



universität  
wien

# MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Prozesse und Praktiken der (Re-)Integration von  
Müttern und Vätern am Beispiel einer  
Interessensvertretungsorganisation. Eine qualitative  
Organisationsdiagnose“

verfasst von

Michaela Mainer, Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A >066 905<

Studienrichtung lt. Studienblatt: Soziologie

Betreuerin / Betreuer: A.o. Univ-Prof. Mag. Dr. Ulrike Froschauer

## INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG .....	1
Überblick über Aufbau und Inhalt der Arbeit .....	2
1. FORSCHUNGSINTERESSE UND -KONTEXT .....	4
1.1. Die Entwicklung der Forschungsfrage – ein kontinuierlicher Prozess.....	4
1.2. Gesetzliche Rahmenbedingungen in Österreich .....	6
1.2.1. Mutterschutz .....	6
1.2.2. Karenz .....	7
1.2.3. Kinderbetreuungsgeld .....	8
1.2.4. Elternteilzeit .....	9
2. VERORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE IN AKTUELLER SOZIOLOGISCHER FORSCHUNG .....	12
2.1. Gender Gap und Elternfreistellung .....	12
2.2. Väterkarenz im Fokus.....	13
2.3. Wiedereinstieg nach der Kinderauszeit in Österreich – das Wiedereinstiegsmonitoring ....	17
3. SYSTEMTHEORIE ALS SENSITIZING CONCEPT .....	22
3.1. Kommunikation als Fundament sozialer Systeme .....	23
3.2. Selbstreferenzialität .....	26
3.3. Organisationen in der Systemtheorie .....	27
3.3.1. Entscheidungen in Organisationen .....	27
3.3.2. Organisationen und ihre Mitglieder .....	29
3.4. Gender aus systemtheoretischer Perspektive .....	32

---

4. ORGANISIERUNG UND METHODIK DES FORSCHUNGSPROJEKTES.....	34
4.1. Grundüberlegungen zu einer qualitativen Organisationsdiagnose .....	35
4.2. Methodische Prinzipien der Forschungsorganisation .....	36
4.2.1. Prinzip der Offenheit .....	36
4.2.2. Prinzip der Kommunikation und Kontextualität.....	37
4.2.3. Zyklische Organisation des Forschungsprozesses .....	38
4.2.4. Auswahlstrategie: Theoretisches Sampling.....	40
4.3. Qualitative Interviews als primäre Datenerhebungsmethode.....	41
4.3.1. Interessierende Ebenen der Expertise: Sampling der InterviewpartnerInnen .....	42
4.3.2. Gesprächsstrategien im qualitativen Interview .....	43
4.4. Interviewinterpretation mittels Feinstruktur- und Systemanalyse.....	46
4.4.1. Feinstrukturanalyse .....	48
4.4.2. Systemanalyse .....	51
4.5. Artefaktanalyse .....	52
4.6. Theoretisches Sampling in der Forschungspraxis .....	55
5. ERGEBNISDARSTELLUNG .....	57
5.1. Kurzprofil der WKÖ: Aufgaben und Formalstruktur.....	58
5.2. Mutterschutz, Karenz und Elternteilzeit in der WKÖ – ein erster Überblick .....	59
5.3. Planbarkeit schaffen als Prämisse oder: Unsicherheitsabsorbtion in der WKÖ .....	61
5.4. Zeitliche Aspekte der sozialen Konstruktion von Wirklichkeit in der WKÖ.....	69
5.4.1. Rhetoriken des Da- und Wegseins .....	70
5.4.2. Organisation und Konstruktion von Abwesenheitszeiten.....	71
5.4.3. Konfliktlinie Teilzeit/Vollzeit.....	77
5.5. Institutionalisiertes und informelles Lernen in der WKÖ.....	79
5.6. Zur Konstruktion von Flexibilität und Stabilität.....	84

6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....	90
6.1. Forschungsfrage und Organisierung des Forschungsprojektes .....	90
6.2. Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick .....	90
6.3. Einordnung der WKÖ in das Drei-Phasemodell der Gleichstellung .....	96
6.4. Anschlussfähigkeit und Perspektiven für weitere Forschung .....	98
ANHANG .....	102
Literatur .....	102
Kurzzusammenfassung .....	106
Abstract .....	108
Lebenslauf .....	110

## **EINLEITUNG**

Organisationen spielen in der modernen Gesellschaft des 21. Jahrhunderts eine bedeutende Rolle für die Integration von Menschen in die unterschiedlichsten gesellschaftlichen Zusammenhänge. Organisationen begleiten uns unser gesamtes Leben hindurch und bei verschiedensten Gelegenheiten kommen wir immer wieder mit ihnen in Kontakt. Unsere Biographie ist weitgehend durch das institutionalisierte Durchlaufen von Organisationen geprägt: Wir werden im Krankenhaus geboren, gehen in den Kindergarten und in die Schule, später studieren wir an Universitäten (vgl. Simon 2011). Der Einstieg ins Berufsleben bedeutet für viele Menschen neuerlich eine Mitgliedschaft in einer (bzw. im weiteren Verlauf der Berufskarriere: in vielen) Organisation(en). Nach Luhmann (2000) sind wir über die Mitgliedschaftsrolle in die Organisation integriert. Gleichzeitig können wir noch viele weitere Rollen innehaben, die bei der beruflichen Tätigkeit von der Organisation generell ausgeklammert werden bzw. die für sie irrelevant sind. Ob ein Organisationsmitglied in seiner Freizeit Mitglied im Reitclub ist oder sich in einem Nachbarschaftsprojekt engagiert, ist für die Organisation unerheblich. Es gibt jedoch auch Rollen im Privatleben der Organisationsmitglieder, die gewisse Anforderungen an Organisationen (als ArbeitgeberInnen) stellen, die nicht einfach ignoriert werden können sondern vielmehr Irritationen auslösen, mit denen Organisationen in irgendeiner Art und Weise umgehen müssen. Dies gilt – so die Annahme der Autorin - insbesondere für die Rolle der frischgebackenen Mutter sowie des frischgebackenen Vaters. Beiden stehen aufgrund von Mutterschutz, der Inanspruchnahme einer Elternfreistellung (in Österreich: Karenz) und/oder Elternteilzeit der Organisation möglicherweise sogar relativ unerwartet eine Zeitlang gar nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung und müssen aufgrund von gesetzlichen Regelungen nach der Babypause wieder in die Organisation integriert werden. Doch wie gelingt es Organisationen, mit diesen Irritationen umzugehen?

An diese Überlegungen und Fragen anknüpfend beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit organisationalen Prozessen und Praktiken im Zusammenhang mit der Mutter- oder Vaterschaft ihrer Organisationsmitglieder. Es handelt sich um ein empirisches Forschungsprojekt, das mit Hilfe einer qualitativen Organisationsdiagnose zu seinen Ergebnissen kommt. Konkret wurde die Forschungsfrage, die weiter unten expliziert und sowohl in einem rechtlichen Kontext als auch im empirischen Forschungskontext verortet wird, in zwei Abteilungen der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) untersucht, da diese laufend mit Karenzen und Wiedereinstiegsprozessen sowohl von Männern als auch von Frauen in unterschiedlichen hierarchischen Positionen konfrontiert ist und

sich durch die Zertifizierung durch das Audit *berufundfamilie* als besonders familienfreundlich präsentiert.

Methodisch ist die Arbeit in der qualitativen, interpretativen Sozialforschung verortet. Dementsprechend wurde das Forschungsdesign in Übereinstimmung mit den wesentlichen Prämissen der qualitativen Sozialforschung entwickelt und unter Verwendung interpretativer Analysemethoden umgesetzt. Als zentrales Erhebungsinstrument kamen offene Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit Führungskräften der beiden ausgewählten Abteilungen der Wirtschaftskammer Österreich zum Einsatz, die mit Hilfe von Feinstruktur- und Systemanalysen nach Froschauer und Lueger (2003) interpretiert bzw. analysiert wurden. Darüber hinaus wurden einige organisationsinterne Dokumente einer Artefaktanalyse unterzogen.

Die Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit wollen Aufschluss geben über die verschiedenen organisationalen Abläufe und Praktiken, die in der Wirtschaftskammer Österreich zum Einsatz kommen, um mit den Phänomenen Mutterschutz, Karenz, Elternteilzeit und dem beruflichen Wiedereinstieg ihrer Organisationsmitglieder zurecht zu kommen.

## Überblick über Aufbau und Inhalt der Arbeit

Um dem/der LeserIn die Navigation durch die vorliegende Arbeit zu erleichtern und auch eine interessensgeleitete Auswahl spezifischer Textstellen zu ermöglichen, wird im Folgenden ein kurzer Überblick über die Inhalte der einzelnen Kapitel gegeben. Darüber hinaus bietet das ausführliche Inhaltsverzeichnis auf den Seiten I-III eine erste Orientierungshilfe auf der Reise durch die Arbeit.

In **Kapitel 1** wird zunächst das Forschungsinteresse expliziert und die Entwicklung der Forschungsfrage im Rahmen der zyklischen Organisation des Forschungsprojekts nachgezeichnet. Darüber hinaus wird hier ein Überblick über die wesentlichen rechtlichen Kontextbedingungen gegeben, ohne die die in der Organisation vorgefundenen Praktiken und Prozesse rund um Karenz, Elternteilzeit und Wiedereinstieg nicht angemessen rekonstruiert und verstanden werden können.

**Kapitel 2** beschäftigt sich mit aktueller soziologischer Forschung zum Thema Karenz und Wiedereinstieg. Hier werden sowohl Erkenntnisse qualitativer als auch quantitativer Studien präsentiert, an die die vorliegende Arbeit anschließen möchte. Im Zentrum stehen dabei Diskussionen zu Gender Gap und Elternfreistellung sowie zu Väterkarenz. Auch die Ergebnisse des Wiedereinstiegsmonitorings der Arbeiterkammer Wien (Riesenfelder 2013) werden hier präsentiert, um einerseits einen Überblick über die aktuelle Situation von WiedereinsteigerInnen in Österreich zu

geben und andererseits Anknüpfungspunkte für das vorliegende Forschungsprojekt herausarbeiten zu können.

**In Kapitel 3** wird die der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegte theoretische Perspektive erläutert. Hier wird ein Überblick über die zentralen Annahmen der Systemtheorie nach Niklas Luhmann und insbesondere seinem Verständnis von Organisationen gegeben. Auch die systemtheoretische Konzeption der Kategorie „Geschlecht“ wird unter Rückgriff auf die Überlegungen von Weinbach (2003) in diesem Kapitel vorgestellt.

**Kapitel 4** gibt Auskunft über methodologische Prämissen und wie diese im Forschungsprojekt konkret umgesetzt wurden. Hier finden sich zum einen Überlegungen zum Einsatz von qualitativen Organisationsdiagnosen sowie detaillierte Informationen zur Organisierung des Forschungsprojekts und zu den eingesetzten Erhebungs- und Auswertungsmethoden. Einige spezifische methodologische (Auswahl-) Entscheidungen und Vorgehensweisen werden hier exemplarisch verdeutlicht und kritisch reflektiert, um diese somit auch intersubjektiv nachvollziehbar zu machen.

In der Ergebnisdarstellung in **Kapitel 5** wird veranschaulicht, welche Strategien, Routinen und Strukturen die Organisation entwickelt hat, um dem Phänomen und Vater- und Mutterschaft von Organisationsmitgliedern im Rahmen der rechtlichen Rahmenbedingungen und der vorhandenen organisationsinternen Strukturen zu begegnen. Hier werden die zentralen Erkenntnisse der empirischen Forschung unter Einbezug theoretischen Wissens präsentiert.

**Kapitel 6** fasst die wesentlichen Eckpfeiler und Erkenntnisse der Arbeit noch einmal kurz und prägnant zusammen. Um die Anschlussfähigkeit der vorliegenden Arbeit zu verdeutlichen, werden darüber hinaus Anknüpfungspunkte zu anderen empirischen Studien bzw. bereits etablierten soziologischen Konzepten erläutert und Perspektiven für zukünftige Forschungen präsentiert.

# 1. FORSCHUNGSINTERESSE UND -KONTEXT

## 1.1. Die Entwicklung der Forschungsfrage – ein kontinuierlicher Prozess

Zu Beginn des Forschungsprozesses bzw. in der Entwicklungsphase der Fragestellung stand zunächst der Prozess der Reintegration von Vätern und Müttern *nach einer Karenz* in jene Organisation, in der sie zuvor beschäftigt waren, im Mittelpunkt. Der Fokus lag auf Personen in Führungspositionen. Konkret lautete die Forschungsfrage zunächst:

**Wie gestalten Organisationen die Reintegration von hochqualifizierten Müttern und Vätern nach der Karenz und welche organisationalen Prozesse und Praktiken kommen dabei zur Anwendung?**

Welche Institutionalisierungen haben sich (im Hinblick auf die interessierenden Aspekte der Forschungsfrage) in der untersuchten Organisation herausgebildet?

Unter *hochqualifiziert* wurden dabei in Anlehnung an die Definition von Moosbrugger (2012: 68) jene Erwerbspersönlichkeiten verstanden, die in der Organisation Positionen besetzen, die ausgeprägte Fachkompetenzen voraussetzen und in denen die Beschäftigten ein hohes Maß an Verantwortung tragen (z.B. Personen in Führungspositionen, ManagerInnen, ProjektleiterInnen). Für die Auswahl einer passenden Organisation war ein weiteres Kriterium, dass in der Organisation *Wissensarbeit* geleistet wird (beispielsweise im Gegensatz zu handwerklichen Tätigkeiten oder industrieller Fertigung). Von Wissensarbeit kann mit Moosbrugger immer dann gesprochen werden, wenn für die Bewältigung der Arbeit die intellektuellen Fähigkeiten der Beschäftigten sowie deren Fähigkeit zum kreativen Umgang mit Inhalten und Unwägbarkeiten notwendige Voraussetzung sind. Weiters ist Wissensarbeit durch die Unplanbarkeit des Arbeitsvollzugs sowie durch den Bedarf an gewissen Kompetenzen bei der Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien gekennzeichnet (ebd.).

Die vorliegende Arbeit sollte mit dieser Fragestellung an Forschungsarbeiten rund um das Thema Karenz und Wiedereinstieg und diesbezügliche Genderdebatten anschließen (daher der explizite Bezug auf Mütter UND Väter), wollte jedoch eine Forschungslücke schließen, indem sie das Augenmerk gezielt auf *das Geschehen in der Organisation* zum Zeitpunkt des beruflichen Wiedereinstiegs legte. Was genau passiert in der Organisation, wenn eine Führungskraft aus der

Karenz zurückkehrt und ihre berufliche Tätigkeit wieder aufnimmt? Wie gehen andere Organisationsmitglieder mit der Rückkehr um und wie gestaltet sich die Rückkehr in die Organisation für die WiedereinsteigerInnen?

Bereits nach kurzer Zeit im Feld zeigten sich zwei Defizite in dieser vorläufigen Fragestellung: Zum einen wurde schnell deutlich, dass die Fragestellung nach der *(Re-)Integration nach einer Karenz* viel zu kurz greifen würde und das interessierende Phänomen mit einer solchen Fragestellung nur unzureichend in seiner empirisch vorgefundenen Ausformung rekonstruiert werden könnte, denn bereits die ersten Gesprächsanalysen deuteten auf vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsverhältnisses im Kontext von Mutter- und Vaterschaft hin. Diese empirisch evidenten Varianten gingen weit über die klassische Vorstellung einer Kinderauszeit mit anschließendem Wiedereinstieg hinaus. Auch der Fokus auf ausschließlich *hochqualifizierte* MitarbeiterInnen wurde zugunsten einer breiteren Erfassung des interessierenden Phänomens aufgegeben, sodass auch MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung bzw. MitarbeiterInnen in Sachbearbeitungspositionen in das Sample mitaufgenommen werden konnten. Erst dadurch wurde es möglich, jene Differenzierungen, die sich in der WKÖ aufgrund von Positionen und Aufgabenbereichen und –profilen ergeben, adäquat zu erfassen.

Das Forschungsinteresse wurde daher ausgeweitet und die Forschungsfrage folgendermaßen reformuliert:

**Wie gestalten Organisationen Abwesenheitszeiten und/oder Zeiten reduzierten Beschäftigungsausmaßes ihrer Organisationsmitglieder aufgrund von Mutter- oder Vaterschaft und welche organisationalen Prozesse und Praktiken kommen im Zuge deren (Re-)Integration zur Anwendung?** Der Fokus dieser neuen Fragestellung liegt dabei weiterhin auf den Institutionalisierungen, die sich diesbezüglich in der Organisation herausgebildet haben. Versteht man unter Integration „*die wechselseitige Einschränkung der Freiheitsgrade von Systemen*“ (Luhmann 2000: 99), so stellt sich die Frage, zu welchen wechselseitigen Einschränkungen es auf aufgrund der Mutter- bzw. Vaterschaft für das untersuchte Organisationssystem sowie für die betroffenen Organisationsmitglieder kommt.

Bereits im ersten Gespräch mit einer Vertreterin der Organisation hat sich Gender als höchst relevante Dimension im Hinblick auf das Phänomen Wiedereinstieg erwiesen. Insofern war und ist diese Arbeit insbesondere in Debatten rund um Gender in Organisationen bzw. im Gleichstellungsdiskurs verortet bzw. schließt an diese an. In Auseinandersetzung mit aktueller

soziologischer Forschung zum Thema Gender Gap, Elternfreistellung, Väterkarenz und Wiedereinstieg wird die Forschungsfrage in Kapitel 2 weiter expliziert. Zuvor jedoch werden als wesentlicher Kontext für das vorliegende Forschungsprojekt die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Österreich erläutert.

## 1.2. Gesetzliche Rahmenbedingungen in Österreich

Die beiden maßgeblichen Gesetze, die für die WKÖ und ihre Mitglieder den rechtlichen Rahmen hinsichtlich Mutterschutz, Karenz und Elternteilzeit bilden, sind das österreichische Mutterschutzgesetz (MSchG) sowie das Väterkarenzgesetz (VKG). Diese bilden einen zentralen Aspekt der organisationalen Umwelt, der innerhalb der WKÖ Eingang in die Kommunikation und die Entscheidungsprozesse der Organisation gefunden hat. Die InterviewpartnerInnen beziehen sich in ihren Aussagen immer wieder auf diese Rechtsgrundlagen und die WKÖ reagiert mit ihren Versuchen, die organisationale Wirklichkeit rund um das Thema Karenz und Wiedereinstieg neu zu gestalten, nicht zuletzt auch auf die gesetzlichen Veränderungen, die in den letzten Jahren vorgenommen wurden. Da die konkreten Praktiken und organisationalen Prozesse nur vor dem Hintergrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen ihre volle Bedeutung entfalten, werden die zentralen Aspekte der österreichischen Gesetzgebung im Hinblick auf Karenz und Wiedereinstieg im Folgenden in der nötigen Kürze, aber auch in der notwendigen Ausführlichkeit dargestellt, um darauf in der Ergebnisdarstellung in Kapitel 5 Bezug nehmen zu können. Dabei wird auch das Kinderbetreuungsgeldgesetz (KBGG) vorgestellt, das im Zusammenspiel mit dem MSchG und dem VKG verschiedene Beschäftigungsvarianten während der Karenz möglich macht. Die nachfolgende Zusammenfassung beruht auf den Gesetzestexten, die auf [www.jusline.at](http://www.jusline.at) online abgerufen werden können sowie auf Informationen der AK Wien (2013)<sup>1</sup>.

### 1.2.1. Mutterschutz

Werdende Mütter dürfen in Österreich in den letzten acht Wochen vor dem voraussichtlichen Entbindungstermin nicht beschäftigt werden. Sie sind verpflichtet, den/die ArbeitgeberIn über ihre

---

<sup>1</sup> MSchG: [http://www.jusline.at/Mutterschutzgesetz\\_%28MSchG%29\\_Langversion.html](http://www.jusline.at/Mutterschutzgesetz_%28MSchG%29_Langversion.html) (Stand 04.11.2013)

VKG: [http://www.jusline.at/Vaeter-Karenzgesetz\\_%28VKG%29\\_Langversion.html](http://www.jusline.at/Vaeter-Karenzgesetz_%28VKG%29_Langversion.html) (Stand 04.11.2013)

KBGG: [http://www.jusline.at/Kinderbetreuungsgeldgesetz\\_%28KBGG%29\\_Langversion.html](http://www.jusline.at/Kinderbetreuungsgeldgesetz_%28KBGG%29_Langversion.html) (Stand

04.11.2013); Informationen zur Elternteilzeit der AK Wien:

<http://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Publikationen/Elternteilzeit.pdf> (Stand: 29.07.2013)

Schwangerschaft und den voraussichtlichen Entbindungstermin zu informieren, sobald ihnen dies bekannt ist. Dienstnehmerinnen dürfen auch nach der Geburt bis zum Ablauf von acht Wochen (bzw. 12 Wochen bei einer Kaiserschnittentbindungen) nicht beschäftigt werden. Ist eine Verkürzung der Achtwochenfrist vor der Entbindung eingetreten, so verlängert sich die Schutzfrist nach der Entbindung entsprechend der Verkürzung, höchstens jedoch auf 16 Wochen (Quelle: MSchG, [www.jusonline.at](http://www.jusonline.at), Stand 29.07.2013).

### 1.2.2. Karenz

Sowohl Frauen als auch Männer haben in Österreich Anspruch auf eine mindestens zweimonatige Karenz, sofern die Mutter bzw. der Vater mit dem Kind im gleichen Haushalt lebt. Die Karenz muss seitens des/der ArbeitgeberIn auf Verlangen des/der ArbeitnehmerIn maximal bis zum Ablauf des zweiten Lebensjahres des Kindes gewährt werden. Die Karenz kann jeweils frühestens mit Ende des Beschäftigungsverbotes der Mutter nach der Geburt des Kindes beginnen. Es ist möglich, die Karenz zweimal mit dem Partner bzw. der Partnerin zu teilen, wobei jeder Teil der Karenz mindestens zwei Monate betragen muss und direkt an die Karenz des Partners bzw. der Partnerin anschließen muss. Die beiden Elternteile können Karenz nicht gleichzeitig in Anspruch nehmen, mit Ausnahme des erstmaligen Wechsels der Betreuungsperson – hier kann die Mutter gleichzeitig mit dem Vater Karenz im Ausmaß von maximal einem Monat konsumieren. Innerhalb geltender Fristen kann die Karenz seitens des/der ArbeitnehmerIn auch verlängert werden. Grundsätzlich müssen die Inanspruchnahme von Karenz samt gewünschter Dauer sowie Änderungen jeweils mindestens drei Monate vor Inanspruchnahme bekanntgegeben werden; in bestimmten Fällen beträgt die Meldefrist zwei Monate. Darüber hinaus genießen sowohl Männer als auch Frauen einen besonderen Kündigungs- und Entlassungsschutz, der sich von der Bekanntgabe der Karenz bis vier Wochen nach Beendigung der Karenz erstreckt.

Während der Karenz ist eine geringfügige Beschäftigung möglich (mit Zustimmung des/der DienstgeberIn) auch bei einer/m anderen DienstgeberIn; weiters können Karenzierte neben dem karenzierten Dienstverhältnis mit ihrem/ihrer DienstgeberIn für höchstens dreizehn Wochen im Kalenderjahr eine Beschäftigung über die Geringfügigkeitsgrenze hinaus vereinbaren (bzw. ein aliquotes Beschäftigungsausmaß, wenn die Karenz nicht während des gesamten Kalenderjahres in Anspruch genommen wird). Sofern Kinderbetreuungsgeld bezogen wird, gelten darüber hinaus spezielle Zuverdienstgrenzen (s.u.). Eine weitere Regelung besteht dahingehend, dass Karenzierte vom/von der DienstgeberIn über wichtige Betriebsgeschehnisse, die die Interessen der karenzierten Dienstnehmerin berühren, insbesondere Insolvenzverfahren, betriebliche Umstrukturierungen und

Weiterbildungsmaßnahmen, zu informieren sind (Quelle: MSchG sowie VKG, [www.jusonline.at](http://www.jusonline.at), Stand 29.07.2013).

### 1.2.3. Kinderbetreuungsgeld

Kinderbetreuungsgeld kann seit 1. Jänner 2010 in insgesamt fünf verschiedenen Varianten in Anspruch genommen werden<sup>2</sup>: Als pauschales Kinderbetreuungsgeld (in vier Varianten abhängig von der Bezugsdauer) bzw. als einkommensabhängiges Kinderbetreuungsgeld. Anspruchsberechtigt ist der Elternteil (auch Adoptiv- oder Pflegeelternteil) für sein Kind, sofern es mit dem Kind im gleichen Haushalt lebt. Das **pauschale Kinderbetreuungsgeld** beträgt 14,53 Euro täglich, bei Mehrlingsgeburten erhöht sich der Betrag um 50% für das zweite und jedes weitere Kind. Kinderbetreuungsgeld kann bis zur Vollendung des 36. Lebensmonats des Kindes in Anspruch genommen werden bzw. längstens bis zum 30. Lebensmonat, wenn es nur von einem Elternteil beantragt wird. Das Kinderbetreuungsgeld erhöht sich, wenn es als Kurzleistung in Anspruch genommen wird. Hierfür gibt es mehrere Varianten: Bei einer maximalen Bezugsdauer bis zur Vollendung des 24. Lebensmonats des Kindes (bzw. des 20. Lebensmonats bei Inanspruchnahme durch nur einen Elternteil) beträgt das Kinderbetreuungsgeld EUR 20,80 täglich, bei einer maximalen Bezugsdauer bis zur Vollendung des 18. Lebensmonats des Kindes (bzw. des 15. Lebensmonats bei Inanspruchnahme durch nur einen Elternteil) EUR 26,60 täglich; bis zur Vollendung des 12. Lebensmonats des Kindes (bzw. 10 Lebensmonats bei Inanspruchnahme durch nur einen Elternteil) EUR 33,00 täglich. Während des Mutterschutzes ruht der Anspruch auf Kinderbetreuungsgeld, sofern in diesem Zeitraum Anspruch auf Wochengeld besteht. Die Varianten des pauschalen Kinderbetreuungsgeldes werden häufig als 30 plus 6, 20 plus 4, 15 plus 3 sowie 12 plus 2 bezeichnet. Alternativ zum pauschalen Kinderbetreuungsgeld in den o.g. Varianten gibt es seit 2010 auch ein **einkommensabhängiges Kinderbetreuungsgeld**, sofern der Elternteil in den letzten 6 Monaten vor der Geburt des Kindes durchgehend erwerbstätig war. Die Bezugsdauer endet hier nach Vollendung des 14. Lebensmonats des Kindes (bzw. des 12. Lebensmonats bei Inanspruchnahme durch nur einen Elternteil). Bei dieser Variante erhält der Elternteil 80% des gebührenden oder – im Falle des Vaters – fiktiv zu berechnenden Wochengeldes bzw. 80% der Letzteinkünfte, höchstens jedoch EUR 66,00 täglich. Für gutverdienende Personen ist diese Variante am attraktivsten und wird auch in der

---

<sup>2</sup> Das Grundmodell des Kinderbetreuungsgeldes wurde mit 1.1.2002 eingeführt - mit einer maximalen pauschalen Bezugsmöglichkeit bis zum 30. Lebensmonat des Kindes bzw. bei zusätzlicher Inanspruchnahme durch den anderen Elternteil bis maximal zum 3. Geburtstag des Kindes (30+6 - Modell). Die ersten Kurzvarianten, das 20+4 - Modell und das 15+3 - Modell wurden mit 1.1.2008 eingeführt. Bei diesen pauschalen Modellen endet der Bezug spätestens mit Vollendung des 20./24. bzw. 15./18. Lebensmonats des Kindes. Die 12+2 - Modelle wurden mit 1.1.2010 (in einer einkommensabhängigen und einer pauschalen Form) eingeführt. Der KBG-Bezug endet hier spätestens mit Vollendung des 12./14. Lebensmonats des Kindes (Riesenfelder 2013: 5, Fußnote 4).

WKÖ gerne gewählt. Es ist jedoch wichtig zu verstehen, dass die Dauer des Bezuges des Kinderbetreuungsgeldes nicht unbedingt mit der Dauer der Karenz übereinstimmen muss. Es ist demnach auch möglich, das einkommensabhängige Kinderbetreuungsgeld für den maximalen Bezugszeitraum zu beziehen, jedoch auch darüber hinaus in Karenz zu bleiben – in diesem Fall jedoch ohne weitere Bezüge. Die Wahl der Leistungsart muss bei der erstmaligen Antragsstellung getroffen werden und ist bindend für beide Elternteile.

Für die Interpretation und das Verständnis der Interviews ist zentral, dass die Elternteile das Kinderbetreuungsgeld für den gesamten Zeitraum nur dann vollständig ausschöpfen können, wenn es von *beiden* Elternteilen für einen bestimmten Zeitraum in Anspruch genommen wird. Das Kinderbetreuungsgeld kann abwechselnd von beiden Elternteilen bezogen werden, wobei zweimal pro Kind gewechselt werden kann und jeder Bezugszeitraum mindestens zwei Monate betragen muss (Ausnahmeregelungen hierfür gibt es bei unvorhergesehenen Ereignissen). Abgesehen von diesen Rahmenbedingungen können sich die beiden Elternteile die Betreuungszeiten bzw. Bezugszeiträume nach eigenen Vorstellungen aufteilen. Wichtig für die Interpretation ist darüber hinaus, dass der Bezug des Kinderbetreuungsgeldes nicht an die Inanspruchnahme einer Karenz gebunden ist. D.h. dass auch Personen, die beispielsweise Elternteilzeit in Anspruch nehmen, Kinderbetreuungsgeld beziehen können. Dabei gilt jedoch eine Grenze für die Einkünfte des Elternteils: die maßgeblichen Einkünfte im Kalenderjahr dürfen den Grenzbetrag von EUR 16.200<sup>3</sup> nicht übersteigen, bei der einkommensabhängigen Variante liegt der Grenzbetrag deutlich darunter bei maximal EUR 6.100 (andernfalls verringert sich das gebührende Kinderbetreuungsgeld um den übersteigenden Betrag). Für die Organisation bedeutet dies, dass die Organisationsmitglieder, die gerade Kinderbetreuungsgeld beziehen, während ihrer Karenz oder Elternteilzeit nur bis zu einem bestimmten Ausmaß dazuverdienen können; so gesehen schränkt der Bezug von Kinderbetreuungsgeld in Abhängigkeit von der gewählten Variante automatisch die mögliche Arbeitszeit in der Organisation ein, da andernfalls das Kinderbetreuungsgeld entfallen oder sich verringern würde. Gesetzliche Rahmenbedingungen, individuelle Entscheidungen für bestimmte Bezugsvarianten und die Möglichkeiten der Organisation, Arbeitsverhältnisse mit Müttern oder Vätern zu gestalten, sind demnach mannigfach und untrennbar miteinander verwoben. (Quelle: KBGG, [www.jusonline.at](http://www.jusonline.at), Stand 29.07.2013).

---

<sup>3</sup> Es kann auch ein individuell höherer Grenzbetrag festgesetzt werden. Für detaillierte Anspruchsvoraussetzungen siehe vollständiger Gesetzestext KBGG.

#### 1.2.4. Elternteilzeit

Die Elternteilzeit ist in Österreich für Frauen im Mutterschutzgesetz und für Männer im Väterkarenzgesetz verankert und umfasst zum einen den Anspruch auf Herabsetzung der bisherigen Arbeitszeit und zum anderen den Anspruch auf Änderung der Lage der bisherigen Arbeitszeit für eine bestimmte Zeit unter besonderem Kündigungsschutz. Die Anspruchsdauer sowie die Möglichkeiten der Rechtsdurchsetzung unterscheiden sich je nach Anzahl der Beschäftigten im Betrieb (hier wird zwischen Betriebsgrößen mit bis zu 20 Beschäftigten und ab 21 Beschäftigten differenziert) sowie der Dauer der Betriebszugehörigkeit (hier ist entscheidend, ob das Arbeitsverhältnis bereits drei Jahre (inkl. Karenz) oder kürzer bestanden hat).

Ein Rechtsanspruch auf Elternteilzeit ebenso wie auf Veränderung der Lage der Arbeitszeit besteht somit sowohl für Mütter und Väter immer dann, wenn ein Betrieb – wie auch im Falle der Wirtschaftskammer Österreich – mehr als 20 ArbeitnehmerInnen beschäftigt und der/die MitarbeiterIn mindestens drei Jahre beschäftigt ist (dabei zählen sämtliche Zeiten der Beschäftigungszeiten in einem Betrieb, auch wenn eine Beschäftigung unterbrochen und wieder fortgesetzt wurde). Ist eine der beiden Voraussetzung für einen gesetzlichen Anspruch hingegen nicht gegeben, so kann eine vereinbarte Teilzeitbeschäftigung bzw. Veränderung der Lage der Arbeitszeit mit dem/der ArbeitgeberIn ausgehandelt bzw. vereinbart werden.

In beiden Fällen, das heißt sowohl bei Rechtsanspruch als auch bei einer vereinbarten Elternteilzeit, kann die Arbeitszeit auf 1 bis 39 Stunden pro Wochen reduziert bzw. die Lage der Arbeitszeit verlagert werden, sofern der Elternteil im gemeinsamen Haushalt mit dem Kind lebt und der andere Elternteil sich nicht gleichzeitig in einer Karenz befindet. Der Antritt einer Elternteilzeit ist zu verschiedenen Zeitpunkten möglich: entweder direkt im Anschluss an das Beschäftigungsverbot (Mutterschutz), im Anschluss an eine Karenz oder auch zu einem späteren Zeitpunkt, wobei die Mindestdauer der Elternteilzeit zwei Monate beträgt. Hinsichtlich der maximalen Dauer der Elternteilzeit wird unterschieden zwischen Elternteilzeit mit Rechtsanspruch (maximal bis zum siebten Geburtstag des Kindes) und vereinbarter Elternteilzeit (maximal bis zum vierten Geburtstag des Kindes). Der Wunsch nach Elternteilzeit muss dem/der ArbeitgeberIn schriftlich bekannt gegeben werden (inkl. Beginn, Dauer, Lage und Ausmaß), i.d.R. spätestens drei Monate vor Antritt der Elternteilzeit. Wird die Elternteilzeit gleich nach dem Beschäftigungsverbot konsumiert, so muss der Wunsch von Müttern bereits während des Beschäftigungsverbotes bekannt gegeben werden, von Männern binnen 8 Wochen nach der Geburt des Kindes. Generell müssen im Hinblick auf Lage und Ausmaß der Arbeitszeit die Interessen des/der ArbeitnehmerIn ebenso berücksichtigt werden wie

jene des/der ArbeitgeberIn – es muss also eine gemeinsame Vereinbarung gefunden werden. Eine Beendigung oder Änderung der Elternteilzeit kann sowohl seitens des/der ArbeitgeberIn sowie seitens des/der ArbeitnehmerIn nur einmal verlangt werden, wiederum unter Einhaltung einer Frist von drei Monaten. Darüber hinaus sind jedoch auch einvernehmliche Änderungen möglich.

Während der Elternteilzeit bzw. bei Veränderung der Lage der Arbeitszeit genießt der/die ArbeitnehmerIn einen besonderen Kündigung- und Entlassungsschutz. Dieser beginnt grundsätzlich mit der Meldung der Teilzeitbeschäftigung, jedoch maximal vier Monate vor Antritt der Elternteilzeit und endet vier Wochen nach dem Ende der Elternteilzeit, spätestens vier Wochen nach dem vierten Geburtstag des Kindes. Davor ist eine Kündigung oder Entlassung nur mit Zustimmung des Arbeits- und Sozialgerichts rechtswirksam (Quelle: MSchG und VKG, [www.jusonline.at](http://www.jusonline.at), Stand 29.07.2013 sowie AK Wien 2013, <http://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Publikationen/Elternteilzeit.pdf>, Stand: 29.07.2013).

## 2. VERORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE IN AKTUELLER SOZIOLOGISCHER FORSCHUNG

Zur weiteren kontextuellen Einbettung der Forschung bietet dieses Kapitel nun einen Überblick über aktuelle soziologische Forschung im Bereich Karenz und Wiedereinstieg. Im Mittelpunkt stehen dabei zunächst Diskurse zum Gender Gap und diesbezügliche Risiken und Chancen, die sich möglicherweise durch Regelungen zur Elternfreistellung ergeben sowie Diskussionen rund um Väterkarenzen. Präsentiert werden die Ergebnisse sowohl qualitativer als auch quantitativer Studien mit besonderem Fokus auf jene Ergebnisse, die Rückschlüsse auf organisationale Prozesse und Bedingungen zulassen. Anhand der Ergebnisse des Wiedereinstiegsmonitorings (Riesenfelder 2013) sollen darüber hinaus zum einen die aktuelle Situation von WiedereinsteigerInnen in Österreich und zum anderen Anknüpfungspunkte für das vorliegende Forschungsprojekt aufgezeigt werden.

