vollzeitarbeitende stets verfügbar sind. In der Regel sollte der Arbeitsaufwand in etwa dem vereinbarten Arbeitspensum entsprechen. Das heisst, für jedes Aufgabenpaket steht ein Arbeitspensum zur Verfügung, unabhängig davon, ob eine Person Voll- oder Teilzeit arbeitet.

Gewisse Führungspositionen setzen tatsächlich eine erhöhte Verfügbarkeit voraus. Hier gibt es Modelle wie „Topsharing⁴⁷“, welche sogar eine erhöhte Verfügbarkeit sicherstellen können. Diese Modelle sind neu, noch wenig verbreitet, aber gerade weil die Geschwindigkeit des Arbeitsrhythmus` der immer stärker vernetzten Welt zunimmt, sind sie eine Alternative mit Entwicklungspotential. Sie setzen ein neues Paradigma der „geteilten Verantwortung“ voraus. Damit weichen diese Ansätze von den typisch männlichen Werten wie Machtkultur oder Durchsetzungsvermögen ab. Deren Umsetzung wird dadurch zu einer Herausforderung, insbesondere in maskulin geprägten Organisationskulturen. In Kapitel 5.2. wird dieses Modell noch vertiefter diskutiert.

5. Massnahmenkatalog

5.1. Denken der Väter

Im vorausgegangenen Kapitel wurden aktuelle Paradigmen sowie als Voraussetzung für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie nötige neue Paradigmen skizziert. Doch welche Faktoren fördern nun diese Veränderung?

Im Folgenden werden Massnahmen aufgezeigt, welche eine Aufweichung der heutigen Paradigmen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch für Väter und Unternehmen fördern. Diese werden entlang den im Kapitel 4.3. dargelegten wünschbaren Paradigmen auf Individual- und Organisationsebene ausgeführt.

Persönliche Reflexion von Vätern

Die Reflexion setzt ein Hinterfragen der persönlichen Werte voraus und betrifft vier grundlegende Aspekte: Rolle als Vater, Status in der Gesellschaft, persönliche Fähigkeiten sowie Reflexion der persönlichen Ansprüche.

Vater werden heisst, seine Rolle neu zu definieren. Väter, welche sich die traditionelle Ernährerrolle zuschreiben, können sich dabei an noch weit verbreiteten, sei es in der eigenen Familie oder in der Gesellschaft, bestehenden Vorbildern zu Rollenmodellen orientieren. „Neue Väter“ betreten heute noch Neuland und müssen sich komplett neu definieren. Eine Trendstudie (Väter GmbH, 2012) zählt folgende neue Vaterrollen auf: Vertrauensperson, Spielkamerad, Erzieher, Familienmanager und Hausmann (Väter GmbH, 2012, S.23). Die Studie hält fest, dass in den letzten Jahren vor allem die Rolle als Vertrauensperson an Bedeutung gewonnen hat. Dies deutet auf eine „intensivere und emotionalere Beziehung zwischen Vätern und ihren Kinder“ hin (Väter GmbH, 2012, S.23). Doch auch die Rollen als Familienmanager und Hausmann nehmen gemäss der Studie zu.

Die persönliche Reflexion betrifft zudem Fragen nach beruflichem und gesellschaftlichem Status. Zuerst muss sich der „neue Vater“ Überlegungen zu seinen beruflichen Ambitionen

⁴⁷ Vgl. Glossar

machen. Können z.B. Letztere in Bezug auf unterschiedlich intensive Entwicklungsphasen der Kinder angepasst werden? Obschon, wie später dargelegt wird, Führungspositionen auch durch „neue Väter“ besetzt werden können, muss eine Reflexion in Bezug auf die Übernahme von Verantwortung für Beruf und Familie geführt werden. Da eine mögliche Teilzeitarbeit auch mit Lohneinbussen verbunden ist, muss sich jeder Vater mit der Gewichtung seiner persönlichen Werte auseinandersetzen. Dilemmata (z.B. zwischen Geld, Status, Zeit mit Kindern und Familie) müssen analysiert und aufgrund persönlicher, bewusster Entscheidungen aufgelöst werden. Sowohl Fragen der beruflichen Karriere wie auch des Einkommens und damit der materiellen Möglichkeiten stehen im Zusammenhang mit Statusfragen. Der „neue“ Vater muss sich diesbezüglich positionieren.

Ein gleichgestelltes Familienmodell setzt gewisse persönliche Fähigkeiten voraus. Kommunikations- und Organisationskompetenzen stehen dabei im Vordergrund. Diese Form der Arbeitsteilung bedeutet „einen deutlich erhöhten Kommunikationsaufwand für die Eltern“ (Kapella, 2001, S.31). Die Anzahl der Anspruchsgruppen (Partnerin, Kind, Vorgesetzte bei der Arbeit usw.) und damit die Summe der Ansprüche nehmen zu. Der Umgang mit multiplen Ansprüchen setzt ein gutes Abgrenzungsvermögen, ein solides Selbstvertrauen sowie auch die Fähigkeit, sich mit einer vielleicht nicht perfekten Lösung zufrieden zu geben, voraus. Eine ausgeprägte perfektionistische Haltung ist eher hinderlich und kann dazu führen, dass eine Zufriedenheit weder bei der Erwerbs- noch bei der Familienarbeit entsteht. Am Arbeitsplatz ist die Fähigkeit, zu delegieren und eine Vertrauenskultur aufzubauen, zentral. Ein starkes Kontrollbedürfnis ist ein wesentlicher hinderlicher Faktor z.B. bei der Ausgestaltung eines Job- oder Topsharing-Modells.

Schlussendlich muss sich der „neue Vater“ Fragen zu seiner Anspruchshaltung stellen. Welche Erwartungen hat er an Familie, Gesellschaft und Arbeit und wie legitim sind diese? Inwiefern stehen diese Erwartungen im Widerspruch zur Reflexion mit der Partnerin? Inwiefern können sich Vater und Mutter beruflich weiterentwickeln? Welches Betreuungsmodell soll gewählt werden? Eine zentrale Frage spielen hier die in Kapitel 4.1 aufgeworfenen Thesen, welche eine balancierte Wahrnehmung der persönlichen Verantwortung für die Erreichung des Glücks propagieren.

Auch gegenüber dem Arbeitgeber muss diese Reflexion geführt werden. Hier drängt sich ein Perspektivenwechsel auf. Ein „neuer Vater“ muss sich in die Rolle des Arbeitgebers versetzen können. Welche Sorgen und Befürchtungen hat ein Arbeitgeber betreffend Vereinbarkeitsmassnahmen? Wie können Ansprüche mit anderen Forderungen, z.B. Betreuung von älteren Angehörigen, unter einen Hut gebracht werden? Welche auch legitimen Ansprüche dürfen Mitarbeitende ohne Kinder haben? Das Einfordern von Vereinbarkeitsmassnahmen sollte Hand in Hand mit dem Offerieren von guten Lösungen im Sinne der Geschäftstätigkeit und der Erfüllung von Forderungen anderer Mitarbeitenden z.B. ohne Kinder gehen. Je nach Möglichkeit kann z.B. im Gegenzug zu einem Teilzeitpensum mit grundsätzlich fixen Arbeitstagen auch ein gewisses Entgegenkommen bezüglich Flexibilität in Ausnahmesituationen stehen. Oder ein „neuer Vater“ mit einem Teilzeitpensum kann seine Ansprüche in Bezug auf Weiterbildung, falls sie nicht direkt relevant für die Arbeit sind, vorübergehend zurückstellen.

Für die Überprüfung der vier skizzierten Ebenen Rolle, Status, Fähigkeiten und Anspruchshaltung gibt es kein Rezeptbuch. Wichtig ist aber, dass die Reflexion entlang dieser Linien gemacht wird.

Interessant ist zu beobachten, dass Steiger, Lippmann in ihrem Rollen-Modell (vgl. Kapitel 1.5.) von „Wertehaltungen, Wünschen, Neigungen und Fähigkeiten“ sprechen (Steiger, Lippmann, 2009, S.49). Die vier in der Masterarbeit hergeleiteten Ebenen Vaterrolle, Status, persönliche Fähigkeiten und persönliche Ansprüche decken sich zum Teil mit den vorgeschlagenen Ebenen von Steiger, Lippmann. Die Masterarbeit vertieft aber die vier Ebenen noch spezifisch zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, währenddem Steiger, Lippmann (2009, S49ff.) die vier Ebenen nicht weiter ausdifferenzieren.

Selbstvertrauen und Mut

Aus traditionellen Mustern auszubrechen und neue Wege zu gehen, braucht Mut und Selbstvertrauen. Eine Aussage eines Interviewpartners⁴⁸ war, dass ein engagierter teilzeitarbeitender Vater in den Augen seiner Umgebung als „nicht normal“ gelte. Es gilt also sich immer wieder gegenüber kritischen Vorurteilen bezüglich Teilzeitarbeit und Vaterengagement durchzusetzen.

Mut und Selbstvertrauen können nicht per se bei einer Vaterschaft beeinflusst werden. Doch es gibt auch Möglichkeiten, diese indirekt zu fördern. Ein wichtiges Kriterium sind Rollenbilder bzw. Vorbilder. Sich selbst als Vorbild zu „outen“, ist ein mutiger Schritt, doch nicht jeder getraut sich, dies auch selber zu tun. Zu stark können die Ängste vor negativen Konsequenzen, z.B. in Form eines Karriereknicks, sein.

Es gibt aber auch indirekte Vorgehensweisen. Es ist z.B. hilfreich, mögliche „neue Väter“ in der Gesellschaft oder bei der Arbeit aufzusuchen, um sich mit ihnen auszutauschen. Dabei können auch mutige „neue Väter“, welche sich ihres Handelns als Pionier gar nicht bewusst sind, ermutigt werden, öffentlich über ihre Erfahrungen zu berichten. Es braucht auf allen Ebenen sogenannte Leuchtturmmänner, im familiären Umfeld und Freundeskreis, im Arbeitsumfeld wie auch in der Gesellschaft. Bürgisser (2011, S.116) spricht von Männern, welche eine „gesellschaftliche Pionierrolle“ einnehmen. Sie spricht sich für „medial attraktiv aufgearbeitete Angebote, welche Identifikationsmöglichkeiten“ bieten, aus. (Bürgisser, 2011, S.116). Das Projekt „Teilzeitmann“⁴⁹, welches durch das eidgenössische Gleichstellungsbüro unterstützt wird, setzt genau an diesem Punkt an. Das Projekt beinhaltet Wanderkampagnen, Internetplattformen, Teilzeitjobbörse, Informationsmaterial u.a. für Personalverantwortliche und wird unterstützt durch eine breite Öffentlichkeitsarbeit. Mit der Wanderkampagne gehen teilzeitarbeitende Männer als Vorbilder (Testimonials⁵⁰) in Unternehmen, um zum

⁴⁸ Vgl. Kapitel 6

⁴⁹ <http://www.teilzeitkarriere.ch/teilzeitmann/dasprojekt.html> {14.02.2014}

⁵⁰ Zeugnis, Attest (www.leo.org, {28.02.2014})

Thema zu sensibilisieren und über Widerstände zu diskutieren. Dadurch sollen „teilzeitarbeitende Männer ein Gesicht erhalten“⁵¹ .