### 2.1. Gender Gap und Elternfreistellung

Das Thema Elternfreistellung ist ganz zentral in der Diskussion rund um den Gender Gap, d.h. das Auseinanderklaffen des Einkommens oder der Karrieren von Männern und Frauen, verankert. Kreimer (2009) weist in diesem Zusammenhang beispielsweise auf die Potenziale der Elternfreistellung hin, da diese ihrer Ansicht nach eine Brückenfunktion zwischen der Erwerbsarbeit und der Betreuungsarbeit erfüllt: zum einen können berufliche Unterbrechungen von Frauen über entsprechende Regelungen „*deutlich abgedeckt*“ werden, wodurch sich der Gender-Gap verringern kann. Zum anderen können auch Männer vermehrt die Möglichkeit ergreifen, die Betreuung ihrer Kinder zu übernehmen, was sich Kreimer zufolge nicht nur positiv auf den Karriere-Gap zwischen Männern und Frauen auswirken würde, sondern auch einen egalisierenden Effekt auf die bislang asymmetrische Verteilung der Betreuungsarbeit haben könnte (Kreimer 2009: 231).

Kreimer weist darauf hin, dass die Ausgestaltung der Elternzeit im Einflussbereich verschiedener Politikfelder liegt. Am Beispiel Schweden macht sie deutlich, dass beispielsweise eine „väterfreundliche“ Ausgestaltung der Elternkarenz positive Auswirkungen auf eine Verringerung des Gender-Gaps mit sich bringt. Dabei spielt die vom Land verfolgte Perspektive auf Gleichstellung eine bedeutende Rolle. Im Fall Schwedens verbirgt sich hinter dem Erfolg - 43% aller Karenzierten sind Väter – eine egalitäre, auf den Arbeitsmarkt hin ausgerichtete Gleichstellungspolitik. Demgegenüber kritisiert sie an der österreichischen Gleichstellungsperspektive, dass hier lange Zeit eine traditionell ausgerichtete Familienpolitik dominierend war (Kreimer 2009: 232). Gesetzliche Regelungen zur Elternfreistellung bzw. Karenz werden bei Kreimer in weiterer Folge vor allem im Hinblick auf

mögliche positive Auswirkungen auf die Arbeitsmarktpartizipation von Frauen und Effekte auf die Gleichstellung von Männern und Frauen diskutiert, wobei die Vor- und Nachteile der verschiedenen Ausgestaltungsformen im Hinblick auf Länge, Anspruchsvoraussetzungen, Bezahlung oder Flexibilität der Nutzung berücksichtigt werden (ebd.: 240 f.).

Auf Ebene der Politik gibt es - das wird bei Kreimer deutlich - vielfältige Möglichkeiten für die Ausgestaltung der Elternfreistellung bzw. Karenz. Ihre Auswirkungen interessieren im Kontext dieser Arbeit jedoch weniger im Hinblick auf Gleichstellungseffekte auf Makroebene, sondern inwieweit sie Einfluss auf die organisationale Praxis haben. Gesetzliche Regelungen werden hier als Rahmen verstanden, innerhalb dessen Organisationen als ArbeitgeberInnen, die mit der Freistellung und dem anschließenden Wiedereinstieg ihrer Organisationsmitglieder aufgrund von Elternkarenz konfrontiert sind, wiederum organisationsspezifische Ausgestaltungen der gesetzlichen Vorgaben entwickeln und umsetzen. Versteht man die gesetzlichen Regelungen als Rahmung, so sind die Praktiken der Organisationsmitglieder bzw. die Prozesse in der Organisation gleichsam das Bild, das vom Gesetzesrahmen umgeben ist. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind für alle Organisationen innerhalb eines nationalen Kontextes die gleichen. Formal müssen die Regelungen in jedem Unternehmen gleich umgesetzt werden. Dennoch - so die Annahme der Autorin in Rekurs auf Ortmann (2003) - entwickelt jede Organisation über diese Rahmenbedingungen hinaus eigene Sichtweisen und dementsprechend eigene Umgangsweisen mit dem Phänomen Karenz und Wiedereinstieg sowie mit den betroffenen Organisationsmitgliedern. Um diese spezifische Art und Weise des Umgangs und daraus resultierenden Institutionalisierungen geht es in der vorliegenden Arbeit.

## **2.2. Väterkarenz im Fokus**

Kreimer beschäftigt sich auch mit der Frage, wie sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen rund um Elternfreistellung auf den Anteil der Frauen und Männer, die tatsächlich Karenz in Anspruch nehmen, auswirken. Insbesondere diskutiert sie die Frage, warum der Anteil an Vätern in Karenz trotz neuer Regelungen hinsichtlich zeitlicher und finanzieller Möglichkeiten der Inanspruchnahme, Zuverdienstgrenzen etc. noch immer hinter den Erwartungen hinterherhinkt (Kreimer 2009: 238 f.). In Österreich beispielsweise liegt der Anteil an männlichen Kinderbetreuungsgeldbeziehern 2012 erst bei knapp 4,3% und ist nach einem leichten Anstieg bis 2009 in den letzten Jahren tendenziell eher wieder rückläufig (2009: 4,71%, 2010: 4,55%, 2011: 4,34%) (Statistik Austria 2013: Kinderbetreuungsgeldbezieherinnen und -bezieher nach Geschlecht 2008 bis 2012:

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/soziales/sozialleistungen\\_auf\\_bundesebene/familienleistungen/058447.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/sozialleistungen_auf_bundesebene/familienleistungen/058447.html), Stand 13.01.2014). Neben dem finanziellen Argument (Höhe des Karenzgeldes) nennt Kreimer als weitere Barrieren, die Männer davon abhalten, Elternfreistellung zu beanspruchen, die Unattraktivität von Teilzeit für Männer, Angst vor einem Karriereknick, zu geringe Bewertung der Kinderbetreuungszeiten in der Pension oder das Risiko einer Kündigung (vgl. Hausegger et al. (2003), zit. nach Kreimer 2009: 238). Auch Widerstände im Unternehmen oder fehlende Unterstützung werden als mögliche Hindernisse für Väterkarenz thematisiert (ebd.). Damit werden Barrieren auf organisationaler Ebene bzw. generell die Rolle von Organisationen in den Blickpunkt gerückt, ohne jedoch genauer auf jene Mechanismen einzugehen, die zu Widerständen gegen Väterkarenz in Organisationen führen. Daraus ergibt sich für die vorliegende Forschungsarbeit als zentraler Anknüpfungspunkt die Frage nach den formellen und insbesondere nach den informellen Prozessen und Praktiken im Hinblick auf das interessierende Phänomen der Elternfreistellung und des Wiedereinstiegs bzw. die Frage danach, ob bzw. welche genderspezifischen Differenzierungen dabei möglicherweise beobachtbar sind.

Eine beispielhafte Studie zum Thema aktive Vaterschaft in Österreich, die insbesondere das Augenmerk auf die Ebene von Organisationen legt und daher auch ein wesentlicher Bezugspunkt für die vorliegende Arbeit ist, wurde 2006 im Rahmen der österreichischen EQUAL Entwicklungspartnerschaft *Karenz und Karriere* (siehe [www.karenzundkarriere.at](http://www.karenzundkarriere.at), Stand: 02.03.2014) von einem Forschungsteam rund um Elli Scambor durchgeführt. Zentrales Anliegen der Partnerschaft ist „das Aufzeigen betrieblicher Gestaltungsmöglichkeiten, die die Übernahme aktiver Elternschaft (Vaterschaft und Mutterschaft) ohne Karriereknick ermöglichen“. Weiters soll „die Stärkung der Rolle betreuender Väter in betrieblichen Strukturen (...) die Umverteilung von Produktions- und Reproduktionsbereich zwischen den Geschlechtern beeinflussen und damit eine der notwendigen Veränderungen im Gleichstellungsprozess in Gang setzen“ (Scambor 2006: 1<sup>4</sup>). In der Studie wird konstatiert, dass auf Ebene der individuellen AkteurInnen bereits ein Wandel in Bezug auf die faire Verteilung der Betreuungsarbeit auf beide Geschlechter stattfindet; demnach wird das Modell des männlichen Familienernährers langsam durch das Ideal der aktiven Vaterschaft ersetzt. Auf der Ebene der Unternehmen hingegen diagnostiziert Scambor noch ein Defizit: „Die geschlechterrelevante Botschaft auf Unternehmensebene legt Männern nach wie vor nahe, in Vorbereitung auf ihre Vollzeit-Erwerbsarbeit zu leben, und sie scheint davon auszugehen, dass sich die beschäftigten Frauen auf das bevorstehenden 'Leben zu Hause' vorbereiten“ (ebd.).

---

<sup>4</sup> Online Studienbericht siehe [http://www.karenzundkarriere.at/downloads/Genderanalyse\\_Organ.pdf](http://www.karenzundkarriere.at/downloads/Genderanalyse_Organ.pdf), Stand: 02.03.2014).

Zwar interessiert in diesem Forschungsvorhaben weniger die Frage nach der dezidierten Inanspruchnahme von *Elternkarenz* durch Männer oder Frauen, sondern vielmehr die Frage nach dem generellen Umgang bzw. den organisationalen Prozessen und Praktiken im Zusammenhang mit Mutter- oder Vaterschaft von Organisationsmitgliedern, sofern diese Mutterschutz, Karenz und/oder Elternteilzeit in Anspruch nehmen; da die Studie jedoch auf die bedeutende Rolle der Organisation im Hinblick auf die Gleichstellung von Männern und Frauen hinweist, werden die zentralen Analysekategorien nachfolgend vorgestellt.

In der Studie wurden Unternehmen im Hinblick auf ihre gleichstellungsfördernden und –hindernden Bedingungen untersucht. Den theoretischen Rahmen für die Analyse bildete das Drei-Phasenmodell der Gleichstellung (Holter, Riesenfeld u. Scambor 2005), wobei jedes der drei untersuchten Unternehmen einer der drei Phasen zugeordnet wurde. Das Drei-Phasenmodell unterscheidet zwischen einer frühen, einer mittleren und einer fortgeschrittenen Phase der Gleichstellung, die sich durch das Ausmaß an Überlegungen und konkreten Maßnahmen zur Gleichstellung von Männern und Frauen in der Organisation unterscheiden. Darüber hinaus gibt es in den drei Phasen jeweils eine unterschiedliche Substruktur hinsichtlich der Repräsentanz, Ressourcenverteilung und der (zumeist informellen) Rechte von Männern und Frauen. Erst in Phase drei sind die Unternehmen hinsichtlich der Gleichstellung soweit fortgeschritten, dass sich *„wesentliche Organisationsprozesse sowie die Praxis der alltäglichen sozialen Interaktion durch die Genderbrille („Gendered Eyes“)"* vollziehen und *„die geschlechterrelevanten sozialen Strukturen im Unternehmen“* und ebenso *„die mittelbare und unmittelbare Diskriminierungen und geschlechtsspezifische Erwartungen“* bekannt sind. *„Neue und alternative Formen von Männlichkeit finden Beachtung. Die einzelnen einsamen Pioniere der frühen Phase werden abgelöst durch eine „New Men’s Community“, die sich langsam etabliert“* (Scambor 2006: 4f.). Das Drei-Phasenmodell bietet auch für die vorliegende Arbeit einen hilfreichen Raster für die theoretische Einordnung der untersuchten Organisation.

Eine weitere (quantitative) Studie zum Thema Väterkarenz wurde in Niederösterreich durchgeführt (Lehner et al. 2010). Hier wird deutlich, dass eine große Diskrepanz zwischen der grundsätzlichen Bereitschaft von Männern, Elternfreistellung zu beanspruchen, und dem Ausmaß der tatsächlichen Inanspruchnahme, besteht. Es wird dezidiert Bezug auf organisationale Einflussfaktoren (z.B. Organisationskultur sowie Personalmanagement und Führung) genommen und erörtert, wie sich diese im Hinblick auf die Inanspruchnahme von Karenz und Elternteilzeit durch Frauen und Männern auswirken. So zeigt die Studie beispielsweise, dass es zwar männliche Vorbilder in Bezug auf Väterkarenz gibt, dass es jedoch kaum männliche *Führungskräfte* in Karenz oder in Teilzeitarbeit gibt. Es wurde auch abgefragt, wie die Reaktion von Vorgesetzten und KollegInnen eingeschätzt wird,

wenn ein Vater seine Arbeitszeit zugunsten von Kinderbetreuung reduziert oder Elternfreistellung in Anspruch nimmt. Hier herrscht Einigkeit darüber, *dass Kolleginnen zum Großteil positiv auf die Karenzabsicht eines Vaters reagieren würden, während fast die Hälfte der Befragten davon ausgeht, dass männliche Kollegen und Vorgesetzte eher nicht erfreut wären* (ebd.: 22). Dabei steigt die negative Erwartungshaltung mit der Höhe des Einkommens. Gegenüber dieser eher negativen Erwartungshaltung werden Karenzväter jedoch generell – sowohl von Frauen als auch von Männern - eher positiv konnotiert: sie werden als verantwortungsbewusst, mutig sowie als gutes Beispiel beschrieben. Die Herausforderungen, die mit Karenzierungen von MitarbeiterInnen für Führungskräfte verbunden sind, werden von Frauen und Männern unterschiedlich eingeschätzt: So sehen rund die Hälfte der Männer, jedoch nur ein Drittel der Frauen Herausforderungen für das Management durch Organisierung und Einschulung einer Karenzvertretung sowie andere mit der Karenzierung in Zusammenhang stehende Herausforderungen. Als zentrale Herausforderung wird vor allem die Nachbesetzung der Karenz- oder Teilzeitstellen mit qualifiziertem Personal gesehen. Als Gründe dafür werden angegeben, dass es entweder keinen qualifizierten Ersatz gibt oder die Zeit der Einschulung neuer MitarbeiterInnen länger dauern würde, als die Dauer der Karenzvertretung. Auch hier zeigt sich eine geschlechtsspezifische Sichtweise auf das Phänomen: männliche Mitarbeiter nehmen diese Probleme deutlicher wahr als ihre Kolleginnen, Führungskräfte deutlicher als ihre MitarbeiterInnen. Die Wahrnehmung von Herausforderungen durch Karenzierung variiert auch in Abhängigkeit von der Art der Berufstätigkeit (ArbeiterInnen, BeamtInnen, Angestellte), was darauf schließen lässt, *dass ArbeiterInnen leichter ersetzbar sind bzw. dies selbst auch so sehen, während BeamtInnen und Angestellte sich für schwerer oder gar nicht ersetzbar halten* (ebd.: 23).

Die erwartete Reaktion von Vorgesetzten auf den Karenzwunsch von MitarbeiterInnen variiert je nach Geschlecht des Karenzwerbers/ der Karenzwerberin. In der nachfolgenden Graphik wird deutlich, dass Männer und Frauen unterschiedliche Befürchtungen und Erwartungen haben und dass Männer eher negative Reaktionen erwarten und mit Hindernissen rechnen, während Frauen eher positive Reaktionen und kaum negative Auswirkungen auf ihre weitere Karriere erwarten.

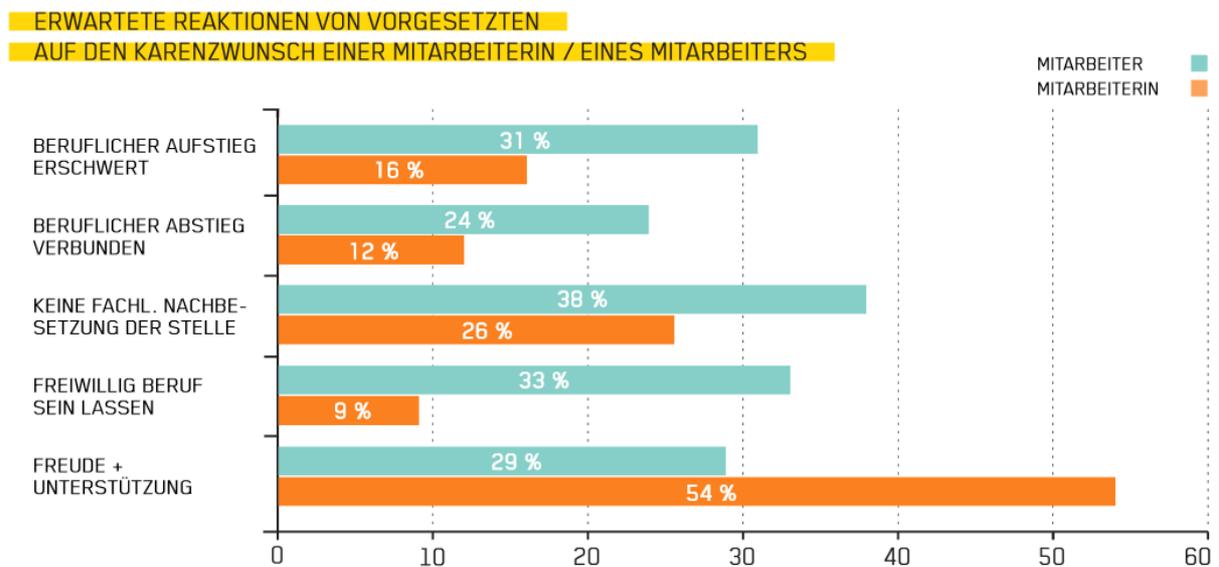


Abb. 1: Übernommen aus Lehner et. al, 2010: S. 24

Unberücksichtigt bleibt in den exemplarisch dargestellten Ergebnissen der Studie in Niederösterreich, wie sich die konkrete Unternehmenskultur, oder anders gesagt, die spezifischen, jedoch nicht formalisierten Sinn- und Bedeutungsstrukturen, die in einer Organisation handlungsleitend sind, auf die erwarteten Reaktionen auswirken. Die Studie sensibilisiert jedoch für die Herausforderungen, die mit der Karenzierung und dem Wiedereinstieg von MitarbeiterInnen und Führungskräften verbunden sein können bzw. als problematisch angesehen werden. Die Frage danach, *welche Probleme von wem wie* wahrgenommen und adressiert werden ist auch für das vorliegende Forschungsprojekt relevant, wobei unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen sind.

### 2.3. Wiedereinstieg nach der Kinderauszeit in Österreich – das Wiedereinstiegsmonitoring

Eine aktuelle Studie, die sich dezidiert mit Prozessen des Wiedereinstiegs beschäftigt und einen Überblick über die Erwerbsverläufe rund um die Karenz von ca. 85.000 Personen, die jährlich in Österreich in Karenz gehen, gibt, ist das *Wiedereinstiegsmonitoring* (Riesenfelder 2013), das von L&R Sozialforschung im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der AK Wien entwickelt wurde. Für die vorliegende Arbeit werden im Folgenden die zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse im Hinblick auf Prozesse des Ein- bzw. Nicht-Wiedereinstiegs in das Erwerbssystem bzw. die Beschäftigungs- und

Einkommenssituation der Frauen und Männer<sup>5</sup> in Österreich (und z.T. gesondert für Wien) dargestellt sowie gender- und bildungsspezifische Effekte deutlich gemacht. Sofern nicht anders ausgewiesen, beziehen sich die Daten nur auf jene Frauen und Männer, die vor der Kinderauszeit überwiegend beschäftigt waren.

Der Anteil an Männern, die vor der Kinderauszeit überwiegend beschäftigt waren und dann eine Kinderauszeit in Anspruch nehmen, ist generell relativ gering und lag in Österreich 2006 bei rund 9%, 2010 jedoch bereits bei 17% - es kann hier also ein deutlicher Anstieg beobachtet werden. Wien wird in der Studie eine Vorreiterrolle zugewiesen, da hier der Männeranteil fast doppelt so hoch ist wie österreichweit (z.B. 2010: 31% in Wien vs. 17% bundesweit)<sup>6</sup>. Hinsichtlich des Wiedereinstiegs zeigen sich bei den Männern generell deutlich höhere Wiedereinstiegsquoten als bei Frauen, wobei ein Großteil der Männer, die Kinderauszeit in Anspruch genommen haben, bereits spätestens ein Jahr nach der Kinderauszeit wieder erwerbstätig ist (2010: 83,7%). Bei Frauen hingegen liegt die Wiedereinstiegsquote im ersten Jahr (Kohorte 2010) nur bei 11,4%. In der Studie wird hervorgehoben, dass sich bei den Frauen der Anteil der Wiedereinsteigerinnen im zweiten Jahr nach Ende der Kinderauszeit in den letzten Jahren erhöht hat (von rund 30% bei der Kohorte 2006 auf rund 38% bei der Kohorte 2009) und sehen darin einen Indikator dafür, dass die neuen Modelle des Kindergeldbezuges mit kürzerer Laufzeit es einigen Frauen ermöglichen, rascher in den Arbeitsmarkt zurückzukehren. Betrachtet man die Daten aber im Detail, steht demgegenüber ein kontinuierlicher Rückgang des besonders raschen Wiedereinstiegs, d.h. eines Wiedereinstiegs im ersten Jahr im Beobachtungszeitraum (dies gilt insbesondere für Wien). Betrachtet man die Wiedereinstiegsquoten generell, so kann festgestellt werden, dass diese in Wien deutlich höher sind als im gesamten Bundesgebiet und dass insbesondere die mittel- und längerfristigen Wiedereinstiegsquoten steigen. Im Hinblick auf das Bildungsniveau konnte in der Studie gezeigt werden, dass die Wiedereinstiegsquote bei Frauen signifikant mit höherem Bildungsabschluss steigt und bei

---

<sup>5</sup> Zum definierten Personenkreis des Wiedereinstiegsmonitorings zählen Frauen und Männer, welche in der Vorkarriere - d.h. im Jahr vor Eintritt in die Kinderauszeit - beschäftigt, in Vormerkung/Bezug von Transferleistungen oder erwerbsfern waren. Es konnten bisher Kinderauszeiten, deren Beginn auf die Jahre 2006 bis 2010 entfällt, untersucht werden. Alle Personen, welche auf Basis des Beginns der Kinderauszeit einem Kalenderjahr zugerechnet werden können, wurden in einer Kohorte zusammengefasst. Frauen zählen zur Untersuchungsgruppe, wenn im Anschluss an die Geburt eines Kindes in den folgenden 36 Monaten mindestens ein Monat eines Kindergeldbezuges vorliegt; Männer zählen zur Untersuchungsgruppe wenn mindestens ein Monat eines Kindergeldbezuges vorliegt (Details zum Konzept des Wiedereinstiegsmonitorings siehe [http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Studie\\_Wiedereinstiegsmonitoring.pdf](http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Studie_Wiedereinstiegsmonitoring.pdf): 24f.)

<sup>6</sup> Die angegebenen Werte beziehen sich auf jene Männer, die vor der Kinderauszeit überwiegend beschäftigt waren, d.h. Personen mit mehr als 50% Erwerbstagen im Vorjahr. Davon zu unterscheiden sind zuvor überwiegend Nichtbeschäftigte. In dieser Gruppe liegt der Anteil der Männer in Kinderauszeit österreichweit nur bei rund 8% (Riesenfelder 2013: 5).

UniversitätsabsolventInnen am höchsten ist, wohingegen bei Männern keine Unterschiede im Wiedereinstiegsverhalten in Abhängigkeit vom Bildungsniveau nachgewiesen werden konnten. In Wien liegt die Wiederbeschäftigungsquote der Frauen mit rund 80% (fünf Jahre nach Ende der Kinderauszeit) generell etwas höher als im Bundesschnitt. Auch in Wien haben Frauen mit einem höheren Schulabschluss oder universitären Ausbildung bezüglich der Wiedereinstiegsquoten die Nase vorne (ca. 85%), wohingegen auch hier bei Männern keine bildungsspezifischen Unterschiede zu sehen sind (Riesenfelder 2013).

Die bisher zitierten Ergebnisse bilden einen groben Rahmen zur Orientierung im Feld des beruflichen Wiedereinstiegs von Männern und Frauen in Österreich, bieten jedoch bis dato wenig Bezugspunkte zu organisationalen Kontexten, die im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen. Hingegen kann die Analyse zur Betriebsgröße beim Wiedereinstieg auch einen Beitrag zum Verständnis des untersuchten Feldes leisten und bietet einen Anknüpfungspunkt für diese Arbeit: Es zeigt sich, dass ein großer Anteil der Wiedereinstiege von Frauen in Arbeitsstätten mit mehr als 500 MitarbeiterInnen erfolgt (36% österreichweit, in Wien sogar 45%), während der Anteil in Kleinbetrieben mit einer MitarbeiterInnenanzahl bis zu 20 Personen vergleichsweise niedrig ist (nur 25% österreichweit). Der Autor der Studie kommt zu folgendem (vorsichtigen) Schluss im Sinne einer Arbeitsthese: *„...der Befund (könnte) Hinweise darauf liefern, dass Frauen insbesondere in Kleinbetrieben schwierigere Bedingungen beim Wiedereinstieg vorfinden, was unter anderem durch fehlende Rechtsansprüche auf Elternteilzeit, weniger systematische Wiedereinstiegsplanungen o.ä. verursacht sein könnte“* (Riesenfelder 2013: 14). Diese These, dass größere Betriebe für den Wiedereinstieg günstigere Rahmenbedingungen bieten als kleinere Betriebe, wird laut Riesenfelder weiters dadurch gestützt, dass Frauen, die bereits innerhalb des ersten Jahres nach der Kinderauszeit wieder einer Beschäftigung nachgehen, zu einem besonders hohen Anteil in sehr großen Betrieben beschäftigt sind, wohingegen dieser Anteil bei einem späteren Wiedereinstieg sinkt (Riesenfelder 2013).

Das eigene Forschungsprojekt möchte und kann hier einen Beitrag zur Stützung bzw. Weiterentwicklung der These Riesenfelders leisten, indem es exemplarisch jene Rahmenbedingungen, die ein sehr großer Betrieb für den beruflichen Wiedereinstieg bietet, anhand der tatsächlich vorgefundenen organisationalen Prozesse und Praktiken verdeutlicht und expliziert. Wenngleich es sich hier nicht um eine vergleichende Studie handelt, in der verschiedene Organisationen untersucht werden, können die im untersuchten Organisationssystem wahrgenommenen und in den Interviews artikulierten Differenzen zu anderen Betrieben (u.a. eben auch zu Betrieben mit geringerer MitarbeiterInnenanzahl) darüber hinaus Aufschluss darüber geben,

wie die Bedingungen für den Wiedereinstieg im eigenen (großen) Betrieb im Vergleich zu anderen Betrieben eingeschätzt werden.

Ein weiterer Aspekt, der im Wiedereinstiegsmonitoring beleuchtet wird, ist die Branche, in der Frauen und Männer vor- bzw. nach ihrer Kinderauszeit tätig sind. Hier zeigen sich signifikante Abwanderungsprozesse aus den Wirtschaftsbereichen „Herstellung von Waren“ sowie „Beherbergung und Gastronomie“. Hingegen erfahren Organisationen der öffentlichen Verwaltung sowie des Sozialwesens der Studie zufolge einen relativen Zuwachs an Frauen (Riesenfelder 2013). In Erweiterung der o.g. zitierten These Riesenfelders könnte man nun zu dem Schluss kommen, dass in den genannten Branchen jeweils unterschiedlich günstige bzw. ungünstige Rahmenbedingungen für einen Wiedereinstieg nach der Kinderauszeit vorliegen. Auch hier kann die eigene Forschungsarbeit einen Beitrag zur Explizierung jener Bedingungen leisten, die in einer Organisation im Bereich der öffentlichen Verwaltung (dieser Gruppe kann die untersuchte Organisation in der Einteilung des Wiedereinstiegsmonitorings zugeordnet werden) für WiedereinsteigerInnen vorzufinden sind sowie jener Bedingungen, die von den InterviewpartnerInnen im Vergleich dazu in anderen Branchen wahrgenommen werden.

Aufschlussreich ist weiters die Analyse von Wechselprozessen bezüglich der ArbeitgeberInnen vor- und nach der Kinderauszeit. Hier zeigen die Daten massive Wechselprozesse auf: Längerfristig (d.h. im fünfjährigen Nachbeobachtungszeitraum) sind rund 30% der Frauen und rund 20% der Männer nicht mehr bei demselben/derselben ArbeitgeberIn tätig, bei dem sie vor der Kinderauszeit beschäftigt waren (in Wien sind die Übergänge zu anderen ArbeitgeberInnen bei Frauen etwas seltener) (Riesenfelder 2013). Das Wiedereinstiegsmonitoring kann jedoch – und dies ist einer seiner blinden Flecken - keinerlei Aufschluss über mögliche Positionswechsel *innerhalb eines Betriebes* geben. Die vorliegende Arbeit kann hier einen vertiefenden Einblick in die entsprechenden Dynamiken sowie (Dis-) Kontinuitäten auf Organisationsebene geben und möglicherweise alternative Handlungstypiken aufzeigen, die im Wiedereinstiegsmonitoring bislang unberücksichtigt.

Zum Abschluss soll noch auf einen weiteren blinden Fleck des Wiedereinstiegsmonitorings hingewiesen werden: Von der Untersuchung ausgeschlossen sind hier jene Frauen, die entweder gar kein Kinderbetreuungsgeld beziehen (z.B. im Falle einer sofortigen Rückkehr in die Erwerbstätigkeit nach Ablauf der Mutterschutzfrist) oder dieses erst zu einem späteren Zeitpunkt (z.B. erst 1 Jahr nach Geburt des Kindes) beziehen, etwa weil zuvor der Partner die Kinderbetreuung übernommen hat. In der eigenen Forschung hat sich hier das Prinzip der Offenheit (siehe Kapitel 4.2.1.) im Hinblick auf potentielle InterviewpartnerInnen bewährt, sodass trotz der ursprünglichen Fragestellung

hinsichtlich des Wiedereinstiegs *nach der Karenz* auch jene Personen befragt werden konnten, die sich nicht für eine „klassische“ Variante der Kinderauszeit entschieden haben.

### 3. SYSTEMTHEORIE ALS SENSITIZING CONCEPT

Jedes Forschungsprojekt benötigt eine grundlegende theoretische Perspektive, mit der es an das zu untersuchende Forschungsthema herangeht. Auch wenn – wie im Falle dieser qualitativen Forschungsarbeit – die theoretischen Erkenntnisse in der interpretativen Auseinandersetzung mit dem empirischen Material gewonnen werden, spielt Vorwissen (sowohl theoretisches als auch empirisches) bei der Entwicklung der Forschungsfrage, bei der methodischen Umsetzung sowie bei der Darstellung der Ergebnisse eine wesentliche Rolle. Im Hinblick auf die Interpretation des Datenmaterials erlaubt, so Kelle und Kluge, erst eine theoretische Perspektive den ForscherInnen, relevante Daten überhaupt zu erkennen und nur wer über theoretische Sensibilität (im Sinne von Glaser/Strauss 1997/1998) verfügt, kann in theoretischen Begriffen über empirisches Material reflektieren (Kelle/Kluge 2010) und so die Ergebnisse im angestrebten Abstraktionsniveau darstellen. In der vorliegenden Arbeit erfüllt die Systemtheorie die Funktion eines sensibilisierenden Konzeptes im Sinne Blumers (1954)<sup>7</sup>. Da systemtheoretische Konzepte sehr abstrakt formuliert sind, lassen sie sich auf verschiedenste Wissenschaftsbereiche übertragen (Simon 2011) und sind damit prädestiniert als Sensitizing Concept. Die Systemtheorie dient in diesem Sinne im vorliegenden Forschungsprojekt als „Linse“, mit der die Aufmerksamkeit systematisch auf unterschiedliche Details gelenkt werden kann, ohne dem Forschungsgegenstand jedoch bestehende Konzepte überzustülpen und damit möglicherweise bislang unbekannte Phänomene zu überdecken. So können sich im Sinne des Prinzips der Offenheit (Hoffmann-Riem 1980; siehe auch Kapitel 4.2.1.) im Verlauf der Forschung die Relevanzen des Feldes herauskristallisieren und die vormals abstrakten Konzepte können mit Empirie „gefüllt“ werden.

Da ein komplexes System – eine Organisation – im Mittelpunkt der Untersuchung steht, sprechen noch weitere Gründe für die Systemtheorie. Aus systemischer Perspektive wird, so Simon, ein untersuchtes Phänomen immer in seiner Ganzheit betrachtet. Es wird davon ausgegangen, dass die verschiedenen Elemente eines Systems in vielfältigen Wechselbeziehungen mit den anderen Systemelementen verbunden und vernetzt sind. Lineare, kausale Erklärungsmodelle stoßen zur Erklärung von Verhalten in komplexen Systemen sehr rasch an ihre Grenzen. Die Systemtheorie

---

<sup>7</sup> *“Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, **sensitizing concepts** merely suggest directions along which to look. The hundreds of our concepts – like culture, institutions, social structure, mores, and personality – are not definitive concepts but are sensitizing in nature. They lack precise reference and have no bench marks which allow a clean-cut identification of a specific instance and of its content. Instead they rest on a general sense of what is relevant (...) what is common (i.e. what the concept refers to) is expressed in a distinctive manner in each empirical instance and can be got at only by accepting and working through the distinctive expression.”* (Blumer 1954: 7).

hingegen geht von einer *zirkulären* Form von Kausalität aus; sie fokussiert nicht auf isolierte Objekte und deren Eigenschaften, sondern auf die Rückkoppelungsprozesse zwischen den verschiedenen Elementen eines Systems. In Systemen, so die Annahme, ist jedes Element gleichzeitig Bedingung für alle andere Systemelemente und neue Phänomene, die sich nicht allein auf die Eigenschaften der Elemente des Systems zurückführen lassen, können emergieren (Simon 2011). „*Untersuchungsgegenstand sind dementsprechend Strukturen und Funktionen, d.h. die Beziehungen und Positionen von Elementen zueinander innerhalb eines Gesamtgefüges, die Regeln ihrer Interaktion und Kommunikation sowie die Gesetzmäßigkeiten der Stabilisierung und Veränderung von Systemzuständen und –strukturen*“ (Simon 2011: 16). Versteht man die untersuchte Organisation als ein komplexes Gesamtgefüge (=System), so lässt sich mit Hilfe systemtheoretischer Konzepte der Blick auf eben jene relational organisierten Beziehungsstrukturen und Regeln der Interaktion und Kommunikation lenken, anhand derer das System charakterisiert und in seiner Dynamik erklärt und verstanden werden kann.

Im Folgenden werden nun im Sinne der Explikation des theoretischen Vorwissens die wesentlichen Eckpfeiler der Systemtheorie im Hinblick auf das soziale System Organisation vorgestellt und auch die damit verbundenen methodischen Implikationen erläutert. In Kapitel 5, in dem die Ergebnisse der Forschung dargestellt sind, werden die hier vorerst grob skizzierten systemtheoretischen Grundlagen weiter vertieft bzw. zur Erklärung und Einordnung der Ergebnisse herangezogen. Darüber hinaus wird im Zuge der Ergebnisdarstellung je nach Bedarf auch auf andere soziologische Konzepte zurückgegriffen, um die Ergebnisse der Forschung theoretisch fundiert erklären zu können.

### **3.1. Kommunikation als Fundament sozialer Systeme**

Luhmann unterscheidet in seiner Theorie sozialer Systeme (in Abgrenzung von psychischen und biologischen Systemen) drei Formen von sozialen Systemen: Interaktions-, Organisations- und Gesellschaftssysteme, wobei er von sozialen Systemen immer dann spricht, „*wenn Handlungen mehrerer Personen sinnhaft aufeinander bezogen werden und dadurch in ihrem Zusammenhang abgrenzbar sind von einer nicht dazugehörigen Umwelt. Sobald überhaupt Kommunikation unter Menschen stattfindet, entstehen soziale Systeme; denn mit jeder Kommunikation beginnt eine Geschichte, die durch aufeinander bezogene Selektionen sich ausdifferenziert, indem sie nur einiges von vielen Möglichkeiten realisiert*“ (Luhmann 1975: 10). Kommunikation bildet demnach die Basis aller sozialen Phänomene: Soziale Systeme entstehen und sichern ihren Fortbestand durch die fortlaufende (Re-) Produktion von Kommunikation. Luhmann geht bei seiner Definition von

Kommunikation nicht von der Metapher der Übertragung<sup>8</sup>, sondern vom Sinnbegriff aus und argumentiert, *„dass Kommunikation immer ein selektives Geschehen ist. Sinn lässt keine andere Wahl als zu wählen. Kommunikation greift aus dem je aktuellen Verweisungshorizont, den sie selbst erst konstituiert, etwas heraus und lässt anderes beiseite. Kommunikation ist Prozessieren von Selektion“* (Luhmann 1987: 194). Dieser Selektionsprozess ist in der Konzeption Luhmanns ein dreistufiger: ausgewählt wird unter kontingenten Informations-, Mitteilungs- und Verstehensmöglichkeiten. Anders als bei der Übertragungsmetapher ist in der Konzeption Luhmanns auch die Auswahl der Information, die es mitzuteilen gilt, bereits ein Teil des Kommunikationsprozesses. Im Zuge der zweiten Selektion wird nun das Verhalten gewählt, mit Hilfe dessen die Information mitgeteilt wird. Diese Mitteilung dient als Selektionsvorschlag, denn Kommunikation vollzieht sich erst, wenn auf diesen Vorschlag in irgendeiner Art und Weise Bezug genommen wird. Dabei ist laut Luhmann entscheidend, *„dass die dritte Selektion sich auf eine Unterscheidung stützen kann, nämlich auf die Unterscheidung der Information von ihrer Mitteilung“* (Luhmann 1987: 195). *„Kommunikation kommt nur zustande, wenn diese (...) Differenz beobachtet, zugemutet, verstanden und der Wahl des Anschlussverhaltens zu Grunde gelegt wird.“* (ebd.: 196). Kommunikation findet demnach statt, sobald ein Verhalten (eine Mitteilung) als Kommunikationsbeitrag verstanden wird (und zwar unabhängig davon, ob die kommunizierte Information so verstanden wird, wie vom Mitteilenden intendiert). Am Verstehen orientiert sich schließlich das Anschlussverhalten und an ihr kann wiederum überprüft werden, ob die vorige Kommunikation verstanden wurde – es läuft also in jeder Kommunikation immer ein *„Verstehenstest“* mit. Ob hingegen die Kommunikation schließlich angenommen oder abgelehnt wird, oder anders gesagt: ob sie zur Prämisse für das eigene Verhalten wird, ist für den Kommunikationsbegriff unermesslich (ebd.).

Der Kommunikationsbegriff ist auch in Bezug auf das Verständnis von Organisationen als sozialen Systemen relevant, die sich vor die Aufgabe gestellt sehen, die Tätigkeiten einer Vielzahl von Akteuren zu koordinieren. Wie aus den Ausführungen weiter oben deutlich geworden sein sollte, können Kommunikationen (anders als Handlungen) nicht einzelnen AkteurInnen zugerechnet werden; stattdessen koppelt Kommunikation zwei oder mehrere AkteurInnen miteinander (Simon 2011). AkteurInnen schreiben dem eigenen Verhalten sowie dem des anderen jeweils Sinn zu und können dies auch vom jeweiligen Gegenüber erwarten: *„Die Koordination von Akteuren (bzw. ihren Handlungen) wird dadurch möglich, dass sie als Beobachter nicht nur gegenseitig ihr Verhalten*

---

<sup>8</sup> Unter der Metapher der Übertragung versteht man die Vorstellung, dass bei der Kommunikation eine Nachricht oder Information von einem Absender an einen Empfänger übertragen wird. Luhmann weist darauf hin, dass diese Metapher unbrauchbar ist, da sie suggeriert, dass der Absender etwas übergibt, was der Empfänger erhält (Luhmann 1987: 193). Außerdem könne man nicht davon ausgehen, dass die Information für Absender und Empfänger die gleiche sei (ebd.: 194).

wahrnehmen, sondern dass sie es auf seinen Sinn hin „untersuchen“ (...). Die Funktion menschlicher Kommunikation, so folgert Simon, besteht nicht im Transport von Nachrichten, sondern in der Koordination von Akteuren und ihren Aktionen. Und sie erfolgt durch die wechselseitige Interpretation des beobachteten Verhaltens (Simon 2011: 21). Übertragen auf Organisationen bedeutet dies, dass die Handlungen verschiedener AkteurInnen (=KommunikationsteilnehmerInnen) aufgrund von Kommunikation miteinander vernetzt werden: „Erst Kommunikation macht aus solitär handelnden Individuen Teilnehmer an sozialen Systemen und erst Kommunikation bringt soziale Systeme hervor“ (ebd.: 22). Da Kommunikation nicht beschränkt ist auf die Interaktion unter Anwesenden, können Organisationen mithilfe verschiedenster Medien die Tätigkeiten ihrer Mitglieder auch über Raum und Zeit hinweg koordinieren (ebd.). Insofern macht es bei der Analyse einer Organisation auch Sinn, einen Blick auf die spezifischen Kommunikationsstrukturen zu werfen und zu untersuchen, wie sich die Kommunikation im Hinblick auf das Forschungsthema in der Organisation vollzieht, welche Kommunikationskanäle genutzt werden bzw. welche Medien zum Einsatz kommen und wie durch den spezifischen Vollzug von Kommunikation Verhalten in der Organisation gesteuert wird.

Bei der Interpretation von Texten (z.B. von Interviewtranskripten) gilt es, so Froschauer und Lueger, die drei Selektionsebenen der Kommunikation zu berücksichtigen, z.B. indem man analysiert, welche Informationen in die Kommunikation eingebracht werden und welche nicht, um so Rückschlüsse auf die unterschiedlichen Bedeutungen von Informationen ziehen zu können. Im Hinblick auf die Mitteilungselektion kann man sich fragen, warum gerade diese spezielle Mitteilungs- bzw. Ausdrucksform gewählt wurde und welche Relationen möglicherweise hinter einer bestimmten Bezeichnung stecken. Die Bedeutung einer Aussage ist jedenfalls nicht eindeutig, sondern interpretationsbedürftig. Bei der Erschließung der Bedeutung bzw. des Sinns der Bemerkung ist die Folgekommunikation, aber auch der Handlungskontext zentral. Schließlich kann man sich auch mit der Frage beschäftigen, warum bestimmte Mitteilungen diese oder jene Anschlusskommunikation auslösen und vor welchem Hintergrund eine Kommunikationssequenz eine sinnvolle Einheit bildet (Froschauer/Lueger 2003: 198 f.). Zu berücksichtigen ist bei der Interpretation, dass die einzelnen Selektionen zwar nicht direkt beobachtbar sind, die Kommunikation sich jedoch über die Mitteilungen der InterviewpartnerInnen und die extensive Auslegung der möglichen Selektionsgründe erschließen lässt. Weiters geben Froschauer und Lueger zu bedenken, dass die *Kommunikationsmuster des untersuchten sozialen Systems durch den Interviewkontext gebrochen* sind und weisen daher auf die Wichtigkeit hin, auch den Gesprächskontext (z.B. die Fragen des Interviewer/der Interviewerin) im Rahmen der Analyse zu berücksichtigen (ebd.: 201). Diesem Anspruch kann beispielsweise durch entsprechende Interpretationsebenen im Zuge der Feinstruktur- und Systemanalyse Rechnung getragen werden.

### 3.2. Selbstreferenzialität

Ein zentrales Charakteristikum von Systemen ist ihre *Selbstreferenzialität*. Damit ist gemeint, dass Systeme in ihrer Operationsweise und bei der Hervorbringung ihrer Elemente (im Fall von sozialen Systemen: Kommunikationen) ständig auf sich selbst Bezug nehmen. Dazu müssen sie, so Luhmann, *„eine Beschreibung ihres Selbst erzeugen und benutzen; sie müssen mindestens die Differenz von System und Umwelt systemintern als Orientierung und als Prinzip der Erzeugung von Information verwenden können“* (Luhmann 1984: 25). Die Selbstreferenzialität sozialer Systeme ist im Rahmen interpretativer Forschung methodologisch mehrfach bedeutsam (vgl. Froschauer/Lueger 2003: 187 f.). Zum einen weist sie auf die Bedeutung der systeminternen Relevanzen hin. Wenn Organisationen sich selbst ebenso wie ihre Umwelt nur nach ihren eigenen Relevanzkriterien wahrnehmen können, kann in Gesprächen mit Organisationsmitgliedern davon ausgegangen werden, dass auch hier die organisationalen Relevanzkriterien wirksam sind und die Strukturen der Organisation reproduziert werden (darüber hinaus kommt im Interview natürlich auch das Interaktionssystem, das durch die Kommunikation zwischen ForscherIn und InterviewpartnerIn entsteht, als Referenzsystem zum Tragen). Zum anderen können die Beobachtungen und Modelle, die sich die einzelnen Organisationsmitglieder von ihrer Organisation machen und die im Interview über Aussagen zum Ausdruck gebracht werden, verstanden werden *„als perspektivische Teilstücke einer Selbstbeschreibung (des Organisationssystems, Anm. der Autorin), die sich in Kommunikationen bzw. Handlungen manifestieren und auf die Gestaltung des Systems Einfluss nehmen“* (Froschauer/Lueger 2003: 189). In diesen in Form von Aussagen artikulierten Teilperspektiven manifestieren sich, so Froschauer und Lueger in Rekurs auf Oevermann (2002), objektiv-latente Sinnstrukturen, die den Schlüssel zum Verständnis der inneren Logik und Dynamik einer Organisation bilden. Die Aussagen der InterviewpartnerInnen (d.h. die Selektionen, die im Kommunikationsprozess getroffen werden), mit denen sie Auskunft über ihre Lebenswelt geben, sind dabei die Basis der Interpretation, weil sie Rückschlüsse auf die systemspezifischen Differenzschemata zulassen, die – bewusst oder unbewusst – als Selektionskriterien in den verschiedenen Selektionen (Information, Mitteilung und Verstehen) des Kommunikationsprozesses einfließen (Froschauer/Lueger 2003). Froschauer und Lueger empfehlen, in den Gesprächen explizit nach Beispielen zu bestimmten Vorgängen in der Organisation bzw. nach Ereignissen und deren Erklärungen zu fragen, um dadurch die Teilperspektiven in Verbindung mit der sich vollziehenden Selbstorganisation des Systems erschließen zu können. Schließlich wird mit dem Begriff der Selbstreferenzialität der Überlegung Rechnung getragen, dass Systeme - unabhängig von den bewussten Intentionen der AkteurInnen - eine Eigendynamik entwickeln können, die es in der Analyse aufzudecken gilt (ebd.).

### 3.3. Organisationen in der Systemtheorie

Wie bereits weiter oben dargelegt, ist das basale Element eines jeden sozialen Systems Kommunikation, konzipiert als dreistufiger Selektionsprozess. Nur wenn Kommunikationen aneinander anschließen, d.h. wenn die Kommunikation fortgesetzt wird, kommen soziale Systeme zustande. Gleiches gilt für einen besonderen Typus von sozialen Systemen: Organisationen. Um sich allerdings in Abgrenzung zur Umwelt als eigenständiges System konstituieren zu können, muss die Kommunikation laufend *„(mit-)markieren, ob sie zur Organisation gehört oder nicht“* (Simon 2011: 23). So gehören beispielsweise Interaktionen, in denen Privatgespräche geführt werden, nicht zur Organisation, sondern zu deren Umwelt (Kieserling 1999).

Organisationen entstehen und reproduzieren sich natürlich nicht im luftleeren Raum, sondern sind in ihrer Reproduktion abhängig von verschiedenen Umwelten, die verschiedenste Anforderungen an die Organisation stellen. Da Organisationen in der Systemtheorie als autopoietische Systeme konzipiert sind, d.h. als *„selbstbezüglich operierende Systeme, die sich aufgrund des Netzwerkes ihrer internen Prozesse als zusammengesetzte Einheiten konstituieren und gegen ihre Umwelten abgrenzen“* (Simon 2011: 24), kann nicht von einem kausalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Ereignissen in der Umwelt der Organisation und Ereignissen im System ausgegangen werden. Stattdessen wirken Einflüsse aus der Umwelt als *„Irritation“* und das System reagiert auf solche Irritationen gemäß seiner internen Strukturen (ebd.). Auch Gesetze, wie z.B. das Mutterschutzgesetz oder das Väterkarenzgesetz, stellen in diesem Sinne *„Irritationen“* für die Organisation dar, auf die systemintern in irgendeiner Art und Weise reagiert werden muss – möglichst so, dass die Reproduktion des Systems aufrecht erhalten werden kann, denn Ziel einer jeder Organisation ist das eigene Überleben. Der Verlauf der wechselseitigen Anpassungs- und Aushandlungsprozesse entscheidet schließlich, so Simon, über das langfristige Überleben von Organisationen (Simon 2011). Dementsprechend ist bei der Analyse einer Organisation auch immer darauf zu achten, wie sie nicht nur sich selbst, sondern auch ihre relevanten Umwelten beobachtet bzw. was oder wer überhaupt als relevante Umwelt wahrgenommen wird.

#### 3.3.1. Entscheidungen in Organisationen

Kieserling zufolge wird in der neueren Systemtheorie die These vertreten, *„dass Organisationen soziale Systeme sind, die aus Entscheidungen bestehen und sich auf der Grundlage der Operationsweise „Entscheidung“ ausdifferenzieren und schließen“* (Kieserling 1999: 350). Jede Kommunikation in einer Organisation findet demzufolge in Form von Entscheidungen statt. Damit

wird das Problem gelöst, dass Entscheidungsverhalten grundsätzlich kontingent und ablehnbar ist, denn wann immer man eine Entscheidung ablehnen möchte, muss man dies im organisationalen Kontext ebenfalls in Form einer Entscheidung tun – ein anderer Modus als der der Entscheidung ist nicht vorgesehen oder möglich (ebd.). Auch Entscheidungen erzeugen – ebenso wie weiter oben für Kommunikationen dargelegt – eine Differenz zwischen Information und Mitteilung. Das besondere an Entscheidungen ist jedoch, dass man sie als Kommunikationen verstehen kann, *„die sich selbst als Entscheidungen beobachten bzw. unter der Erwartung stehen, dass anschließende Kommunikationen eine solche Beobachtung wählen werden“* (ebd.: 351 f.). Ein weiteres Spezifikum organisationaler Entscheidungen ist, dass in Organisationen, um Entscheidungen als zur Organisation (und nicht zur Umwelt) gehörig erkennen und damit gleichzeitig die Systemgrenzen von Organisation und Umwelt markieren zu können, Stellen bzw. Stelleninhaber identifiziert werden, denen dann ein spezifisches Entscheidungsverhalten zugerechnet werden kann (Kieserling 1999, zit. nach Mainer 2012)<sup>9</sup>.

Stellen und die damit verbundenen Erwartungen bilden jedoch nur *eine* Möglichkeit, organisationale Strukturen zu beschreiben. Nimmt man Kommunikationen (bzw. Entscheidungen als spezifische Form von Kommunikation) als Basiselement von Organisationen an, so kann man weiter feststellen, dass *„die Struktur von Organisationen aus Kommunikationen und ihren Relationen (d.h. aus ihrer raumzeitlichen Ordnung)“* besteht (Simon 2011: 46). Durch die Kommunikation von Erwartungen wird es möglich, dass Organisationen sich (bzw. ihre Elemente) in ihrer spezifischen Ordnung (d.h. Relationierung) reproduzieren. Werden Erwartungen kommuniziert, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch erfüllt werden, da von den Erwartungen abweichendes Handeln einer Begründung bedarf (ebd.). Erwartungen bilden damit die Basis für die Erhaltung sozialer Strukturen bzw. für die *„Reproduktion von Handlungen“*, weil sie die *„Bedingungen der Möglichkeiten anschlussfähigen Handelns und insofern Bedingungen der Möglichkeit der Selbstreproduktion der Elemente“* sind (Luhmann 1987: 392). Erwartungsstrukturen ermöglichen Handeln – und damit auch organisiertes Handeln – indem sie Unsicherheiten der Zukunft reduzieren (ebd.).

Im Zusammenhang mit Erwartungsstrukturen ist als zentraler Begriff jener der **Entscheidungsprämissen** einzuführen, die als besondere Form von Entscheidungen ebenfalls durch Entscheidungen erzeugt werden. Ihre Besonderheit liegt vor allem darin, dass sie als Vorentscheidung über eine Vielzahl ihr nachfolgender Entscheidungen dienen, dass sie besonders ausgewiesen werden sowie untereinander ein hohes Maß an Konsistenz vorweisen müssen (oder zumindest sollten), um als Orientierung für Folgeentscheidungen dienen zu können (Kieserling

---

<sup>9</sup> Dieser Absatz wurde mit kleinen Veränderungen übernommen aus einer unveröffentlichten, bei Jürgen Pelikan vorgelegten Seminararbeit der Autorin.

1999)<sup>10</sup>. Luhmann unterscheidet verschiedene Arten von Entscheidungsprämissen: Sehr konkrete, detaillierte Bedingungen für richtiges Entscheiden werden als Entscheidungsprogramme bezeichnet. Darüber hinaus kann auf Basis von Entscheidungsprämissen über Kommunikationswege entschieden werden, die in einer Organisation einzuhalten sind, wenn eine Entscheidung anerkannt werden soll. Hier geht es also um Weisungskompetenzen und um die Frage, wer eine Entscheidung treffen darf bzw. wer auf dem Weg zu einer Entscheidung miteinbezogen werden muss. Eine weitere Form von Entscheidungsprämissen bilden Entscheidungen über den Personaleinsatz, d.h. Entscheidungen über die Zuteilung von Personen an Funktionen oder Stellen. Die bisher genannten Entscheidungsprämissen werden, wie bereits erwähnt, durch Entscheidungen produziert und können auf diesem Weg auch jederzeit geändert oder aufgehoben werden – es handelt sich demnach um *entscheidbare* Entscheidungsprämissen. Demgegenüber gibt es in Organisationen jedoch auch *unentscheidbare* Entscheidungsprämissen. Auch diese werden in der Organisation produziert, können jedoch *nicht* auf bestimmte Entscheidungen zugerechnet werden und daher auch nicht durch Entscheidungen geändert werden. Mit dem Begriff der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen präzisiert Luhmann das Phänomen der Organisationskultur (Luhmann 2000). Zu betonen ist, dass Entscheidungsprämissen zukünftige Entscheidungen nicht determinieren, *„aber sie fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen, und das macht es wahrscheinlich, dass man künftige Entscheidungen mit Bezug auf die vorgegebenen Prämissen unter dem Gesichtspunkt der Beachtung oder Nichtbeachtung und der Konformität oder Abweichung beobachten wird, statt die volle Komplexität der Situationen jeweils neu aufzurollen“* (Luhmann 2000: 224).

### 3.3.2. Organisationen und ihre Mitglieder

Da als basales Element von Organisationen Kommunikationen (bzw. Entscheidungen als spezifische Spielart von Kommunikation) angenommen werden, ist es, so Simon, ausgeschlossen, AkteurInnen, die an Organisationen mitwirken – sei es in Form von MitarbeiterInnen, KooperationspartnerInnen, GeldgeberInnen oder ähnliches – als Bestandteile der Organisation zu definieren, obwohl sie natürlich die notwendigen Handlungen dafür liefern. Menschen kommen auch nicht in ihrer körperlichen und psychischen Totalität (als psychische und biologische Systeme) in Organisationen vor, sondern immer nur in Ausschnitten: *„Die Organisation hat nur einen begrenzten Anspruch auf ihre Mitwirkung (=Arbeitsleistung), und all ihre anderen Talente und Kompetenzen werden nicht*

---

<sup>10</sup> Dieser Absatz wurde mit kleinen Veränderungen übernommen aus einer unveröffentlichten, bei Jürgen Pelikan vorgelegten Seminararbeit der Autorin.

*genutzt und bleiben unbeobachtet“* (Simon 2011: 14). Sowohl der menschliche Organismus als auch die menschliche Psyche sind demzufolge jeweils als *„eigenständige Umwelten“* der Organisation zu verstehen, wenngleich beide natürlich die notwendige Voraussetzung dafür bilden, dass Kommunikation überhaupt zustande kommen kann (ebd.). Insbesondere auf die (sinnliche) Wahrnehmungsfähigkeit von Menschen sind Organisationen angewiesen: nur was von ihren Mitgliedern wahrgenommen und in weiterer Folge der Kommunikation zugänglich gemacht wird, kann auch von der Organisation wahrgenommen werden (ebd., vgl. Luhmann 2000: 119 f.), wobei nur ein geringer Teil der Wahrnehmungen von den Mitgliedern selektiert und in die Kommunikation aufgenommen werden kann (Luhmann 2000). Darüber hinaus gilt es zu bedenken, *„dass auch die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitglieder nicht zwangsläufig zu Kompetenzen und Fähigkeiten der Organisation werden“* (Simon 2011: 39). Insofern stellt (auch der nur vorübergehende) Verlust eines Organisationsmitgliedes, wie er beispielsweise im Zuge von Karenz auftritt, immer auch Fragen zum Wissenstransfer zwischen Mensch und Organisation in den Raum.

Der Mensch kommt in der Organisation als *Person* vor. Personen sind aus systemtheoretischer Sicht *„Konstruktionen der Kommunikation für Zwecke der Kommunikation und entstehen (...) durch Teilnahme von Menschen an Kommunikation“* (Luhmann 2000: 90). Da weder psychische Systeme noch biologische Systeme an Kommunikation teilnehmen können, fungiert das soziale Konstrukt Person als Autor, Adresse und Thema in Kommunikationssystemen (ebd.: 89). Allerdings wird in Organisationen *„die Einheit von Individuum und Person als operative Fiktion unterstellt“* (Simon 2011: 42), d.h. Personen werden behandelt, als ob sie Individuen wären. Aufgrund dieser Fiktion können *„Personen und Rollen entkoppelt werden“* (ebd.), was wiederum bedeutet, dass Personen in Organisationen in unterschiedliche (auch wechselnde) Rollen schlüpfen können und umgekehrt, dass unterschiedliche Rollen von verschiedenen Personen übernommen werden können bzw. dass bewusst darüber entschieden werden kann, wer welche Rolle (bzw. Position und die damit verbundenen Aufgaben) übernehmen soll. Rollen können dabei verstanden werden als Bündel charakteristischer Verhaltenserwartungen. Der Vorteil von Rollen bzw. deren Konstanz besteht darin, dass *„Verhaltensmuster über die Zeit reproduziert und soziale Strukturen stabil erhalten werden [können], auch wenn die konkreten Akteure (Personen) ausgetauscht werden“* (ebd.: 44).

Im vorliegenden Forschungsprojekt bieten die Aussagen von Personen, die als MitarbeiterInnen in verschiedenen Funktionen und Rollen in der Organisation integriert sind, methodisch den Zugriff auf die Organisation. MitarbeiterInnen sind in Organisationen über ihre Mitgliedsrolle integriert. Die Besonderheit von organisierten Sozialsystemen liegt darin, dass die Mitgliedschaft im System an bestimmte Bedingungen geknüpft wird. Der Ein- und Austritt bzw. der Verbleib in der Organisation

sind demnach von s.g. Mitgliedschaftsbedingungen abhängig, die z.B. formale hierarchische Strukturen, Verantwortlichkeiten, Weisungsketten und ähnliches regeln (Luhmann 1975). Die Mitgliedsrolle kann als „*übergeordneter Rollentypus*“ verstanden werden, innerhalb dessen sich in der Organisation verschiedenste, mit spezifischen Erwartungen verbundene Rollen ausdifferenzieren können (Simon 2011: 45). Personen erfüllen also in der Organisation im Rahmen ihrer Mitgliedschaft bestimmte Rollen und erhalten im Gegenzug dafür ein Gehalt; andere Rollen, die die Organisationsmitglieder in ihrem Privatleben inne haben, sind für die Organisation hingegen irrelevant: „*Die organisatorische Spezifikation des Verhaltens kann immens gesteigert werden, wenn Organisationssysteme so weit ausdifferenziert sind, dass sie nicht mehr auf andere gesellschaftliche Rollen ihrer Mitglieder, etwa auf religiösen Glauben oder politische Aktivität, Familienstand oder nachbarliche Beziehungen Rücksicht nehmen müssen*“ (Luhmann 1975: 14). Durch die Mitgliedschaft und ihre Bedingungen wird demnach ein spezifisches Verhalten erreicht, das ohne solche Bedingungen höchst unwahrscheinlich wäre. Dies gilt auch dann, wenn das geforderte Verhalten den Motiven der einzelnen Organisationsmitglieder widerspricht. In diesem Sinne tragen die Mitgliedschaftsbedingungen auch zu einer Generalisierung der Motive bei (Luhmann 1975). Die Funktion der Mitgliedsrolle besteht also, so kann man mit Simon zusammenfassen, in der Beschränkung des Verhaltensspielraums der Organisationsmitglieder, sodass deren Verhalten, das normalerweise nicht vorhersehbar oder gar steuerbar wäre, zumindest innerhalb einer gewissen Bandbreite erwartbar wird (Simon 2011: 45).

Bisher wurde argumentiert, dass das Individuum als Person bzw. über seine Mitgliedsrolle in die Organisation integriert ist. Der Begriff der Integration wurde weiter oben darüber hinaus unter Rekurs auf Luhmann definiert als „*die wechselseitige Einschränkung der Freiheitsgrade von Systemen*“ (Luhmann 2000: 99) und soll an dieser Stelle nun weiter expliziert werden. Im Zuge seiner autopoietischen Reproduktion prozessiert jedes System laufend Selektionen und muss auf der Ebene der Selektionen mit seiner Umwelt abgestimmt sein. Die Umwelt (für Individuen z.B. die Organisation bzw. umgekehrt für die Organisation Individuen) schränkt damit das, was im jeweiligen System möglich ist, ein. Das Besondere an der Integration in Organisationen ist, so Luhmann, dass die Organisation die Zeit ihrer Mitglieder in Anspruch nimmt; daher geht es in Organisationen nicht nur darum, Mitglieder entsprechend den Anforderungen der Organisation bzw. den Eignungen der jeweiligen Personen zu integrieren, sondern es geht immer auch um deren zeitliche Integration. Als wesentlichen Integrationsmodus von Individuen in Organisationen nennt Luhmann die Karriere, wobei die Karriere in verschiedene Richtungen laufen kann (nach oben oder unten) oder auch im Stillstand verbleiben kann. „*Zentral ist lediglich, dass es Graduierungen gibt und demzufolge ein Zeiterleben, das in den Horizonten der Vergangenheit und der Zukunft bessere oder schlechtere*

*Möglichkeiten ausmacht“* (ebd.: 103). Für das Forschungsprojekt bedeuten diese Einsichten, dass besonderes Augenmerk auf die zeitliche Integration der Mitglieder sowie auf deren Karrierestatus zu legen ist, um die interessierenden organisationalen Prozesse und Praktiken der Integration von Müttern und Vätern adäquat beschreiben zu können. Außerdem ist herauszuarbeiten, auf welche Weise die Freiheitsgrade der beteiligten Systeme (Organisation und Individuen als Einheit von psychischen und biologischen Systemen) wechselseitig durch die Vater- bzw. Mutterschaft von Organisationsmitgliedern eingeschränkt werden.

### 3.4. Gender aus systemtheoretischer Perspektive

Um auch Genderaspekte im Zuge der Organisationsdiagnose theoretisch beleuchten zu können, wird das Konzept von Christine Weinbach (2003) herangezogen, das im Anschluss an die Systemtheorie nach Niklas Luhmann das Konzept „Person“ (siehe auch Kapitel 3.3.2.) als Ansatzpunkt nimmt, um die Kategorie Geschlecht fassen zu können und dieses Konzept mit Ergebnissen der Stereotypen- und Attributionsforschung kombiniert. Gender wird von Weinbach *„als geschlechtsstereotypisierte Form Person gefasst, die je nach Stereotypisierung unterschiedlich attribuierte Erwartungen bündelt und aus diesem Grunde - trotz aller „real existierenden“ Neuordnungen im Geschlechterverhältnis – soziale Inklusionschancen determiniert“* (Weinbach 2003: 144). In dieser Perspektive wird Gender im Hinblick auf die Vermittlung zwischen verschiedenen Systemtypen (biologisches System/Geschlechtskörper, psychisches System/Bewusstsein und soziales System<sup>11</sup>) gedacht, wobei das Konstrukt „Person“ als Mechanismus der strukturellen Kopplung fungiert, indem es Bewusstsein und Kommunikation ein stabiles Bündel an Erwartungen für ihre jeweils systeminternen Operationen bietet. Das Bewusstsein kann, indem es sich am Konstrukt Person orientiert, sein Körperverhalten an die Kommunikationssituation anpassen und steuern. Für die Kommunikation ist der Bezug auf eine Person deshalb bedeutend, weil eine mitgeteilte Information nur dann Sinn hat (und damit verstanden werden kann), wenn eine Mitteilungsabsicht unterstellt werden kann (diese wiederum kann weder dem Bewusstsein, noch dem biologischen System sondern nur dem Konstrukt Person unterstellt werden). Das Konstrukt Person wird als *„geschlechtlich gefasstes Erwartungsbündel „* (ebd.: 152) definiert: Das Geschlecht einer Person ist in einer Interaktion also insofern relevant, als es *„geschlechtstypische Rollenbündel“* symbolisiert (ebd.: 153). Männern und Frauen werden dabei, selbst wenn sie in einer Organisation beispielsweise gleiche (interne) Rollen innehaben, *„unterschiedliche externe Rollenverpflichtungen unterstellt“* (ebd.). Unter Rückgriff auf die

---

<sup>11</sup> Bewusstsein und soziale Systeme/Kommunikation verwenden - im Gegensatz zum biologischen System Körper - beide Sinn als Medium, sind jedoch auf den Körper als Bedingung ihrer eigenen Möglichkeit ihrer eigenen Möglichkeit angewiesen (Weinbach 2003).

Stereotypenforschung argumentiert Weinbach, dass weiblichen Personen stets auch externe Rollenverpflichtungen, die in der Reproduktionssphäre verortet sind, zugeschrieben werden bzw. es immer auch mit-registriert wird, wenn sie solche nicht erfüllen. Frauen werden demnach dahingehend kategorisiert, ob sie ihr Leben geschlechtsrollenkonform oder in Abweichung von den geschlechtsspezifischen Rollenstereotypen führen. Bei männlichen Personen hingegen werden solche externen familiären Rollenverpflichtungen nicht mitgedacht. Erkenntnisse aus der Attributionsforschung aufgreifend argumentiert Weinbach weiters, *„dass die Leistung von Karrierefrauen auf „Anstrengung“ und die von Karrieremännern auf „Fähigkeit“ zurückgeführt wird“* (ebd.: 161). Männern wird eher Entscheidungsfähigkeit attestiert, während Frauen diese Fähigkeit nur dann zugeschrieben wird, wenn sie entsprechende Anstrengungen zeigen. Diese verschiedenen, jedoch eindeutig geschlechtlichen Attributionsschemata strukturieren ebenfalls soziale Erwartungen an Männer und Frauen in Organisationen und bestimmen damit auch deren Positionierung in einer Organisation. Die Zuweisung von Organisationsrollen, die *nicht* den rollenstereotypen Erwartungen entsprechen bzw. eine Umkehrung der gewohnten Statusordnung darstellen (z.B. die Zuweisung einer Führungspositionen an eine weibliche Person mit männlichen Mitarbeitern), kann, so Weinbach, schließlich zu Erwartungsunsicherheiten und sozialen Spannungen führen (Weinbach 2003).

Nach diesem Exkurs in die systemtheoretischen Grundlagen dieser Arbeit gibt das folgende Kapitel einen Überblick über die Prämissen sowie die praktische Durchführung der empirischen Forschung.

## 4. ORGANISIERUNG UND METHODIK DES FORSCHUNGSPROJEKTES

Die Forschungsfrage zielt, wie bereits weiter oben dargelegt, auf die Erforschung von Prozessen und Praktiken innerhalb eines spezifischen sozialen Kontextes – einer Organisation – ab. Das leitende Erkenntnisprinzip ist dabei das (theoretische) VERSTEHEN dieser Prozesse und Praktiken. Verstanden werden soll, was die AkteurInnen im Feld dazu bringt, in einer bestimmten Art und Weise zu handeln, aber auch, wie deren Handeln im Sinne einer wechselseitigen Dynamik auf das Feld zurückwirkt. Es geht also um das Zusammenspiel von individuellem Handeln und kollektiven Dynamiken (Froschauer/Lueger 2003). Um dem Prinzip des Verstehens gerecht zu werden, bedarf es einer Forschungsorganisation, die dem zu untersuchenden sozialen Feld und den darin agierenden Personen eine hohe Sensibilität und Offenheit entgegenbringt und die deren eigene Relevanzstrukturen als vorrangig behandelt. Nur so kann sich im Laufe des Forschungsprozesses herauskristalisieren, was im Feld bzw. für die AkteurInnen bedeutsam ist. Das untersuchte Feld und die darin generierten Daten genießen in diesem Sinne Priorität gegenüber theoretischen Annahmen (Flick 2006). Diesen Ansprüchen kann nur ein qualitatives Forschungsdesign gerecht werden, da es auf vorab formulierte Hypothesen und ein lineares Vorgehen verzichtet und dem Forschungsgegenstand stattdessen mit einer offenen Haltung und zirkulärer Forschungsorganisation begegnet, um so ein theoretisches Verständnis des untersuchten sozialen Systems zu erlangen.

Ausgangspunkt für den Verstehensprozess sind in dieser Arbeit die im Rahmen von qualitativen Interviews erhobenen Perspektiven verschiedener AkteurInnen im Feld. Die Analyse selbst zielt schließlich darauf ab, über die subjektiven Perspektiven hinausgehend die subjektunabhängigen Regeln, die die untersuchte Organisation charakterisieren und organisieren, zu rekonstruieren (Froschauer/Lueger 2003).

Die folgenden Ausführungen geben Einblick in die wesentlichen Prämissen qualitativer, interpretativer Sozialforschung ebenso wie in die konkrete methodische Umsetzung dieser Prämissen im Forschungsdesign sowie im gesamten Forschungsprozess. Dargestellt werden Fragen des Feldzuganges, Auswahlstrategien von InterviewpartnerInnen und Artefakten bis hin zu Erhebungs- und Auswertungsmethoden. Die Darstellung bemüht sich dabei um möglichst genaue und authentische Wiedergabe der tatsächlichen methodischen Vorgehensweise und beinhaltet auch die kritische Reflexion der persönlichen Forschungsstrategie.

## 4.1. Grundüberlegungen zu einer qualitativen Organisationsdiagnose

### 4.1.1. Interpretative Forschung als Rekonstruktionsprozess

Ebenso wie die gesellschaftliche Wirklichkeit in Bezugnahme auf Berger und Luckmann (1969) als sozial konstruiert verstanden wird, ist auch interpretative Forschung immer als (Re-) Konstruktionsprozess zu verstehen (Lueger 2000), d.h. in der vorliegenden Arbeit kann der Prozess der Analyse als Aufbau einer Konstruktion zum Verständnis der Operationsweisen der untersuchten Organisation verstanden werden. Das Ziel der Analyse ist eine weitgehende Annäherung an die (durch die Organisationsmitglieder) sozial konstruierte Organisationswirklichkeit auf Basis der im Feld erhobenen Daten sowie der Interpretation des generierten Materials. In der Tradition einer verstehenden, interpretativen Soziologie, der sich die vorliegende Arbeit verpflichtet fühlt, geht es darum zu *verstehen*, wie es im Hinblick auf die Forschungsfrage zu einer gemeinsam geteilten Organisationswirklichkeit in der Organisation kommt und wie diese laufend reproduziert oder gegebenenfalls verändert wird. Es wird demzufolge *ein* bestimmter Ausschnitt aus einer spezifischen organisationalen Wirklichkeit im Hinblick auf die relevanten Sinn- und Bedeutungsstrukturen untersucht bzw. rekonstruiert. Wichtig ist dabei, die internen Differenzierungen innerhalb der untersuchten Organisation aufzuspüren und bei der Analyse zu berücksichtigen, um der Heterogenität der Perspektiven im Feld bzw. generell der Komplexität der Organisation gerecht zu werden (vgl. Froschauer/Lueger 2006).