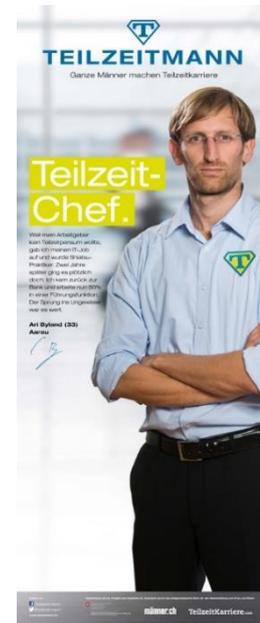


Abbildung 10: Slogan und Plakat des Projekts Teilzeitmann⁵²

Optimale Voraussetzung, um aktive Väter mental zu unterstützen, wären sogenannte „Coming Outs“ auf hoher wirtschaftlicher oder politischer Ebene. Hugo Fasel, ehemaliger Nationalrat, sagte an einer Vorlesung im Rahmen des EMBA Integrated Management an der Berner Fachhochschule, dass gewisse gesellschaftliche Bedürfnisse ohne starke Lobbying Organisationen nur durch „Coming Outs“ einzelner bekannter Persönlichkeiten gefördert werden können. Das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz und Burnout erfuhr z.B. durch das „Coming Out“ des ehemaligen FDP⁵³-Präsidenten Rolf Schweiger eine breitere Akzeptanz. Zum Thema „neue Väter“ positioniert sich der SP⁵⁴-Nationalrat Matthias Aebischer gerne als Parlamentarier und Hausmann und spricht öffentlich davon, dass er sich während den parlamentarischen Sessions Zeit nimmt, um mit seinen Kindern zu Mittag zu essen. Hilfreich wäre, wenn ein Politiker einer konservativen Partei, diesen Schritt ebenfalls wagen würde.

Um das eigene Selbstvertrauen zu stärken, ist es, wie bereits angesprochen, hilfreich, sich mit gleichgesinnten Vätern auszutauschen und über Erfahrungen zu sprechen. Dies kann im eigenen Unternehmen geschehen, im Freundeskreis oder auch auf gesellschaftlicher Ebene. Eine Vielzahl von Möglichkeiten stehen dabei offen wie Blogs, Vereinigungen⁵⁵ oder Männergruppen. Innerhalb von Organisationen können formelle oder auch informelle Netzwerke die Stärkung des persönlichen Selbstvertrauens fördern. Dies kann zu einem gegenseitigen

⁵¹ <http://www.teilzeitkarriere.com/teilzeitmann/dasprojekt.html> {14.02.2014}

⁵² <http://www.teilzeitkarriere.ch/teilzeitmann/downloads.html>

⁵³ Heutiger Name: „FDP-die Liberalen“. Politische Partei, welche aus der Fusion der Freisinnig Demokratischen Partei der Schweiz (FDP) und der Liberalen Partei der Schweiz (LPS) hervorging.

⁵⁴ Sozialdemokratische Partei der Schweiz (SP Schweiz)

⁵⁵ z.B. Dachverband für Männer und Väterorganisationen (www.maenner.ch) {14.02.2014}

Empowerment⁵⁶ von Arbeitnehmern mit gleichen Interessen führen. Es kann damit einen Beitrag zu einem „erreichten Zustand von Selbstverantwortung und Selbstbestimmung“ geleistet werden, welcher „im Deutschen als Selbstkompetenz“ bezeichnet wird (Wikipedia/Empowerment).

5.2. Unternehmenskulturen

Die Liste von möglichen Massnahmen seitens der Unternehmen ist sehr lange. Die Literatur nimmt dabei aber in erster Linie Massnahmen auf, welche mit Prozessen zu tun haben. Diese umfassen u.a. Fragen der Arbeitszeitgestaltung, der externen Kinderbetreuung, der Arbeitsorganisation oder auch von Homeoffice. Fragen der Organisationskultur werden zwar thematisiert, aber weniger vertieft ausgeführt. Dies hat auch damit zu tun, dass diese Massnahmen weniger fassbar sind, mit Haltungen und Werten zu tun haben und damit einen Bezug zur psychosozialen Ebene haben. Gerade hier setzt die vorliegende Masterarbeit mit der Eingrenzung auf die Organisationskultur an und legt Massnahmen dar. Diese werden entlang den im Kapitel 4.3. dargelegten wünschbaren Paradigmen formuliert.

Personalpolitik alleine reicht nicht

Wie im vorherigen Kapitel ausgeführt, muss ein Unternehmen die Massnahmen auf der Prozessebene mit entsprechenden Massnahmen auf der Ebene der Kultur ergänzen. Es geht darum, den mentalen Wandel, also die gelebten Werte und Haltungen zu beeinflussen. Diese Massnahmen zielen darauf ab, der Personalpolitik zur Umsetzung zu verhelfen. Da die Organisationskultur hauptsächlich von den im Unterbewusstsein gelebten Werten und Annahmen auf der Ebene der „grundlegenden unausgesprochenen Annahmen“ (Schein, 2010, S.31) gesteuert wird, muss die Arbeit dort ansetzen. Es geht darum, diese Annahmen und Haltungen sichtbar zu machen, sie zu diskutieren und zu reflektieren. Das Bewusstsein darüber, wie und warum Menschen in einer Organisation gemäss gewissen Schemen funktionieren, kann bei kritischem Hinterfragen zu Veränderungen führen. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nachhaltig in der Organisationskultur zu verankern, stehen verschiedene Instrumente und Interventionsebenen zur Verfügung, welche hier dargelegt werden.

Vorbildrolle von Führungspersonen als Schlüssel zum Erfolg

Wie bereits ausgeführt, betreten engagierte Väter in der Gesellschaft wie auch im Berufsleben Neuland. Entsprechende Vorbilder sind noch rar. Gerade deshalb ist es äusserst wichtig, dass Führungspersonen eine Vorbildrolle übernehmen. Die Wahrnehmung persönlicher Verantwortung und deren kritische Hinterfragung ist ein zentraler ethischer Führungsgrundsatz (Naef, 2012,2, S.177). Naef führt diesen Grundsatz noch weiter aus, indem er sagt, dass die Bereitschaft für das Abgeben einer Verantwortung vorhanden sein soll, bzw. die negativen Konsequenzen getragen werden müssten, falls die gesteckten Ziele nicht erreicht werden können (Naef, 2012,2, S.177). In der Regel gilt, dass je höher die hierarchische Stu-

⁵⁶ Vgl. Glossar

fe des Vorbildes ist, desto höher der erzeugte Impact ist. Es ist also wünschenswert, dass ein CEO⁵⁷ oder Topkader diese Vorbildrolle übernimmt.

Manchmal ergeben sich geeignete Situationen, in denen sich ein CEO von sich aus muster-gültig in Bezug auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie verhält und auch darüber spricht. Ist dies nicht der Fall, kann die Personalabteilung diese Vorbildrolle gezielt unterstützen. Sie macht sich ein Bild über mögliche Kandidaten und sucht das Gespräch mit ihnen. Sie unterstützt die Kader in der Umsetzung ihrer gelebten Vereinbarung und ermutigt diese Personen, an internen (z.B. Themenlunches, Mitarbeiterveranstaltungen usw.) und gegebenenfalls auch externen Veranstaltungen über ihre Erfahrungen zu sprechen.

Umgang mit Vorgesetzten als „Gatekeeper“ (Gärtner, 2012, S.158) für Vereinbarkeitsmassnahmen

Die Rolle der Vorgesetzten als Vorbild wurde bereits thematisiert. In der Praxis ist es nicht möglich, dass alle Vorgesetzten diese (aktive) Rolle übernehmen können oder wollen. Es besteht jedoch auch die Gefahr, dass sie Vereinbarkeitsmassnahmen verhindern, denn sie spielen eine zentrale Rolle, oder oft sogar *die* zentrale Rolle, bei der Umsetzung dieser Massnahmen. In der Literatur werden sie auch Gatekeeper (Gärtner, 2012, S.158) für Vereinbarkeitsmassnahmen genannt. Jede gut gemeinte Personalpolitik und entsprechende Instrumente können ihren Nutzen nicht entfalten, wenn z.B. die Anträge auf Homeoffice oder Teilzeitarbeit alleine vom Vorgesetzten bewilligt oder abgelehnt werden. Ein erster Schritt besteht darin, Vorgesetzte in Bezug auf die Umsetzung der Personalpolitik in die Pflicht zu nehmen. Es geht hier darum, den achtsamen Umgang mit Macht zu thematisieren. Dies wird auch als ethischer Führungsgrundsatz beschrieben (Naef, 2012,2, S.187). Falls die Sensibilisierungsmassnahmen nicht reichen, könnte ein weiterer formeller Schritt sein, dass der Entscheid über ein Gesuch von Vereinbarkeitsmassnahmen nicht beim Vorgesetzten alleine liegen darf, sondern gemeinsam vom Vorgesetzten und der Personalabteilung gefällt werden muss.

Sensibilisierung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten (verschiedene Hierarchiestufen) durch gezielte Aktivitäten

Das Personalwesen organisiert Veranstaltungen, um das Verständnis für Vereinbarkeitsmassnahmen zu fördern. Die bereits erwähnte Wanderkampagne des Projektes Teilzeitmann ist hier sicher ein Vorzeigeprojekt⁵⁸. Männer in Führungspositionen erzählen von ihren Erfahrungen, von den Vor- und Nachteilen und Stolpersteinen.

Weiter kann eine Personalabteilung betriebliche Veranstaltungen anbieten, welche werdende Eltern über Möglichkeiten und auch Herausforderungen informiert. In Deutschland gibt es Organisationen, welche diese Massnahme gewählt haben (Väter GmbH, S.67). Dies unterstützt werdende Eltern auf individueller Ebene, indem sie sich über das Thema mit anderen in der gleichen Situation befindenden Personen austauschen können. Durch solche Veran-

⁵⁷ Chief Executive Officer

⁵⁸ www.teilzeitmann.ch {14.02.2014}

staltungen können gerade in grossen Organisationen informelle Netzwerke gefördert werden, welche einen längerfristigen Mitarbeiteraustausch ermöglichen. Auch die Initiierung von betrieblichen Väternetzwerken wird als bewährter Ansatz des „Diversity Managements“ empfohlen (Bürgisser, 2011, S.149). Bei diesen Veranstaltungen soll nachdrücklich darauf hingewiesen werden, dass diese Angebote von Vereinbarkeitsmassnahmen genauso für Väter gedacht sind (Väter GmbH, S.73).

Auch die Organisation von Zukunftstagen ist eine sinnvolle Sensibilisierungsaktivität. Kinder von Mitarbeitenden werden eingeladen, einen Tag am Arbeitsplatz der Eltern zu verbringen. Dies eröffnet einerseits den Kindern einen Einblick in die Arbeitswelt der Eltern und sensibilisiert andererseits die Mitarbeitenden für die familiären Situationen der Kollegen. Ein ähnlicher Effekt kann erzielt werden, wenn ausdrücklich darauf hingewiesen wird, dass die Kinder von Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, in der Kantine Mittag zu essen.

Verbindung der Massnahmen mit Ansprüchen von Mitarbeitenden ohne Kinder

Um die Akzeptanz bei Mitarbeitenden ohne Kinder zu fördern, sollten die Massnahmen mit anderen Aufgaben, wie Pflege von älteren Angehörigen, gekoppelt werden. Diese Massnahme baut auch auf den in Kapitel 4.1. ausgeführten ethischen Überlegungen zum Utilitarismus auf, welcher die Betrachtung von Konsequenzen auf der Ebene der gesamten Gesellschaft thematisiert. Werden Massnahmen zu fokussiert für Väter entwickelt, kann dies bei kinderlosen Mitarbeitenden Gegenreaktionen und Widerstand auslösen, da sie auch legitime Ansprüche z.B. auf Teilzeitarbeit haben. Gerade Massnahmen wie Homeoffice oder Teilzeitpensen sollten nicht explizit an Elternschaft geknüpft werden.