### 4.1.2. Organisationsdiagnose nach Froschauer und Lueger

Die Organisierung und Methodik der Untersuchung entspricht über weite Strecken den Empfehlungen von Froschauer und Lueger (2006) zur Durchführung von Organisationsdiagnosen. Hier wird zwischen *Organisationsanalysen* und *-diagnosen* unterschieden. Der zentrale Unterschied zwischen diesen beiden besteht darin, dass im Rahmen von Organisationsdiagnosen im Gegensatz zu reinen Analysen auch eine *Bewertung* vorgenommen wird, um so für die praktischen Anforderungen der Organisation anschlussfähig bzw. anwendbar zu sein. In der vorliegenden Arbeit wird aus mehreren Gründen auf die Ausführungen von Froschauer und Lueger für *Organisationsdiagnosen* zurückgegriffen, obwohl keine komplette Organisationsdiagnose durchgeführt wird und auch keine Bewertung vorgesehen ist: Zum einen werden die Ergebnisse der Untersuchung der Organisation zur Verfügung gestellt und können so gesehen *eine* zentrale Funktion von Organisationsdiagnosen erfüllen, nämlich die Aktivierung und Ausweitung der Selbstbeobachtungsfähigkeit – in diesem Fall im Hinblick auf die Phänomene Karenz, Elternteilzeit und Wiedereinstieg. Idealerweise können die

Ergebnisse zu einer Reflexion der organisationalen Handlungsweisen beitragen, indem sie Informationen zugänglich machen, die der Organisation in dieser Form (aus einer sozialwissenschaftlichen Außenperspektive) bisher noch nicht zur Verfügung gestanden sind. Zum anderen bietet die Herangehensweise von Froschauer und Lueger ein in sich konsistentes theoretisches und methodisches Handwerkszeug, das dem Untersuchungsgegenstand angemessen ist und hilfreiche Orientierungen für die Durchführung von Forschungen in Organisationen bietet.

Mit der Entscheidung für ein qualitatives Forschungsdesign bzw. auf Basis der dieser Arbeit zugrunde gelegten systemtheoretischen Perspektive (siehe Kapitel 3) sind einige konkrete Anforderungen und Besonderheiten der Forschungspraxis verbunden, die im Folgenden skizziert werden. Darüber hinaus wird in diesem Kapitel die methodische Vorgehensweise hinsichtlich der Datenerhebung und der Datenauswertung vorgestellt und begründet.

## **4.2. Methodische Prinzipien der Forschungsorganisation**

### **4.2.1. Prinzip der Offenheit**

Das von Hoffmann-Riem postulierte Prinzip der Offenheit beschreibt ein in der qualitativen Sozialforschung und auch hier geteiltes, besonderes Verständnis vom Verhältnis zwischen Theorie und Empirie. Es besagt, *„dass die theoretische Strukturierung des Forschungsgegenstandes zurückgestellt wird, bis sich die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungssubjekte herausgebildet hat“* (Hoffmann-Riem 1980: 343). In anderen Worten heißt dies: Daten bzw. das untersuchte Feld an sich haben Vorrang vor theoretischen Annahmen bzw. Hypothesen. Es werden keine Hypothesen ex ante gebildet und im Feld überprüft sondern in Auseinandersetzung mit dem Feld gebildet. Die Forschungsfrage wird dabei sehr wohl aus theoretischem Vorwissen abgeleitet, muss jedoch offen genug formuliert sein und im Verlauf der Forschung laufend überarbeitet und präzisiert werden, um den Forschungsgegenstand angemessen erfassen zu können. Das Prinzip der Offenheit ist auch leitend bei der Gesprächsführung: Hier sollte den Befragten durch entsprechend offene Formulierung von Fragen ein möglichst großer Spielraum gegeben werden, innerhalb dessen sie ihre Antworten entfalten können, sodass deren eigene Relevanzstrukturen zu Tage treten können. Schließlich ist dem Prinzip der Offenheit auch im Rahmen der Interpretation Rechnung zu tragen, indem möglichst viele und unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten in Erwägung gezogen werden (Froschauer/Lueger 2003: 216).

#### 4.2.2. Prinzip der Kommunikation und Kontextualität

Kommunikation wird, wie in Kapitel 3.1. über die systemtheoretischen Grundlagen dieser Arbeit bereits erläutert, als Basiselement sozialer Systeme verstanden. Gespräche, aber auch schriftlich dokumentierte Kommunikationen, eignen sich hervorragend dazu, Wissen über soziale Systeme zu generieren, denn *„die Art und Weise, wie und in welchem Kontext diese Kommunikation praktiziert wird, gibt Auskünfte über soziale Systeme – und zwar auch unabhängig von den kommunizierten Inhalten.“* (Froschauer/Lueger 2003: 81). Gespräche zwischen ForscherInnen und Beforschten eröffnen, so Hoffmann-Riem (1980: 347) einen Zugang zu bedeutungsstrukturierten Daten, weil dabei das kommunikative Regelsystem der befragten Personen geltend bleibt. In Gesprächen zeigen sich Selbstbeschreibungen sozialer Systeme, die immer auch Elemente der Struktur (die es durch die Analyse zu erfassen gilt) enthalten. ForscherInnen bieten Gespräche mit Angehörigen sozialer Systeme die Möglichkeit, bei entsprechend offener Fragestellung, den GesprächspartnerInnen eine Strukturierungsleistung abzuverlangen, die wiederum Aufschluss über die Struktur des untersuchten Systems geben kann. Und schließlich eröffnen Gespräche die Möglichkeit darüber zu reflektieren, woran sich Handlungen orientieren und wie die Umwelt aus einer spezifischen Perspektive heraus beobachtet wird (vgl. Froschauer/Lueger 2003: 215).

Zu berücksichtigen ist, dass jede Mitteilung in einem spezifischen Sinnzusammenhang steht und erst in diesem verstehbar wird. Um nun ein soziales System – im konkreten Fall die untersuchte Organisation bzw. deren Ordnung und Dynamik – verstehen zu können, ist es demzufolge notwendig, sich mit den kontextspezifischen Bedeutungen und Sinnzusammenhängen von Äußerungen zu beschäftigen (ebd.). Dieser Erfordernis kann durch die Anwendung hermeneutischer Interpretationsverfahren Rechnung getragen werden, weil mit deren Hilfe der Sinn eines Textes und darauf basierend die Charakteristika der untersuchten Organisation in methodisch kontrollierter Art und Weise rekonstruiert werden können. Dabei werden drei verschiedene Sinndimensionen berücksichtigt: Auf sozialer Ebene geht es um das Verhältnis des Sprechers/ der Sprecherin zu anderen. Mitteilungen lassen demnach Rückschlüsse auf verschiedenste Beziehungsaspekte innerhalb eines sozialen Systems zu (aber natürlich auch auf die Beziehung zwischen den GesprächspartnerInnen). Auf sachlicher Ebene geht es um inhaltliche Aspekte von Kommunikationsbeiträgen und deren Bedeutung für die Koordination von Interaktionen; auf zeitlicher Ebene um zeitliche Entwicklungen und dementsprechend die Genese von Strukturen (ebd., vgl. Luhmann 1987). Das Prinzip der Kontextualität muss auch bei der Gesprächsführung und deren Interpretation berücksichtigt werden: Aussagen, die im Interviewkontext getätigt werden, sind durchbrochen durch die spezielle soziale Situation des Forschungsgesprächs. Die Dynamik, die sich

zwischen InterviewerIn und InterviewpartnerIn ergibt, muss demzufolge ebenfalls analysiert werden, z.B. indem man sich die Frage stellt, welche Auswirkungen die Interviewsituation auf die Aussagen haben könnten oder welche Bedeutung das Gespräch möglicherweise für die befragte Person hat (Froschauer/Lueger 2003).

#### 4.2.3. Zyklische Organisierung des Forschungsprozesses

Wie bereits weiter oben angedeutet, ist *ein* wesentliches Merkmal und Gütekriterium qualitativer Forschung die zyklische Organisierung des gesamten Forschungsprozesses, sodass ein sich Einlassen auf die Strukturierungsleistungen des Feldes möglich wird. Charakteristisch für einen zyklischen Forschungsprozess sind das stetige Ineinandergreifen von Erhebung und Interpretation des erhobenen Datenmaterials sowie die permanente Reflexion des Forschungsstandes in methodischer sowie inhaltlicher Hinsicht in Reflexionsphasen, die zeitlich zwischen den verschiedenen Analysezyklen angesiedelt sind. Ein weiteres Moment der zyklischen Forschungsorganisation ist die permanente Überprüfung und Modifikation der bisher generierten Thesen und Ergebnisse. Im Rahmen einer solchen Organisation wird schließlich jeweils auf Basis von methodischen und inhaltlichen Überlegungen in einer Reflexionsphase über die weitere Vorgehensweise im nächsten Zyklus entschieden (siehe dazu auch die Ausführungen zum Theoretischen Sampling weiter unten im Text). Froschauer und Lueger weisen weiters darauf hin, dass in jedem Zyklus nur ein kleiner Teil des erhobenen Materials systematisch analysiert wird und dementsprechend besonderes Augenmerk auf die Auswahl des zu interpretierenden Datenmaterials gelegt werden muss (Froschauer/Lueger 2003: 28 f.). Durch die zyklische Forschungsorganisation kann somit auch dem Prinzip der Reflexivität (ebd.: 218) entsprochen werden, weil dadurch eine permanente kritische Auseinandersetzung mit der Art und Weise der Forschungsorganisation, der Angemessenheit von Methoden und der Qualität der Erkenntnisse gewährleistet ist.

Entsprechend dieser Empfehlungen, die bei entsprechender Umsetzung gleichzeitig als Qualitätssicherungsstrategien für qualitative Forschungsprojekte dienen, wurde auch für diese Forschung ein zyklisches Forschungsdesign entwickelt und angewandt:

In der Planungsphase, in der die Forschungsfrage anhand der Beschäftigung mit aktuellen Forschungsergebnissen zur Thematik entwickelt wurde, stand zunächst vor allem die Frage nach dem Zugang zu einem geeigneten Forschungsfeld im Mittelpunkt. Es wurde daher intensiv nach einer Organisation gesucht, in der hochqualifizierte, sowohl männliche als auch weibliche MitarbeiterInnen

auf verschiedenen Hierarchieebenen und in unterschiedlichem Ausmaß bereits Karenz in Anspruch genommen hatten, um so ein differenziertes Bild des untersuchten Phänomens erhalten zu können. Über persönliche Kontakte war es schließlich möglich, die Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) als Partnerin für die Forschungsarbeit zu gewinnen. In der Orientierungsphase im Feld musste im Zuge der ersten Telefonate und E-Mail Korrespondenz die Forschungsfrage deutlich genug artikuliert werden, um Anklang bei der Organisation zu finden. Gleichzeitig musste – entsprechend dem Prinzip der Offenheit - gewährleistet bleiben, dass im Verlauf der Forschung die InterviewpartnerInnen sowie weiteres Datenmaterial schrittweise und nach Ermessen der Forscherin einbezogen werden konnten. Das Forschungsinteresse wurde folgendermaßen kommuniziert: *„Mein Forschungsinteresse richtet sich ... auf Prozesse und Praktiken der Reintegration von Müttern und Vätern nach der Karenz. Konkret heißt dies, dass ich im Rahmen der Masterarbeit gerne der Frage nachgehen möchte, wie Organisationen den Wiedereinstieg von Müttern und Vätern gestalten und wie die MitarbeiterInnen den Wiedereinstieg erleben“* (Auszug aus der E-Mail Anfrage an die Kontaktperson der WKÖ). Auch die Anforderungen an den Forschungsprozess seitens der Forscherin wurden bereits zu Beginn möglichst transparent gemacht: *„Die Forschungsfrage soll im Rahmen eines qualitativen, sozialwissenschaftlichen Forschungsprozesses beantwortet werden. Geplant sind offene Interviews mit MitarbeiterInnen (Männer und Frauen), die in der Vergangenheit Karenz in Anspruch genommen haben und bereits wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt sind. Da es mir wichtig ist, das Phänomen „Wiedereinstieg“ aus möglichst vielen Perspektiven zu beleuchten, sind auch Interviews mit Vorgesetzten und KollegInnen geplant. Idealerweise kann ich in einer Abteilung der Wirtschaftskammer Österreich in Absprache mit Ihnen Einzelgespräche mit insg. ca. 5-7 Personen durchführen, auf die ich mich jedoch noch nicht gleich am Beginn der Forschung festlegen möchte. Da es sich um ein offenes, qualitatives Forschungsdesign handelt, kann ich erst im Verlauf der Forschung die Entscheidung treffen, welche weitere Perspektive noch hilfreich sein könnte, um die Forschungsfrage möglichst umfassend zu beantworten“* (ebd.). Nachdem die WKÖ grünes Licht für die Durchführung der Forschung gegeben hatte, wurden in einem persönlichen Gespräch mit der Kontaktperson und einem/einer weiteren MitarbeiterIn die Möglichkeiten, konkreten Rahmenbedingungen und potentielle InterviewpartnerInnen für die Forschung diskutiert und bereits ein erster Interviewtermin vereinbart. Insofern war dieses Gespräch auch ausschlaggebend für die Folgekontakte bzw. die weiteren Interviews, die im Verlauf der Forschung durchgeführt wurden.

Dem Prinzip der zyklischen Forschungsorganisation wurde in weiterer Folge dadurch Rechnung getragen, dass die Interviews mit den verschiedenen Organisationsmitgliedern im Abstand von mehreren Wochen durchgeführt wurden, sodass zwischen den einzelnen Interviews bereits Interpretationssitzungen stattfinden konnten, deren Ergebnisse wiederum in die Vorbereitung,

Durchführung und Analyse der darauffolgenden Interviews flossen. So wurde beispielsweise bereits das in der Orientierungsphase geführte Erstgespräch mit der als Kontaktperson fungierenden Person und deren KollegIn sofort nach Durchführung des Interviews transkribiert und ein Ausschnitt daraus mittels Feinstrukturanalyse ausgewertet, wodurch bereits erste Hypothesen zur Strukturierung des Feldes generiert werden konnten. Im ersten großen Haupterhebungszyklus, der etwa zwei Monate in Anspruch nahm, wurden auf diese Art und Weise insgesamt sechs qualitative Interviews durchgeführt, durchbrochen von mehreren Interpretationssitzungen in der Gruppe und regelmäßigen Reflexionseinheiten nach jedem Interview durch die Forscherin. Letztere dienten insbesondere dazu, Eindrücke und erste Thesen festzuhalten sowie den eigenen Interviewstil zu reflektieren und zu verbessern (so wurde im Laufe des Forschungsprozesses beispielsweise die erzählgenerierende Einstiegsfrage laufend adaptiert, ebenso wie die Fragen für den externen Nachfrageteil der Interviews). Nach der Haupterhebungsphase, die in sich bereits mit Interpretationsphasen verwoben war, folgte eine intensive Analysephase, im Rahmen derer die ersten Ergebnisse verschriftlicht und theoretisch untermauert wurden sowie die Entscheidung für die Durchführung von Artefaktanalysen fiel, um dadurch den untersuchten Gegenstand noch angemessener rekonstruieren zu können. Die Ergebnisse der Artefaktanalysen wurden mit den Interviewanalysen kontrastiert und trieben die Ergebnisdarstellung weiter voran.

#### **4.2.4. Auswahlstrategie: Theoretisches Sampling**

Als Auswahlstrategie für Daten empfiehlt sich im Rahmen von qualitativen Forschungsprojekten und passend zur prozesshaften Organisierung das theoretische Sampling nach Glaser und Strauss (1998). Dabei wird die Samplestruktur (z.B. die konkreten Personen, die interviewt werden sollen bzw. das konkrete Datenmaterial, das interpretiert werden soll), nicht im Voraus, sondern schrittweise auf Basis der bisherigen Erkenntnisse nach konkreten inhaltlichen Kriterien festgelegt. Zwei Prinzipien sind leitend bei der Auswahlentscheidung<sup>12</sup>: Zum einen konzentriert man sich auf Datenmaterial, von dem man annimmt, dass es die bisherigen Thesen widerlegen könnte und zum anderen wählt man Datenmaterial, das voraussichtlich die bereits entwickelten Annahmen bestätigen wird. Die erstgenannte Strategie zielt darauf ab, die Grenzen des untersuchten Systems auszuloten sowie Sonder- und Spezialfälle in die theoretischen Erklärungsmodelle miteinzubeziehen zu können. In diesem Forschungsprojekt wurden beispielsweise Personen interviewt, von denen angenommen werden konnte, dass sie aufgrund ihrer sozio-demographischen Merkmale (Alter, Geschlecht, Position im Unternehmen) sehr konträre Perspektiven auf das Phänomen Karenz und Wiedereinstieg

---

<sup>12</sup> Die Zusammenfassung der Entscheidungsprinzipien und der damit verbundenen Ziele im Rahmen des theoretischen Samplings orientiert sich an den Erläuterungen von Froschauer/Lueger 2003: S. 29f.

haben. Die zweite Strategie hingegen zielt auf vergleichbare Fälle ab, anhand derer man bisherige Analyseergebnisse überprüfen und spezifizieren kann. Im Fall von Widersprüchen kann es hierbei auch notwendig sein, Ergebnisse zu modifizieren. In diesem Forschungsprojekt wurden im Rahmen der auf Unterschiedsminimierung abzielenden Auswahlstrategie daher Personen interviewt, von denen angenommen wurde, dass sie in der Organisation ähnliche Erfahrungen im Hinblick auf Karenz und Wiedereinstieg gemacht haben (z.B. MitarbeiterInnen auf gleicher Hierarchiestufe mit ähnlicher Karenzdauer). Weitere Ausführungen zur konkreten Auswahlstrategie der InterviewpartnerInnen im Zusammenhang mit deren jeweils interessierender Expertise folgen weiter unten. Zu betonen bleibt, dass die Auswahlstrategie des theoretischen Samplings nicht nur im Zuge der Auswahl von InterviewpartnerInnen oder Artefakten zum Tragen kam, sondern ebenso bei der Auswahl des zu interpretierenden Datenmaterials bzw. verschiedener Ausschnitte daraus. So wurden beispielsweise nicht alle Interviews, die erhoben wurden, auch vollständig interpretiert, sondern nur ausschnittsweise nach eben jenen Kriterien, die weiter oben erläutert wurden. Dies war insbesondere im Rahmen der Feinstrukturanalyse (s.u.) nötig, die auf der Analyse kleinster Sinneinheiten basiert und somit zur Auswahl spezifischer Textstellen zwingt. In der Logik des theoretischen Samplings nach Glaser und Strauss (1998) gilt eine Theorie schließlich dann als „gesättigt“, wenn der Einbezug und die Analyse weiteren Datenmaterials keine neuen Erkenntnisse versprechen. Durch das feine Analyseinstrumentarium (insbesondere die Feinstruktur-, aber auch die Systemanalyse), das in dieser Arbeit zur Anwendung kam, konnte ein entsprechendes Abstraktionsniveau erreicht werden und die Forschungsfrage mit zufriedenstellender „Sättigung“ beantwortet werden.

### **4.3. Qualitative Interviews als primäre Datenerhebungsmethode**

Qualitative Interviews mit MitarbeiterInnen der Organisation bildeten für dieses Forschungsprojekt die primäre Datenquelle, wobei jedoch im Sinne des Prinzips der Offenheit und des theoretischen Samplings (s.o.) im Verlauf des Forschungsprozesses bzw. im Rahmen der Reflexionsschleifen zwischen den einzelnen Erhebungs- und Auswertungszyklen auch die Entscheidungen für die Einbeziehung weiteren Datenmaterials (konkret: organisationsinterne Dokumente) fiel. Nachfolgend wird umrissen, mit welchen Personen Gespräche geführt wurden und welche spezifische Wissens Ebene dabei jeweils interessierte.

#### 4.3.1. Interessierende Ebenen der Expertise: Sampling der InterviewpartnerInnen

Generell werden die Organisationsmitglieder, die zur Forschungsthematik befragt wurden, als ExpertInnen ihrer Lebenswelt – sprich der konkreten Organisation – verstanden. Froschauer und Lueger (2003: 37 f.) unterscheiden zwischen drei Typen von Expertisen: der systeminternen Handlungsexpertise, der feldinternen Reflexionsexpertise sowie der externen Expertise.

Im Rahmen dieses Forschungsprojektes interessierte vor allem die **feldinterne Handlungsexpertise**, da diese unverzichtbar für das Verständnis der Strukturen und Handlungsweisen des untersuchten Feldes bzw. der Organisation ist. In den Interviews sollte auf das Erfahrungswissen der Organisationsmitglieder zugegriffen werden, das diese durch ihre Teilhabe am sozialen System (ihrer Abteilung bzw. der Organisation, in der sie in verschiedenen Positionen tätig sind) bzw. im Laufe ihrer Zugehörigkeit zum System gesammelt haben. Dabei ist nicht deren Alltagswissen relevant, sondern jenes Sonderwissen, das für erfolgreiches Handeln im interessierenden Organisationssystem bzw. in verschiedenen Bereichen dieses Systems von Nöten ist. Das Erfahrungswissen der Organisationsmitglieder ist Froschauer und Lueger zufolge als implizites Wissen in den Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen der jeweiligen Personen eingelagert und wirkt auf die sozialen Praktiken im untersuchten Feld. Das systeminterne Handlungswissen der einzelnen Organisationsmitglieder ist des Weiteren durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet, was darauf zurückzuführen ist, dass auf Ebene der jeweiligen Person die Erfahrungen vor ihrem lebensweltlichen Hintergrund abgespeichert bzw. sedimentiert werden und dabei auch subjektive Relevanzstrukturen eine Rolle spielen. Auf Basis dieser Überlegungen zur internen Handlungsexpertise wurde konsequent darauf geachtet, Gespräche mit solchen Personen zu führen, die jeweils möglichst unterschiedliche Erfahrungen und Blickwinkel einbringen würden, um so möglichst vielfältige Perspektiven auf das interessierende Phänomen einfangen zu können. Im Sampling wurden dementsprechend sowohl Personen berücksichtigt, die selbst die Erfahrung des Wiedereinstiegs gemacht haben, ebenso wie Personen, die als KollegInnen und/oder Vorgesetzte vom Wiedereinstieg betroffen sind bzw. waren. Für die Personengruppe der von Karenz und Wiedereinstieg selbst Betroffenen umfasste das Sampling im Sinne der sozialen Differenziertheit sowohl Männer als auch Frauen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Da sich im Rahmen der zyklischen Auswertung entsprechende Relevanzstrukturen im Feld zeigen, wurden darüber hinaus im Sampling nicht nur das Ausmaß der Berufstätigkeit beim Wiedereinstieg (z.B. Teilzeit vs. Vollzeit Wiedereinstieg) sowie Dauer der Karenz berücksichtigt, sondern auch Personen in die Forschung einbezogen, die im Zuge ihrer Vater- oder Mutterschaft gar keine Karenz, sondern lediglich Elternteilzeit in Anspruch genommen hatten.

Als zweite Wissensebene war im Rahmen des Forschungsprojektes auch die **feldinterne Reflexionsexpertise** relevant. Diese Expertise geht über das konkrete Handlungswissen hinaus und beinhaltet relationales, reflexives und abstrakteres Wissen über das interessierende soziale System. Über ein solches Wissen verfügen zumeist Personen an Schnittstellen sozialer Systeme. Durch ihre spezifische Position müssen sie systeminterne und –externe Grenzen häufig überschreiten und kommen mit verschiedenen Sichtweisen in Kontakt (Froschauer/Lueger 2003). Um auch diese Ebene der Expertise für das Forschungsvorhaben fruchtbar machen zu können, wurden MitarbeiterInnen der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung interviewt, denen aufgrund ihrer Kontakte zu allen Bereichen der Organisation eine solche feldinterne Reflexionsexpertise insbesondere auch im Hinblick auf das Phänomen des Wiedereinstiegs zugeschrieben werden kann.

Die nachfolgende Auflistung fasst die interessierenden Perspektiven und Expertisen nochmals anschaulich zusammen und verdeutlicht, über welche Personengruppe methodisch der Zugriff auf die jeweils gewünschte Expertise möglich wurde:

<b>Feldinterne Handlungsexpertise</b>	<b>Feldinterne Reflexionsexpertise</b>
WiedereinsteigerInnen: Frauen UND Männer mit jeweils unterschiedliche Perspektiven: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vollzeit- vs. Teilzeit Wiedereinstieg nach Karenz (oder auch direkt nach dem Mutterschutz)</li> <li>- unterschiedliche Dauer der Karenz</li> <li>- Elternteilzeit (mit/ohne vorangegangener Karenz) mit unterschiedlichem Teilzeit-Ausmaß</li> </ul>	Führungskräfte im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung
Führungskräfte der WiedereinsteigerInnen	Personen, die mit der Betreuung von MitarbeiterInnen in Karenz und der Abwicklung des Wiedereinstiegs beauftragt sind
KollegInnen der WiedereinsteigerInnen	

#### 4.3.2. Gesprächsstrategien im qualitativen Interview

Die Gesprächsstrategie im Interview wird abgestimmt auf die jeweils avisierte Expertise. In jenen Gesprächen, die auf die feldinterne Handlungsexpertise der Organisationsmitglieder als

interessierende Komponente abzielen, ist weniger der manifeste Inhalt von Bedeutung, als vielmehr die Ausdrucksgestalt der Erzählung. In der Art und Weise, wie etwas erzählt wird – so die Annahme – spiegeln sich systemspezifische Praktiken wieder (Froschauer/Lueger 2003). Empfohlen wird in diesem Fall eine offene und erzählgenerierende Gesprächsführung, um die InterviewpartnerInnen zur selbstständigen Auswahl der bedeutsamen Themen anzuregen. Diese Auswahl wird als Ausdruck der Strukturen und Prozesse des untersuchten Systems verstanden und ist später für die Interpretation höchst relevant und maßgeblich für das Verständnis des untersuchten Feldes. Gleiches gilt auch für Gespräche, die an der feldinternen Reflexionsexpertise interessiert sind. Zusätzlich wird hier jedoch im Gespräch versucht, durch entsprechende Fragen unterschiedliche Perspektiven des Reflexionswissens, über das der/die GesprächspartnerIn aufgrund seiner/ihrer Schnittstellenposition verfügt, zu aktivieren (ebd.).

Diesen Überlegungen folgend wurden die Gespräche zunächst mit einer vorbereiteten, sehr offen formulierten Einstiegsfrage begonnen, sodass die GesprächspartnerInnen selbst die Entscheidung treffen mussten, welche konkreten Gesprächsbeiträge sie in weiterer Folge liefern wollten. Die Einstiegsfrage war in allen Gesprächen relativ ähnlich, jedoch angepasst an die individuelle Situation bzw. Rolle der Person, sofern dies vor dem Interviewbeginn bereits bekannt war<sup>13</sup>. Sobald der erste Erzählfluss versiegte – dies war mal früher, mal später der Fall – orientierten sich die spontan formulierten Nachfragen an den angesprochenen Themen und der Struktur der Eingangserzählung der InterviewpartnerInnen und zielten auf eine Vertiefung und Explizierung der bereits (vielleicht nur kurz) angerissenen Themen ab – in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht. Erst wenn auch hier sich die Fragen und insbesondere die Antworten erschöpft hatten, wurden gegen Ende des Gesprächs auch exmanente Fragen eingebracht, die vor dem Interview bereits spezifisch für den jeweiligen Interviewpartner bzw. die jeweilige Interviewpartnerin – z.T. als Ergebnis bereits durchgeführter Analysen – vorbereitet worden waren.

Bereits im Erstgespräch wurde deutlich, dass verschiedene Expertisen (z.B. feldinterne Handlungs- und Reflexionsexpertise) aber auch unterschiedliche Perspektiven (z.B. Perspektive der eigenen

---

<sup>13</sup> Zur Veranschaulichung hier eine Einstiegsfrage, die zum Einsatz kam: „*Ich würd aber gern mal bei Ihren persönlichen Erfahrungen ansetzen und möchte Sie einfach bitte, mir von Ihrem Wiedereinstieg nach der Karenz zu erzählen also alles was dabei für Sie wichtig is. Ich werd Sie jetzt auch mal nicht unterbrechen, sondern mir einfach auch nur mal ein paar Notizen machen, damit ich dann nachhacken kann.*“ Eine andere Einstiegsfrage lautete: „*Ich würd Sie einfach bitten mir von Ihrer Arbeit hier bei der WKÖ zu erzählen // mhm // von Ihren Erfahrungen und zwar sowohl ah vor ihrer Elternteilzeit dann natürlich auch von der Zeit während der Elternteilzeit // mhm // und auch wie's dann nachher wieder weitergegangen ist // mhm // alles was dabei für Sie wichtig relevant erscheint und ich äh werd Sie auch am Anfang nicht unterbrechen sondern Sie einfach mal erzählen lassen // mhm // und mir ein paar Notizen machen und dann halt an bestimmten Stellen dann einfach nachher meine Nachfragen ansetzen.*“

Betroffenheit vs. Perspektive des Kollegen bzw. der Kollegin, der/die den Wiedereinstieg anderer miterlebt hat) in vielen Fällen in einer Person zusammenfielen. Dies brachte den Vorteil mit sich, dass im Rahmen eines einzelnen Interviews auf mehrere relevante Expertise-Formen oder Perspektiven zugegriffen und somit auch mit wenigen Interviews verschiedenste Perspektiven erfasst werden konnten. Methodisch wurde diesem Umstand Rechnung getragen, indem die unterschiedlichen interessierenden Perspektiven zum einen in den Interviews durch entsprechende Fragen thematisiert und zum anderen auch in der Analyse getrennt berücksichtigt bzw. in ihrem Zusammenspiel analysiert wurden. Beispielsweise wurde kein separates Interview mit einem/einer „KollegIn“ von WiedereinsteigerInnen geführt, sondern diese Perspektive in Interviews mit jenen Personen erfasst, die selbst auch in Karenz oder Elternteilzeit sind oder waren, indem diese nicht nur nach Erfahrungen beim eigenen Wiedereinstieg, sondern auch nach Erfahrungen beim Wiedereinstieg von KollegInnen gefragt wurden. Ein weiteres Beispiel für die Überlappung verschiedener Perspektiven sind Interviews mit Personen, die selbst aufgrund von Mutter- oder Vaterschaft Karenz und/oder Teilzeit in Anspruch genommen haben und gleichzeitig im Rahmen Ihrer beruflichen Rolle für die Betreuung eben solcher Personen zuständig sind. In diesem Fall wurde zu Beginn des Gesprächs mit einer sehr offenen Einstiegsfrage eine Erzählung über die eigenen (Wiedereinstiegs- bzw. Elternteilzeit-)Erfahrungen angeregt, um somit die feldinterne Handlungsexpertise zu aktivieren. Erst zu einem späteren Zeitpunkt wurden zusätzlich Fragen gestellt, die auf die feldinterne Reflexionsexpertise abzielten.

Im Laufe der Forschung konnte die Qualität der Interviewführung durch kritische Reflexion der Interviewpraxis und insbesondere durch die Analyse der Fragetechnik stetig gesteigert werden; dennoch gab es auch kritische Momente bzw. offensichtliche Fehler in der Interviewführung, die sich rückblickend darauf zurückführen lassen, dass während des Interviews unbewusst an Vorannahmen festgehalten wurde, die schlicht und einfach nicht auf den/die InterviewpartnerIn zutrafen. Beispielsweise hat eine Interviewpartnerin in Reaktion auf die erzählgenerierende Einstiegsfrage nach Ihren Erfahrungen beim Wiedereinstieg nach der Karenz sehr explizit darauf hingewiesen, dass sie sich in dieser Fragestellung nicht wiederfindet, da sie nicht in Karenz sondern nur in Mutterschutz war und nach der gesetzlichen Mutterschutzfrist sofort wieder zu arbeiten begonnen hat. Dennoch wurde bei einer weiteren Frage im internen Nachfrageteil ein zweites Mal der Ausdruck Karenz verwendet. Dieser Fehltritt, der bereits bei der Transkription augenscheinlich wurde, hat zu einer Sensibilisierung für weitere Interviews geführt. Gleichzeitig jedoch führte das Bemühen, den Begriff Karenz durch den allgemeineren – in Österreich jedoch eher unüblichen – Begriff der Elternfreistellung zu ersetzen und so die persönliche Situationsdefinition dem/der InterviewpartnerIn

zu überlassen, zu einer recht holprigen und verworrenen Einstiegsfrage<sup>14</sup>. An dieser neuerlichen „Panne“ (die sich glücklicherweise nicht negativ auf die Eingangserzählung des Interviewpartners auswirkte), wurde die Wichtigkeit der Vorbereitung der Einstiegsfrage nochmals deutlich.

#### 4.4. Interviewinterpretation mittels Feinstruktur- und Systemanalyse

Die durchgeführten Interviews wurden im Rahmen einer zyklischen Organisierung des Forschungsprozesses mit Hilfe von zwei miteinander kompatiblen hermeneutisch orientierten Interpretationsverfahren ausgewertet bzw. interpretiert, konkret mittels Feinstruktur- und Systemanalyse nach Froschauer und Lueger (2003). Die transkribierten Interviews bildeten für die Analyse das zentrale Datenmaterial. Darin kommen die verschiedenen Sichtweisen der AkteurInnen des untersuchten Feldes zum Ausdruck, die der Forscherin gegenüber auf eine spezifische Art und Weise artikuliert wurden. Wie Froschauer und Lueger (2003: 80) deutlich machen, müssen die Aussagen jedoch erst einer ausführlichen Interpretation unterzogen werden, um zu einem theoretischen Verständnis darüber zu kommen, welche Beobachtungskriterien die InterviewpartnerInnen anwenden, um sich in der Organisation zurechtzufinden, wie diese selektiven Perspektiven und Wahrnehmungsweisen in deren Handlungsweisen einfließen und wie diese wiederum mit dem Handeln von KollegInnen, Vorgesetzten oder MitarbeiterInnen verbunden sind. Das Erkenntnisinteresse im Rahmen der Interpretation geht also weit über persönliche Sichtweisen und Erfahrungen der einzelnen Organisationsmitglieder hinaus und zielt stattdessen darauf ab, ein umfassendes Verständnis der inneren Logik der Organisation zu gewinnen sowie die zugrunde liegenden Steuerungsmechanismen organisationaler Handlungsweisen im Hinblick auf die Phänomene Mutterschutz, Karenz, Elternteilzeit und Wiedereinstieg zu ergründen. Ziel der Analyse ist demzufolge die Herausarbeitung objektiv-latenter Sinnstrukturen im Sinne von kollektiv produzierten Interaktionsmustern, die dem individuellen Bewusstsein verborgen bleiben, unabhängig von den Intentionen der Beteiligten existieren und deren Handeln steuern (ebd.: 186). Dabei wurde die Feinstrukturanalyse auf wenige, gezielt ausgewählte Textausschnitte angewendet und kam insbesondere zu Forschungsbeginn zum Einsatz. Die Systemanalyse wurde zur Globalauswertung kompletter Interviewtranskripte immer wieder zyklisch eingesetzt.

---

<sup>14</sup> „Ja ok also ich würd dich bitten mir von deinen Erlebnissen und von deinen Erfahrungen zu erzählen in der WKÖ alles rund um das Thema Elternfreistellung ja oder oder ahm ja Karenz Teilzeit oder wie auch immer Du das gelöst hast ja // mhm // das möchte ich ja von dir erfahren ahm wies dazu gekommen, ist wie sich die Dinge entwickelt haben bis zum heutigen Zeitpunkt alles was da für Dich innerhalb dieses Themas wichtig is ja und wie gesagt ich werd Dich jetzt amal nicht unterbrechen sondern Dich einfach erzählen lassen und mir ein paar Notizen machen // mhm // also dass Du da nicht abgelenkt bist wenn ich a bissl mitschreib damit ich dann weiß wo ich quasi dann noch ein bissl tiefer nachfragen möcht“

Für beide Analyseverfahren gelten im Sinne der Qualitätssicherung einige grundlegende Anforderungen, um die Güte der Interpretationsergebnisse sicherzustellen. Da im Rahmen einer Masterarbeit die Ressourcen begrenzt sind und in der Regel alleine geforscht wird, mussten Wege gefunden werden, um diesen Interpretationsanforderungen soweit wie möglich gerecht zu werden. Die personelle Trennung von Erhebung und Interpretation, wie sie etwa von Froschauer und Lueger gefordert wird (2003: 104 f.), konnte zumindest teilweise umgesetzt werden, indem gemeinsam mit StudienkollegInnen mehrere Interpretationsrunden durchgeführt wurde, sowohl für sämtliche Feinstrukturanalysen, als auch für einige Systemanalysen. In diesen gemeinsamen Interpretationsrunden nahm die Forscherin, die zuvor im Rahmen von Interviews die Daten erhoben hatte, bewusst die Rolle einer Moderatorin ein, die den Interpretationsprozess im Auge behielt und versuchte, diesen durch Zusammenfassungen der bisherigen Interpretationen sowie kritische Rückfragen und Forderungen nach Explikation bzw. Begründung der aufgestellten Lesarten voranzutreiben, ohne jedoch aktiv – beispielsweise mit eigenen Lesarten – in den inhaltlichen Verlauf der Interpretation einzugreifen. Damit konnte sichergestellt werden, dass die Vorannahmen und Vorurteile der Autorin, die sich im Laufe der Durchführung der Interviews eingestellt hatten, zunächst zurückgestellt wurden. Die gemeinsamen Interpretationsrunden bildeten damit den korrektiven Gegenpol zu jenen Interpretationsleistungen, die alleine – jedoch in ständigem Abgleich mit den Erkenntnissen aus den Gruppeninterpretationsprozessen – erbracht wurden. Bei der Zusammensetzung der Interpretationsgruppen wurde darauf geachtet, dass die teilnehmenden Personen über unterschiedliche Erfahrungen und Hintergrundwissen verfügten. Hilfreich war zum einen, dass an einigen Interpretationsrunden KollegInnen teilnahmen, die selbst bereits Organisationsanalysen durchgeführt hatten und mit den Analysemethoden vertraut waren. Insofern stand ein grundlegendes Verständnis für den Gegenstand ebenso zur Verfügung wie eine Sicherheit und gewisse Effizienz in der Anwendung der Analysemethoden. Andererseits nahmen an den Interpretationsrunden jedoch auch KollegInnen aus anderen Studienrichtungen und mit verschiedensten beruflichen Hintergründen teil, um möglichst viele unterschiedliche Lesarten zu generieren und blinde Flecken zu überwinden. Die zu interpretierenden Textstellen wurden jeweils vor der Interpretationsrunde von der Forscherin ausgewählt und so präsentiert, dass der konkrete Kontext der Äußerung den Interpretierenden zunächst nicht bekannt war. Darüber hinaus wurden die Texte – je nach Maßgabe der spezifischen Analysemethode – in kleinere oder größere Texteinheiten zerstückelt, um dadurch die sequenzielle Analyse der jeweils aufeinanderfolgenden Texteinheiten zu ermöglichen und das Einbringen von Vorwissen methodisch zu unterbinden.

#### 4.4.1. Feinstrukturanalyse

Die Feinstrukturanalyse, wie sie in diesem Forschungsprojekt als Interpretationsverfahren zum Einsatz kam, wurde von Froschauer und Lueger (2003) in Anlehnung an die Sequenzanalyse Oevermanns (1979) entwickelt. Dabei werden kurze Textstellen, d.h. nur wenige Zeilen, in ihrer sequenziellen Abfolge, unterteilt in kleinste Sinneinheiten, analysiert. Die Feinstrukturanalyse zielt auf zwei spezifische Sinnebenen ab: auf den subjektiven Sinn und auf den objektiven Sinn. Zur Rekonstruktion des subjektiven Sinns (d.h. zur Rekonstruktion dessen, was jemand gemeint haben könnte) muss der kommunikative Rahmen, d.h. die Gesprächssituation, in der eine Äußerung gefallen ist, in der Analyse berücksichtigt werden. Zur Erschließung des objektiven Sinns einer Äußerung muss neben dem Gesprächskontext auch jener Kontext berücksichtigt werden, auf den die Aussagen Bezug nehmen. Im konkreten Fall bilden demnach die jeweilige Interviewsituation sowie die untersuchte Organisation die beiden Kontextbedingungen, die Einfluss darauf haben, was gesagt wird und wie etwas gesagt wird. Erst dieser Bezug auf spezifische Kontexte macht es möglich, eine Äußerung zu verstehen und ermöglicht Rückschlüsse von einer Äußerung auf die strukturellen Bedingungen des untersuchten Feldes (vgl. Froschauer/Lueger 2003).

Da es sich bei der Feinstrukturanalyse um ein sehr feines und genaues Analyseverfahren handelt, das mit kleinsten Textstellen arbeitet und mit dem es besonders gut gelingt, Vorwissen zurückzustellen und neue Erkenntnisse über die untersuchte Organisation zu gewinnen, wurde diese Analyseverfahren vor allem zu Beginn der Forschung eingesetzt, konkret zur Auswertung einer Interviewpassage aus dem Erstgespräch sowie für ausgewählte Einstiegserzählungen. Der Beginn eines Interviews, die ersten Beiträge der InterviewpartnerInnen sind vor allem deshalb von besonderer Bedeutung, weil die befragten Personen aufgrund der offenen Einstiegsfrage hier eine eigene Strukturierungsleistung für das weitere Gespräch leisten und Relevanzsetzungen deutlich werden können. Die Ergebnisse der einzelnen Interpretationssitzungen waren dann im Sinne des Theoretischen Samplings die Basis für die Auswahl der Textstellen für die jeweils folgenden Interpretationssitzungen. So wurden im weiteren Verlauf der Forschung noch weitere kurze Passagen einer Feinstrukturanalyse unterzogen. Dabei wurden zum einen Textstellen berücksichtigt, die im Hinblick auf die Forschungsfrage augenscheinlich relevant sein könnten, aber auch Textstellen, die beim ersten Hinsehen eher unwichtig oder nebensächlich wirkten, um die Ergebnisse vorangegangener Interpretationen kritisch prüfen zu können (Empfehlungen für Textstichproben für Feinstrukturanalysen vgl. Froschauer/Lueger 2003: 112 f.).

Ziel der Analyse ist es, möglichst vielfältige Bedeutungen für die jeweils gerade zu interpretierende Sinneinheit zu finden und zu diskutieren sowie Kriterien zu definieren, anhand derer man die aufgestellten Annahmen an der jeweils darauffolgenden Sequenz (bzw. in weiteren Interpretationssitzungen an anderen Textstellen) nachprüfen kann. Froschauer und Lueger betonen, „dass die nachfolgenden Textstellen keinesfalls in die zu analysierende Einheit einbezogen werden“ dürfen (2003: 114). In den Interpretationssitzungen wurde ein verfrühtes Vorauslesen im Text dadurch unterbunden, dass die zu interpretierende Texteinheit für alle sichtbar auf ein Flipchart notiert wurde, und erst nach Abschluss der Interpretation *einer* Einheit die jeweils *nächste* Einheit aufgeschrieben wurde. Häufig war bereits an den „aha’s“ und „oh’s“, die das Notieren der nächsten Texteinheit begleiteten, zu erkennen, ob die InterpretInnen mit einem solchen Fortgang des Textes gerechnet hatten und oder ob sie ihre bisherigen Annahmen weitestgehend revidieren mussten.

Die Interpretation der einzelnen Einheiten erfolgte in Anlehnung an die von Froschauer und Lueger vorgeschlagenen Interpretationsschritte, in denen jeweils unterschiedliche Fragen an die zu interpretierende Sinneinheit herangetragen werden (ebd. 2003: 115 f.).

1. Im ersten Schritt wird untersucht, welche **vordergründige Information** der Sinneinheit zugrunde liegt bzw. für welches Thema sich der/die SprecherIn entschieden hat. Es wird eine Paraphrase gebildet.
2. Im nächsten Schritt überlegt man sich, welche **Funktionen die Äußerung** für die befragte Person haben könnte und welche **Intentionen** dabei maßgeblich sein könnten. Um den subjektiven Sinn einer Aussage erfassen zu können, versetzt man sich in die sprechende Person hinein und überlegt sich, worauf die Person hinweisen will, was sie damit erreichen oder möglicherweise rechtfertigen möchte.
3. Der nächste Schritt markiert den Übergang von der Erkundung des subjektiven Sinns zur Erkundung des objektiven Sinns und bildet damit das Kernstück der Interpretation. Erkundet wird, welche **latenten Momente** der Sinneinheit zugrunde liegen und welche **objektiven Konsequenzen für Handlungs- und Denkweisen** sich daraus ergeben können. Auch hier geht es darum, möglichst viele Lesarten zu finden, wobei vorhandenes Kontextwissen ebenso einbezogen werden soll wie theoretisches Vorwissen. Unterschiedliche Wortbedeutungen, spezifische Wortverwendungen, Generalisierung und die damit angedeuteten Beziehungen oder Selbstverständlichkeiten werden ebenso in der Analyse berücksichtigt wie grammatikalische und sprachliche Besonderheiten. Generell wird darauf geachtet, ob sich in der Sinneinheit bereits Differenzierungen, Strukturen oder Umweltbeziehungen andeuten.
4. Schritt vier konzentriert sich auf die **Rollenverteilung**, die sich aus der Sinneinheit ergibt, wobei die Aussage Rückschlüsse auf die Rollenbeziehungen und Zuschreibungen zu

bestimmten Personen im untersuchten System zulässt ebenso wie auf die Rollenverteilung zwischen der interviewten Person und der Forscherin, die das Interview geführt hat.

5. Im letzten Schritt werden **Optionen für die nächste Sinneinheit** ausgearbeitet, d.h. es wird überlegt, welche Aussagen in weiterer Folge zu erwarten sind und es werden **Prüfkriterien** definiert, mithilfe derer es möglich sein soll, bestimmte Lesarten an den darauffolgenden Texteinheiten zu überprüfen.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass sich die einzelnen Schritte nicht strikt voneinander trennen lassen. Ist man zu Beginn einer Interpretationssitzung noch bemüht, die vorgeschlagenen Fragen nacheinander zu beantworten, so springt man in weiterer Folge recht bald zwischen den verschiedenen Schritten. Dies hängt wahrscheinlich auch damit zusammen, dass die InterpretInnen mit ihren geäußerten Annahmen jeweils Assoziationen bei den anderen InterpretInnen auslösen, die möglicherweise auch andere Schritte bzw. Fragen betreffen, als der gerade im Fokus stehende Interpretationsschritt. Jedoch hat sich eine solche Vorgehensweise gegenüber der strikten Einhaltung der Interpretationsschritte bewährt, da auf diese Weise in der Diskussion vielfältige Lesarten angeregt wurden. Aufgabe der Moderatorin war es, im Verlauf der Interpretationssitzungen darauf zu achten, dass möglichst alle relevanten Fragen – in welcher Reihenfolge auch immer – und damit die verschiedenen Sinnebenen bei der Interpretation berücksichtigt wurden und in jedem Fall Anschlussoptionen bzw. Prüfkriterien für die darauffolgende Sinneinheit ausgearbeitet wurden. Dazu wurden die Wortmeldungen der InterpretInnen in eine Excel-Tabelle eingetragen, die entsprechend der o.g. Schritte strukturiert war<sup>15</sup>. So war der aktuelle Stand der Interpretation stets sichtbar und es konnte dort nachgehakt werden, wo noch nicht ausreichend vielfältige Bedeutungen generiert oder noch keine Prüfkriterien definiert worden waren. Die Tabelle diente weiters für die nach einigen Sinneinheiten zwischengeschaltete Reflexionsphase, in der die ersten Zwischenergebnisse zusammengefasst wurden sowie für die abschließende zusammenfassende Interpretation, in der die Sinnstruktur aller Aussagen verdeutlicht und somit die soziale Konstruktion von Wirklichkeit nachvollziehbar gemacht werden konnte, wobei sowohl die persönlichen Bedingungen (subjektiver Sinn) als auch sozialstrukturelle Bedingungen (objektiver Sinn) Berücksichtigung fanden (vgl. Froschauer/Lueger 2003).

Auf Basis der Rekonstruktion der Sinnstruktur *einer* Textstelle konnten schließlich Thesen über die möglichen oder wahrscheinlichen Analyseergebnisse *anderer* Textstellen (z.B. aus anderen

---

<sup>15</sup> Vgl. Auswertungsschema nach Froschauer/Lueger (2003: 155)

Interviews, die auf die Erhebung differenter Perspektiven abzielten) aufgestellt werden, sodass in weiterer Folge Abgrenzungen und die innere Differenzierung des Feldes zu Tage treten konnten.

#### 4.4.2. Systemanalyse

Während bei der Feinstrukturanalyse der Fokus auf der Rekonstruktion des subjektiven und objektiven Sinns einer Äußerung liegt, konzentriert sich die Systemanalyse über diese beiden Sinnebenen hinausgehend auf den praktischen Sinn mit dem Ziel, die Wechselwirkungen zwischen den Handlungen der AkteurInnen und dem Kollektiv zu ergründen und darüber zu einem Verständnis der Organisationsdynamik zu gelangen. Dabei werden im Rahmen der Interpretation Hypothesen über potentielle Handlungsbedingungen, die in der Organisation wirksam sind, generiert und auf ihre möglichen Folgen für die soziale Umwelt hin untersucht. Im Zuge dessen lässt sich die Organisation in ihrer Komplexität und inneren Differenzierung besser verstehen (Froschauer/Lueger 2003). Da die Analyseeinheiten bei der Systemanalyse größer gefasst sind als bei der Feinstrukturanalyse, wurden damit ausgewählte Interviews entweder komplett oder ausschnittsweise analysiert.

Die Auswahl der Interviews oder Textausschnitte für die Systemanalysen erfolgte in erster Linie im Hinblick auf die darin repräsentierten Perspektiven des Feldes. Es wurden sowohl Texte bzw. Ausschnitte gewählt, die ähnliche Perspektiven repräsentieren, um Annahmen aus vorgegangenen Interpretationen überprüfen zu können (Ähnlichkeitskriterium), als auch Texte bzw. Ausschnitte, die auf gänzlich konträre Perspektiven schließen lassen (Unterschiedskriterium), um so das System in seiner Vielschichtigkeit und Differenziertheit erfassen und die Reichweite der Aussagen vergrößern zu können.

Die Analyse umfasst zwei Bereiche: Zum einen wird der **Gesprächsfluss** analysiert, um Einflüsse der Gesprächssituation auf die Aussagen im Gespräch zu berücksichtigen. Bei der **Textanalyse** werden zusammengehörige **thematische Einheiten** analysiert. Dabei werden Hypothesen bzw. Annahmen über vermutete Beziehungen entwickelt und an nachfolgenden Textstellen oder auch anderen Materialien überprüft. Froschauer und Lueger (2003: 149 f.) unterscheiden drei Ebenen der Analyse:

1. Bei der **Paraphrasierung** interessiert der manifeste Gehalt der Textstelle.
2. Die zweite Ebene zielt auf den **Äußerungskontext** und damit auf die Frage ab, warum ein Text in genau dieser Form produziert wurde. Im Detail beleuchtet man in diesem Schritt zum einen den *Gesprächskontext* (als Rahmung der Aussage). Ähnlich wie bei der Feinstrukturanalyse wird hier zunächst über Intentionen und Botschaften des Sprechers/

der Sprecherin spekuliert sowie über Funktionen des Gesagten. Zum anderen wird der *lebensweltliche Kontext* analysiert, d.h. es werden auf Basis der getätigten Aussagen Rückschlüsse auf die strukturellen Rahmenbedingungen des untersuchte Feldes (konkret: der Organisation) gezogen. Berücksichtigt werden dabei sowohl Inhalt bzw. Thema der Mitteilung (Informationsselektion und Beobachtungspräferenzen) sowie die Mitteilungsform (Mitteilungsselektion).

3. Auf Grundlage der im zweiten Schritt ausgearbeiteten lebensweltlichen Strukturbedingungen folgert man auf der dritten Analyseebene auf einen **hypothetischen Wirkungskontext**. Dieser lässt sich analytisch in zwei Bereiche gliedern:
  - Unter der Annahme, dass die zuvor rekonstruierten lebensweltlichen Bedingungen die Sicht- und Handlungsweisen der befragten Organisationsmitglieder anleiten, wird zunächst überlegt, wie sich diese auf die unmittelbare Handlungsstrukturierung des Interviewpartners/der InterviewpartnerIn auswirken könnten und welche Reaktionen anderer Personen im Feld auf deren Handlungen denkbar sind. Damit werden die möglichen *Interaktionseffekte* in der Analyse adressiert.
  - In weiterer Folge stehen die *Systemeffekte* im Fokus der Analyse. Annahme ist hier, dass die zuvor rekonstruierten Bedingungen nicht nur auf die Handlungsweisen Einzelner wirken, sondern sich in weiterer Folge im Zusammenspiel mit anderen AkteurInnen oder anderen Subsystemen eine Eigendynamik entwickelt. Insofern trägt insbesondere dieser Interpretationsschritt zum Verständnis der Dynamik des Feldes bei.

Auch für die Verschriftlichung der Ergebnisse der Systemanalysen wurden Excel-Tabellen erstellt, die analog zu den soeben erläuterten Analyseebenen strukturiert waren.

#### 4.5. Artefaktanalyse

Um dem Prinzip der Offenheit zu genügen und auch den Prinzipien des Theoretischen Samplings gerecht zu werden, wurden im Verlauf des Forschungsprozesses – basierend auf den Analysen der Interviews – als zusätzliches Datenmaterial einige Artefakte in die Analyse miteinbezogen. Artefakte „verkörpern als materialisierte Produkte menschlichen Handelns Objektivationen sozialer Beziehungen und gesellschaftlicher Verhältnisse“ (Lueger 2000: 141 f.). Da sie ohne Zutun von ForscherInnen im jeweiligen sozialen Feld hervorgebracht wurden (sei es als zufällige Begleiterscheinungen menschlichen Handelns oder als Gebrauchsgegenstände, die bewusst erzeugt

wurden, mit bestimmten Bedeutungen versehen und verwendet werden), sind in ihnen soziale Phänomene ohne Verzerrungen, die bei der Interaktion von ForscherInnen mit RepräsentantInnen eines sozialen Feldes normalerweise entstehen, dokumentiert (ebd.). Mithilfe der Artefaktanalysen konnte das Forschungsfeld demnach aus einer alternativen Perspektive beleuchtet werden. In Kontrastierung bzw. Zusammenführung mit den Interviewanalysen leisten die vorgenommenen Artefaktanalysen einen wichtigen Beitrag zur Erweiterung, aber auch zur wechselseitigen Kontrolle der Forschungsergebnisse. Konkret wurden im Rahmen der Artefaktanalyse folgende organisationsinterne Dokumente analysiert: Zum einen Unterlagen für das Planungsgespräch zwischen MitarbeiterInnen und deren Führungskräfte zur Planung der Karenzzeit, die unter dem Begriff „Karenzleitfäden“ in den Interviews thematisiert wurden, und zum anderen ein Beitrag zum Thema Väterkarenz in der MitarbeiterInnenzeitung der WKÖ, der ebenfalls im Interviewkontext zur Sprache kam.<sup>16</sup>

Artefakte sind in einen konkreten Handlungskontext integriert und lassen demnach Rückschlüsse auf die Sinnstrukturen dieses spezifischen Handlungskontextes zu. Im Zuge der auf nachvollziehendes Verstehen abzielenden Interpretation können diese Sinnstrukturen als Bedeutungen, Handlungsaufforderungen oder Funktionen gedeutet werden. Wichtig ist bei der Analyse, den Kontext im Hinblick auf das Auftreten, die Herstellung und den Umgang des untersuchten Artefaktes zu beleuchten sowie seinen Wirkungszusammenhang zu erschließen, und hier sowohl die Wirkungen des sozialen Kontextes auf das Artefakt als auch die Wirkungen des Objekts auf den sozialen Kontext (Lueger 2000: 147 f.). Im Mittelpunkt der Analyse stehen Fragen zur Produktion, dem Gebrauch und der Sinnhaftigkeit des Artefakts. Über verschiedene Analyseperspektiven soll ein Verständnis jenes Sinnzusammenhangs (konkret: über die Organisation) erreicht werden, in den die Artefakte bzw. Dokumente eingebunden sind. Ähnlich wie bei Feinstruktur- und Systemanalyse werden die Analyseperspektiven im Laufe des Interpretationsprozesses zunehmend abstrakter. Lueger (2000: 151 f.) schlägt fünf verschiedene Analyseperspektiven vor, mit denen die Sinn- und Bedeutungsstrukturen des Artefakt sukzessive rekonstruiert werden können:

1. **Filter des Forschungskontextes:** Dieser bestimmt den Rahmen, innerhalb dessen ein Artefakt interpretiert wird. Dabei wird das Forschungs- bzw. Erkenntnisinteresse am Artefakt definiert, die Artefaktanalyse im Forschungsprozess verortet und die konkrete Vorgehensweise festgelegt. Unter Einnahme dieser Perspektive wurden konkrete Ausschnitte der Artefakte für die Analyse ausgewählt sowie die Entscheidung getroffen,

---

<sup>16</sup> Auf Basis welcher Überlegungen diese Dokumente in die Analyse einbezogen wurden, wird in Kapitel 4.6. *Theoretisches Sampling in der Forschungspraxis* expliziert.

ausgewählte, textförmige Teile der Dokumente mit Hilfe von Feinstrukturanalysen zu analysieren.

2. **Deskriptive Analyse:** Hierbei wird das Dokument in seiner Materialität, seiner internen Differenziertheit und seinen Existenzbedingungen (Gründe für die Existenz und Einbettung in soziale Kontexte) beschrieben und analysiert.
3. **Alltagskontextuelle Sinneinbettung:** In der Rolle des alltagskompetenten Rezipienten denkt sich der/die ForscherIn in den Kontext, in dem das Artefakt vorgefunden wurde, hinein, um mögliche Bedeutungsassoziationen und Besonderheiten dieses sozialen Kontextes zu erschließen. Hierbei kann es auch nötig sein, einzelne Komponenten der Artefakte zu analysieren. Auch die möglichen sozialen (symbolischen) Bedeutungen des Artefakts werden unter dieser Perspektive ausgeleuchtet.
4. **Distanzierend strukturelle Analyse:** In diesem Schritt fragt man sich, wie der Kontext, in dem ein Artefakt auftritt, möglicherweise strukturiert sein könnte. Dazu wird der Produktionszusammenhang des Artefaktes analysiert, über potentielle Wirkungen und Funktionen spekuliert (und in diesem Zusammenhang über die soziale Bedeutung der Differenz zwischen ProduzentIn, VerwenderIn und AdressatIn) und es werden Umgangsweisen mit dem Artefakt (auf zeitlicher, sachlicher und sozialer Ebene) recherchiert. Im Rahmen einer szenischen Analyse wird das Artefakt schließlich in seinem Gesamtarrangement betrachtet, wobei hier Fragen nach möglichen Handlungsaufforderungen- und begrenzungen sowie nach mit dem Artefakt verbundenen Prozessen und Erwartungen im Mittelpunkt stehen.
5. **Vergleichende Analyse:** Hier werden die in die Forschung einbezogenen Artefakte auf mehreren Vergleichsebenen analysiert: Die artefaktinterne vergleichenden Analyse fragt nach dem Zusammenhang bzw. Diskrepanzen zwischen verschiedenen Komponenten des Artefakts. Weiters können vergleichbare Artefakte kontrastiert werden.

Den letzten Schritt bildet die Integration der in der perspektivischen Analyse gewonnen Erkenntnisse in ein Gesamtbild. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, *„was sich über jenes soziale Umfeld aussagen lässt, in dem dieses Artefakt in Erscheinung tritt“* (Lueger 2000: 161). Dazu wird das faktische Erscheinen des Artefakts in seiner für das Forschungsfeld spezifischen Selektivität kontrastiert mit alternativen sozialen Konstruktionsmöglichkeiten des Artefakts.

#### 4.6. Theoretisches Sampling in der Forschungspraxis

Um die Nachvollziehbarkeit methodischer Auswahlentscheidungen zumindest ansatzweise zu gewährleisten, wird an dieser Stelle die Vorgehensweise des Theoretischen Samplings anhand einiger konkreter Auswahlentscheidungen im Forschungsprojekt veranschaulicht.

Bereits im Erstgespräch sowie auch in den ersten beiden Interviews wurden die in der WKÖ vorhandenen Karenzleitfäden von den InterviewpartnerInnen thematisiert. In der Analyse wurden der Rekurs auf die Leitfäden bzw. die Erläuterungen zu deren Inhalten und Verwendung in der Organisation dahingehend gedeutet, dass die Leitfäden eine Strategie darstellen, Erwartungssicherheit für die Organisation zu schaffen und dadurch bestmögliche Planbarkeit der Karenz und des Wiedereinstiegs. Dabei blieb zunächst unklar, ob die Karenzleitfäden in der Praxis, d.h. im Umgang mit Karenzierungen und Wiedereinstiegsprozessen, bereits institutionalisiert waren. Bei der Analyse der weiteren Interviews wurde daher darauf geachtet, inwieweit die Karenzleitfäden im konkreten Prozess des Organisierens von Karenz und Wiedereinstieg bei den Organisationsmitgliedern eine Rolle spielen. Dazu wurde analysiert, ob und in welcher Form das Thema in der Eingangserzählung über die eigenen Erfahrungen von den InterviewpartnerInnen selbst aufgebracht wurde, oder ob es erst im Rahmen des immanenten oder gar exmanenten Nachfrageteils angesprochen wurde. Voraussetzung dafür war, dass die Interviewführung zwischen den ersten beiden und den nachfolgenden Interviews dahingehend adaptiert wurde, dass für den externen Nachfrageteil Fragen zur Verwendung der Karenzleitfäden vorbereitet und im Interview gestellt wurden.

Basierend auf den Aussagen über die Karenzleitfäden wurde schon sehr früh im Forschungsprozess die These formuliert, dass es in Bezug auf Karenz und Wiedereinstieg in der Organisation möglicherweise recht vage, uneindeutige und mithin recht unverbindliche Regelungen gibt. Daraufhin wurde im weiteren Datenmaterial bewusst nach Textstellen gesucht, die ebenso Beispiele für unklare oder vage Regelungen liefern. Im Zuge der vergleichenden Analyse dieser Textstellen konnten einige Regelungen nun treffender als Empfehlungen charakterisiert werden und theoretische Aussagen über die Funktionen und Folgen dieser Empfehlungen formuliert werden.

Eine weitere Strategie zu Rekonstruktion der Bedeutung der Karenzleitfäden in der WKÖ sowie zur Absicherung einiger Thesen, die im Zuge der Feinstruktur- und Systemanalyse entwickelt wurden, bildete die Analyse verschiedenster Checklisten, (Vorbereitungs-)Leitfäden und Gesprächsleitfäden.

Diese waren auf Nachfrage zu einem späteren Zeitpunkt im Forschungsprozess bereitwillig per E-Mail zur Verfügung gestellt worden. Die Einbeziehung interner Dokumente der Organisation in die Analyse bildete in diesem Sinne auch eine Methode der Qualitätssicherung, indem sie zur Absicherung von Erkenntnissen bzw. auch zur Revidierung von zuvor aufgestellten Hypothesen einen wichtigen Beitrag leisteten. Darüber hinaus kann die vertiefende Beschäftigung mit einem durch die InterviewpartnerInnen aufgebrachten, zuvor nicht bedachten und nicht bekannten Aspekt auch als positives Beispiel für die Umsetzung des Prinzips der Offenheit gesehen werden.

Auch die Entscheidung für die Durchführung einer Artefaktanalyse eines Beitrags in der organisationsinternen Zeitschrift „Newk@ammer“ (2/2012) fiel aufgrund theoretischer Überlegungen. So war schon zu Beginn der ersten Analysen offenkundig, dass Männer in der WKÖ eher Elternteilzeit in Anspruch nehmen als Väterkarenz, wenngleich sich die Organisation auch in diesem Bereich um Gleichberechtigung bemüht. Um den Gründen und systeminternen Dynamiken im Hinblick auf dieses Phänomen auf den Grund zu gehen, wurde ein Artikel zum Thema Väterkarenz analysiert, in dem Väter ihre Erfahrungen dahingehend schildern. Bereits die Diskrepanz zwischen dem Titel des Artikels „*Wenn Väter in Karenz gehen ...*“ und den Erfahrungsberichten, die z.T. von Männern verfasst worden waren, die nicht Karenz, sondern lediglich zwei bis drei Monate Elternteilzeit in Anspruch genommen hatten, lieferte Hinweise darauf, dass – zumindest bei den männlichen Kollegen in der WKÖ - keine klare begriffliche Differenzierung zwischen Karenz und Elternteilzeit vorgenommen wird bzw. Karenz und Elternteilzeit gleichbedeutend verwendet werden – wohingegen die Analysen der Interviews darauf hindeuten, dass es für die organisationalen Prozesse sehr wohl einen Unterschied macht, ob man als Mann lediglich für einen relativ kurzen Zeitraum seine Arbeitszeit reduziert oder der Organisation für einen längeren Zeitraum gar nicht oder nur sehr eingeschränkt – zum Beispiel im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung - zur Verfügung steht.

## 5. ERGEBNISDARSTELLUNG

Nach der Darstellung der methodischen Organisierung und Umsetzung des Forschungsprojektes folgt nun das eigentliche Herzstück der vorliegenden Arbeit: die Präsentation der empirischen Forschungsergebnisse der qualitativen Organisationsdiagnose der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ).

Wie bereits weiter oben erläutert, hat sich schon nach kurzer Zeit im Feld gezeigt, dass die ursprüngliche Forschungsfrage nach dem *Wiedereinstieg nach der Karenz* viel zu kurz greift. Im Zusammenhang mit der Mutter- oder Vaterschaft ihrer Organisationsmitglieder gibt es in der WKÖ vielfältige Prozesse und Praktiken des Organisierens, die nur mit Blick auf Personen, die Karenz in Anspruch nehmen, gar nicht erfasst werden könnten. Neben der klassischen Karenz ist in der WKÖ eine Vielzahl von anderen Modellen anzutreffen, mit Hilfe derer MitarbeiterInnen ebenso wie Führungskräfte versuchen, Beruf und Familie „unter einen Hut zu bringen“. Elternteilzeit ist dabei eine Option, die besonders gerne in Anspruch genommen wird – sowohl in Kombination mit Karenz (Elternteilzeit fungiert hier als Modell des Wiedereinstiegs), aber auch als eigenständige, von der Karenz unabhängige Möglichkeit, für einen bestimmten Zeitraum mehr Zeit für die Familie zu haben. Ebenso gibt es Frauen, die bereits nach der gesetzlich vorgegebenen Mutterschutzzeit wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Statt lediglich nach dem Wiedereinstieg nach der Karenz zu fragen, musste die Forschungsfrage, wie in Kapitel 1 bereits angedeutet, daher ausgeweitet werden. Als zentrales Phänomen wurde nun untersucht, wie die WKÖ mit Abwesenheitszeiten und Zeiten reduzierten Beschäftigungsausmaßes aufgrund von Mutter- oder Vaterschaft ihrer Organisationsmitglieder umgeht bzw. wie sich die (Re-)Integration von Müttern und Vätern vollzieht. Diese Adaptierung der Forschungsfrage hat sich in zweifacher Hinsicht bewährt: Einerseits konnten erst dadurch Differenzierungen zwischen unterschiedlichen Personengruppen (z.B. Frauen vs. Männer, Führungskräfte vs. MitarbeiterInnen) herausgearbeitet werden; andererseits ermöglichte die Ausweitung der Fragestellung die differenzierte Darstellung von Systemdynamiken, die überhaupt erst im Zusammenhang mit den vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten rund um die Mutter- bzw. Vaterschaft von MitarbeiterInnen und Führungskräften verständlich werden.

Die Ergebnisdarstellung der Organisationsdiagnose ist in verschiedene Abschnitte unterteilt, über die im Folgenden ein kurzer Überblick gegeben wird:

Um einen Einblick in den organisationsspezifischen Forschungskontext zu ermöglichen, werden zunächst die Aufgaben und die Formalstruktur der WKÖ erläutert (5.1.), gefolgt von einigen Daten und Fakten, die den Status Quo in der WKÖ rund um das Thema Mutterschutz, Karenz und Wiedereinstieg verdeutlichen sollen (5.2.). Der Leser bzw. die Leserin möge sich an dieser Stelle auch noch einmal die in Kapitel 1.2. dargelegten gesetzlichen Regelungen in Erinnerung rufen, die als wesentliche Kontextbedingung für die in der Organisation anzutreffenden Strategien, Routinen und Strukturen zu verstehen sind. In weiterer Folge werden die zentralen Erkenntnisse, die im Zuge der Analyse gewonnen werden konnten, dargestellt. Dabei wird zuerst auf die Prämisse der Planbarkeit eingegangen (5.3). Der nächste Abschnitt (5.4.) widmet sich der Wahrnehmung von An- und Abwesenheitszeiten von Vätern und Müttern in der Organisation und damit der zeitlichen Konstruktion von Wirklichkeit in der WKÖ. In diesem Zusammenhang werden typische Rhetoriken des Da- und Wegseins thematisiert, verschiedene Praktiken des Organisierens in Abhängigkeit von zeitlichen Parametern dargestellt und die sich abzeichnende Konfliktlinie Vollzeit/Teilzeit beleuchtet. Daran anschließend beschäftigt sich das nächste Kapitel (5.5.) mit institutionalisierten sowie informellen Lernprozessen in der WKÖ, wobei hier besonderes Augenmerk auf das Lernen an „Sonderfällen“ gelegt wird. Schließlich wird der Zusammenhang zwischen der Herstellung und Aufrechterhaltung von Flexibilität und Stabilität erläutert (5.6.).

## 5.1. Kurzprofil der WKÖ: Aufgaben und Formalstruktur

Die Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) bildet als Bundeskammer neben den neun Landeskammern, den Fachverbänden und Fachgruppen einen Teil der Wirtschaftskammerorganisation. Die WKÖ ist demnach die für das gesamte österreichische Bundesgebiet zuständige Wirtschaftskammer und somit die größte und umfassendste Selbstverwaltungskörperschaft innerhalb der Wirtschaftskammerorganisation. Sie vertritt den gesetzlichen Vorgaben entsprechend die Interessen ihrer Mitglieder (alle selbstständigen Unternehmungen in den Bereichen des Gewerbes und Handwerks, der Industrie, des Handels, der Banken und Versicherungen, des Transports und Verkehrs, des Tourismus und der Freizeitwirtschaft sowie der Bereiche Information und Consulting) gegenüber dem Staat und der EU und bietet ihren Mitgliedern Beratungs- und Serviceleistungen. Die Wirtschaftskammer ist darüber hinaus die gesetzliche Interessensvertretung innerhalb der Sozialpartnerschaft<sup>17</sup> (<http://portal.wko.at>, Stand 16.09.2013). Aus

---

<sup>17</sup> Detaillierte Informationen zu den Aufgaben und der strukturellen Einbettung der Wirtschaftskammer Österreich ebenso wie das Organigramm der WKÖ sind zu finden unter [https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Wir\\_ueber\\_uns\\_Startseite\\_Oesterreich.html](https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Wir_ueber_uns_Startseite_Oesterreich.html) (Stand 02.03.2014)

systemtheoretischer Perspektive lässt sich die WKÖ zwischen zwei zentralen gesellschaftlichen Funktionssystemen verorten: Politik und Wirtschaft. Über geltende Gesetze, auf die die WKÖ Rücksicht nehmen muss, ist die Organisation auch mit dem Rechtssystem gekoppelt.

Ohne auf das Organigramm und damit auf die formale Organisation der WKÖ im Detail eingehen zu wollen, soll an dieser Stelle expliziert werden, dass die Forschungsergebnisse auf der Analyse von Interviews mit MitarbeiterInnen und Führungskräften aus zwei *internen* Abteilungen beruhen. Im Unterschied zu den Sparten, den politischen Abteilungen (Bildungspolitik, Sozialpolitik etc.) und den zentralen Serviceeinrichtungen für die Kammermitglieder der WKÖ handelt es sich hierbei zum einen um relativ große Abteilungen mit vielen MitarbeiterInnen, zum anderen um Abteilungen mit sehr spezifischen Aufgabenbereichen, die sich weniger auf Außenkontakte mit den zahlenden Mitgliedern, sondern auf interne Organisationsprozesse beziehen. Insofern erhalten die dargestellten Ergebnisse ihre Bedeutung zum Teil erst im spezifischen Kontext der jeweiligen Abteilung bzw. im Zusammenspiel der beiden untersuchten Abteilungen. Insbesondere bei der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung ist zu berücksichtigen, dass hier die Themen Karenz, Elternteilzeit und Wiedereinstieg zweifache Relevanz haben: zum einen als explizites Aufgabengebiet der Abteilung (die damit auch im Hinblick auf den Umgang mit Karenz und Elternteilzeit ihrer Vorbildfunktion innerhalb der WKÖ gerecht werden muss) und zum anderen als Problem, mit dem die Abteilung auch selbst konfrontiert ist.

Wenn im weiteren Text von (Organisations-)Mitgliedern die Rede ist, dann sind damit – falls nicht anders ausgewiesen - nicht die zahlenden Kammermitglieder sondern die bei der WKÖ beschäftigten MitarbeiterInnen gemeint.