Längerfristige Karriereplanung

Unternehmen haben in der Regel ein Interesse, Mitarbeitende langfristig zu beschäftigen. Diese Optik setzt voraus, dass die berufliche Entwicklung auch mit den Lebensphasen in Vereinbarung gebracht wird. Weil gewisse Lebensphasen (z.B. je nach Alter der Kinder) mehr oder weniger aufwändig sind und gewisse Funktionen im Unternehmen sich besser oder schlechter für die Vereinbarkeit eignen, soll das Unternehmen zusammen mit den Mitarbeitern mittels „Lebensphasenberatungen“ (Gärtner 2012, S.220) die besten Wege suchen. Der Mitarbeiter fühlt sich dabei ernst genommen und das Unternehmen kann mit diesem proaktiven Vorgehen optimale Wege für die Mitarbeitenden finden und umsetzen. Dies führt zu mehr Loyalität und höherer Mitarbeitermotivation.

Anwesenheits- und Verfügbarkeitskultur ist kein Erfolgskriterium

Das zweite skizzierte neue Paradigma geht von der Aussage aus, dass vollzeitliche Anwesenheit und hohe Verfügbarkeit nicht als Voraussetzung für den Erfolg einer Organisation gelten sollen. Folgende Massnahmen können hier entgegen wirken.

Förderung des Modells „Topsharing“

„Topsharing ist Jobsharing in Führungspositionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung“ (Topsharing, Kuark). Dieses noch wenig verbreitete Modell baut auf dem Prinzip der geteilten Verantwortung auf, welches im Widerspruch zu

klassischen männlichen Werten wie Kontroll- und Machtansprüchen steht (Kapella, 2009, S.32). Es setzt demnach ein Umdenken bezüglich Haltung voraus. Beim „Topsharing“ gibt es das Modell „Jobsplitting“, das heisst, die Aufgaben werden zu 100 Prozent aufgeteilt, oder das „Jobparing“, welches eine gemeinsame Verantwortung für Planung, Durchführung und Controlling sämtlicher Aufgaben voraussetzt. In der Praxis gibt es vor allem Zwischenformen, das heisst, das Wesentliche wird gemeinsam getragen (WEKA, 2011).

In Bezug auf weiche Faktoren muss festgehalten werden, dass Topsharing hohe soziale und kommunikative Kompetenzen voraussetzt und die „Chemie“ zwischen den Personen stimmen muss (WEKA, 2011). Das Modell ist eng mit einem partizipativen Führungsstil verknüpft und funktioniert deshalb in Organisationen schlecht, welche durch autoritäre Führungsstile gekennzeichnet sind. WEKA (2011) hält fest, dass ein klarer Vorteil der breiteren Verteilung von Kompetenzen eine verbesserte Führungsqualität ist. Zudem kann dieses Modell gerade bei Führungspositionen mit hohem Aufwand (120-170 Prozent-Pensen) sinnvoll eingesetzt werden (WEKA, 2011). Vertrauenskultur und die Fähigkeit zu delegieren sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren.

Das Modell Topsharing ist ein wirkungsvolles Instrument, um den Erwartungen der hohen Verfügbarkeit entgegenzuwirken. Es führt dazu, dass die Verfügbarkeit für eine Stelle, welche von zwei Personen bearbeitet wird, deutlich höher ist, als bei einer Besetzung durch eine Person. Auch Ferienabwesenheiten können so besser überbrückt werden.

Die Anforderungen an hohe Verfügbarkeiten werfen jedoch grundsätzliche Fragen auf, einerseits über die Geschwindigkeit der Arbeitswelt und andererseits über die Gewichtung der Arbeitswelt in Bezug auf das Privatleben. Ist das zunehmende Tempo wichtig für den Erfolg? Sind über längere Zeit ausgereifte Entscheidungen nicht manchmal besser? Sind Mitarbeiter, welche ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben finden, bei der Arbeit nicht motivierter und effizienter? Diese Fragen, welche an die in Kapitel 4.1. dargelegten ethischen Prinzipien anknüpfen, werden hier nicht weiter vertieft. Sie sollen als Anregung verstanden werden.

Zusammenfassend werden hier noch einmal die neuen Paradigmen und entsprechenden Massnahmen dargelegt.

Ebene Väter

Neues Paradigma: Persönliche Reflexion

- Vaterrolle
- Status
- Persönliche Fähigkeiten
- Persönliche Ansprüche

Neues Paradigma: Selbstvertrauen und Mut

- Vorbilder
- Empowerment
- Selbstkompetenz

Ebene Organisationen

Neues Paradigma: Personalpolitik alleine reicht nicht

- Vorbildrolle von Führungspersonen
- Umgang mit Vorgesetzten (Gatekeeper)
- Sensibilisierung von Mitarbeitenden
- Verbindung der Massnahmen mit Ansprüchen von Mitarbeitenden ohne Kinder
- Längerfristige Karriereplanung

Neues Paradigma: Anwesenheits- und Verfügbarkeitskultur ist kein Erfolgskriterium

- Modell Topsharing
- Delegation
- Vertrauenskultur

Abbildung 11: Übersicht der neuen Paradigmen und Massnahmen

6. Reflexion durch Betroffene

Sowohl die aktuellen wie zukünftigen Paradigmen und die Massnahmen, welche zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie führen, wurden mit drei betroffenen Personen reflektiert. Die Personen wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Geschlecht und Familiensituation: Mann und Vater
- Berufliche Aktivität und berufliches Umfeld: Führungsfunktion in einer Organisation, welche sich in Bezug auf Personalpolitik und -instrumente fortschrittlich zeigt.
- Familiäres Engagement: da dieses Kriterium schwierig zu messen ist, wurde es vereinfacht, indem Väter gewählt wurden, welche Teilzeit arbeiten und sich in der „freien“ Zeit um die eigenen Kinder kümmern.

Die Suche wurde zuerst beim eigenen Arbeitgeber SECO⁵⁹ durchgeführt. So konnten zwei Personen auf Stufe stellvertretende Ressortleiter⁶⁰ gefunden werden. Teilzeitangestellte Väter in höheren Hierarchiestufen konnten nicht gefunden werden. Eine weitere Person, welche den Kriterien entspricht, konnte bei der Post CH AG - Informatik gewonnen werden (vgl. Liste Interviewpartner im Anhang 2). Sowohl das SECO wie auch die Post CH AG zeichnen sich zumindest in Bezug auf ihre Personalpolitik und einer Reihe von Vereinbarkeitsmassnahmen und -instrumenten als vorbildliche Arbeitgeber aus.

Zwei der drei Interviewpartner sind französischsprachige Schweizer, leben aber seit einiger Zeit mit ihren Deutschschweizer Partnerinnen in der Deutschschweiz. Es ist also nicht aus-

⁵⁹ Staatssekretariat für Wirtschaft

⁶⁰ Ressort entspricht einer Gruppe mit i.d.R. vier bis zehn direkt unterstellten Mitarbeitenden

zuschliessen, dass ein Kultureffekt⁶¹ in die Erkenntnisse einfließt, dieser wird jedoch nicht weiter analysiert. Die Gespräche wurden aufgrund eines Interviewleitfadens (vgl. Anhang 3) geführt. Es stellte sich jedoch in allen drei Interviews heraus, dass die Fragen etwas zu präzise bzw. mechanisch gestellt waren. So führte der Leitfaden durch das Gespräch, ohne aber stur auf jede spezifische Frage einzugehen. Da es sich um eine Reflexion mit einer kleinen Anzahl von Personen handelt, werden die Interviews nicht systematisch ausgewertet, sondern tragen dazu bei, die ausgearbeiteten Thesen zu stärken, zu kritisieren und anzupassen. Alle Interviewpartner waren einverstanden, die Namen offenzulegen. Andererseits waren auch gewisse Ängste spürbar, dass die Aussagen, falls sie von den entsprechenden Personalabteilungen oder Vorgesetzten gelesen würden, zu negativen Konsequenzen in Bezug auf ihre Karriereentwicklung führen könnten. Da die vorliegende Masterarbeit öffentlich sein wird, wurden die Erkenntnisse der Interviews zusammengefasst. Auf diese Weise sind Rückschlüsse auf einzelne Personen nur begrenzt möglich.

Die Interviews zeigten auf, dass die erarbeiteten Thesen (Paradigmen und Massnahmen) grundsätzlich, mit gewissen Ausnahmen, bestätigt werden können. Folgende differenzierte Aussagen wurden gemacht:

Bestehende Paradigmen auf individueller Ebene:

- Bei den bestehenden Paradigmen wurden die Thesen, dass Vereinbarkeitsmassnahmen wie z.B. Teilzeitarbeit zu Problemen mit der Karriereentwicklung führen, von zwei Interviewten stark unterstützt. Die beiden SECO Mitarbeitenden, welche beide als stellvertretende Ressortleiter arbeiten, zweifelten an der Offenheit ihres Arbeitgebers, Teilzeit auf der nächsten Hierarchiestufe zu dulden. In Bezug auf einen möglichen Karriereknick führte der dritte Interviewpartner ins Feld, dass dies differenziert zwischen Linien- und Fachkarriere betrachtet werden muss. Prinzipiell sei bei Teilzeitarbeit nicht explizit ein Karriereknick zu befürchten, es bestehe aber wenig Bereitschaft des Arbeitgebers, bei einer Teilzeitanstellung das Stellenprofil anzupassen.
- Von allen drei Mitarbeitenden wurde die These, dass Teilzeitarbeitswünsche ein Hindernis bei der Stellensuche seien, stark bejaht. Diese Nachteile können nur mit überdurchschnittlichen Qualifikationen wettgemacht werden.
- Ein Interviewpartner äusserte, dass Vorgesetzte Teilzeitmitarbeiter als Angestellte „ohne Biss und ohne berufliche Ambitionen“ wahrnehmen.
- Dass fürsorgende, sich für ihre Kinder engagierende Väter als weiblich angeschaut bzw. belächelt werden, wurde von *keinem* der drei Interviewpartner unterstützt. Im Gegenteil: das Bild eines fürsorgenden Vaters werde sowohl bei der Arbeit wie in der erweiterten Familie eher positiv aufgenommen. Ein Interviewpartner machte dabei die Aussage, dass sein Familienengagement bei den Schwiegereltern sehr geschätzt werde, dieselben Schwiegereltern dem Arbeitsengagement seiner Frau (80-Prozent-Pensum) jedoch kritisch gegenüber stehen. Ein Interviewpartner hielt aber fest, dass er während einem einjährigen Auslandsaufenthalt in Singapur (Partnerin arbeitete

⁶¹ Hier im Sinne „geografischer“ oder „ethnischer“ Kultur

Vollzeit als Diplomatin) die ersten drei Monate mit den Kindern ohne Erwerbsarbeit verbracht hatte. Er bewegte sich in einem internationalen Umfeld und hatte im Rahmen der Kinderbetreuung vor allem mit Müttern zu tun. Dabei habe er sich eher unwohl gefühlt und führte dies darauf zurück, dass er von dieser Gemeinschaft „nicht eingeordnet“ werden konnte.