## **5.2. Mutterschutz, Karenz und Elternteilzeit in der WKÖ – ein erster Überblick**

Die WKÖ beschäftigt zum Zeitpunkt der Forschung (2012) 1150 MitarbeiterInnen, davon 693 Frauen und 457 Männer. 241 Personen sind Teilzeitkräfte ([www.familieundberuf.at](http://www.familieundberuf.at), Stand 20.01.2014). Nach eigenen Angaben müssen jährlich über vierzig MitarbeiterInnen nach einer Karenz wieder in die Organisation eingegliedert werden. Die Organisation ist demnach laufend mit Aus- und Wiedereinstiegsprozessen konfrontiert. Zwar sind detaillierte Strukturdaten hinsichtlich der Inanspruchnahme von Karenz und Elternteilzeit nicht verfügbar, jedoch können generelle Tendenzen anhand der Interviews rekonstruiert werden. So wird deutlich, dass in der WKÖ Karenz und

Elternteilzeit in sehr unterschiedlichen Varianten und Dauer in Anspruch genommen bzw. ermöglicht werden. Es gibt fünfundzwanzig verschiedene Teilzeitmodelle mit unterschiedlicher Wochenarbeitszeit und unterschiedlichen Lagen der Arbeitszeit sowie eine hohe Bereitschaft seitens der Organisation, diesbezügliche „Wünsche“ ihrer MitarbeiterInnen auch über die gesetzlichen Verpflichtungen hinausgehend zu erfüllen. So wird beispielsweise auch Personen, die aufgrund einer zu kurzen Organisationszugehörigkeit oder aufgrund des Alters ihrer Kinder die Anspruchsvoraussetzungen für Elternteilzeit nicht erfüllen, dennoch eine Reduktion der Arbeitszeit ermöglicht. Über die gesetzliche Anspruchsdauer hinaus ist es in der WKÖ weiters möglich, nach der Karenz eine s.g. Dienstordnungskarenz in Anspruch zu nehmen, wodurch der Arbeitsplatz weitere zwei Jahre gesichert ist und die Karenz bis maximal zum vierten Geburtstag des Kindes ausgedehnt werden kann. Der Großteil der Karenzen wird laut Auskunft der Personalabteilung in der WKÖ von Frauen in Anspruch genommen. Der Wiedereinstieg nach einer Karenz erfolgt hier – unabhängig von der Dauer der Karenz – häufig in Teilzeit, auf die unter bestimmten Umständen rechtlicher Anspruch besteht. Männer in Karenz bilden in der WKÖ immer noch eine Minderheit. Hingegen wird die Möglichkeit der (von der Karenz unabhängigen) Elternteilzeit in letzter Zeit vermehrt auch von Männern in Anspruch genommen – zumindest für einen Zeitraum von ein bis drei Monaten. Diese Tendenz ist im Zusammenhang mit den Regelungen zum Kinderbetreuungsgeld zu verstehen, die weiter oben bereits erläutert wurden.

Um eine Organisation verstehen zu können, ist es aus systemtheoretischer Perspektive zentral zu untersuchen, *„an welchen Unterscheidungen sie sich orientiert“* und wie sie ihre Umwelt beobachtet: welche Themen werden als relevant erachtet und welche nicht; welche Vorstellungen über die Welt leiten das Handeln der Organisation (vgl. Simon 2011: S.55 f.)? Durch die spezifische Fragestellung nach der Reintegration von Müttern und Vätern nach der Karenz, die zu Beginn des Forschungsprozesses gegenüber der Organisation dargelegt wurde, mussten die dazu befragten Organisationsmitglieder natürlich gezwungenermaßen ihre Organisation unter dieser Perspektive beobachten und darstellen. In der Analyse zeigte sich jedoch, dass das Thema Karenz und Wiedereinstieg in der WKÖ auch ohne den Anstoß von außen höchst präsent ist und dass die Organisation ihre MitarbeiterInnen nicht nur in ihrer Rolle als Arbeitskraft, sondern auch als Personen mit familiären Verpflichtungen wahrnimmt und beobachtet und die unterschiedlichen Anforderungen erkennt, die damit verbunden sind. Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden bewusst in der organisationalen Kommunikation thematisiert und finden Eingang in Entscheidungen. Auch formell bekennt sich die Organisation zu diesem Thema, beispielsweise durch

die Zertifizierung durch das Audit *berufundfamilie*<sup>18</sup>, im Rahmen dessen in der Vergangenheit spezielles Augenmerk auf Prozesse rund um Karenz und Wiedereinstieg gelegt wurde bzw. Maßnahmen getroffen wurden, um dahingehende Strukturen und Prozesse zu verändern. So wurden beispielsweise Karenzleitfäden zur Vorbereitung von Karenzen und zur Planung des Wiedereinstiegs entwickelt, Informationsveranstaltungen für Karenzierte initiiert sowie ein Mentoringprogramm für WiedereinsteigerInnen entwickelt. Für Personen, die planen, Karenz oder Elternteilzeit in Anspruch zu nehmen, gibt es seitens der Personalabteilung darüber hinaus ein individuelles Beratungsangebot. Die WKÖ ist stark hierarchisch und – ganz im Sinne Webers (1921) – bürokratisch organisiert: Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche sind hier klar definiert. Es überrascht daher auch kaum, dass die Organisation auch für die Betreuung und Reintegration von Karenzierten formal Zuständigkeitsbereiche bzw. Positionen ausgebildet hat. Es gibt klare Ansprechpersonen für die Themen Karenz, Elternteilzeit und Wiedereinstieg und die MitarbeiterInnen wissen, welche formalen Kommunikationswege einzuhalten sind. Daneben haben sich jedoch, wie wir noch sehen werden, auch zahlreiche informelle Praktiken und Prämissen herausgebildet.

### 5.3. Planbarkeit schaffen als Prämisse oder: Unsicherheitsabsorbtion in der WKÖ

Eine zentrale Frage, die eine Organisationsdiagnose thematisieren muss, ist die Frage nach den handlungsleitenden Prämissen des untersuchten sozialen Systems oder anders ausgedrückt die Frage nach jenen Strukturen (im Sinne von Entscheidungsprämissen), die die Kommunikation in einer Organisation steuern (Froschauer/Lueger 2006). Besonders deutlich wurde in der Analyse das

---

<sup>18</sup> Das Audit *berufundfamilie* ist ein ist ein Personalmanagement-Instrument mit dem Ziel, eine familienbewusste Personalpolitik nachhaltig umzusetzen. Das Audit erfasst den IST-Zustand der bereits angebotenen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In definierten Handlungsfeldern wird das betriebsindividuelle Entwicklungspotenzial systematisch ermittelt sowie aufeinander abgestimmte Maßnahmen zu einer umfassenden und erfolgreichen Gesamtstrategie für das jeweilige Unternehmen entwickelt (SOLL-Zustand). In den Pflichthandlungsfeldern (Informations- und Kommunikationspolitik und Führungskultur) müssen Maßnahmen gesetzt werden. Aus weiteren 8 Handlungsfeldern (Arbeitszeit, -organisation, -ort, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile/Geldwerte Leistungen, Service für Familien, Elternschaft, Karenz und Berufsrückkehr (Wiedereinstieg), Gesundheitsfördernde Maßnahmen) müssen wahlweise in zumindest einem Handlungsfeld Maßnahmen getroffen werden. Es müssen daher nicht in allen Handlungsfeldern gleichzeitig Maßnahmen beschlossen werden. ([http://www.familieundberuf.at/fileadmin/user\\_upload/Formular\\_und\\_Downloads/Audit\\_berufundfamilie/01\\_Kurzinfo\\_Audit\\_berufundfamilie.pdf](http://www.familieundberuf.at/fileadmin/user_upload/Formular_und_Downloads/Audit_berufundfamilie/01_Kurzinfo_Audit_berufundfamilie.pdf), Stand 21.12.2013). Nach positiver Begutachtung der umgesetzten Maßnahmen durch eine externe Zertifizierungsstelle wird das Unternehmen vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ) mit einem staatlichen Gütezeichen ausgezeichnet. (<http://www.familieundberuf.at/leistungen/massgeschneiderte-audits/audit-berufundfamilie/>, Stand 21.12.2013).

Bestreben der Organisation, Abwesenheitszeiten aufgrund von Mutterschutz und Karenz sowie den Wiedereinstieg – allenfalls auch in Form von Elternteilzeit - möglichst genau zu planen. Anders ausgedrückt zeigt sich als wesentliche Prämisse bzw. implizite Regel für das Handeln der Organisationsmitglieder, auch unter Bedingungen von Unberechenbarkeit die Zukunft berechenbarer zu machen und **höchstmögliche Planbarkeit zu schaffen**.

Für die Organisation ist Unberechenbarkeit insofern gegeben, als sie durch ihre eigenen Entscheidungen nicht determinieren bzw. abschätzen kann, ob oder wann eine Mitarbeiterin oder die Partnerin eines Mitarbeiters schwanger werden und ein Kind zur Welt bringen wird und ein Organisationsmitglied infolgedessen Mutterschutz, Karenz oder Elternteilzeit in Anspruch nehmen wird bzw. in welchem zeitlichen Ausmaß er oder sie das tun wird. Betrachtet man die verschiedenen gesetzlichen Regelungen zu Karenz und insbesondere zur Elternteilzeit aus Sicht der Organisation, so wird deutlich, dass dieser einerseits ein hohes Maß an Flexibilität abverlangt wird, wenn es darum geht, den vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten seitens der ArbeitnehmerInnen gerecht zu werden. Andererseits wird durch die Gesetzgebung ein enger Handlungsspielraum abgesteckt, innerhalb dessen sich die Organisation in ihren Entscheidungen bewegen kann bzw. muss, wenn sie Auseinandersetzungen vor dem Arbeits- und Sozialgericht vermeiden möchte. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass Organisationen – wie auch im Falle der WKÖ deutlich wird - ihre Mitglieder auf unterschiedliche Art und Weise zu motivieren versuchen, dass sie (z.T. auch über die gesetzlichen Fristen hinausgehend) der Organisation Informationen über die gewünschte Ausgestaltung von Karenz und Wiedereinstieg zur Verfügung zu stellen. Sobald eine Schwangerschaft bekannt ist, zeigen sich in der WKÖ sowohl seitens der Organisation (insbesondere seitens der Personalabteilung und Führungskräfte), aber auch seitens der jeweils betroffenen Mitglieder institutionalisierte Praktiken, um Unberechenbarkeit abzuschwächen und in Planbarkeit zu transformieren. Planbarkeit bezieht sich dabei auf mehrere Dimensionen: Auf zeitlicher Ebene wird versucht, Zeiträume von An- und Abwesenheiten und die damit in Zusammenhang stehenden Ereignisse in ihrer antizipierten zeitlichen Abfolge möglichst frühzeitig und detailliert zu erfassen. Auf sachlicher Ebene geht es vor allem um die Definition von Aufgabenbereichen und –paketen sowie um konkrete Maßnahmen, um den Wissenstransfer zwischen den Karenzierten und deren VertreterInnen bzw. NachfolgerInnen zu sichern. Im Mittelpunkt der sozialen Ebene steht die Frage nach dem „wer“: wer ist betroffen, wer muss involviert werden, wer übernimmt Agenden, wer arbeitet mit wem zusammen, wer hat welche Informationen usw.

Es gibt, so Weick, *stets „(...) viele Möglichkeiten oder Reihen von Ergebnissen, die auftreten könnten. Organisieren dient dazu, die Spannweite der Möglichkeiten zu verringern, die Zahl der Ergebnisse, die*

*aufzutreten können, zu verringern“* (Weick 1985: 15). Wird die Organisation darüber in Kenntnis gesetzt, dass eines ihrer Mitglieder (oder die PartnerIn eines Mitglieds) schwanger ist, so ist diese Information zunächst höchst mehrdeutig und birgt vielerlei Unsicherheiten. Durch das Einholen von weiteren Informationen, so könnte man weiter mit Weick argumentieren, *„versucht die Organisation nun mehrdeutige Information umzuformen bis zu einem Grad an Eindeutigkeit, mit dem sie arbeiten kann und an den sie gewöhnt ist“* (ebd.: 15). Die Informationen, die im Hinblick auf die drei soeben genannten Ebenen von der Organisation eingeholt bzw. von den MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt werden, dienen der Organisation demnach als Basis für weitere Entscheidungen und damit für ihre weitere Vorgehensweise (Handlungen als Resultate von Entscheidungen, vgl. Simon 2011: 69). Dass der zeitlichen Dimension dabei besondere Bedeutung zukommt, wird weiter unten noch erörtert.

Die Erkenntnis, dass Planbarkeit zu schaffen als Prämisse in der Organisation wirkt, ist zunächst aus Sicht der Organisation nicht verwunderlich, bedeutet doch jede personelle Veränderung für die Organisation eine Störung des laufenden Betriebs, mit der in irgendeiner Art und Weise umgegangen werden muss. Je mehr Details über diese „Störung“ bekannt sind – so könnte man die implizite Annahme der WKÖ formulieren - umso besser kann darauf reagiert werden und umso besser kann gewährleistet werden, dass der Betrieb trotz zeitweiligem Verlust einer bestimmten Arbeitskraft weiterläuft bzw. sich das Organisationssystem als solches weiter reproduzieren kann. Dass Karenz und Wiedereinstieg in der WKÖ als Phänomene wahrgenommen werden, die man grundsätzlich planen und steuern kann (und will), ist aber sicherlich nicht selbstverständlich, wenn man bedenkt, dass andere Organisationen vom Wiedereinstieg ihrer Organisationsmitglieder geradezu überrascht werden. Ganz im Gegensatz dazu setzt die WKÖ gezielt Maßnahmen bzw. hat formal Prozesse institutionalisiert, um Planbarkeit zu schaffen und damit Unsicherheiten in der Zukunft zu verringern. Es ist anzunehmen, dass die Organisation in der Vergangenheit mit Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Wiedereinstieg von Organisationsmitgliedern konfrontiert war (oder auch in der Gegenwart noch ist), denen sie mit Hilfe dieser Maßnahmen entgegenwirken möchte. Einige dieser Maßnahmen werden nachfolgend beschrieben, um zu veranschaulichen, wie die Organisation hier versucht, steuernd einzugreifen.

Um möglichst frühzeitig Informationen über das geplante Ausmaß der Karenz und Vorstellungen zum Wiedereinstieg von ihren Organisationsmitgliedern einzuholen, um diese dazu zu motivieren, sich aktiv mit dem Thema auseinanderzusetzen und einen Dialog zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen in Gang zu bringen, wurden in der WKÖ im Rahmen des Audits *berufundfamilie* Karenzleitfäden entwickelt. In den darin gestellten Fragen bzw. behandelten Themen zeigt sich zum

einen ganz klar der Wunsch nach Planbarkeit, zum anderen aber auch das Bestreben, die Interessen von Organisation und MitarbeiterInnen weitestgehend unter einen Hut zu bringen. Eine weitere Maßnahme, die – wenngleich sie nicht explizit dieses Ziel verfolgt - zur Schaffung von Planbarkeit genutzt wird, ist die zweimal jährlich stattfindende Informationsveranstaltung für Karenzierte. Auch hier werden die Karenzierten im Rahmen von Vorträgen dazu aufgefordert, sich rechtzeitig Gedanken über ihren Wiedereinstieg zu machen und es werden Optionen für die konkrete Ausgestaltung des Wiedereinstiegs in Elternteilzeit aufgezeigt. Dazu werden besonders gerne bereits erfolgreiche Wiedereinstiegsvarianten (zum Beispiel Jobsharing), die in der Vergangenheit in der Organisation erfolgreich umgesetzt wurden, im Sinne von Best Practices präsentiert und damit das informelle Lernen an Einzel- oder Sonderfällen (siehe Kapitel 5.5.) formal institutionalisiert. Darüber hinaus bietet die Informationsveranstaltung einen formalen Rahmen, um auch informelle Kontakte zu ermöglichen und zu fördern – sowohl mit anderen Karenzierten als auch mit KollegInnen und Vorgesetzten, die im Anschluss an das offizielle Programm in ihren jeweiligen Abteilungen aufgesucht werden. Insofern kann die Veranstaltung auch als Inszenierung verstanden werden, um Kommunikation über den bevorstehenden Wiedereinstieg nicht nur innerhalb der Veranstaltung, sondern auch mit der Abteilung, in der der/die Karenzierte zuvor tätig war oder in die er/sie zurückkehren sollte, in Gang zu bringen und damit die Planung des Wiedereinstiegs voranzutreiben.

Den ArbeitnehmerInnen bieten die gesetzlichen Regelungen des Mutterschutz- und Väterkarenzgesetzes die Möglichkeit, ihre Karenzdauer bzw. ihre Arbeitszeiten im Rahmen der Elternteilzeit weitgehend auf die eigenen Bedürfnisse abzustimmen. Darüber hinaus genießen sie eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit – zumindest während der Anspruchsdauer. Auffallend in der WKÖ ist, dass die ArbeitnehmerInnen von sich aus über die gesetzlichen Regelungen und Fristen hinaus proaktiv agieren. Selbst wenn die zuvor beschriebenen, formal institutionalisierten Maßnahmen nicht greifen, wenn beispielsweise die von der Personalentwicklung zur Verfügung gestellten Leitfäden für Karenzplanungs- und Rückkehrgespräche nicht verwendet oder die Veranstaltungen für Karenzierte von diesen nicht besucht werden, so greift die Prämisse, höchstmögliche Planbarkeit zu gewährleisten, dennoch: Die MitarbeiterInnen der WKÖ zeigen (mit oder ohne den formellen Maßnahmen) eine hohe Bereitschaft, das Ihre dazu beizutragen, den Zeitraum ihrer Abwesenheit sowie ihren Wiedereinstieg bestmöglich erwartbar und planbar zu machen und übernehmen darüber hinaus einen bedeutenden Anteil der damit verbundenen Planungs- und Organisationsleistung. Weiter oben wurde bereits der Unberechenbarkeitshorizont abgesteckt, der sich für die Organisation im Zuge von Mutterschutz, Karenz und Elternteilzeit auftut. Für jene Personen, die in Mutterschutz und/oder Karenz gehen bzw. Elternteilzeit in Anspruch nehmen möchten, besteht Unberechenbarkeit und Unsicherheit insbesondere im Hinblick darauf, ob

sie an ihren ursprünglichen Arbeitsplatz zurückkehren können bzw. in welchem neuen Arbeitsbereich sie bei ihrem Wiedereinstieg eingesetzt werden, da es hierzu in der Organisation keine klaren und verbindlichen Regelungen gibt (darauf wird weiter unten noch eingegangen). Die Bereitschaft der ArbeitnehmerInnen, Planbarkeit für die Organisation zu schaffen, kann demnach auch als Strategie gedeutet werden, den eigenen Arbeitsplatz zu erhalten bzw. wieder im angestammten Arbeitsbereich eingesetzt zu werden. Es scheint die implizite Abmachung „Wie du mir, so ich dir“ zu gelten: Wenn der/die MitarbeiterIn bereit ist, sich bereits frühzeitig nicht nur Gedanken über Karenz und Wiedereinstieg zu machen, sondern seine/ihre Vorstellung auch in der Organisation zu kommunizieren und damit als Entscheidungsgrundlage verfügbar zu machen, kann er/sie sich im Gegenzug dafür auch erwarten, dass seine/ihre Vorstellungen berücksichtigt und nach Möglichkeit erfüllt werden. Dennoch zeigt sich, dass die Verantwortung für Planung und Organisation von Karenz und Wiedereinstieg vor allem dem/der jeweils betroffenen MitarbeiterIn zugeschrieben wird (sowohl von der Organisation als auch von dem/der Mitarbeiterin selbst) und dass diese Verantwortung bereitwillig übernommen wird. Im Zuge der Analyse konnte diesbezüglich eine zentrale Handlungstypik identifiziert werden: Personen, die in absehbarer Zeit Mutterschutz, Karenz oder Elternteilzeit in Anspruch nehmen möchten, sorgen in hohem Maße selbst dafür, dass andere in der Organisation über ihre persönlichen Zeitpläne Bescheid wissen, arbeiten in Zusammenarbeit mit Kolleginnen eigenständig Lösungsvorschläge aus (z.B. für die Neuaufteilung von Aufgaben für den Zeitraum ihrer Abwesenheit oder Elternteilzeit), kommunizieren proaktiv ihre Wünsche und Vorstellungen für den Wiedereinstieg und halten während der Karenz oder Mutterschutzzeit aktiv Kontakt mit ihrer Abteilung. In diesem Sinne erweitern Personen mit dieser Handlungstypik die Prämisse der Planbarkeit selbstständig durch die Prämisse der Selbstverantwortung und Selbstorganisation. Dass dies zentrale Werte in der Organisation sind, denen sich MitarbeiterInnen verpflichtet fühlen bzw. die starke Verankerung dieser handlungsleitenden Prämissen wird immer dann offensichtlich, wenn in Interviews differente Handlungsweisen beschrieben werden, die ebenfalls in der Organisation anzutreffen sind, die der beschriebenen Typik jedoch widersprechen bzw. eine Abweichung von ihr darstellen. So sind Aussagen über KollegInnen, die während der Karenz keinen Kontakt mit der Organisation halten, denen man „nachlaufen muss“, um bestimmte Informationen einzuholen und die somit kaum einen Beitrag dazu leisten, Planbarkeit zu schaffen (z.B. indem sie es verabsäumen, rechtzeitig ihre Wünsche und Vorstellungen hinsichtlich des Wiedereinstiegs bekannt zu geben), deutlich negativer konnotiert als Aussagen über KollegInnen, die diesbezüglich mehr Engagement zeigen.

Aus systemtheoretischer Perspektive lassen sich die beschriebene Handlungstypik bzw. die in der Organisation geltenden Prämissen mit dem Konzept der Unsicherheitsabsorption fassen bzw.

erklären. Nach Luhmann entsteht Unsicherheit immer dann, wenn Wissen und Nichtwissen gleichzeitig stattfinden, wenn also eine Differenz zwischen diesen beiden Wissensformen entsteht (Luhmann 2000: 184). Auch die zentralen Elemente von Organisationen (Entscheidungen) beruhen, so Simon, immer zum einen auf Wissen (das aus Erfahrungen aus der Vergangenheit abgeleitet ist), als auch auf Nichtwissen (über die Zukunft bzw. noch nicht Erfahrenes). Zwar ist die Zukunft generell unbekannt und unvorhersehbar (also unsicher); durch das Treffen von Entscheidungen jedoch löst die Organisation das Problem der Unsicherheit: *„Sie entscheidet sich in der Gegenwart für eine (vermutete) Zukunft. Dadurch ersetzt sie die Unsicherheit durch das Risiko, sich für die falsche Zukunft entschieden zu haben“* (Simon 2011: 66). Unsicherheitsabsorbtion findet demnach immer statt, wenn Entscheidungen getroffen werden, und zwar vorwiegend dann, wenn sich in sozialen Beziehungen eine Entscheidung sich an einer anderen orientiert (Luhmann 2000: 184 f.). Übertragen auf die untersuchte Organisation kann man feststellen, dass die von den Organisationsmitgliedern im Hinblick auf ihre Karenz oder ihren Wiedereinstieg kommunizierten Wünsche und Pläne (hinsichtlich Dauer, Zeitpunkt der Inanspruchnahme und ähnliches) als verbindliche Entscheidung behandelt werden und damit in der Organisation als Basis für weitere Entscheidungen dienen, obgleich allen Beteiligten sehr wohl bewusst ist, dass es sich dabei tatsächlich nur um eine *vermutete* Zukunft handelt, die immer noch viele Unsicherheitsaspekte in sich birgt (z.B. Abweichung von den ursprünglich kommunizierten Plänen durch Verlängerung der Karenz seitens der ArbeitnehmerInnen oder geänderte Wünsche hinsichtlich der Arbeitszeit beim Wiedereinstieg, eine neuerliche Schwangerschaft oder andere personelle Veränderungen z.B. durch Kündigungen etc.). Für weitere Entscheidungen (z.B. Entscheidungen hinsichtlich der Überbrückung von Abwesenheitszeiten, notwendige Maßnahmen zur Vertretung von Karenzierten etc.) werden nur noch die kommunizierten „Fakten“ herangezogen; alle anderen Alternativen, die vor der Kommunikation der Wünsche und Pläne noch offen bzw. kontingent waren, werden damit systematisch ausgeblendet. Simon beschreibt treffend, was dann passiert: *„Nach der Entscheidung verhalten die Mitglieder der Organisation sich so, als ob die Zukunft sicher wäre. Dadurch wird für sie aus einer Welt voller Ungewissheit, Vieldeutigkeit, Widerspruch, Ambivalenz und Ambiguität eine sichere Welt“* (Simon 2011: 67).

Durch Entscheidungen lässt sich demnach die generelle Ungewissheit der Zukunft nicht auflösen, aber erst an getroffene Entscheidungen können weitere Entscheidungen und Handlungen (als Resultate von Entscheidungen) anschließen. Unsicherheit ist, so Luhmann, überhaupt erst die Voraussetzung für die Autopoiesis von Organisationen, *„denn ohne Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustand kompletter Selbstfestigung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren“* (Luhmann 2000: 186). Die Organisation gibt sich also zum

Teil mit recht ungewissen Informationen zufrieden, um dadurch die eigene Entscheidungs- und damit Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Mit Weick kann man argumentieren, dass die Organisation versucht, zumindest ein „tragfähiges Sicherheitsniveau“ herzustellen, wohingegen „absolute Sicherheit“ für die Reproduktion nicht erforderlich zu sein scheint und Weick zufolge auch kaum je notwendig ist (Weick 1985: 15).

Unter diesem Gesichtspunkt ist möglicherweise auch zu verstehen, warum es in der WKÖ keine eindeutige und formal festgehaltene Entscheidungsprämisse dahingehend gibt, in welcher Abteilung eine karenzierte Person bei ihrer Rückkehr in die Organisation wieder eingesetzt werden muss. In den Interviews wurde deutlich, dass es zwar eine Art Aufforderung an die Abteilungen bzw. an die AbteilungsleiterInnen gibt, Karenzierte nach der Karenz wieder in jene Abteilung zu integrieren, in der sie zuvor tätig waren. Diese Aufforderung bleibt jedoch bei aller Nachdrücklichkeit, mit der sie seitens der Personalabteilung organisationsintern kommuniziert wird, dennoch nur eine Aufforderung, der sich Führungskräfte, ohne ernsthafte Sanktionen fürchten zu müssen, widersetzen können, eben weil sie keine formale Entscheidungsprämisse ist, sondern in der Organisation eher den Status einer *Handlungsempfehlung* hat. Intention dieser Empfehlung ist es, Unsicherheit darüber zu verringern, was mit WiedereinsteigerInnen zum Zeitpunkt des Wiedereinstiegs passieren soll. Durch die Vagheit und den unverbindlichen Charakter dieser Aufforderung unterläuft die Organisation selbst ihre eigene Prämisse, Planbarkeit zu schaffen und erzeugt stattdessen Unsicherheit: Man kann – wie sich in Ausnahmefällen immer wieder zeigt – nicht mit hundertprozentiger Gewissheit davon ausgehen, dass Karenzierte wieder in ihrer ursprünglichen Abteilung positioniert werden. Es mutet zunächst vielleicht etwas paradox an, dass es bezüglich der Rücknahme von Personen in ihre Abteilungen keine eindeutigen und verbindlichen Vorgaben gibt und damit Unsicherheit nicht absorbiert, sondern generiert wird. Fragt man jedoch nach der Funktion dieser Vagheit und Unverbindlichkeit, dann findet man die Antwort in dem größeren Entscheidungs- (und damit Handlungs-)Spielraum, der sich dadurch für alle Beteiligten eröffnet. Eben weil es keine für alle Fälle einheitliche und verbindliche Regelung gibt, wird es möglich, in Einzelfällen auch anders zu entscheiden und damit in Situationen handlungsfähig zu bleiben, in denen die Regelung möglicherweise sogar mit anderen Entscheidungsprämissen kollidieren würde. Es gibt offenbar immer wieder Situationen bzw. Umstände, unter denen eine Rückkehr einer karenzierten Person in die Ursprungsabteilung als nicht sinnvoll oder möglich erachtet wird, z.B. wenn zum Zeitpunkt des Wiedereinstiegs keine entsprechende Stelle in der Abteilung frei ist (oder keine den Teilzeitwünschen entsprechende Position). In diesem Fall sind formale Entscheidungen darüber, wie viele Vollzeitäquivalente maximal in einer Abteilung beschäftigt sein dürfen, als Entscheidungsprämissen wirksamer bzw. vorrangig und für den/die WiedereinsteigerIn kann bzw.

muss eine andere Lösungen gefunden werden. Für den Fall, dass eine Rückkehr an den ursprünglichen Arbeitsplatz oder in die ursprüngliche trotz aller Bemühungen um bestmögliche Planung nicht oder nicht sofort möglich ist, hat die WKÖ zur Abfederung eine formale Institution geschaffen (und antizipiert damit die Möglichkeit des Scheiterns der eigenen Pläne): es wurde für WiedereinsteigerInnen eine eigene Kostenstelle eingerichtet, der diese vorübergehend (d.h. solange keine geeignete Position in einer spezifischen Abteilungen für sie gefunden wird) – zugewiesen werden können. Die betroffenen Personen können dann für verschiedene Abteilungen Arbeitsleistungen erbringen, ohne diesen jedoch formal zugewiesen zu sein. Zwar muss sich die Organisation auch in diesem Fall Gedanken darüber machen, mit welchen Aufgaben die Person im Zuge dieser Übergangslösung betraut wird; sie ist jedoch vom unmittelbaren Druck befreit, im hier und jetzt eine Entscheidung darüber zu treffen, welcher Abteilung der/die WiedereinsteigerIn formal (und damit auch kostenmäßig) zuzurechnen ist: diese Entscheidung wird auf einen ungewissen Zeitpunkt in der Zukunft vertagt.

Es zeigt sich also, dass trotz der intensiven Planungsbemühungen nicht immer ideale Lösungen implementiert werden können. WiedereinsteigerInnen können, wie soeben beschrieben, mangels einer geeigneten Position zunächst einmal der o.g. Kostenstelle zugeordnet werden oder sich in Aufgabenbereichen wiederfinden, die für sie uninteressant sind, die nicht ihren Qualifikationen oder bisherigen Erfahrungen entsprechen bzw. in Positionen, in denen ihr Potential nicht oder nur unzureichend ausgeschöpft wird. Dies ist einerseits für die betroffene Person unangenehm, aber auch für die jeweilige Abteilung bzw. für die Organisation insgesamt dysfunktional, insbesondere dann, wenn das Anforderungsprofil einer Position nicht mit den tatsächlichen Qualifikationen einer Person übereinstimmt und durch eine „Fehlbesetzung“ einer Position bestimmte Aufgaben nicht erfüllt werden können.

In solchen Fällen kann man jedoch nicht schlechte Planung als Erklärungsgrund heranziehen, denn: *„Es ist keinesfalls selbstverständlich, dass mehr Planung die Lösung ist: Pläne sind als entscheidende Komponenten der erfolgreichen Ausführung effektiver Handlungen überschätzt worden“* (Weick 1985: 22). Stattdessen kann man die Bemühungen um Planung mit Cohen und March (1974) als Versuch erklären, *„Vorwände für Interaktionen“* zu schaffen, sodass Organisationsmitglieder miteinander in Kontakt treten. Wenn sich Personen bei solchen Gelegenheiten über Eventualitäten der Zukunft unterhalten, so die Argumentation, müssen sie dabei auch ihre Vorstellungen über laufende Ereignisse bzw. *„Vorstellungen darüber, was heute getan werden sollte, wechselseitig modifizieren“* (ebd., zit nach Weick 1985: 23). Damit ist es die Funktion von Planung, Handlungsfähigkeit im Hier und Jetzt herzustellen, wohingegen die Zukunft weiterhin ungewiss bleibt

und damit auch, ob die im Hier und Jetzt entwickelten Pläne sich in der Zukunft als zufriedenstellende Lösung erweisen werden.

In diesem Kapitel ist bereits an einigen Stellen angeklungen, dass zeitliche Aspekte im Hinblick auf das Thema der Forschung eine bedeutende Rolle spielen. Diesem Aspekt wird sich das nachfolgende Kapitel nun im Detail widmen.

#### 5.4. Zeitliche Aspekte der sozialen Konstruktion von Wirklichkeit in der WKÖ

Nach Luhmann erfolgt die Ausdifferenzierung von sozialen Systemen nach sachlichen, sozialen sowie zeitlichen Aspekten, wobei gerade die Dimension Zeit eine wichtige Rolle für die Bestimmung und Aufrechterhaltung der Systemgrenzen spielt. Systemgrenzen sind ihm zufolge immer auch Zeitgrenzen. Sie dienen der Komplexitätsreduktion und machen es möglich, Ereignisse, die in der Umwelt des Systems stattfinden, im System selbst nach internen zeitlichen Strukturen zu verarbeiten (Luhmann 1979, zit. nach Simsa 1996). Um eine Organisation verstehen zu können, bedarf es daher immer auch der Analyse ihrer zeitlichen Strukturen. Den folgenden Ausführungen wird die theoretische Vorstellung zugrunde gelegt, dass Zeit – ebenso wie das Sozialsystem Organisation – sozial konstruiert wird. Im Anschluss an Bergmann wird Zeit verstanden als *„symbolische Sinnstruktur (...), mit deren Hilfe die Welt begriffen und geordnet werden kann“* und weiters als *„eine intersubjektive Konstruktion der Wirklichkeit (...), mit deren Hilfe wir natürliche und soziale Ereignisse ordnen. Diese intersubjektive Zeit muss unterschieden werden von der rein „subjektiven“ Zeit psychischer Systeme und ist auch nicht identisch mit der „objektiven“ Zeit im Sinne einer chronologischen Zeitordnung; letztere ist vielmehr nur ein Aspekt der sozialen Zeit.“* (Bergmann 1981: 92). Bergmann sieht in der zeitlichen Kontinuität und Synchronisation von Handlungen ein Grundproblem sozialen Handelns und damit Zeit als Grunddimension sozialer Systeme (ebd. 1988) und betont ebenso wie Luhmann, dass soziale Systeme im Zuge der Differenzierung von System und Umwelt s.g. *Systemzeiten* (bei Luhmann 1979: *systemspezifische Zeitstrukturen*) produzieren, *„denn System- und Umweltprozesse können nicht mehr gleichzeitig Punkt für Punkt korreliert werden (...) sondern werden durch die Ausdifferenzierung so voneinander abgekoppelt, dass ein System auf Umweltereignisse nach Maßgabe eigener Zeitstrukturen reagieren kann“* (Bergmann 1981: 99).

Im Zusammenhang mit den Themenfeldern Karenz, Elternteilzeit und Wiedereinstieg verdient die zeitliche Dimension besondere Betrachtung, da sich die **An- und Abwesenheitszeiten bzw. -dauer**

von MitarbeiterInnen in der Analyse **als wesentliche Beobachtungs-, Differenzierungs- und Entscheidungskriterien** herausgestellt haben. Die Wahrnehmung und Organisation von An- und Abwesenheitszeiten kann demzufolge in der WKÖ als *ein* zentraler Modus der Konstruktion sozialer Wirklichkeit beschrieben werden. Zeit ist – in Kombination mit der Differenzierung zwischen anwesend/abwesend - ein Faktor, über den laufend kommuniziert wird bzw. über den es laufend Verständigungs- und Aushandlungsprozesse gibt. Gleichzeitig zeigen sich in der Organisation auch Konfliktlinien entlang der Differenzlinie Teilzeit/Vollzeit. Im Folgenden wird die WKÖ nun im Hinblick auf ihre systemspezifischen Zeitstrukturen und –konstruktionen beleuchtet.

#### 5.4.1. Rhetoriken des Da- und Wegseins

Während die *Anwesenheit* der Organisationsmitglieder in der sozialen Konstruktion der Organisation den Normal- oder Idealzustand darstellt, ist deren *Abwesenheit* offenbar ein höchst erklärungsbedürftiger Zustand. Dies wird zunächst deutlich am Versuch und Bestreben der Organisationsmitglieder, sich in den organisationsspezifischen Zeitstrukturen zu verorten, indem sie ihre eigenen Abwesenheitszeiten aufgrund von Mutterschutz, Karenz oder im Rahmen von Elternteilzeit als lang oder kurz darstellen oder ihre Anwesenheitszeiten hinsichtlich deren zeitlichen Lage plausibilisieren. Dabei kommen unterschiedliche Zeithorizonte zum Tragen: was lang oder kurz ist, hängt unter anderem von der Position, die Personen bekleiden, sowie von ihrem Geschlecht ab und unterscheidet sich je nach Perspektive (eigene Perspektive, Perspektive der Führungskraft, Perspektive der KollegInnen). Beispielsweise wird eine Karenzdauer von ca. 8 Monaten bis zu einem Jahr von weiblichen InterviewpartnerInnen immer noch als recht kurzer Zeitraum präsentiert, während dies im Vergleich dazu für eine Väterkarenz bereits einen sehr langen Zeitraum darstellt und dementsprechend sowohl aus der Binnenperspektive der Väter als auch aus der Außenperspektive der Kolleginnen und Führungskräfte als eher ungewöhnlich und besonders lang etikettiert wird.

Auffällig im Rahmen der eigenen zeitlichen Verortung in den Zeitstrukturen der Organisation ist, dass unterschiedliche rhetorische Strategien angewendet werden, um die Grenzen zwischen An- und Abwesenheit zu verwischen und Präsenz zu vermitteln, wenngleich persönliche Präsenz (zeitlich gesehen) gar nicht oder nur in verringertem Ausmaß gegeben ist. Zur Erklärung von vollständiger Abwesenheit werden ebenso wie zur Rechtfertigung reduzierter Präsenzzeiten (z.B. im Rahmen von Elternteilzeit) abschwächende und relativierende Formulierungen herangezogen, wie z.B. „*ich war ja nur xx (entsprechender Zeitraum) weg*“, „*ich war nicht wirklich weg*“ oder „*nur ein bisschen*“. Es wird auf die eigene Erreichbarkeit per Telefon und E-Mail in jenen Zeiten, in denen man als MitarbeiterIn

oder Führungskraft nicht persönlich vorort zur Verfügung steht, hingewiesen und auch der problemlose Wiedereinstieg nach der Karenz wird begründet mit Bezugnahme auf die aus eigener Sicht als kurz oder gar nur als längerer Urlaub empfundene Karenzdauer. Die Rechtfertigung und Relativierung der eigenen An- und Abwesenheitszeiten können als Strategie gedeutet werden, der Organisation die eigene Verfügbarkeit und Loyalität zu signalisieren und damit als Versuch, den eigenen Arbeitsplatz bzw. die spezifische Position auch im Falle von Karenz oder Elternteilzeit zu erhalten. Umgekehrt lassen sie aber auch Rückschlüsse darauf zu, was in der Organisation erwünscht ist: Verfügbarkeit und möglichst kurze Abwesenheitszeiten ihrer Mitglieder. Insbesondere die von der Personalabteilung entwickelten und über das Intranet der Organisation abrufbaren Unterlagen für das Planungsgespräch zwischen Führungskräften und Personen, die Karenz bzw. Mutterschutz in Anspruch nehmen werden, unterstreichen mit ihren Formulierungen und Fragen, die an die Betroffenen herangetragen werden, die Präferenzen der Organisation in Richtung kurze Karenzzeiten, Beschäftigung auch während der Karenz und/oder rascher Wiedereinstieg.

Die Grenzen zwischen „da sein“ und „weg/zur Hause sein“ sind verschwommen - nicht zuletzt durch die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten und der Bereitschaft der MitarbeiterInnen, auch in dienstfreien Zeiten für die Organisation erreichbar sein. Die klare Trennlinie zwischen Berufs- und Privatleben scheint sich mehr und mehr zugunsten eines breiten und wechselseitig durchlässigen Übergangsbereichs aufzulösen, in dem sich Organisation und Familie begegnen und miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Dabei wird der Primat der Arbeit spürbar – denn die Zeit, die mit der Familie verbracht wird (oder nicht verbracht wird) ist weit weniger erklärungsbedürftig als die Tatsache, für einen gewissen Zeitraum nicht oder in geringerem Ausmaß erwerbstätig zu sein und damit der Organisation gar nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung zu stehen.

#### **5.4.2. Organisation und Konstruktion von Abwesenheitszeiten**

Die Art und Weise, wie die Abwesenheitszeiten von Organisationsmitgliedern aufgrund der Geburt (oder auch Adoption) eines Kindes und möglicherweise deren Wiedereinstieg ins Berufsleben innerhalb der Organisation schließlich konkret behandelt bzw. welche Prozesse und Praktiken des Organisierens gefunden werden, hängt maßgeblich von zeitlichen Faktoren ab, insbesondere von der voraussichtlichen Dauer der vollständigen Abwesenheit (z.B. Mutterschutz oder Karenz) sowie vom Beschäftigungsausmaß nach und während der Karenz bzw. während der Elternteilzeit. So hat beispielsweise die Dauer der vollständigen Abwesenheit Einfluss darauf, ob eine vertraglich befristete Karenzvertretung eingestellt wird, ob die Position vollständig nachbesetzt wird oder ob

andere Strategien zur Überbrückung der Karenz- oder Mutterschutzzeit gefunden werden. Das Ausmaß der Elternteilzeit wiederum wirkt sich auf die Gestaltung und Verteilung der Arbeitspakete aus. Man kann demnach von einer **Differenzierung der ArbeitnehmerInnen nach ihren An- und Abwesenheitszeiten** sprechen und verschiedene Praktiken des Organisierens unterscheiden.

Das österreichische Mutterschutz- und Väterkarenzgesetz sowie die gesetzlichen Regelungen für den Bezug des Kinderbetreuungsgeldes lassen für die Ausgestaltung von Karenz und Elternteilzeit verschiedene Möglichkeiten offen und in der WKÖ sind auch tatsächlich vielfältige Varianten anzutreffen. Kaum oder nur vage gesetzliche Vorgaben gibt es im Hinblick darauf, an welche Position eine Mutter/ ein Vater nach der Mutterschutzfrist und/oder der Karenz zurückkehren kann - es besteht laut telefonischer Auskunft der AK Wien lediglich der Anspruch auf eine *gleichwertige Position*<sup>19</sup>. Die Organisation hat damit keine gesetzliche Verpflichtung, dem/der ArbeitnehmerIn den gleichen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen wie vor der Karenz/ vor dem Mutterschutz oder Vorgaben dahingehend, wie die Dauer der Karenz und die damit entstehende personelle Lücke überbrückt werden kann oder soll. Auch in den Unterlagen zum Planungsgespräch von Karenz und Mutterschutz wird im Hinblick auf den Wiedereinstieg lediglich nach „Wünschen“ gefragt (konkret: ob ein Wiedereinstieg auf den derzeitigen Arbeitsplatz gewünscht ist), wohl um deutlich zu machen, dass hier keinerlei rechtlichen Grundlagen bestehen, die die Organisation dazu verpflichten, eine Rückkehr auf einen spezifischen Arbeitsplatz zu ermöglichen. In der WKÖ zeigen sich verschiedenste Strategien, um mit dem zeitweiligen Verlust ihrer Arbeitskräfte umzugehen bzw. diesen zu kompensieren und die betroffenen Personen nach Mutterschutz oder Karenz wieder zu integrieren. Zeit dient dabei als Sinnstruktur, mit Hilfe derer die Organisationswelt begriffen und in weiterer Folge geordnet werden kann. Versteht man Abwesenheitszeiten bzw. verkürzte Anwesenheitszeiten als etwas, das die Ordnung der Organisation durcheinanderbringt, als Irritation, so können die nachfolgend beschriebenen Strategien als Versuch verstanden werden, eine Neuordnung zu schaffen.

**Kürzere vollständige Abwesenheitszeiten**<sup>20</sup> werden in der Organisation weitgehend wie längere Urlaube oder Krankenstände gesehen und dementsprechend behandelt. Das bedeutet, dass hier in der jeweiligen Abteilung eine interne Lösung gefunden und die spezifische Position somit für den/die ArbeitnehmerIn freigehalten wird. Die Strategien, die eingesetzt werden, um das anfallende

---

<sup>19</sup> Ein entsprechender Gesetzestext konnte weder im Mutterschutz- noch im Väterkarenzgesetz identifiziert werden.

<sup>20</sup> z.B. Zeiten des absoluten Beschäftigungsverbotes nach dem Mutterschutzgesetz *ohne* darauffolgende Karenz *oder* maximal in Kombination mit angehängtem oder unmittelbar vor der Mutterschutzfrist in Anspruch genommenem Urlaub *oder* Karenz im Ausmaß von ca. 2-3 Monaten)

Arbeitsvolumen der fehlenden Person zu bewältigen, gleichen damit jenen, die auch dann eingesetzt werden, wenn ein/e KollegIn auf Urlaub oder in Krankenstand ist: Aufgaben werden zeitweilig von KollegInnen oder interimistischen VertreterInnen übernommen, Projekte oder Entscheidungen werden bis zur Rückkehr der Person aufgeschoben oder entsprechend der antizipierten Fehlzeit bereits anders geplant. Die Rolle des Vertreters bzw. der Vertreterin verdient in diesem Fall besondere Betrachtung: Er oder sie übernimmt zusätzlich zu den eigenen Aufgaben für einen absehbaren Zeitraum zusätzlich die Agenden der Person in Mutterschutz oder Karenz und trägt – insbesondere im Fall der Vertretung einer Führungskraft – in dieser Zeit die Verantwortung für das Funktionieren der Abteilung. Bei heiklen Fragen kann sie sich jedoch auf die Erreichbarkeit des/der abwesenden Vorgesetzten verlassen. Es hat sich gezeigt, dass insbesondere Führungskräfte, die nur kurze Zeit in Mutterschutz oder Karenz sind, auch in diesen Zeiten der Organisation sowohl aktiv (von sich aus), als auch passiv (im Sinne der Erreichbarkeit) zur Verfügung stehen.

Ähnliche Strategien zeigen sich auch bei **zeitlich befristeter Elternteilzeit**, die anstelle von Karenz gerne von Vätern in Anspruch genommen wird, um das staatliche Kinderbetreuungsgeld voll auszuschöpfen<sup>21</sup> und sich einige wenige Monate verstärkt der Betreuung des Nachwuchses zu widmen. In diesem Fall ist das Organisationsmitglied jedoch – anders als bei vollständiger Abwesenheit – zumindest für ein geringes Stundenausmaß pro Woche in der Organisation anwesend und/oder arbeitet zum Teil auch von zu Hause aus. Auch hier kann sich die Organisation auf die Bereitschaft ihrer Mitglieder verlassen, dass diese im Notfall erreichbar sind, wobei zu betonen ist, dass die Erreichbarkeit von den Mitarbeitern selbst angeboten wird. Die Frage einer offiziellen Vertretung ist in diesem Fall zweitrangig, insbesondere wenn es sich nicht um Führungspositionen handelt. Es kann zwar *eine* mögliche Strategie sein, dennoch für die nicht durch eigene Anwesenheit abgedeckten Zeiträume (Tage) eine interimistische Vertretung zu ernennen, sodass organisationsintern ein/e AnsprechpartnerIn für den jeweiligen Aufgabenbereich zur Verfügung steht; in erster Linie wird in solchen Fällen (ähnlich wie bei kürzeren vollständigen Abwesenheitszeiten) jedoch versucht, die eigenen Aufgaben so vorausschauend zu planen, dass sie entweder *vor* oder *nach* der Elternteilzeitphase erledigt werden können und in der kurzen Phase der Elternteilzeit nur das Nötigste bzw. gerade dringend anstehende Dinge bearbeitet werden. Eine interessante Handlungstypik, die im Zuge der Analyse identifiziert werden konnte, ist der Abgleich

---

<sup>21</sup> Das vollständige Ausschöpfen des Kinderbetreuungsgeldes ist nur möglich, wenn auch der Partner einige Monate (je nach Modell mindestens 2-6 Monate) das Kinderbetreuungsgeld beantragt. Während dieser Zeit gelten jedoch – wiederum je nach Modell verschiedene – Zuverdienstgrenzen. Bei der in der WKÖ häufig in Anspruch genommenen einkommensabhängigen Kinderbetreuungsgeld Variante („12+2“) entspricht die Zuverdienstgrenze der Geringfügigkeitsgrenze. Somit ist eine Reduktion der Arbeitszeit auf das äquivalente Stundenausmaß nötig.

der Elternteilzeit mit dem eigenen „Jahresarbeitszyklus“ (Ausdruck eines/r InterviewpartnerIn), der je nach Aufgabenbereich bzw. Position einer Person variieren kann. Das bedeutet, dass der Zeitraum für die auf einige wenige Monate befristete Elternteilzeit von den betroffenen MitarbeiterInnen (in erster Linie: Mitarbeiter) so gewählt wird, dass die Elternteilzeit in eine Phase fällt, die erfahrungsgemäß weniger arbeitsintensiv ist. Die MitarbeiterInnen orientieren ihre Entscheidung über den Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Elternteilzeit (ob bewusst oder unbewusst sei dahingestellt) damit an den Bedürfnissen der Organisation, wobei der positionsspezifische Jahresarbeitszyklus als Beobachtungs- und Entscheidungskriterium herangezogen wird. Eine umfassende Umschichtung von Arbeitspaketen bzw. Zuständigkeiten für den Zeitraum der reduzierten Anwesenheit ist in solchen Fällen kaum nötig, weil der/die betroffene MitarbeiterIn ja für diesen Zeitraum bestens vorgesorgt hat und in Eigenregie Lösungen gefunden hat, sodass die Elternteilzeit möglichst wenig Irritationspotenzial für die Organisation birgt. In dieser Handlungstypik zeigt sich einmal mehr die Prämisse der Eigenverantwortung und Selbstorganisation, die weiter oben bereits thematisiert wurde, und die sich zugespitzt in der einigermaßen paradoxen Formulierung *„organisieren, dass ich jetzt eben nicht da bin“* (Interviewzitat) wiederfindet.

Entscheidet sich das Organisationsmitglied für eine **längere Karenz**<sup>22</sup>, so gibt es hier wiederum zwei Varianten: zum einen die klassische Karenz mit der Option, anschließend wieder in die Organisation zurückzukehren und zum anderen eine Karenz bei gleichzeitig geringfügigem Beschäftigungsverhältnis. Die entscheidende Differenz, an der sich die Organisation orientiert, ist in diesem Fall, ob auf die Person weiterhin (zumindest ein zeitlich eingeschränkter) Zugriff besteht oder nicht. Es zeigt sich, dass bei beiden Varianten für die karenzierte Person das Risiko steigt, nach der Karenz nicht an den angestammten Arbeitsbereich zurückkehren zu können. Der sichere Erhalt eines konkreten Arbeitsplatzes oder Aufgabenbereichs ist bei längeren Abwesenheitszeiten nur durch eine formal institutionalisierte Lösung möglich, beispielsweise durch die Einstellung einer Karenzvertretung, die die Position und die damit verbundenen Agenden der/des Karenzierten in vollem Ausmaß für einen (auch vertraglich) begrenzten Zeitraum übernimmt. Dies ist für die Organisation nur machbar, wenn der/die Karenzierte bereits im Vorfeld die genaue Dauer der Karenz bekannt gibt und damit maximale Planbarkeit sowie ein Höchstmaß an Unsicherheitsabsorbktion gegeben ist (die Bedeutung der Planbarkeitsprämisse wurde in Kapitel 5.3. bereits im Detail behandelt). Hat der/die Karenzierte zunächst hingegen nur unklare Vorstellungen über das zeitliche Ausmaß seiner/ihrer Karenz oder verzichtet er/sie – aus welchen Gründen auch immer - ausdrücklich auf die Rückkehr auf eine spezifische Position, so wird die offene Stelle nachbesetzt und die

---

<sup>22</sup> Unter „längere“ Karenz werden hier jene Karenzen verstanden, die zumindest 8 Monate oder länger dauern.

Entscheidung darüber, in welcher Position er/sie bei ihrem Wiedereinstieg eingesetzt wird, wird auf einen späteren Zeitpunkt vertagt. Dies kann auch dann zutreffen, wenn der/die Karenzierte während der Karenz geringfügig in der Organisation beschäftigt bleibt. Eine zeitweilige Vertretung durch eine/n designierte/n VertreterIn, der/die die Agenden des/der Karenzierten zusätzlich zu den eigenen Agenden übernimmt (vgl. Ausführungen zu kürzeren vollständigen Abwesenheitszeiten), ist bei längeren Karenzen untypisch, da dies den Rahmen dessen, was man von einer Vertretung erwarten kann, sprengen würde. Eine solche Vertretungsform wäre nur dann denkbar, wenn die Vertretung im Interesse der eigenen Karriere dazu bereit wäre, den Mehraufwand und im Falle von Führungskräften auch die zusätzliche Verantwortung und ebenso die neue Positionierung innerhalb der hierarchischen Organisationsstruktur zeitweilig auf sich zu nehmen. Für Führungskräfte, die sich für einen längeren Rückzug aus dem Berufsleben entscheiden bzw. für einen längeren Zeitraum geringfügig tätig sind, bedeutet dies unter Umständen den Verlust einer bestimmten hierarchischen Position beim Wiedereinstieg, insbesondere dann, wenn die Position nachbesetzt wurde und eine gleichwertige Position nur in einem Bereich möglich wäre, der dem/der Karenzierten nicht zusagt. Stattdessen wird in solchen Fällen beim Wiedereinstieg – abhängig von der gewünschten Arbeitszeit und den personellen Gegebenheiten zum Zeitpunkt des Wiedereintritts – individuell ein Aufgabenbereich bzw. eine Positionierung ausgehandelt, die für den/die WiedereinsteigerIn und dessen/deren neue Lebenssituation als Vater bzw. Mutter passt.

Es zeigt sich an diesen idealtypischen Varianten von Karenz und Elternteilzeit (als Alternative zur Karenz), dass organisationsintern sehr klar differenziert wird zwischen überbrückbaren und nicht überbrückbaren Zeiträumen, und dass diese jeweils unterschiedliche Prozesse des Organisierens nach sich ziehen. Betrachtet man das untersuchte Sample aus einer Genderperspektive, so wird deutlich, dass es vor allem die (kurzen, d.h. 1-2 monatigen) Karenzen oder Elternteilzeiten von Männern sowie Mutterschutzzeiten von weiblichen Führungskräften sind, die - analog zu Urlauben oder Krankenständen – als zeitlich eingegrenzte, überbrückbare Phasen konstruiert werden (maßgeblich ist dabei allerdings auch, inwiefern von dem/der Angestellten kommuniziert wird, dass er/sie in seiner Position bleiben möchte – nur dann werden auch tatsächlich entsprechende Überbrückungsmaßnahmen gesetzt). Demnach gelingt es auch insbesondere bei diesen Personengruppen, den spezifischen Arbeitsplatz oder auch die hierarchische Position nach der Überbrückungsphase zu erhalten.

Auch beim **Wiedereinstieg nach der gesetzlichen Mutterschutzfrist oder einer Karenz** spielen zeitliche Parameter eine Rolle dahingehend, welche Position und welche Aufgaben einer Person

zugewiesen werden. Die Organisation beobachtet ihre WiedereinsteigerInnen zunächst mit Hilfe der Unterscheidung **Vollzeit/Teilzeit** und orientiert weitere Entscheidungen an dieser Differenz. Im Fall von (Eltern-)Teilzeit muss noch eine weitere Differenzierung vorgenommen werden, um die Anschlussfähigkeit weiterer Entscheidungen zu gewährleisten: Für die Reintegration der WiedereinsteigerInnen ist ausschlaggebend, in welchem konkreten zeitlichen Ausmaß die Organisation auf die Organisationsmitglieder zugreifen kann und in welchen Zeiträumen. Im Gegensatz zur weiter oben beschriebenen Elternteilzeit, die als Alternative zur Karenz gewählt wird und bei dem die Wochenarbeitszeit massiv, dafür aber nur für einen kurzen Zeitraum reduziert wird, wird Elternteilzeit als Modell des beruflichen Wiedereinstiegs in der WKÖ in verschiedensten zeitlichen Varianten genutzt: die Wochenarbeitszeit kann dabei nur wenige Stunden betragen oder auch nur knapp unter dem Vollzeitbeschäftigungsausmaß liegen. Es kann auch vorkommen, dass ein/e Mitarbeiterin unmittelbar nach der Karenz in Vollzeit einsteigt und erst später in Elternteilzeit wechselt. Diese Verfahrensweise ergibt sich immer dann, wenn beispielsweise der/die PartnerIn des Organisationsmitglieds im gleichen Zeitraum gerade in Karenz ist. Gesetzlich ist es nicht zulässig, in so einem Fall Elternteilzeit in Anspruch zu nehmen. Eine weitere besondere Konstellation, die hier nicht unerwähnt bleiben soll, ergibt sich immer dann, wenn der Wiedereinstieg noch während des Bezugszeitraumes des Kinderbetreuungsgeldes erfolgt. In diesem Fall ist das mögliche Stundenausmaß, das der/die WiedereinsteigerIn maximal leisten kann, durch seine/ihre individuelle Zuverdienstgrenze begrenzt. Es kann also vorkommen, dass ein/e MitarbeiterIn bereit wäre, auf Anfrage der Organisation die Stundenanzahl seiner/ihrer Teilzeitbeschäftigung zu erhöhen, dass dies aber zumindest für einen absehbaren Zeitraum nicht möglich ist, sofern der-/diejenige das Kinderbetreuungsgeld nicht verlieren möchte. Willigt der/die MitarbeiterIn ein, nach Ablauf des Kinderbetreuungsgeldbezugs eine höhere Wochenarbeitszeit zu erbringen, zeigen sich ähnliche Handlungsmuster, die wir zuvor schon bei kürzeren, vollständigen Abwesenheitszeiten kennengelernt haben: Da es sich um einen absehbaren und als überbrückbar eingestuften Zeitraum handelt, werden dann Arbeitspakete bzw. Zuständigkeiten für den Zeitraum mit geringerem Beschäftigungsausmaß zwischen KollegInnen aufgeteilt bzw. von diesen solange übernommen, bis der/die WiedereinsteigerIn seine/ihre Arbeitszeit auf das vereinbarte Ausmaß aufstocken kann.

Es sollte deutlich geworden sein, dass die Möglichkeiten für die zeitliche Ausgestaltung des Wiedereinstiegs, die sich für Mütter und Väter aufgrund der gesetzlichen Regelungen ergeben, in der WKÖ voll ausgeschöpft und verwirklicht werden. Es zeigt sich jedoch auch, dass die gesetzlichen Regelungen zum Teil als Hindernis wirken und die Entscheidungs- und Handlungsoptionen sowohl der WiedereinsteigerInnen als auch der Organisation einschränken. Zur Umsetzung der vielfältigen möglichen (und z.T. gesetzliche bedingten) Varianten des Wiedereinstiegs, die sich in erster Linie

durch zeitliche Parameter unterscheiden, bedarf es – so die in der WKÖ geteilte Sichtweise - der Flexibilität von allen Seiten: seitens der Organisation bei der Schaffung und Restrukturierung von Arbeitsbereichen, die an die jeweiligen Arbeitszeiten (sowohl hinsichtlich des Stundenausmaßes als auch hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit) angepasst sind und seitens der Betroffenen Flexibilität im Hinblick darauf, sich mit neuen Aufgabenbereichen (oder gar mit einer komplett neuen Abteilung) auseinanderzusetzen oder solche Aufgaben zu übernehmen, die möglicherweise nicht den Wünschen oder Erwartungen entsprechen. Damit spielt die Konstruktion von Flexibilität in der WKÖ eine bedeutende Rolle im Umgang mit dem beruflichen Wiedereinstieg ihrer Organisationsmitglieder. Inwiefern diese Prämisse handlungsleitend ist und wie Flexibilität in der Organisation hergestellt und reproduziert wird, wird weiter unten noch im Detail erörtert. Zunächst jedoch werfen wir einen Blick auf die sich in der Organisation abzeichnende Konfliktlinie entlang der Differenz Teilzeit/Vollzeit.

#### 5.4.3. Konfliktlinie Teilzeit/Vollzeit

Wie bereits weiter oben erläutert zeigt sich eine Binnendifferenzierung der Organisationsmitglieder nach deren Voll- oder Teilzeitbeschäftigungsausmaß. Die WKÖ setzt eine Vielzahl unterschiedlicher Teilzeitmodelle um, sieht sich aber aufgrund dessen auch mit Problemen konfrontiert, die ihren Ursprung vor allem in der zeitlichen Synchronisation der Voll- und Teilzeitarbeitskräfte haben. Weiter oben wurde in Rekurs auf Bergmann (1981) und Luhmann (1979) argumentiert, dass jedes System seine eigene Systemzeit ausbildet, auf Basis derer sie ihre internen Vorgänge verarbeitet. Im Falle der WKÖ können der von der Organisation definierte Gleitzeitrahmen (07.00 – 20.00 Uhr), die Kernarbeitszeiten (Mo-Do 10.00 – 14.00 Uhr, Fr bis 10.00 - 13.00 Uhr) sowie die Büroöffnungszeiten (Mo-Do 08.00 – 16.30 Uhr bzw. 16.00 Uhr am Freitag) als maßgebliche Systemzeiten angesehen werden, an denen sich die Organisationsmitglieder orientieren. Bereits bei einem ersten Blick auf die genannten Zeiten wird deutlich, dass hier unterschiedliche Zeithorizonte aufeinandertreffen, die sich wechselseitig widersprechen. So sind beispielsweise die Büroöffnungszeiten, während derer jede Abteilung erreichbar und durch mindestens ein Organisationsmitglied vertreten sein muss, wesentlich länger als die Kernarbeitszeiten. Die Frage danach, wer die Büroöffnungszeiten innerhalb einer Abteilung durch seine persönliche Anwesenheit abdeckt, wird damit notwendigerweise zu einem Aushandlungsprozess zwischen den KollegInnen einer Abteilung, wobei der Aushandlungsprozess durch die unterschiedliche zeitliche Verfügbarkeit der MitarbeiterInnen (bzw. aufgrund deren jeweiligen Teilzeitmodelle) erschwert wird. Der Konflikt zwischen Teilzeit- und VollzeitmitarbeiterInnen wird vor allem anhand der Frage deutlich (und auch organisationsintern anhand eben dieser Frage abgehandelt), *wer am Freitagnachmittag dableibt*. Der Freitagnachmittag ist damit der maßgebliche Bezugspunkt für Diskussionen rund um Teil- und Vollzeit. Da wird von den

TeilzeitmitarbeiterInnen Verständnis erwartet, sich doch auch einmal in die Situation von VollzeitmitarbeiterInnen hineinzusetzen, die *immer da bleiben müssen*; da versetzen sich TeilzeitmitarbeiterInnen tatsächlich in die Situation ihrer KollegInnen hinein und äußern implizit Gewissensbisse, wenn sie am Nachmittag nicht da sind; und es werden gemeinsam Lösungen entwickelt, um Gleichheit und Gerechtigkeit in Bezug auf die Freitagsnachmittagsanwesenheit wieder herzustellen, beispielsweise durch Einführung eines „Radls“, wodurch immer ein/e bestimmte/r MitarbeiterIn – so etwa auch ein/e KollegIn in Teilzeit - den Freitagsnachmittagsdienst übernimmt. In der Analyse wurde deutlich, dass die Organisation die Konfliktlinie Teilzeit/Vollzeit bereits erkannt hat und nun versucht, durch entsprechende Maßnahmen im Rahmen des Audits *berufundfamilie* für das Thema zu sensibilisieren, gegenseitiges Verständnis zu fördern und alternative Lösungen anhand von Best Practice Beispielen (z.B. Jobsharing) aufzuzeigen und zu bewerben. In diesem Sinne wird auch die zweimal jährlich stattfindende Informationsveranstaltung für Karenzierte seitens der Personalabteilung dazu verwendet, MitarbeiterInnen für Jobsharing zu gewinnen bzw. dafür in Frage kommende Personen zu vernetzen.

Unberücksichtigt bei den Lösungsversuchen der Organisation bleiben bislang strukturelle Widersprüchlichkeiten in den Zeitkonzepten der Organisation, die möglicherweise ihrerseits von unterschiedlichen Legitimierungsansprüchen an verschiedene Umwelten der Organisation herrühren. Die Büroöffnungszeiten beispielsweise erfüllen eine Repräsentationsfunktion gegenüber der weiteren Umwelt der Organisation, dienen damit der Legitimierung nach Außen – vor allem gegenüber den zahlenden Mitgliedern – und bleiben daher unangetastet, während die Kernarbeitszeiten bzw. flexiblen Teilzeitmodelle, die im Widerspruch zu den Büroöffnungszeiten stehen, in erster Linie den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen angepasst sind und somit innerhalb der Organisation der Legitimierung als flexiblen und familienfreundlichen Arbeitgeber dienen. Hier treffen also auch zwei strukturell völlig verschiedene Legitimationsumwelten und –logiken aufeinander, die ihrerseits wiederum zu organisationsinternen Konflikten führen.

Konflikte rühren aber z.T. auch daher, dass Teilzeitkräfte im Vergleich zu Vollzeitkräften gewisse Privilegien genießen. So haben sie beispielsweise keine Kernzeiten innerhalb der Gleitzeit sondern können ihre Arbeitszeit im Rahmen des Gleitzeitrahmens beliebig erbringen. Darüber hinaus genießen TeilzeitmitarbeiterInnen auch Vorteile im Hinblick auf die Mitnahme von Gleittagen von einer Periode in die andere. Als unvorhergesehene Folge solcher Zugeständnisse an TeilzeitmitarbeiterInnen lässt sich dann Missgunst entlang der Grenzlinie Teilzeit/Vollzeitarbeitskräfte verzeichnen. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Teilzeit nicht immer nur in Form von Elternteilzeit in Anspruch genommen wird, sondern es in der WKÖ auch

für andere Personengruppen die Möglichkeit gibt, die Arbeitszeit zu reduzieren. Da aber Mütter und Väter die prominenteste Gruppe unter den Teilzeitbeschäftigten darstellen, wird an ihnen die Konfliktlinie am deutlichsten sichtbar und es ist anzunehmen, dass Elternteilzeit in der Organisation als Aufhänger genutzt wird, um die mit Teilzeit assoziierten Probleme organisationsintern abzuhandeln.

Aus organisatorischer Sicht wurde deutlich, dass Teilzeitbeschäftigung (aus welchem Grund auch immer) nicht nur im Hinblick auf die zeitliche Integration der Mitglieder Herausforderungen mit sich bringt, sondern auch im Hinblick auf sachliche Ressourcen. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise zu klären, an welchem Arbeitsplatz (konkret: in welchem Büro) und mit welcher technischen Ausstattung eine Teilzeitkraft ihre Arbeitsleistung erbringen kann. Es ist leicht nachvollziehbar, dass es einfacher und kostengünstiger ist, *einer* Vollzeitkraft einen Arbeitsplatz samt PC zur Verfügung zu stellen, als beispielsweise *vier* Arbeitskräften mit einer äquivalenten Arbeitszeit, die jedoch womöglich alle zu ähnlichen Zeiten anwesend sind. Auch aus Führungsperspektive macht es einen Unterschied, ob man für *eine* oder *vier* Personen verantwortlich ist, denn wiewohl Arbeitspakete vielleicht recht treffsicher auf verschiedene Personen aufgeteilt werden können, ist der Bedarf an Abstimmungsprozessen sowie der Zeitaufwand für MitarbeiterInnengespräche und ähnliches ungleich höher als bei nur einer Vollzeitarbeitskraft. Trotz dieser Herausforderungen und Konflikte steht man in der WKÖ (Eltern-)Teilzeit generell positiv und offen gegenüber und hofft damit, den Organisationsmitgliedern die Vereinbarung von Beruf und Familie zu erleichtern und diese gleichzeitig an die Organisation zu binden.

## 5.5. Institutionalisiertes und informelles Lernen in der WKÖ

Die WKÖ wurde erstmals 2003 durch das Audit *berufundfamilie* zertifiziert und in den Jahren 2006, 2009 und 2012 re-auditiert. Versteht man unter einer lernenden Organisation „*eine Organisation, die in der Lage ist, ihre Strukturen und Prozesse (d.h. sich) zu transformieren*“ (Simon 2011: 64), so kann man diesen Begriff ruhigen Gewissens zur Charakterisierung der WKÖ verwenden. Im Zuge eines mittlerweile über 10 Jahre dauernden Prozesses wurden in der Organisation unter dem Deckmantel des Audits wie bereits weiter oben verdeutlicht verschiedene formale Institutionen geschaffen, die es den Organisationsmitgliedern erleichtern sollen, Familie und Beruf zu vereinbaren. Für die WKÖ stellt das Auditverfahren damit eine institutionalisierte Form des Lernens dar, im Rahmen dessen

über das letzte Jahrzehnt hinweg verschiedene neue Formalstrukturen und -prozesse entwickelt werden konnten – u.a. auch im Hinblick auf das Themenfeld Karenz und Berufsrückkehr.

Doch welche Funktion(en) erfüllt dieses Auditverfahren in der Organisation? Die WKÖ präsentiert sich damit sowohl nach innen (d.h. gegenüber den eigenen Angestellten) als auch nach außen (gegenüber der Öffentlichkeit und gegenüber der Forscherin) als besonders familienfreundlich und flexibel. Das Auditverfahren kann demzufolge als Strategie gesehen werden, die propagierte Familienfreundlichkeit formal greifbar und damit auch intern verbindlich zu machen sowie Veränderungen in der Organisation im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ihrer Angestellten anzustoßen. In der Analyse wird deutlich, dass das Auditverfahren bereits auf mehreren Ebenen Innenwirkung zeigt. Das Audit und die darin gesetzten inhaltlichen Schwerpunkte (z.B. Karenz und Wiedereinstieg) gehören in der Organisation zum Zeitpunkt der Untersuchung zum fest verankerten Alltagswissen - Mitglieder beziehen sich in ihren Aussagen immer wieder auf das Audit und verstärken damit kommunikativ die mit dem Audit verbundene Darstellung von Offenheit und Flexibilität der WKÖ im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Damit sind zwei zentrale Konsequenzen verbunden: Zum einen vermittelt das Audit an sich ebenso wie der ständige kommunikative Rekurs darauf den MitarbeiterInnen Sicherheit - sie können grundsätzlich davon ausgehen, dass sie in ihrem Bemühen, Beruf und Familie zu vereinbaren, von der Organisation unterstützt werden bzw. keine negativen Sanktionen zu befürchten haben. In diesem Sinne wirkt das Audit als Bezugspunkt bzw. Berufungsinstanz für persönliche Entscheidungen beispielsweise über Karenzdauer, Ausmaß und Lage von Elternzeit und ähnliches, ohne dass es in kommunikativen Aushandlungsprozessen darüber explizit genannt oder als Argument eingebracht werden muss. Zum anderen erzeugt die offensive Betonung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen Handlungsdruck insbesondere für Führungskräfte, die sich mit diesbezüglichen Anfragen oder Entscheidungen ihrer MitarbeiterInnen konfrontiert sehen. Das, was propagiert wird – z.B. flexible Arbeitszeitmodelle oder Väterkarenz - muss auch tatsächlich möglich sein bzw. ermöglicht werden, und zwar unabhängig davon, wie die Führungskraft persönlich dazu steht. Es wäre für die Organisation wenig funktional, würde sie nun die im Rahmen des Audits formalisierten Prinzipien offensichtlich verletzen. Damit wird das Audit nicht nur zum Bezugspunkt für persönliche Entscheidungen, sondern auch für organisationale Entscheidungen – es wird zur Entscheidungsprämisse.

Neben der institutionalisierten Form des Lernens im Rahmen des Auditierungsprozesses lernt die Organisation im Hinblick auf das interessierende Themenfeld jedoch noch auf andere Weise, nämlich an individuellen „Sonderfällen“. In der Analyse wurde deutlich, dass Väterkarenzen sowie

Schwangerschaften von weiblichen Führungskräften die Organisation vor Herausforderungen stellt, für die noch keine formal institutionalisierten Lösungen zur Verfügung stehen: „*Vorkommnisse, die einen Wandel, einen Unterschied oder eine Diskontinuität gegenüber dem bisherigen Gang der Dinge bedeuten, Vorkommnisse, die mehr als eine Bedeutung zu haben scheinen (die mehrdeutig sind), bieten Anlaß für beträchtliche Aktivität*“ (Weick 1985: 12 f.).