Bestehende Paradigmen aus Sicht der Unternehmen

- Bei dieser Reflexion musste zuerst klargestellt werden, dass die beschriebenen Paradigmen die Sichtweise der Unternehmen darstellen. Die Interviewpartner gaben also ihre Einschätzung dazu, ob Unternehmen tatsächlich diese Sichtweise haben.
- Die Gesamtheit der formulierten Thesen wurde von allen Interviewten unterstützt.
- In den Gesprächen wurde aber klar darauf hingewiesen, dass diese vermeintlichen Annahmen der Unternehmen zum Teil „lächerlich“ seien (Originalton). Gerade was die Abwesenheit wegen Teilzeit und das (vermeintliche) Unverständnis der Kunden oder Anspruchsgruppen angeht, besteht aus Sicht der Interviewten Personen überhaupt keine Zustimmung. Alles sei eine Sache der Organisation, welche mit den heutigen Instrumenten problemlos sei. Der fehlende Wille der Vorgesetzten sei das Hauptproblem.
- Eine weitere Angst, aus Sicht der Vorgesetzten, sei der Verlust von Stellenprozenten. Dafür gäbe es aber auf der Ebene der Personalprozesse kreative Lösungen.

Neue Paradigmen für „neue“ Väter

- Ein Interviewpartner stimmte dem Paradigma, dass eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Vaterwerden noch vor dem Entscheid der Familiengründung gemacht werden muss, voll und ganz zu. Ohne diese Reflexion bestünde die Gefahr, dass nach der Familiengründung klassische Rollenmodelle gelebt würden. Ein anderer Interviewpartner hielt fest, dass bei ihm keine vertiefte Auseinandersetzung nötig war, da das persönliche Kollegenumfeld bereits für partnerschaftliche Modelle sensibilisiert war. Zudem haben sowohl seine Mutter wie auch sein Vater Vollzeit gearbeitet, was für die damalige Zeit ausserordentlich war. Der dritte Interviewpartner führte ins Feld, dass eine Reflexion wichtig sei. Dies sei aber vor der Geburt des Kindes schwierig, da die Umstellung bei der Familiengründung gar nicht vorrauschaubar sei. Diese müsse zuerst einmal gelebt werden.
- Auf die Frage des Mutes und Selbstvertrauens sagte ein Interviewpartner aus, dass er sich mit seinem partnerschaftlichen Modell oft „nicht normal“ (Originalton) fühle. Selbstvertrauen und Mut seien deshalb eine Voraussetzung, um diesen Weg zu gehen. Die Zusatzfrage, ob er sich bei der Arbeit auch öffentlich für mehr Vereinbarkeitsmassnahmen einsetzen würde, verneinte er in erster Linie aus Angst, seine Karriereambitionen zu schmälern. Ein anderer Interviewpartner sagt aus, dass er keinen speziellen Mut brauchte, da sein berufliches Umfeld positiv auf seine Teilzeitarbeit reagiere.

Neue Paradigmen auf der Organisationsebene

- Alle Massnahmen in Bezug auf die Förderung einer vereinbarkeitsfreundlichen Organisationskultur wurden mit unterschiedlichen Gewichtungen begrüsst. Ein Interviewter erzählte von einem wertvollen Mitarbeiteranlass, zu dem die Ehepartner und Kinder ebenfalls eingeladen wurden.
- Von allen Interviewpartnern wurde die Vorbildrolle von Vorgesetzten und Topkadern als essentieller Faktor herausgestrichen. Auch wurde eine aktivere Rolle des Personalwesens bei der Förderung von Vereinbarkeitsmassnahmen gewünscht.
- Ein Interviewter gewichtet die Massnahmen auf Mitarbeiterstufe als weniger wichtig und hielt fest, dass die Frage der Vorgesetzten zentral sei. Zwei Interviewpartner schlugen vor, dass eine betriebsinterne Vereinigung der Teilzeitarbeitenden gegründet werden sollte. Ein Interviewter betonte dabei eher den Wunsch, dem Anliegen mehr Kraft zu verleihen. Ein anderer Mitarbeiter wünschte sich ein Austauschgremium zu Fragen zum Umgang mit der Vereinbarkeit.
- In Bezug auf die geteilte Verantwortung hielt ein Interviewter fest, dass Modelle wie „Job- oder Topsharing“ einen schweren Stand haben. Dies habe eine psychologische Komponente, da alles Neue auch Ängste auslöse. In seiner Erfahrung bewährten sich Tandems zwischen Vorgesetzten und stellvertretenden Vorgesetzten, welche defakto wie Jobsharing-Modelle ausgelegt würden. So könne ein „informelles“ Jobsharing zu einem grossen Teil gelebt werden, ohne grosse Wellen zu werfen. Voraussetzung dafür sei eine Vertrauenskultur und die Fähigkeit, zu delegieren.
- Die Fragen der Anwesenheits- und Erreichbarkeitskultur scheinen ein zentraler Aspekt zu sein. Alle Interviewten hielten fest, dass seitens der Organisationen und Unternehmen der Glaube daran als Erfolgsfaktor tief verwurzelt sei. Alle Interviewten kritisierten diese Haltung als nicht gerechtfertigt und überholt. Wichtiger als eine hundertprozentige Anwesenheit zu fordern, wäre es, Kaderleute in Bezug auf Fähigkeiten wie „Vertrauen aufzubauen und Delegieren“ zu schulen. Auf eine Zusatzfrage, welche Massnahmen es gäbe, die Anwesenheits- und Erreichbarkeitskultur zu verändern, hielt ein Interviewpartner fest, dass eine Verknüpfung mit der Gesundheit der Mitarbeitenden und Fällen von Burnout wichtig sei. Da längere Abwesenheiten wegen Burnouts Arbeitgeber vor hohe Kosten und erhebliche organisatorische Probleme stellen, könnte dies ein geeignetes Argument gegen eine Anwesenheits- und Verfügbarkeitskultur sein. Ein anderer Interviewpartner hielt fest, dass es darum gehe, als Teilzeitchef überdurchschnittliche Arbeit zu leisten. Die Aussage wurde dadurch aber relativiert, indem der Interviewte sich fragte, wieso ein Teilzeitchef besser als der Durchschnitt sein sollte. Er machte dabei den Vergleich zu Frauen in Kaderstellen, welche auch oft diesem Muster unterliegen.

Der dritte Interviewpunkt fragte nach persönlichen Erfahrungen der Interviewpartner, welche eine bessere Vereinbarkeit unterstützen. Folgende Aussagen wurden gemacht:

- In der persönlichen individuellen Reflexion in Bezug auf Betreuungsmodelle, welche vor Geburt des ersten Kindes in der Partnerschaft gemacht werden muss, sollten auch persönliche Eigenschaften und Kompetenzen untersucht werden. Ein Inter-

viewpartner hielt fest, dass z.B. die Eigenschaft des Perfektionismus hinderlich für ein Modell mit geteilter Verantwortung zwischen Familie und Beruf sein kann. Menschen mit hohen Ansprüchen an Qualität des eigenen Tuns hinterfragen z.B. bei einem Teilzeitmodell die Qualität der eigenen Erwerbsarbeit und haben gleichzeitig das Gefühl, dass sie auch den Ansprüchen der Familien- und Hausarbeit nicht gerecht werden. Dies kann zu Frustrationen sowohl beruflich wie auch zu Hause führen. Geeignet für ein Teilzeitmodell sind dementsprechend Menschen, welche auch einmal die „80 zu 20 Regel“ von Pareto leben können und eine hohe Fähigkeit haben, sich abzugrenzen und sich zu organisieren. Ein anderer Interviewpartner führte ins Feld, dass eine hohe Selbstmanagementkompetenz, Abgrenzungsvermögen, Organisationsfähigkeit, die Fähigkeit, zu delegieren und eine Vertrauenskultur aufzubauen, Voraussetzungen für ein Teilzeitmodell seien.

- Ein Interviewpartner wiederholte noch einmal den, aus seiner Sicht essentiellen Aspekt, der Vorbildrolle. Er betonte, dass alle Massnahmen auf Mitarbeiterstufe nutzlos sind, wenn die Vereinbarkeit nicht von oben gelebt wird. In Bezug auf seine Arbeitsstelle hielt er fest, dass die oberste Leiterin sich bezüglich einer anderen Thematik, der Burn-out Problematik, öffentlich geäußert hat, dass sie keine E-Mails an Wochenenden an ihre Mitarbeitenden versendet. Obschon dies eine andere Thematik betrifft, welche allerdings mit der Vereinbarkeitsdiskussion Verknüpfungen hat, war es ein klares Signal von „oben“, welches dem Interviewten half. Ein anderer Interviewpartner hielt zu diesem Thema fest, dass es darum geht, den eigenen Chef zu „erziehen“ (Originalton).

Die Erkenntnisse der Interviews zeigen eine relativ grosse, wenn auch zum Teil nuancierte Zustimmung zu den Thesen auf. Der wichtigste Aspekt mit wenig Zustimmung waren die Fragen rund um eine mögliche Beeinträchtigung der Männlichkeit von fürsorgenden Vätern. Dieser Aspekt wurde in der untersuchten Literatur breit thematisiert. Die Diskrepanz zwischen den Rückmeldungen aus den Interviews und der Literatur könnte darauf zurückgeführt werden, dass die interviewten Männer wohl eher zu einer Gruppe von Vorreitern gehören, und sich bereits seit längerem mit der Thematik auseinandergesetzt haben.

Neue wichtige Aspekte bezogen sich vor allem auf die nötigen Fähigkeiten der Mitarbeitenden als Voraussetzung für die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie. Dieser Punkt wurde in die Massnahmen integriert.

In den Interviews wurde auch sichtbar, dass sich die skizzierten Paradigmen zum Teil wiederholen bzw. zu wenig klar formuliert waren. Diese Punkte wurden aufgenommen und haben zu einer stringenteren Formulierung geführt, welche so in die Masterarbeit einfließt. Im Anhang 3 (Interviewleitfaden) sind die Originalfragen festgehalten.

7. Schlussfolgerungen

Das vorliegende Kapitel geht zuerst auf den persönlichen Lernprozess des Autors ein. Anschliessend werden die Resultate gewürdigt und die Zielerreichung beurteilt. Abschliessend werden offene Fragen und Vorschläge für weitere mögliche Schritte formuliert.

Die Bearbeitung des Themas hat einen persönlichen Entwicklungsprozess ausgelöst. Grundlage dafür war ein vertieftes Verständnis der Mechanismen einerseits bei meiner Erwerbsarbeit, andererseits auf individueller Ebene. Schein (2012, S.31) spricht in seinem Modell von der Ebene der „Grundlegenden unausgesprochenen Annahmen“, welche sich auf „unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle“ bezieht (Schein, 2012, S.31). Diese leiten die Werte und das Handeln einer Organisation. In meiner Abteilung im Staatssekretariat für Wirtschaft besteht eine ausgeprägte Anwesenheitskultur, welche, wie ich in meinen ersten Arbeitsmonaten erforschen durfte, seit Jahren so gepflegt wird. Dass ich als Teilzeitmitarbeiter hier querstehe, ist nicht verwunderlich. Subtile Bemerkungen, wie „Du, mit all Deinen Abwesenheiten“ kann ich jetzt auch besser einordnen. Die Masterarbeit hat mein Bewusstsein gestärkt, wieso sich die Kollegen in unserer Abteilung so verhalten und welche Werte sie leben. Dabei wurde mir bewusst, wie mein Arbeitsumfeld Auswirkungen auf mein Selbstvertrauen haben kann und wie ich damit umgehe.

Das Studium der ethischen Theorien hat mir erlaubt, mein ausbalanciertes Modell der Verantwortung für Beruf und Familie einzuordnen, bzw. hat mich in meinem Weg bestärkt. Die implizite Übernahme von Verantwortung als Vater wurde mir durch die Arbeit verdeutlicht. Manchmal hätte ich mir gewünscht, dass ich die Masterarbeit bereits vor der Familiengründung geschrieben hätte. Vielleicht hätte ich mich mit meiner Frau noch vertiefter mit unserem Lebensmodell auseinander gesetzt. Doch ein Lebensmodell ist kein starres Gefüge und kann laufend angepasst werden. So bin ich überzeugt, dass die Arbeit von grossem Nutzen ist.

Ernüchtert bin ich über die in der Literatur breit beschriebenen, scheinbar fast unüberwindbaren Hindernisse in Bezug auf Führungspositionen und aktives Familienengagement. Hier scheint es, dass noch eine Menge Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Da aber Organisationskultur ein äusserst tiefes und stabiles Phänomen ist (Schein, 2011, S.40), wird dieser Wandel nicht von heute auf morgen möglich sein. Diese Erkenntnis kommt einer grossen Enttäuschung sowohl für Kinder, die auch gerne einen präsenten Vater hätten, für karriereorientierte Frauen und für familien- und berufsendagierte Väter gleich. Gleichstellung ist, wie Bürgisser (2011, S.25) festhält, nur unter Einbezug von Männern möglich. Die Erkenntnisse der Literaturrecherche, dass Vereinbarkeit für Männer in Führungspositionen in unseren Breitengraden nur schlecht möglich ist, haben mich in ihrem Ausmass überrascht.

Um die Resultate kritisch zu würdigen, gehe ich zuerst auf den Erstellungsprozess ein. Eine erste Herausforderung bestand darin, die Fülle der Literatur über das Thema der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie einzugrenzen. Mir wurde bald bewusst, dass eine gewisse geografische Fokussierung auf unsere Breitengrade wichtig war. Gleichzeitig empfand ich es

als Herausforderung, spezifische Literatur über familienengagierte Männer in Führungspositionen zu finden.

Dies widerspiegelt sich in den Resultaten der Arbeit. Es ist mir nicht immer gelungen, die Erkenntnisse nur auf Führungspositionen zu begrenzen. So sind gewisse Ausführungen für Mitarbeitende mit und ohne Führungsposition entstanden. Diese Schwierigkeit ist ein Indiz dafür, dass es einerseits zu dieser spezifischen Fragestellung noch wenig Literatur gibt und Teilzeitarbeit in Führungspositionen eine Seltenheit ist. Andererseits sind die Erkenntnisse gerade auf der individuellen Ebene nicht immer klar trennbar zwischen Mitarbeitern mit und ohne Führungsposition. Dies impliziert, dass eine persönliche Reflexion der Väter Voraussetzung ist, um die wünschbare Intensität des beruflichen Engagements zu bestimmen.

Betrachte ich aber insgesamt die Ausgangsfragen nach Veränderungen seitens der Organisationen und Väter für eine bessere Vereinbarung von Familie und Beruf, stelle ich eine weitgehende Zielerreichung fest. So konnte ich aufbauend auf einer Literaturrecherche für beide Ebenen Paradigmen und Massnahmen erarbeiten, welche durch betroffene Väter breit unterstützt wurden.

Es bestehen bereits viele Publikationen bezüglich Massnahmen für die Förderung der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie auf betrieblicher Ebene. Diese beziehen sich in grossem Ausmass auf strukturelle Aspekte wie die Organisation von Jobsharing oder z.B. Homeoffice. Neu an meiner Arbeit ist einerseits die Fokussierung auf die Organisationskultur und andererseits die Verbindung mit dem individuellen Reflexionsprozess der Väter. Ich denke, dass ich mit der Masterarbeit diesbezüglich einen zusätzlichen Beitrag leisten kann. Nur zu gerne würde ich meine Erkenntnisse in einen „operativen Leitfaden“ einfliessen lassen. Dies würde aber den Rahmen der Masterarbeit sprengen.

Im Folgenden möchte ich einige weitere wünschbare Schritte darlegen:

- Erstellung eines praxisbezogenen „operativen Leitfadens“ in Form einer Broschüre oder eines interaktiven webbasierten Instrumentes, welcher einerseits auf die Organisationskultur und andererseits auf die persönliche Reflexion der Männer fokussiert. Ein solcher Leitfaden sollte sowohl für Mitarbeiter mit und ohne Führungsposition ausgelegt werden. Denn wenn gerade die persönliche Reflexion des Vaters miteinbezogen wird, kann dies Konsequenzen auf sein berufliches Engagement haben. Zudem sollten unterschiedliche Karriereentwicklungsmodelle (z.B. Linienkarriere, Fachkarriere usw.) thematisiert werden. Ein solches Instrument wäre eine gute Ergänzung zu bereits Vorhandenen, welche eher auf der Prozessebene ansetzen, die Kulturaspekte aber nur am Rande thematisieren sowie die persönliche Reflexion ganz weglassen.
- Die kulturellen Aspekte (hier im Sinne von geografischer Kultur) wurden in der Arbeit nur am Rande thematisiert. Es wäre interessant, von fortschrittlichen Ländern (z.B. nordische Länder) auch in Bezug auf die Organisationskultur und Umsetzung von Vereinbarkeitsmassnahmen in Firmen zu lernen. Es gibt zwar Publikationen dazu (Beckmann, 2008, S.81ff.), welche verschiedene Länder vergleichen. Diese greifen

aber hauptsächlich Unterschiede zwischen den Rahmenbedingungen wie Kinderbetreuung, Vaterschaftsurlaub usw. auf (Beckmann, 2008, S.81ff.).

- Um Teilzeitarbeit von Männern zu fördern, wäre es interessant zu erforschen, inwiefern dies zu einer besseren Ausschöpfung des Arbeitspotentials von Frauen beiträgt. Es ist vorstellbar, dass bereits eine kleine Arbeitspensumsreduktion bei den Männern (z.B. um 10-20 Prozent) zu einer deutlich höheren Erwerbsquote von Frauen führen würde. Dies könnte insgesamt zu einer grösseren Wertschöpfung des Arbeitspotentials von Frauen und Männern führen. Dieser Ansatz wäre eine rein ökonomische Betrachtungsweise und verzichtet auf jegliche ethische Überlegungen. Allenfalls könnte dieser pragmatische Ansatz aber zu einer Ausbalancierung der Bedürfnisse von Frauen und Männern führen, was auch aus ethischer Sicht zu begrüßen wäre.
- Die Literatur deckt einerseits das Thema Organisationskultur breit ab und andererseits das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Eine Kombination aus beiden Sphären wird explizit nur wenig bearbeitet. In diesem Spannungsfeld wäre es wünschbar, weitere Forschungsprojekte und Publikationen anzusiedeln.

Verzeichnisse

Folgende Quellen wurden in dieser Masterarbeit dankend integriert:

Literatur

Baldegger, Rico (2007): Management, Strategie – Struktur – Kultur, Growth Publisher, Fribourg – Bern – New York

Beckmann, Sabine (2008): Geteilte Arbeit? Männer und care-Regime in Schweden, Frankreich und Deutschland, Verlag Westfälisches Dampfboot, D-Münster

Borter, Andreas (2004): Handbuch Väter Arbeit, Grundlagen und Impulse für Väter und Verantwortliche in Betrieben und Organisationen, Verlag Rüegger, Zürich

Bürgisser, Margret (2011): Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch für Männer, hep Verlag, Bern

Cipriano, Beatrice / Dr. Funk, Julika Lotte / Niederberger, Gabriela (2012): Empfehlungen für eine Kultur der Chancengleichheit, gesammeltes Wissen aus zehn Jahren Bundesprogramm Chancengleichheit an Fachhochschulen, Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT, Bern

Ehnis, Patrick (2009): Väter und Erziehungszeiten, politische, kulturelle und subjektive Bedingungen für mehr Engagement in der Familie, Ulrike Helmer Verlag, D-Sulzbach, Taunus

Gärtner, Marc (2012): Männer und Familienvereinbarkeit, Betriebliche Personalpolitik, Akteurskonstellationen und Organisationskulturen, Budrich UniPress Ltd. Opladen, Berlin, Toronto

Gesterkamp, Thomas (2010): Die neuen Väter zwischen Kind und Karriere, Verlag Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills MI

Glasl, Friedrich / Lievegoed, Bernard (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung, Grundlagen für nachhaltiges Change Management, Haupt Verlag Bern

Hunziker, W. Alexander (2008): Spass am wissenschaftlichen Arbeiten, Verlag SKV, Zürich

Kapella, Olaf / Rille-Pfeiffer, Christiane (2011): Papa geht arbeiten, Vereinbarkeit aus Sicht von Männern, Budrich UniPress Ltd., Opladen & Farmington Hills MI

Kuark, Julia, (keine Jahrzahl): Gemeinsam an der Spitze, das Modell Topsharing, Druckerei Effingerhof AG, Brugg

Kunze, Alex (2009): Unternehmerische Gesellschaftliche Verantwortung (CSR): Welche Rolle für den Staat – Internes Papier z.H. Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

Meier-Schatz, Lucrezia und Team (2011): Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Pro Familia Schweiz im Auftrag vom Kt. St. Gallen, Gleichstellungs- und Integrationsförderung des Kantons St. Gallen

Naef, Josef (2012,1): Wirtschaftsethik 2 - Ursachen-Analyse, Foliensatz im Rahmen des EMBA Integrated Management, BFH

Naef, Josef (2012,2): Ethik für Führungspersonen, Herbert Utz Verlag, München

OECD (2013): OECD Economic Surveys, Switzerland, November 2013, OECD

Possinger, Johanna (2010): Vereinbarkeit von Vaterschaft und Beruf, eine Analyse betrieblicher Hindernisse, BGSS Working Paper Series, Berlin Graduate School of Social Sciences, Humboldt Universität zu Berlin, Berlin

Prognos (2005): Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik, (Bezugsstelle: Migros Genossenschaftsbund, Zürich, www.worklife.ch)

Schein, Edgar H. (2010): Organisationskultur, Edition humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach

Schneider, Johannes (2012): Grundlagen und Instrumente der verantwortungsvollen Unternehmensführung, die Volkswirtschaft, Das Magazin für Wirtschaftspolitik 12-2012

SNV Schweizerische Normen-Vereinigung (2011): ISO 26000, Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2007): KMU Handbuch Beruf und Familie

Steiger, Thomas / Lippmann, Eric (2013): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte (4. Auflage), Führungskompetenz und Führungswissen, Band 1, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

Väter GmbH (diverse Autoren) (2012): Trendstudie „Moderne Väter“, Wie die neue Vätergeneration Familie, Gesellschaft und Wirtschaft verändert, Publikation der Väter GmbH, Hamburg

Wippermann, Carsten / Calmbach, Marc / Wippermann, Katja (2009): Männer: Rolle vorwärts, Rolle rückwärts? Identitäten und Verhalten von traditionellen, modernen und postmodernen Männern, Verlag Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills MI

Internet

Europäische Kommission (2011): Eine neue EU – Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen; <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF> {21.02.2014}

Tagesanzeiger (21.5.2013): Vaterschaftsurlaub wird zur Selbstverständlichkeit, <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/karriere/Vaterschaftsurlaub-wird-zur-Selbstverstaendlichkeit/story/13849602> {7.2.2014}

Topsharing, Kuark: <http://www.topsharing.ch/topsharing.php> {14.02.2014}

WEKA (2011): Teilzeitarbeit in der Führung, publiziert auf der Homepage des eidgenössischen Gleichstellungsbüros,

<http://www.ebg.admin.ch/themen/00008/00492/index.html?lang=de> {14.02.2014}

Wikipedia / Edgar Schein, http://de.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein {30.01.2014}

Wikipedia / Empowerment, <http://de.wikipedia.org/wiki/Empowerment> {07.03.2014}

Wikipedia / Organisationskultur, <http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationskultur> {17.01.2014}

Wikipedia / Paradigma, <http://de.wikipedia.org/wiki/Paradigma> {31.01.2014}

Abbildungen

Abbildung 1: Gesellschaftliches System (eigene Darstellung, in Anlehnung an Steiger, Lippmann 2013, S.49).....	8
Abbildung 2: Erarbeitungsschritte der Masterarbeit	10
Abbildung 3: Zwei Väter mit Babies – ein oft noch ungewohntes Bild (Photo: Alex Kunze)...	13
Abbildung 4: Aufgaben im Haushalt folgen oft noch traditionellen Mustern (Photo: Alex Kunze)	17
Abbildung 5: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur (Schein, 2010, S.31)	19
Abbildung 6: Wochenendarbeit (Photo: Alex Kunze)	23
Abbildung 7: Paradigmen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (heutiger Zustand) aus Sicht der Väter	32
Abbildung 8: Paradigmen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (heutiger Zustand) aus Sicht der Unternehmen.....	32
Abbildung 9: Hier wird am Wochenende nicht gearbeitet (Photo: Alex Kunze)	35
Abbildung 10: Slogan und Plakat des Projekts Teilzeitmann	39
Abbildung 11: Übersicht der neuen Paradigmen und Massnahmen	44

Abkürzungen

CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
EGB	Eidgenössisches Gleichstellungsbüro
EMBA	Executive Master of Business Administration
FDP	Heutiger Name: „FDP-die Liberalen“. Politische Partei, welche aus der Fusion der Freisinnig Demokratischen Partei der Schweiz (FDP) und der Liberalen Partei der Schweiz (LPS) hervorging.
IAO	Internationale Arbeitsorganisation (englisch: International Labour Organisation, ILO)
KMU	Kleinere und mittlere Unternehmen
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NGO	Non Governmental Organisation (deutsch: Nichtregierungsorganisation)
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (englisch: O rganisation for E conomic C o-operation and D evelopment)
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SMI	Swiss Market Index
SP	Sozialdemokratische Partei der Schweiz (SP Schweiz)

Glossar

Empowerment	„Mit Empowerment (von engl. <i>empowerment</i> = Ermächtigung, Übertragung von Verantwortung) bezeichnet man Strategien und Massnahmen, die den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung im Leben von Menschen oder Gemeinschaften erhöhen sollen und es ihnen ermöglichen, ihre Interessen (wieder) eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten. Empowerment bezeichnet dabei sowohl den Prozess der Selbstbemächtigung als auch die professionelle Unterstützung der Menschen, ihr Gefühl der Macht- und Einflusslosigkeit (<i>powerlessness</i>) zu überwinden und ihre Gestaltungsspielräume und Ressourcen wahrzunehmen und zu nutzen. Der Begriff Empowerment wird auch für
-------------	--

	einen erreichten Zustand von Selbstverantwortung und Selbstbestimmung verwendet; in diesem Sinn wird im Deutschen Empowerment gelegentlich auch als Selbstkompetenz bezeichnet“ (Wikipedia ⁶² , {07.03.2014})
Gleichgestelltes Familienmodell	Beide Partner arbeiten gleich viel und teilen sich die Haushaltsarbeit und die Kindererziehung gleichmässig, das heisst zeitmässig und aufgabenspezifisch, auf.
Hegemoniale Männlichkeit	„Hegemoniale Männlichkeit ist ein Begriff aus der Geschlechterforschung, der eine gesellschaftliche Praxis beschreibt, die die dominante soziale Position von Männern und eine untergeordnete Position von Nicht-Männern garantieren soll. Mit dem Konzept soll erklärt werden, wie und warum Männer ihre soziale Dominanz gegenüber Frauen und anderen Geschlechtsidentitäten (beispielsweise Transsexuellen), aber auch gegenüber als „schwächer“ wahrgenommenen Männern (beispielsweise Homosexuellen) erreichen und aufrecht erhalten. Der Begriff ist auf Antonio Gramscis Konzept der kulturellen Hegemonie zurückzuführen, mit dem die Machtbeziehungen zwischen sozialen Klassen innerhalb einer Gesellschaft analysiert werden. Der Begriff „hegemoniale Männlichkeit“ wurde von der australischen Soziologin Raewyn Connell in die Gender- und Männerforschung eingeführt. Seit dem Erscheinen ihres Buchs „Masculinities“ 1995 wurde der Begriff besonders in den Gender Studies rezipiert, diskutiert und kritisiert“ (Wikipedia ⁶³ {28.02.2014})
Jobsharing	„Jobsharing ist mehr als ein reines Arbeitszeitmodell. Die ursprüngliche Definition von Jobsharing stammt vom US-Amerikaner Barney Olmsted, der Jobsharing als ein freiwilliges Arbeitsarrangement bezeichnet, in der zwei Personen die Verantwortung für das übernehmen, was vorher als eine Vollzeitstelle definiert war. Baillod weist darauf hin, dass bei Jobsharing die Freiwilligkeit, die gemeinsame Verantwortung und die Aufteilung einer Vollzeitstelle auf zwei Personen betont werden. Als Idealvorstellung wird Jobsharing als eine Lösung angestrebt, welche die Sicherheit einer Vollzeitstelle mit der Flexibilität einer Teilzeitstelle kombiniert. Jobsharing wird im Volksmund oft als unklarer Begriff für verschiedene Arbeitsmodelle gebraucht“ (Kuark, S.13).
Modell „Strategie - Struktur – Kultur“	Unter Strategie werden die Unternehmens- bzw. Organisationsstrategie, aber auch sektorielle Strategien verstanden. Themen

⁶² <http://de.wikipedia.org/wiki/Empowerment>, {07.03.2014}

⁶³ http://de.wikipedia.org/wiki/Hegemoniale_M%C3%A4nnlichkeit {28.02.2014}

der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden vor allem in Personalstrategien und in Strategien zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen⁶⁴ abgehandelt. Unter Struktur werden Fragen der Organisationsformen, des Prozessmanagements und der Abläufen thematisiert. In Bezug auf die Vereinbarkeit Beruf und Familie können Fragen zur Teilzeitarbeit, zu Homeoffice, zu Vaterschaftsurlaub usw. geregelt werden. Kultur eines Unternehmens umfasst die Gesamtheit der Werte und Normen, die festlegen, welches Verhalten in der Unternehmung angemessen bzw. nicht angemessen ist (Baldegger, 2007, S.13, S.125 und S. 417).

„Neue Väter“

„Neue Väter“ sind Väter, welche eine Balance zwischen aktivem Familienengagement und beruflicher Entwicklung leben. Voraussetzung dafür ist eine persönliche Reflexion und Selbstwahrnehmung (Kapella, 2011, S.26), welche dem „neuen Vater“ erlaubt, seine Rolle klar zu definieren. Es gibt keine fixe Regel, wie diese Vereinbarkeit gelebt werden muss. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Vater ein Teilzeitarbeitsverhältnis hat und sich während der freigewordenen Zeit um die Kinder kümmert.

Topsharing

„Topsharing ist Jobsharing in Führungspositionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung. Das arbeitsorganisatorische Modell Topsharing setzt Leitplanken für die Planung und Umsetzung von Jobsharing auf Kaderebene, kann aber auch für qualifizierte Arbeitsstellen angewendet werden“ (Kuark, S.14)

⁶⁴ Englisch: Corporate Social Responsibility (CSR)

Anhang 1: Themenanalyse (inklusive Ablaufplanung)

Endversion: 25.09.2013

Masterarbeitsvorschlag

Executive Master Integrated Management Bern–Fribourg 2012-2013

Name _Kunze_____ Vorname _Alex_____

Titel

Vereinbarkeit von beruflicher Karriere mit einem Familienengagement von Vätern

Welcher Handlungsbedarf besteht auf der Ebene Unternehmenskultur?

(Arbeitstitel)

Verfasserin(nen)/Verfasser einzeln Gruppe Gruppengrösse

Thematische Schwerpunkte

Unternehmensethik, Changemanagement, Unternehmenskultur

Fachbereiche

Personalwesen, Unternehmensführung (CAS 1)

Changemanagement (CAS 2)

Wirtschaftsethik (CAS 3)

Ausgangslage

Karrieregestaltung und bewusstes Familienengagement sind für Eltern eine grosse Herausforderung. Studien zeigen auf, dass immer mehr Männer ihre Karriereentwicklung in Vereinbarkeit mit einem Familienengagement bringen möchten. In den letzten Jahren wurden auch vermehrt Voraussetzungen geschaffen, um die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie zu fördern, dies sowohl auf der Ebene von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie auch auf der Unternehmensebene.

Es scheint aber, dass die Umsetzung auf der Unternehmensebene trotz entsprechenden Massnahmen oft scheitert. Z.b. gelingt es nur wenigen Männern tatsächlich Teilzeit zu arbeiten oder aber eine Teilzeitarbeit verläuft weder für den Arbeitgeber noch für den Arbeitnehmer zufriedenstellend. Auch die Zahlen zur Teilzeitarbeit sprechen für sich: gemäss dem Bundesamt für Statistik⁶⁵ arbeiteten im Jahre 2012 59.5 Prozent der Frauen Teilzeit, bei den Männern sind es aber nur 13.8 Prozent. Es ist offensichtlich, dass diese Vereinbarkeit trotz zunehmenden Massnahmen in Unternehmen immer noch mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist.

Problemstellung

Es kann davon ausgegangen werden, dass Einflussfaktoren auf allen Ebenen des magischen Dreiecks „Strategie, Struktur und Kultur“ zu finden sind. Es scheint aber auch, dass trotz zunehmenden Massnahmen auf strategischer Ebene sowie in den Strukturen, die Ebene der Kultur hinten nachsteht. Hier spielen Fragen von Akzeptanz, wechselnden Rollenbilder sowie Unternehmenskulturen eine wichtige Rolle. Die Arbeit soll deshalb analysieren, welche Faktoren zu diesen Problemen führen und entsprechende Massnahmen skizzieren, welche durch Experten validiert werden. Dabei soll ein spezifischer Fokus auf die Frage der Unternehmenskultur gelegt werden.

Zielformulierung

Das Hauptziel der Arbeit lässt sich mit der Beantwortung folgender Frage skizzieren:

Durch welche Veränderungen seitens der Unternehmen – aber auch der Väter – gelingt es, die Rolle des Vaters in Einklang mit der beruflichen Karriere zu bringen?

Vorgehensweise

Die Arbeit ist grob in vier Schritte gegliedert. In einem ersten Schritt wird eine Gesellschaftsanalyse durchgeführt, welche die sich wandelnde Rolle der Väter und Rollenverteilung in den Familien thematisiert. In einem zweiten Schritt geht es um eine Unternehmensanalyse, bei der der Mainstream der „normalen“ Unternehmenskultur sowie deren Einfluss auf die Väter ermittelt wird. In einem dritten Schritt wird ein Paradigmawechsel skizziert, mit dem die Vaterrolle in Einklang mit der beruflichen Karriere gebracht werden kann. Und mit dem vierten und letzten Schritt soll ein konkreter Massnahmenplan entwickelt werden, und zwar sowohl

⁶⁵ www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/05/blank/key/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html

für Unternehmen wie auch für Väter. Die Vorschläge zum Paradigmenwechsel sowie die Massnahmenpläne werden von drei bis vier Experten bzw. Betroffenen reflektiert und validiert.

Abgrenzungen

Die Arbeit wird wie folgt **abgegrenzt**: in Anbetracht, dass bezüglich Frauen und Karriere bereits seit vielen Jahren eine breite Debatte stattfindet, fokussiert diese Arbeit auf die etwas „neuer“ Diskussion der Rolle der **Väter**. Weiter wird speziell die Frage der **Karriere-** und Familienorientierung fokussiert. Es sollen also insbesondere Väter in Führungsfunktionen und deren Kompatibilität mit einem familiären Engagement thematisiert werden. Die Arbeit soll also nicht allgemein auf *Teilzeitarbeit* und Familie ausgelegt werden. Weiter wird der Hauptfokus auf Fragen der **Unternehmenskultur und die Verantwortung der Individuen** gelegt.

Grobgliederung

Management Summary

1 Einleitung

1.1. Ausgangslage/Hintergrund

1.2. Problemstellung

1.3. Zielsetzung

1.4. Abgrenzungen

1.5. Methodisches Vorgehen

2. Gesellschaftsanalyse

2.1. Die wandelnde Rolle der Väter in der Gesellschaft

2.2. Neue Rollenverständnisse in der Familie

2.3. Individual- und sozialetische Überlegungen

3. Organisationsanalyse

3.1. Mainstream der Unternehmenskulturen

3.2. Einfluss des Mainstreams auf die Väter

3.3. Unternehmensethische Überlegungen

4. Vorschlag für einen Paradigmawechsel

4.1. Paradigmawechsel in den Unternehmenskulturen

4.2. Paradigmawechsel im Denken der Väter

5. Massnahmenplan

5.1. Ebene Unternehmen

5.2. Ebene Väter

5.3. Validierung durch Experten

6. Fazit

Literaturverzeichnis

Verzeichnisse für Abbildungen, Grafiken, Illustrationen

Glossar
Anhang
Erklärung

Unternehmung/Verwaltung
(Adr., Tel., Bezugsperson)

Gewünschte(r) Referent(in)

Josef Näf_____

falls ausgebucht _____

Gewünschte(r) Koreferent(in)

falls ausgebucht

Volker Schade_____

Ausarbeitungszeitraum

16.12.2013 -06.04.2014____

Ich schlage für diese Masterarbeit die Kriterien (1 oder 2)

- 1.1 Praxisabklärungen/Recherchen
- 1.2 Theorieabklärungen/Recherchen
- 1.3 Innovation
- 1.4 Brauchbarkeit/Transferierbarkeit

als Beurteilungsschwerpunkte vor.

Benötigen Sie für die betroffene Unternehmung/Verwaltung eine ausdrückliche Zusicherung der anonymen Behandlung?

ja Bitte die Adresse und Bezugsperson der Unternehmung/Verwaltung
 leserlich schreiben (oben auf dieser Seite)

X nein

Ich bestätige, dass die allfällig betroffene Unternehmung/Verwaltung ihr Einverständnis gegeben und zugesichert hat, dass die erforderlichen Informationen bzw. Kontaktperson(en) innerhalb der vorgeschriebenen Frist zur Verfügung stehen.

Datum _____ Unterschrift _____

Beilage: Ausgefülltes und unterschriebenes Dokument „Plagiate im Studium: Definition, Konsequenzen, Kennntnisnahme“

Zeitplan (Woche 51- Woche 14), (16.12.2013 -06.04.2014)

Aktivität / Woche	51	52	1	2	3	4	5 27- 31.1	6	7	8	9	10 3.- 7-3.	11	12	13	14
Coachinggespräch Referent							x					x				
Literaturrecherche	x	x	x													
Literaturanalyse		x	x	x	x											
Erarbeitung Gesell- schafts- und Organisa- tionsanalyse					x	x										
Erarbeitung Paradig- menwechsel und Mas- nahmen							x	x	x							
Validierung Experten / Betroffene										x	x					
Verfassen der Arbeit						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Abgabe																x

Anhang 2: Interviewpartner

Name	Berufliche Stellung	Familienarrangement	Datum Interview
Schmidbauer, Frank (45-jährig)	Stv. Ressortleiter, SECO	Ein Kind (8 jährig), partnerschaftliches Betreuungsmodell (Eltern arbeiten je 80 Prozent), je ein Betreuungstag des Kindes	19. Februar 2014
Graf, Marc Alexandre (44-jährig)	Stv. Ressortleiter, SECO	Zwei Kinder, partnerschaftliches Betreuungsmodell (Eltern arbeiten je 80 Prozent)	20. Februar 2014
Monnat, Xavier (39-jährig)	Gruppenleiter, Post CH AG IT	Ein Kind (15 Monate), Vater arbeitet 90 Prozent, Mutter arbeitet 70 Prozent. 2.5 Tage Betreuung in Kindertagesstädte, Restbetreuung durch Eltern	24. Februar 2014

Anhang 3: Interviewleitfaden für Reflexionsgespräche

Masterarbeit EMBA von Alex Kunze zu:

Vereinbarkeit von beruflicher Karriere mit einem Familienengagement von Vätern

Welcher Handlungsbedarf besteht auf der Ebene Organisationskultur?

Welche Verantwortung haben Väter?

Interview zur Reflexion durch Betroffene: Vorbereitungsunterlagen und Gesprächsleitfaden

Ziel des Interviews:

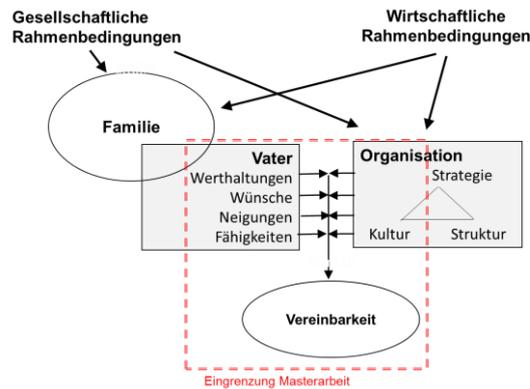
Die Masterarbeit baut auf einer Literaturrecherche auf und leitet daraus Thesen ab, welche eine bessere Vereinbarkeit Familie und Beruf für Väter fördern. Diese Thesen werden mit diesem Interview diskutiert und reflektiert.

Kontext:

Aktuelle Studien aus unseren Breitengraden zeigen auf, dass sich Väter eine bessere Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie wünschen. Diese Erwartungen manifestieren sich zunehmend auch von Führungskräften. Vermehrt integrieren Unternehmen, Behörden und andere Organisationen die Themen der Vereinbarkeit Beruf und Familie in ihrer Personalpolitik und bieten Vereinbarkeitsmassnahmen wie u.a. Teilzeitarbeit, Homeoffice, flexible Arbeitszeiten oder auch Unterstützung der externen Kinderbetreuung an.

Doch gemäss der der Masterarbeit zugrunde liegenden Literaturrecherche bestehen für Väter, insbesondere in Führungspositionen, weiterhin erhebliche Hindernisse, die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie tatsächlich umzusetzen. Es scheint, dass eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Personalpolitik bzw. Personalinstrumenten einerseits und andererseits der tatsächlich **gelebten** familienfreundlichen Organisationskultur besteht.

Die Masterarbeit hat sich mit dem Thema Vereinbarkeit Beruf und Familie sowohl auf Gesellschafts- wie auf Organisationsebene auseinandergesetzt. Da die Thematik sehr breit ist, wurde das Thema aber, gemäss nachstehender Grafik, auf Väter in Führungspositionen einerseits und der Organisationskultur andererseits eingegrenzt:



Die Masterarbeit skizziert aufgrund der Literaturrecherche zuerst Paradigmen⁶⁶, welche **heute** vorherrschen und für die Vereinbarkeit hinderlich sind. Anschliessend wurden **neue** Paradigmen skizziert, welche eine bessere Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie ermöglichen würden. Um diesen Wechsel zu beschleunigen, wurden Massnahmen formuliert.

Diese erarbeiteten Thesen sollen im vorliegenden Gespräch diskutiert und reflektiert werden. Die Gesprächspartner wurden aus Organisationen⁶⁷ ausgewählt, welche in Bezug auf Personalpolitik und Personalinstrumente zur besseren Vereinbarkeit Beruf und Familie fortschrittlich sind. So ist in diesen Unternehmen das Thema breit in der Personalpolitik verankert und entsprechende Instrumente wie Homeoffice, Teilzeitarbeit, Jobsharing etc. werden angeboten.

Das Gespräch beinhaltet drei Teile:

1. Fragen zur Person⁶⁸
2. Reflexion in Bezug auf die erarbeitete Thesen
3. Persönliche Erfahrungen: Offene Fragen zur Erfahrung der Interviewpartner

Datum des Gesprächs: _____

Teil 1: Person

Name:	
Alter:	
Familiensituation (Kinder, Part-	

⁶⁶ Lehrmeinungen, Weltanschauungen

⁶⁷ Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Post CH AG IT

⁶⁸ Vollständige Angaben sind für die Arbeit von Nutzen. Dem Befragten ist es aber aus Persönlichkeitsgründen frei gestellt, diese Fragen zu beantworten.

nerschaft):	
Arbeitgeber:	
Stellung bei der Arbeit (Führung, Verantwortung, Aufgabenbereich, seit wann):	
Betreuungsmodell allgemein	
Arbeitsmodell Vater:	
Arbeitsmodell Mutter:	

Teil 2: Reflexion in Bezug auf die erarbeiteten Thesen

2.1. Bestehende Paradigmen

Paradigmen bezüglich Vereinbarkeit Beruf und Familie sind vielschichtig, kulturabhängig und milieuabhängig, was das Skizzieren des aktuellen Zustandes erschwert. Zudem sind sie abhängig von den jeweiligen Branchen und Organisationstypen, auf die aber in der vorliegenden Arbeit nicht eingegangen wird. Aufgrund der Literaturrecherche lassen sich folgende allgemeine Paradigmen (Fokus Deutschschweiz) ableiten.

Aus der Sicht der Individuen, also der Väter:

- Nutze ich als Vater Vereinbarkeitsangeboten im Unternehmen wie z.B. (unbezahlten⁶⁹) Vaterschaftsurlaub oder Teilzeit führt dies früher oder später zum Karriereknick.
- Pflege ich meine Vaterrolle aktiv, indem ich z.B. einen Vatertag konsequent durchsetze und das Büro vereinzelt früh verlasse um das Kind in der Kita / Kindergarten abzuholen, verliere ich an Glaubwürdigkeit und werde belächelt.
- Engagiere ich mich als Vater in der Kindergruppe, wo ich oft der einzige Vater bin, mache ich mich lächerlich und meine Männlichkeit wird beeinträchtigt.
- Nur eine Karriereentwicklung ohne Unterbrüche führen zu meiner persönlichen Erfüllung.
- Als fürsorgender Vater werde ich, mindestens von klassischen Männern, als weiblich angeschaut und nicht für „voll“ genommen.
- Ansprüche in Bezug auf die Vereinbarkeit (z.B. Teilzeitarbeit) zu äussern, sind ein Hindernis bei der Stellensuche.

⁶⁹ Gesetzlich geregelter Vaterschaftsurlaub in der Schweiz beträgt 1 Tag. Gewisse Firmen gewähren freiwillig im Sinne ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zusätzliche Tage, z.B. Swisscom: 10 Tage, Bundesverwaltung 10 Tage.



Fragen:

- Schlagen Sie aus Ihrer eigenen Sicht ein bestehendes Paradigma vor!
- Reihem Sie die Paradigmenwechsel (vorgeschlagenen und Ihren Eigenes) nach Wichtigkeit ein (0, keine Zustimmung, 1: am wenigsten wichtig....)
- Allgemeine Kommentare

Aus der Sicht von Unternehmen:

- Teilzeitarbeit in Führungspositionen ist unmöglich.
- Geteilte Verantwortung ist nicht möglich (z.B. im Rahmen eines „Topsharings⁷⁰“)
- Vereinbarkeitspolitik ist mit einem entsprechender Personalpolitik und dem Angebot für Teilzeitarbeit erledigt.
- Ein Mitarbeiter, der vorwärts kommen will muss 100 Prozent am Arbeitsplatz verfügbar sein.
- Ein Mitarbeiter, der vorwärts kommen will, muss auch ausserhalb der Arbeitszeiten erreichbar sein.
- Durchsetzungsvermögen, Machtansprüche sind unabdingbar für das Ausführen einer Führungsposition.
- Abwesenheit wegen Teilzeit würden die Kunden oder andere Anspruchsgruppen nicht verstehen.

⁷⁰ Topsharing: Jobsharing auf Ebene Führungsposition mit einem explizit definierten Teil gemeinsamer Verantwortung



Fragen:

- Schlagen Sie aus Ihrer eigenen Sicht ein bestehendes Paradigma vor!
- Reihnen Sie die Paradigmenwechsel (vorgeschlagenen und Eigenes nach Wichtigkeit ein (0, keine Zustimmung, 1: am wenigsten wichtig...))
- Allgemeine Kommentare:

2.2. Neue Paradigmen für „neue Väter“ („Wunschzustand“) und Massnahmen

Anmerkung: der Begriff „neue Väter“ bezieht sich auf Väter, welche sich in der Familie aktiv engagieren und dies in eine Balance mit der beruflichen Entwicklung stellen.

Es werden **übergreifende** grundlegende „neue Paradigmen für neue Väter“ dargelegt, welche „Stossrichtungen“ darlegen. Zu jedem neuen Paradigma werden Erklärungen dargelegt bzw. Massnahmen aufgezeigt, um sich den neuen Paradigmen anzunähern.

Auf der Individualebene stehen zwei neue Paradigmen im Vordergrund:

Die Vaterrolle für die „neuen Väter“ ergibt sich nicht einfach mit der Tatsache Vater zu werden. Ein Leben dieser Vaterschaft setzt eine persönliche Reflexion in Bezug auf die Vaterrolle voraus. Diese Reflexion muss Fragen der Ausgestaltung der Vaterrolle in Bezug auf die eigene Werthaltung beantworten und Antworten zu den entstehenden Spannungsfeldern liefern.

Die Reflexion setzt ein hinterfragen der persönlichen Werte voraus und betrifft drei grundlegende Aspekte: **Rolle als Vater**, **Status in der Gesellschaft** sowie Reflexion in Bezug auf die **persönlichen Ansprüche**.

Rolle als Vater: „neue Väter“ können sich nur wenig an bestehende Rollenbilder orientieren und müssen sich neu orientieren. Mögliche neue Rollen können z.B. folgende sein: Vertrauensperson, Spielkamerad, Erzieher, Familienmanager, Hausmann. Dabei geht es darum, dass sich jeder Vater überlegt, wie er diese Rollen untereinander gewichten will.

Status: die Reflexion bezieht sich auf den beruflichen Status, welcher mit beruflichen Ambitionen verbunden sein kann, sowie auf den gesellschaftlichen Status, welcher z.B. u.a. auch mit veränderten finanziellen Mitteln (z.B. bei Teilzeitarbeit) verbunden sein kann.

Weiter muss sich der Vater mit seinen **eigenen Ansprüchen**, gegenüber der Partnerin, dem gesellschaftlichen und dem beruflichen Umfeld auseinandersetzen. Fragen müssen beantwortet werden, wie die persönlichen Ansprüche mit denen der Kollegen am Arbeitsplatz (mit oder ohne Kinder) und der Partnerin vereinbar sind. Wo muss der Vater, vielleicht vorübergehend, kürzer treten usw.?

Für die drei skizzierten Ebenen Rolle, Status und Anspruchshaltung gibt es kein Rezeptbuch. Wichtig ist aber, **dass** die Reflexion entlang diesen drei Linien gemacht wird.

Die Umsetzung der persönlichen Wertvorstellungen eines Modells als „neuen“ Vater setzt Mut und Selbstvertrauen sowohl auf betrieblicher wie auch auf gesellschaftlicher Ebene voraus.

„Neue“ engagierte Väter, gerade in Führungspositionen, betreten oft Neuland. Die Akzeptanz ist für solche neue Modelle ist noch schwach. Jede Veränderung in Systemen führt zu Unsicherheit und verursacht zuerst einmal zu Widerständen. Das Bild eines spazierenden Mannes mit einem Kinderwagen und schreienden Babys **unter der Woche**, gehört heute nicht zum Normalbild auf unseren Strassen. Passanten können sich fragen, ob der Mann keinen Job hat, oder ob die abwesende Mutter heimlich als Rabenmutter bezeichnen.

Im beruflichen Umfeld bedeutet das Leben als „neuen Vater“ ein Abweichen von bestehenden Organisationskulturen, welche zu Schuldgefühlen führen kann. Bemerkungen der Arbeitskollegen im Zusammenhang mit Teilzeitangestellten, wie z.B. „schön, dass Du wieder einmal da bist“ oder „wie waren die Ferien“ müssten verkräftet werden. Diese Bemerkungen und Haltungen setzen ein gesundes Selbstvertrauen voraus und erfordern Kraft und Mut.

Massnahmen können sein, sich mit gleichgesinnten Vätern auszutauschen und über die Erfahrungen zu sprechen. Dies kann im eigenen Unternehmen geschehen, im Freundeskreise oder auch auf gesellschaftlicher Ebene. Eine Vielzahl von Möglichkeiten stehen dabei offen, wie blogs, Vereinigungen⁷¹, Männergruppen.



Fragen:

- Welches neues Paradigma auf Individualebene drängt sich aus ihrer Sicht auf?
- Wie stark stimmen sie den formulierten neuen Paradigmen zu (0: keine Zustimmung,... 4 hohe Zustimmung)
- Allgemeine Kommentare:

Auf der Organisationsebene stehen zwei neue Paradigmen, welche eine Vereinbarkeit Beruf und Familie voraussetzen im Vordergrund:

Um Vereinbarkeit Beruf und Familie in Organisationen zu implementieren braucht es Massnahme auf der Ebene der Organisationskultur. Formelle Vorgaben und Prozesse wie ein Leitbild, eine Personalpolitik oder die Möglichkeit zum Homeoffice sind zwar wichtige Voraussetzungen, genügen aber nicht für die tatsächliche Umsetzung.

Folgende Massnahmen führen dazu, dass dieses Paradigma Realität wird:

Vorbildrolle: Gezielte Förderung und Unterstützung von Kadermitgliedern (bestenfalls Topkader), welche ein aktives Familienengagement umsetzen:

Die Personalabteilung macht sich ein Bild über mögliche Kandidaten und sucht das Gespräch mit diesen Personen. Sie unterstützt die Kader in der Umsetzung ihrer gelebten Ver-

⁷¹ Z.b. Dachverband für Männer und Väterorganisationen (www.manner.ch)

einbarung und ermutigt diese Personen, an internen Veranstaltungen (z.B. Themenlunches, Mitarbeiterveranstaltungen usw.) über ihre Erfahrungen zu sprechen.

Umgang mit Vorgesetzten als „Gatekeeper“ für Vereinbarkeitsmassnahmen

Vorgesetzte spielen eine zentrale Rolle, oder oft sogar **die** zentrale Rolle, bei der Umsetzung von Vereinbarkeitsmassnahmen. Jede gut gemeinte Personalpolitik und -massnahme nützt nichts, wenn der Vorgesetzte sie nicht unterstützt. In erster Linie geht es bei den Massnahmen darum, Vorgesetzte zu sensibilisieren (vgl. nächsten Punkt). Hilft dies nicht wird vorgeschlagen, dass Entscheide bezüglich Anträge von Vereinbarkeitsmassnahmen (z.B. Homeoffice, Teilzeitarbeit) zusammen vom Vorgesetzten mit der Personalabteilung gefällt werden müssen.

Sensibilisierung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten (verschiedene Hierarchiestufen) durch gezielte Aktivitäten

Das Personalwesen organisiert Veranstaltungen, um das Verständnis für Vereinbarkeitsmassnahmen zu fördern, z.B.:

- Wanderkampagne Teilzeitmann (www.teilzeitmann.ch).
- Betriebliche Veranstaltungen für werdende Eltern (z.T. in Deutschland praktiziert)
- Personalabteilung weist ausdrücklich darauf hin, dass Vereinbarkeitsmassnahmen auch für Väter gelten.
- Zukunftstage
- Möglichkeit, dass Kinder in Kantine essen

Verbindung der Massnahmen mit Ansprüchen von Mitarbeitenden ohne Kinder

Um Akzeptanz bei Mitarbeitenden, welche nicht betroffen sind, zu fördern, die Massnahmen mit anderen Aufgaben wie Pflege von älteren Angehörigen koppeln

Längerfristige Karriereplanung

Unternehmen bieten „Lebensphasengespräche“ an, welche zum Ziel haben, die Karriere mit den privaten Bedürfnissen langfristig zu vereinbaren.

Vollzeitliche Anwesenheit und hohe Verfügbarkeit auch ausserhalb der Arbeitszeiten ist **keine** Voraussetzung für den Erfolg einer Organisation.

Wirksame Massnahme ist die Förderung des Job- und Topsharings. „Jobsharing ist Jobsharing in Führungspositionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung“. Dieses noch wenig verbreitete Modell baut auf dem Prinzip der geteilten Verantwortung auf. Das Modell „Topsharing“ ist ein wirkungsvolles Instrument um den Erwartungen der hohen Verfügbarkeit entgegenzuwirken. Es führt dazu, dass die Verfügbarkeit für eine Stelle, welche von zwei Personen bearbeitet wird, deutlich höher ist, als bei einer Be-

setzung durch eine Person. Auch Ferienabwesenheiten können so besser überbrückt werden.

Andererseits werfen die Anforderungen über hohe Verfügbarkeiten auch grundsätzliche Fragen über Geschwindigkeit der Arbeitswelt einerseits und andererseits über die Gewichtung der Arbeitswelt in Bezug auf das Privatleben hervor. Ist das zunehmende Tempo wichtig für den Erfolg? Sind über längere Zeit ausgereifte Entscheidungen nicht manchmal auch besser? Sind Mitarbeiter, welche ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben finden, bei der Arbeit nicht motivierter und effizienter?



Fragen:

- Welches neues Paradigma auf Organisationsebene drängt sich aus ihrer Sicht auf?
- Wie stark stimmen sie den formulierten neuen Paradigmen und Massnahmen zu (0: keine Zustimmung,... 4 hohe Zustimmung)
- Allgemeine Kommentare:

Teil 3: Persönliche Erfahrung

Welche Erfahrung haben Sie in Bezug auf die Vereinbarkeit Beruf und Familie gemacht? Wo stehen Sie an? Was ist hilfreich? Was wünschen Sie sich?

Besten Dank für Ihre Einschätzungen!

Erklärung

Die Länge des vorliegenden Textes ab dem Inhaltsverzeichnis beträgt 51 Seiten (ohne Anhänge, Verzeichnisse, Abkürzungen und Glossar). Ich bestätige, die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und ausschliesslich unter Benutzung der angegebenen Quellen, verfasst zu haben. Sämtliche Textstellen, die nicht von mir stammen, sind als Zitate gekennzeichnet und mit dem genauen Hinweis auf ihre Herkunft versehen. Die verwendeten Quellen (gilt auch für Abbildungen, Grafiken, u.a.) sind im Literaturverzeichnis aufgeführt.

28. März 2014 Alex Kunze