Insbesondere längere Väterkarenzen stellen immer noch einen Sonderfall da, der – wenngleich unter KollegInnen honoriert – in der Organisation hochgradige Irritation auslöst, vor allem dann, wenn es sich um die Karenz einer männlichen Führungskraft handelt, eben weil dies einen Unterschied zum bisherigen Gang der Dinge markiert und mitunter den geschlechtsstereotypen Erwartungen an eine Person (in einer bestimmten Position) widerspricht (siehe dazu auch Kapitel 3.4.). Auf Erfahrungswissen oder bereits fest im Alltagswissen der Organisationsmitglieder verankerte Prozesse kann in so einem Fall nicht zurückgegriffen werden. Auch die gesetzlichen Regelungen, die nicht zwischen hierarchischen Positionen oder Qualifikationsprofilen der Karenzierten differenzieren, bieten in solchen Fällen ebenso wenig wie die durch das Auditverfahren entstandenen Entscheidungsprämissen ausreichende Anhaltspunkte dafür, wie in einem solchen Fall konkret vorzugehen ist. Ortmann (2003) argumentiert, dass wir Regeln immer *auswählen, interpretieren* und auf die jeweilige spezifische *Situation beziehen* müssen (Ortmann 2003: 12). Eine Regel zu befolgen heißt bei Ortmann, ein Verfahren auf einen besonderen Fall und in einer besonderen Situation anzuwenden, wobei ein doppelter Interpretationsakt notwendig ist, um einerseits zu klären, was die Regel bedeutet und andererseits, was die Situation bedeutet. Man stellt sich also die Frage, ob die vorliegende Situation einen Fall darstellt, in dem die Anwendung einer bestimmten Regel angemessen ist. Ortmann weist auch darauf hin, dass in dem Wort „anwenden“ bereits ein „wenden“ enthalten ist und damit die Möglichkeit, sich vom allgemeinen Verfahren auch *abzuwenden* und sich stattdessen dem besonderen Fall *hinzuwenden*. Hinzu kommt, dass in keiner Regel die Anwendung eben dieser Regel vollständig geregelt werden kann und somit der Anwenderin oder dem Anwender der Regel eine Interpretations- und Entscheidungsleistung abverlangt. (ebd.: 34 f.). Eben dies passiert bei relativ unerwarteten Ereignissen wie z.B. der Ankündigung einer männlichen Führungskraft, Karenz in Anspruch nehmen zu wollen: die betroffenen Parteien – von der Führungskraft selbst über dessen Vorgesetzte/n bis hin zu Personen aus der Personalabteilung und dem Betriebsrat/der Betriebsrätin - müssen sich kommunikativ über ihre jeweilige Interpretation der spezifischen Situation und der Regeln abstimmen und darauf basierende Lösungen aushandeln, um die unterschiedlichen Interessen aller Parteien zu berücksichtigen und den gesetzlichen Regelungen zu genügen. Konkret müssen dann Entscheidungen darüber getroffen werden, ob eine interimistische Vertretung für den gewünschten Karenzzeitraum möglich ist oder ob die Führungsposition

nachbesetzt wird, inwieweit und in welchem arbeitszeitlichen Ausmaß der Karenzierte in organisationale Prozesse eingebunden bleibt und welche Position er nach der Karenz wieder einnehmen kann. Im Grunde stellen sich die gleichen Fragen wie bei jeder anderen Karenzierung. Dass die spezifische Merkmalskonstellation (Mann + Führungskraft + Karenz) ein besonders großes Irritationspotential für die Organisation in sich birgt, zeigt sich daran, dass mehr Personen als üblich in Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden sind bzw. sich die Kommunikationsaktivitäten vertikal auf mehreren Hierarchieebenen erstrecken. Auch die Inanspruchnahme von Supervision kann Führungskräften in solch einem Fall als Strategie dienen, um die Irritation zu verringern, gangbare Umgangsweisen zu finden und auch um keine positive Diskriminierung zu erzeugen. Bei Fällen, deren hohes Irritationspotential auf Genderaspekte zurückzuführen ist, ist man also in der Organisation bemüht, gerade diese *nicht* als Sonderfälle zu markieren, um der formal vorgegebenen Prämisse der Gleichstellung von Männern und Frauen in der Organisation weiterhin zu entsprechen.

Wie sich jedoch am Beispiel von weiblichen Führungskräften zeigt, lernt die Organisation von Fall zu Fall und die vormals irritierenden, mehrdeutigen Inputs, die bei ihrem erstmaligem Auftreten zu verstärkter kollektiver Aktivität geführt haben, werden – nachdem sie systemintern verarbeitet und im Kollektiv sinnvolle Umgangsweisen gefunden wurden – zu Präzedenzfällen, die sodann als Richtschnur für ähnliche Fälle dienen: *„Wenn diese Inputs schließlich weniger zweideutig geworden sind, nimmt das Ausmaß der auf sie gerichteten kollektiven Aktivität ab“* (Weick 1985: 12 f.). Die Organisation hat dann gelernt, mit Sonderfällen umzugehen und das Ausmaß an Irritation, das solche Fälle auslösen, wird von mal zu mal geringer. Weibliche Führungskräfte, die Karenz und/oder Elternteilzeit in Anspruch nehmen, sind in diesem Sinn in den letzten Jahren zu einem Stück Normalität in der WKÖ geworden.

Während Schwangerschaften von weiblichen Führungskräften und die damit verbundenen Aktivitäten des Organisierens von Abwesenheitszeiten mittlerweile ihren Sonderstatus in der Organisation verloren haben, ist im Hinblick auf das Themenfeld Väterkarenz in der Organisation noch immer ein beträchtliches Maß an Aktivität zu verzeichnen. Es werden seitens der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung verschiedenste Bemühungen deutlich, Väterkarenz zu fördern, z.B. indem Geschichten über Personen, die bereits Väterkarenz in Anspruch genommen haben, über organisationsinterne Kommunikationskanäle (z.B. MitarbeiterInnenzeitung) erzählt und Informationen rund um Väterkarenz vermittelt werden. Hier wird versucht, das Lernen an Präzedenzfällen zu institutionalisieren, indem diese aktiv als „Best Practices“ kommuniziert und dargestellt werden. Als Zielgruppen dieser internen Werbung für Väterkarenz lassen sich zwei

zentrale Adressaten ausmachen: zum einen frischgebackene Väter, die zur Inanspruchnahme von Väterkarenz motiviert werden sollen, und zum anderen die jeweiligen Führungskräfte dieser Väter, denen die Vorteile, die man sich von Väterkarenz verspricht (z.B. Zugewinne an Sozialkompetenz und Effizienz), schmackhaft gemacht werden. Nichtsdestotrotz erweist sich Väterkarenz im „Ernstfall“, d.h. bei tatsächlicher Inanspruchnahme, für die Organisation als ein „*nicht selbstverständlicher Input*“ (Weick 1985: 12), wobei das Ausmaß an Irritation, das Väterkarenz auslöst, mit dem zeitlichen Ausmaß der Karenz zu korrelieren scheint und der Bedarf an Organisieren und kommunikativen Aushandlungsprozessen steigt, je länger ein Vater sich entschließt, bei seinem Kind zu bleiben. In diesem Zusammenhang fiel bei der Analyse des Artikels „*Wenn Väter in Karenz gehen ...*“ (Newk@mmer 2/2012) besonders auf, dass hier auch ein Vater zu Wort kommt, der de facto gar nicht in Väterkarenz war, sondern lediglich für einige Monate Elternteilzeit beansprucht hat. Diese Gleichsetzung von Väterkarenz und Elternteilzeit macht deutlich, was in der Organisation bereits als Normalfall (oder Wunschscenario), und was immer noch als Sonderfall gilt: Ein Vater, der sich für einen überschaubaren Zeitraum von 2-3 Monaten um seinen Nachwuchs kümmert und dabei möglichst weitgehend in organisationale Prozesse eingebunden bleibt (z.B. durch geringfügige Beschäftigung während der Väterkarenz oder die kurzfristige Reduktion der Arbeitszeit im Rahmen von Elternteilzeit), hat bereits einen gewissen Normalitätsstatus erreicht. Eine länger dauernde Väterkarenz hingegen ist und bleibt – zumindest derzeit noch – ein irritierender Sonderfall, da er dem idealisierten Bild vom Karenzvater, der nur *vorübergehend* abwesend ist, *in wichtige Aktivitäten der Firma eingebunden ist* und *nach seiner Karenz sofort wieder voll da ist* (Formulierungen in Kursivschrift entstammen dem o.g. Artikel aus Newk@mmer 2/2012), widerspricht. In diesem Sinne lässt sich auch das Bemühen seitens der Väter, die eigene Abwesenheit oder reduzierte Anwesenheit möglichst störungsfrei für die Organisation zu gestalten und verfügbar bzw. erreichbar zu bleiben, als Versuch verstehen, dem in der Organisation implizit geteiltem Idealbild des Karenzvaters zu entsprechen und somit Normalität herzustellen.

Wenn konkrete Handlungsvorbilder fehlen oder nur sehr vereinzelt verfügbar sind, etwa im Fall von Vätern in Karenz oder weiblichen Führungskräften, die Karenz bzw. Mutterschutz und/oder Elternteilzeit in Anspruch nehmen wollen, gewinnt auch das Audit *berufundfamilie* als Bezugsinstanz für Entscheidungen besondere Bedeutung. Wenn MitarbeiterInnen nicht auf die persönlichen Erfahrungen anderer KollegInnen oder in der Organisation tradierte Geschichten und Ereignisse zurückgreifen können, werden das Audit und die damit verbundene positive Inszenierung von Familienfreundlichkeit neben den gesetzlichen Regelungen zum zentralen Bezugspunkt für Angestellte. Durch seine Sicherheit und Verbindlichkeit vermittelnde Innenwirkung trägt das Audit dazu bei, dass auch Personengruppen, die vormals keinen Gebrauch von flexiblen

Arbeitszeitmodellen oder Karenz gemacht haben, sich nun ebenfalls „trauen“, diesbezügliche Wünsche zu kommunizieren und ihre gesetzlich verankerten Rechte auch tatsächlich in Anspruch zu nehmen. Dass dies in vielen anderen Organisationen trotz gesetzlicher Regelungen bislang noch keine Selbstverständlichkeit ist, wird in einigen Interviewpassagen deutlich, in denen die InterviewpartnerInnen von Erfahrungen ihrer Bekannten und Verwandten erzählen, die bei ihren jeweiligen ArbeitgeberInnen kaum auf Verständnis oder gar Zugeständnisse hinsichtlich der Inanspruchnahme von Väterkarenz oder Elternteilzeit hoffen können bzw. auf informelle Blockaden stoßen, die die Verwirklichung ihrer gesetzlichen Rechte bzw. die Fortsetzung ihrer Karriere verunmöglichen. Dieser Vergleich mit den Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in anderen Unternehmen oder Organisationen verstärkt wiederum die Wahrnehmung der eigenen Organisation als besonders familienfreundlich und flexibel und damit die weiter oben beschriebenen Konsequenzen des Audits: die zunehmende Entscheidungs- und Handlungssicherheit auf Seiten der MitarbeiterInnen und den zunehmenden Druck auf Seiten der Vorgesetzten, ihre Entscheidungen konform mit den im Zuge des Audits definierten Prämissen zu treffen.

## 5.6. Zur Konstruktion von Flexibilität und Stabilität

Wie bereits an einigen Stellen angeklungen ist, zeigt die WKÖ mit ihren zahlreichen Teilzeitmodellen und der Möglichkeit, die Wochenarbeitszeit jederzeit reduzieren oder aufstocken zu können, im Hinblick auf die zeitliche Ausgestaltung der Arbeit ein hohes Maß an Flexibilität und wird von ihren MitarbeiterInnen ihrerseits auch als sehr flexibel wahrgenommen bzw. nach außen hin so dargestellt. Im Hinblick auf Elternteilzeit haben die MitarbeiterInnen den geltenden Gesetzen zufolge nicht nur die Möglichkeit, die Anzahl der Wochenarbeitszeit zu wählen, sondern können auch die Lage der Arbeitszeit mitbestimmen. In den Interviews wurde deutlich, dass die MitarbeiterInnen tatsächlich von unterschiedlichen Modellen Gebrauch machen: die wöchentliche Arbeitszeit kann geblockt an einigen wenigen Tagen oder auch verteilt auf mehrere Wochentage erbracht werden; es besteht die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten oder sich einen Arbeitsplatz mit einer anderen Person zu teilen (Jobsharing). Personen können auch zwischen diesen verschiedenen Modellen wechseln: die Gründe für einen solchen Wechsel können sowohl im Privatbereich liegen, wenn beispielsweise die Kinderbetreuungssituation eine Neuorganisation der Arbeitszeiten notwendig macht, sie können aber auch im organisationalen Kontext ihren Ursprung haben, wenn sich beispielsweise ein gewähltes Modell zur Bewältigung der Aufgaben als ungeeignet erweist und die personelle Situation in einer Abteilung eine Anpassung der Arbeitszeiten bzw. der Lage der Arbeitszeiten nötig macht. Das all dies möglich ist, darf nicht über den organisatorischen Aufwand und die fortlaufenden

Abstimmungsprozesse hinweg täuschen, derer es Bedarf, um ein solches Maß an Flexibilität überhaupt erst zu ermöglichen. In der Analyse wurde deutlich, dass die Flexibilität in der WKÖ auf zwei Säulen ruht: zum einen auf der hierarchischen und nach klar abgrenzbaren Aufgabenbereichen gegliederten Struktur der WKÖ und zum anderen auf den Abstimmungsprozessen unter den Organisationsmitgliedern. Beide Säulen bedingen sich dabei wechselseitig und müssen fortlaufend reproduziert und stabilisiert werden.

Die WKÖ ist stark hierarchisch organisiert und ist in unterschiedliche interne Abteilungen, Fachbereiche und politische Abteilungen ausdifferenziert, die jeweils für sehr spezifische Agenden zuständig sind. Auch innerhalb der jeweiligen Abteilungen sind klare Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche definiert. Die Organisation bietet mit diesen formalen Strukturen und insbesondere durch die Einteilung der Arbeit in klar abgrenzbare Arbeitsbereiche und -pakete stabile Rahmenbedingungen, innerhalb derer die MitarbeiterInnen untereinander aushandeln können, wer welche Aufgabenpakete für welchen Zeitraum übernimmt. Die verschiedenen Arbeitspakete können je nach Bedarf und je nach den zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen der einzelnen MitarbeiterInnen gebündelt, gesplittet oder neu zusammengesetzt werden – natürlich immer nach Maßgabe der Kompetenzen der jeweiligen MitarbeiterInnen. Es scheint jedoch eine Fülle an weitgehend formalisierten bzw. standardisierten Aufgaben zu geben, die von verschiedenen MitarbeiterInnen nach kurzer Einarbeitungszeit erfüllt werden können. Dadurch wird es möglich, Aufgabenbereiche und Positionen nicht nur für Vollzeitbeschäftigte, sondern auch für Teilzeit- oder geringfügig Beschäftigte zu definieren und flexibel anzupassen, wenn sich die Wochenarbeitszeit oder die Lage der Arbeitszeit eines/r MitarbeiterIn ändert.

Dabei konnten in der WKÖ im Hinblick auf die Organisation bzw. Koordination von Aufgabenbereichen verschiedene Typen identifiziert werden, die sich vor allem dadurch unterscheiden, *wer* in die kommunikativen Aushandlungsprozesse hauptsächlich eingebunden ist. So kann auf der einen Seite des Kontinuums als extremer Pol die Abstimmung entweder nur zwischen der Führungskraft und jener/m MitarbeiterIn stattfinden, dessen/deren Verfügbarkeit sich in irgendeiner Art und Weise für einen bestimmten Zeitraum verändert, oder aber die Abstimmungsleistung liegt auf der anderen Seite des Kontinuums und damit ausschließlich bei den MitarbeiterInnen und deren KollegInnen. In beiden Fälle können und werden Vorschläge von beiden Seiten eingebracht. Der Unterschied liegt vor allem darin, dass im letzteren Fall die unter Ausschluss der Führungskraft gemeinsam gefundene Lösung von dieser schließlich noch abgesegnet werden muss. Empirische Evidenz gibt es in der WKÖ für beide Typen; darüber hinaus sind natürlich auch Mischformen anzutreffen, die je nachdem, zu welchem Anteil Führungskräfte in die

Abstimmungsprozesse eingebunden sind, näher an dem einen oder anderem Pol liegen. Bevorzugt kommt jedoch die Abstimmung unter KollegInnen zum Einsatz, was angesichts der bisher aufgezeigten Befunde nicht verwundert. Selbstorganisation und Planung genießen einen so hohen Stellenwert in der Organisation, dass beide als Prämissen für das eigene Handeln weitgehend von den MitarbeiterInnen internalisiert wurden. Indem sich Führungskräfte mit Vorgaben zurückhalten, delegieren sie die Verantwortung für die zeitliche und sachliche Koordination der Arbeit implizit an ihre Mitglieder und fördern damit informelle Abstimmungsprozesse unter KollegInnen. Flexibilität ist damit nichts, das einfach da ist oder den MitarbeiterInnen seitens der Organisation geboten wird. Vielmehr wird Flexibilität interaktiv und vorwiegend auf informeller Ebene von den MitarbeiterInnen selbst hergestellt. Diese leisten mit ihrer individuellen Flexibilität und Bereitschaft, neue Aufgabenpakete zu übernehmen, andere abzugeben oder auch zeitweilig Aufgaben von KollegInnen zusätzlich zu übernehmen, einen wichtigen Beitrag zur Herstellung von Flexibilität in der Organisation. Auch die konkreten Anwesenheitszeiten werden unter Berücksichtigung der vorgegebenen Büroöffnungszeiten weitgehend innerhalb der jeweiligen Teams ausgehandelt. Eine wichtige Rolle spielen dabei persönliche Beziehungen: Für eine/n KollegIn, der/die auch persönlich geschätzt wird, ist man eher bereit, flexible Lösungen zu finden und zu ermöglichen. Die Organisation profitiert von der informellen Koordinationsleistung und der individuellen Flexibilität der MitarbeiterInnen, indem sie deren Flexibilität als Vorzüge der Organisation präsentieren kann (z.B. im Zuge des Audits).

Bei der Analyse hat sich gezeigt, dass nicht alle Aufgabenbereiche und –pakete als gleichermaßen geeignet für die Bearbeitung im Rahmen einer (längerfristigen) Teilzeitbeschäftigung wahrgenommen werden bzw. dass deren Bewältigung mit Herausforderungen verbunden sein kann. Insofern hat die Flexibilität auch bei der WKÖ gewisse Grenzen bzw. lassen sich Probleme aufzeigen, die sich aus dem Bemühen um Flexibilität ergeben: Dies betrifft zum einen Führungsaufgaben und zum anderen Aufgaben, die termingebunden und/oder in hoher Abhängigkeit vom jeweiligen Vorgesetzten zu erledigen sind (z.B. Sekretariatspositionen).

Aufgrund des hohen Anteils an TeilzeitmitarbeiterInnen in einigen Abteilungen der WKÖ, kommt Organisation nicht umhin, diese auch mit termingebundenen Aufgaben zu betrauen. Solche Aufgaben sind dadurch gekennzeichnet, dass sie aufgrund ihrer zyklischen oder projektförmigen Organisation über das Jahr gesehen ein unterschiedlich aufgeteiltes Arbeitsvolumen mit sich bringen, zu spezifischen Zeitpunkten behandelt werden müssen (z.B. Jahresberichte, Auditverfahren etc.) und damit von den betroffenen MitarbeiterInnen in der zeitlichen Gestaltung wenig beeinflussbar sind. Zwar können bei der Zuweisung bzw. Übernahme von Aufgabenbereichen diese „Spitzen“

mitberücksichtigt werden (z.B. indem Projekte mit zeitversetzten Spitzen zugewiesen oder übernommen werden), die Planbarkeit stößt jedoch auch hier einmal mehr an ihre Grenzen, da der tatsächliche zeitliche Aufwand, der zur Bewältigung solcher Aufgaben nötig ist, im Vorfeld oft nur unzureichend genau abgeschätzt werden kann. In diesem Fall ist die Organisation dann wiederum auf die individuelle Flexibilität ihrer MitarbeiterInnen angewiesen bzw. auf deren Bereitschaft, der Organisation in Perioden mit höherem Arbeitsaufkommen auch tatsächlich mehr zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Diese Bereitschaft wird gefördert durch ein formal verankertes, flexibles Gleitzeitmodell, das insbesondere für Teilzeitbeschäftigte die Mitnahme von geleisteten Arbeitszeiten in andere Durchrechnungsperioden ermöglicht, in denen dann beispielsweise Gutstunden oder –tage konsumiert werden können. Damit wird den Mitgliedern seitens der Organisation trotz termingebundener Aufgaben eine gewisse Zeitsouveränität ermöglicht und umgekehrt zeitliche Flexibilität erwartet. An diesem Beispiel wird die Wechselwirkung zwischen formal geschaffenen Strukturen und der individuellen Flexibilität der MitarbeiterInnen bei der Herstellung und Aufrechterhaltung von Flexibilität besonders deutlich.

Während sich die Um- und Neuverteilung von Arbeitspaketen bei Teilzeitbeschäftigten in den unteren Hierarchieebenen bereits institutionalisiert hat, tut man sich diesbezüglich bei Führungsfunktionen noch etwas schwerer. Das bedeutet nicht, dass es in der Organisation keine Personen mit Führungsfunktionen in Teilzeitbeschäftigung gibt. Im Gegenteil: in jüngerer Vergangenheit haben mehrere weibliche Führungskräfte Elternteilzeit in Anspruch genommen und selbst männliche Kollegen machen von dieser Option Gebrauch. Führungsaufgaben werden jedoch in der Organisation immer noch mit möglichst häufiger Anwesenheit verbunden. Das zeigt sich z.B. daran, dass Führungskräfte ihre Arbeitszeit auch in Elternteilzeit um nur wenige Stunden reduzieren und/oder versuchen, die Dauer ihrer vollständigen Abwesenheit möglichst kurz halten. Das Primat der physischen Präsenz wird auch deutlich an den rhetorischen Strategien, die eigene Produktivität und Arbeitsleistung auch bei geringerer Wochenarbeitszeit oder in Zeiten, in denen von zu Hause aus gearbeitet wird, zu verdeutlichen und zu betonen. Nicht zuletzt deuten auch sarkastisch oder negativ konnotierte Aussagen über Personen, die in sehr geringem zeitlichen Ausmaß Führungspositionen erfüllen, auf die Erwünschtheit der persönlichen Präsenz von Führungskräften hin. Wie bereits an anderer Stelle erläutert, ist Abwesenheit – wenn auch nur im Sinne einer reduzierten physischen Anwesenheitszeit am Arbeitsplatz – erklärungs- und rechtfertigungsbedürftig. Dies gilt für MitarbeiterInnen auf niedrigeren Hierarchieebenen und erst recht für Personen in Führungsfunktionen; letztere haben jedoch den Vorteil, dass sie einen Teil ihrer Agenden jederzeit an MitarbeiterInnen oder VertreterInnen delegieren können, ohne auf deren individuelle Bereitschaft zur Übernahme der anvertrauten Aufgaben angewiesen zu sein. Sie müssen aber unter Umständen

auch damit rechnen, dass eine allzu geringe Anwesenheitszeit, insbesondere über einen längeren Zeitraum, Fragen und Spekulationen dahingehend aufwirft, ob die Führungsaufgaben in dieser geringen Zeit auch hinreichend erfüllt werden können. In diesem Fall kann es dann zu Aushandlungsprozessen über die Position und mögliche Alternativen kommen. Aus der Binnenperspektive von Führungskräften birgt eine allzu lange Abwesenheit (oder zu geringe persönliche Anwesenheit) in der Organisation auch potentiell die Gefahr des eingeschränkten Zugriffs sowohl auf formale Informationen als auch auf informelles Wissen. Die Abstimmung und Kommunikation zwischen Führungskraft und Vertretung (auch in dienstfreien Zeiten) gewinnt unter dieser Perspektive besondere Relevanz, um die Anschlussfähigkeit von Entscheidungen der Führungskraft an andere organisationale Entscheidungen, die während ihrer Abwesenheit getroffen wurden, zu gewährleisten und damit die Führungsposition zu sichern.

Zusammenfassend soll nochmals hervorgehoben werden, dass die Flexibilität, von der Väter und Mütter in der WKÖ profitieren, zum einen von diesen vorwiegend in informellen Abstimmungsprozessen mit KollegInnen selbst hergestellt wird (Flexibilität durch Informalität), und zum anderen auf dem Rückgrat der ausgeprägten hierarchischen Formalstruktur der Organisation basiert, im Rahmen derer ein flexibles Jonglieren mit Positionen, Aufgabenbereichen und Arbeitszeitmodellen überhaupt erst möglich wird (Flexibilität durch Formalität). Flexibilität wird nicht zuletzt auch dadurch immer wieder als solche konstruiert, indem sich die Organisationsmitglieder gegenseitig bzw. in ihrer Präsentation nach außen ihrer Flexibilität versichern.

Neben Flexibilität ist auch die Stabilisierung der Organisation durch den weitgehenden Erhalt der personellen Ressourcen eine zentrale Entscheidungsprämisse ist, die in der Organisation Entscheiden (und damit: Handeln) lenkt. Flexibilität und Stabilität bedingen sich dabei wechselseitig: während, wie weiter oben argumentiert wurde, die stabile Formalstruktur der WKÖ als zentrale Kontextbedingung für die (Re-)Produktion von Flexibilität fungiert, ermöglichen die Flexibilität (z.B. in Form von flexiblen Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodellen) die frühzeitige Wiedereingliederung und damit die Bindung der MitarbeiterInnen an die Organisation. Dies wiederum trägt maßgeblich zur Stabilisierung der Organisation bei. Am Bemühen von Vorgesetzten, ihre MitarbeiterInnen zu einem möglichst raschen beruflichen Wiedereinstieg nach der gesetzlichen Mutterschutzfrist und/oder nach der Karenz zu motivieren, an ihrem Bestreben, diese auch während der Karenz im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung für die Organisation zugänglich zu halten, wird deutlich, dass Stabilität in der WKÖ sehr stark mit der Kontinuität des Personals (im Sinne von lange dauernder Mitgliedschaft) verbunden wird. Auch die Dokumente, die organisationsintern verwendet werden, um den Wissenstransfer beispielsweise zwischen Karenzierten und deren Vertretung zu sichern,

lassen darauf schließen, dass es in der WKÖ ein Bewusstsein dafür gibt, dass jede/r MitarbeiterIn über wertvolles Erfahrungswissen verfügt, das im Laufe der Tätigkeit in der WKÖ erworben wurde und dessen Verlust es zu vermeiden gilt. Während in Dienstleistungsbetrieben häufig das Motto gilt, dass es teurer und mühsamer ist, neuen KundenInnen zu gewinnen, als bestehende KundenInnen zu erhalten, so scheint dieses Motto in der WKÖ in Bezug auf die MitarbeiterInnen zu gelten. Man ist daher bemüht, MitarbeiterInnen durch attraktive Arbeitszeitgestaltung an die Organisation zu binden und eine Abwanderung nach der Karenz zu vermeiden.

## **6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK**

Das abschließende Kapitel soll einen zusammenfassenden Überblick über das Forschungsprojekt und die wichtigsten Erkenntnisse geben, die im Zuge der empirischen Analyse entstanden sind. Darüber hinaus wird die Anschlussfähigkeit der vorliegenden Arbeit argumentiert und es werden Perspektiven für weitere Forschung aufgezeigt.

### **6.1. Forschungsfrage und Organisation des Forschungsprojektes**

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen organisationalen Prozessen und Praktiken im Zusammenhang mit der Mutter- oder Vaterschaft der Organisationsmitglieder. Mit Hilfe einer qualitativen Organisationsdiagnose wurde die Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) dahingehend untersucht, welche organisationalen Abläufe und Praktiken zum Einsatz kommen, um mit den Phänomenen Mutterschutz, Karenz, Elternteilzeit und dem beruflichen Wiedereinstieg ihrer Organisationsmitglieder zurecht zu kommen und welche Institutionalisierung sich in der Organisation entwickelt haben. Methodisch ist die Arbeit in der qualitativen, interpretativen Sozialforschung verortet. In Übereinstimmung mit den wesentlichen Prämissen der qualitativen Sozialforschung wurde ein zyklisches Forschungsdesign entwickelt und unter Verwendung interpretativer Analysemethoden umgesetzt. Als Erhebungsinstrument kamen offene Interviews mit MitarbeiterInnen und Führungskräften der WKÖ zum Einsatz, die mit Hilfe von Feinstruktur- und Systemanalysen nach Froschauer und Lueger (2003) interpretiert bzw. analysiert wurden. Darüber hinaus wurden einige organisationsinterne Dokumente einer Artefaktanalyse unterzogen. Bei der Analyse dienten systemtheoretische Konzepte als sensibilisierende „Linsen“, mit Hilfe derer die empirischen Daten aus unterschiedlichen Perspektiven theoretisch beleuchtet und rekonstruiert werden konnten.

### **6.2. Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick**

Im Zuge der Mutter- bzw. Vaterschaft von Organisationsmitgliedern ändert sich für eine Organisation vor allem eines, nämlich das zeitliche Ausmaß, in dem diese Personen von der Organisation in Anspruch genommen werden können. Damit ändern sich die Bedingungen der Integration von Personen. Denn egal für welche Variante der Kinderauszeit sich eine Person entscheidet, ob für Mutterschutz und/oder Karenz und/oder Elternteilzeit in all ihren möglichen Ausprägungen – immer ist damit für die Organisation ein vorübergehender (längerer oder kürzerer) Verlust bzw. ein (mehr

oder weniger) eingeschränkter Zugriff auf deren Arbeitskraft und Know-How verbunden. Während andere organisationsexterne Rollen, die Organisationsmitglieder in ihrem Privatleben innehaben mögen, für die Organisation weitgehend unerheblich sind, kaum zu Irritationen führen und damit auch keinen Eingang in die organisatorische Kommunikation finden, kann die Rolle der Mutter und neuerdings auch die des Vaters aufgrund geltender gesetzlicher Bestimmungen nicht aus der organisatorischen Kommunikation und den Entscheidungsprozessen ausgeklammert werden. Für die Organisation bedeutet jede Inanspruchnahme von Mutterschutz, Karenz oder Elternteilzeit eine Irritation und sie muss sich – ob sie will oder nicht - mit dieser Privatrolle ihrer Mitglieder auseinandersetzen, um die eigene Reproduktion zu gewährleisten.

In der WKÖ verbindet sich – so das Fazit der Analyse – bei der Integration von Müttern und Vätern das *Müssen* mit dem *Wollen*. Auf Basis der gesetzlichen Rahmenbedingungen, die sich, wie in Kapitel 1 dargestellt, in den letzten 10 Jahren stark verändert haben und nunmehr vielfältige Kinderauszeit- und Wiedereinstiegsszenarien sowohl für Männer als auch Frauen denkbar machen, wurden in der WKÖ verschiedenste Maßnahmen ergriffen bzw. Institutionen geschaffen, um der Irritation, die durch die Inanspruchnahme von Mutterschutz, Karenz und/oder Elternteilzeit für die Organisation entsteht, zu begegnen. Die WKÖ setzt dabei nicht nur um, was gesetzlich vorgegeben ist, sondern hat darüber hinaus im Rahmen des Audits *berufundfamilie* für Mütter und Väter Rahmenbedingungen geschaffen, die den Organisationsmitgliedern ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichen, diesen (und sich selbst) aber gleichermaßen Flexibilität abverlangen. Die Organisation versucht damit auch ihrer Vorbildfunktion, die sie gegenüber zahlenden Kammermitgliedern erfüllen möchte, gerecht zu werden. Es wurden jedoch nicht nur formale Institutionen geschaffen (z.B. spezielle Positionen bzw. Zuständigkeitsbereiche für die Belange von Karenzierten, Leitfäden für Vorbereitungsgespräche für Karenz und Wiedereinstieg, die Informationsveranstaltung für Karenzierte sowie eine eigene Kostenstelle, der WiedereinsteigerInnen vorübergehend zugewiesen werden können), sondern es haben sich auch informelle Institutionen bzw. implizite Entscheidungsprämissen herausgebildet, die das Entscheiden (und als Resultat: das Handeln) der Organisationsmitglieder anleiten.

So hat es sich beispielsweise (im Sinner einer zentralen handlungsleitenden Prämisse) in der WKÖ eingebürgert, dass Abwesenheitszeiten aufgrund von Mutterschutz, Karenz und Elternteilzeit sowie der Wiedereinstieg möglichst genau zu planen sind. Diese **Prämisse, Planbarkeit zu schaffen**, wurde von den Organisationsmitgliedern bereits weitgehend internalisiert, was sich insbesondere in der Handlungstypik zeigt, eigene Abwesenheitszeiten bzw. Zeiten reduzierter Anwesenheit frühzeitig zu kommunizieren, diese damit der Organisation als Entscheidungsgrundlage verfügbar zu machen und selbstständig zu organisieren. Ziel der Planungsbemühungen ist es, Unsicherheiten in der Zukunft zu

verringern bzw. Ereignisse in der Zukunft berechenbarer zu machen, sodass die fortlaufende Reproduktion der Organisation auch beim vorübergehenden Verlust von bestimmten Arbeitskräften (und deren Know-How) weitgehend reibungslos aufrechterhalten werden kann. Planung dient damit der Stabilisierung der Organisation. Es konnte allerdings gezeigt werden, dass die Zukunft trotz aller Planungs- und Steuerungsbemühungen stets ungewiss bleibt, nicht zuletzt durch die Kontingenz der Entscheidungen bzw. Handlungen der Organisationsmitglieder (z.B. Verlängerung von Karenzzeiten, andere personelle Veränderungen, neuerliche Schwangerschaften/Karenzen/Elternteilzeiten etc.). Mit Luhmann (2000) kann argumentiert werden, dass Entscheidungen zwar die Voraussetzung sind, um eine prognostizierbare Zukunft zu erzeugen, dass aber jedes Bemühen um mehr Informationen, die dazu dienen sollen, die eigene Entscheidungsgrundlage zu verbessern, nichts an der Tatsache ändern kann, dass die Zukunft grundsätzlich unbekannt bleibt. *„Insofern muss die verbreitete Auffassung korrigiert werden, durch mehr Information könne man die Zukunft besser in den Griff bekommen. Die Ungewissheit, die durch Information behoben wird, ist nicht die Ungewissheit der Zukunft, sondern die Ungewissheit der Auswahl aus einem Selektionsbereich“* (Luhmann 2000: 167 f.). Somit bildet die im Zuge von Entscheidungen prognostizierte Zukunft lediglich einen Orientierungsrahmen für die Handlungen *in der Gegenwart* (und nicht für die Zukunft) und die Planungsbemühungen erfüllen damit in der Organisation die Funktion, Handlungsfähigkeit im hier und jetzt herzustellen. So können die weiter oben bereits genannten formal institutionalisierten Prozesse treffender als Gelegenheiten beschrieben werden, die den Beteiligten Anlass zur Kommunikation bieten, in denen dann angemessene Handlungsweisen für die Gegenwart ausgehandelt werden können.

Die Inanspruchnahme von Elternfreistellung und Elternteilzeit bzw. die Gestaltung und Organisation des Zeitraumes der Abwesenheit sowie des Wiedereinstiegs stellen sich in der WKÖ als **komplexe Aushandlungsprozesse** dar, an denen ab dem Zeitpunkt der Bekanntgabe der Schwangerschaft oder der Absicht, Karenz und/oder Elternteilzeit in Anspruch zu nehmen, unterschiedliche Personen (in ihren jeweiligen Positionen) und Abteilungen beteiligt sind: Die betroffenen MitarbeiterInnen kommunizieren darüber mit ihren KollegInnen, Vorgesetzten sowie mit den zuständigen Personen in der Personalabteilung; ebenso gibt es Abstimmungsprozesse zwischen den Führungskräften und der Personalabteilung und auch der Betriebsrat kann – v.a. in besonders irritierenden Fällen - in solche Kommunikationsprozesse eingebunden sein. Betroffene können in diesem Prozess entsprechend den gesetzlichen Regelungen ihre Vorstellungen (z.B. über die gewünschte Dauer der Karenz und/oder die Arbeitszeit oder den gewünschten Arbeitsbereich beim Wiedereinstieg) aktiv einbringen, orientieren sich dabei jedoch wie bereits erläutert nicht nur an den gesetzlichen Regelungen,

sondern auch an den in der Organisation geteilten Vorstellungen über angemessenes Verhalten bzw. an mehr oder weniger expliziten Entscheidungsprämissen.

Wie kann nun konkret die Frage nach der Integration von Müttern und Vätern beantwortet werden? Weiter oben wurde die begriffliche Definition Luhmanns vorgestellt, wonach Integration „*als die wechselseitige Einschränkung der Freiheitsgrade von Systemen*“ (Luhmann 2000: 99) beschrieben wird. Als zentrale Bezugspunkte, an denen die Integration von Individuen in Organisationen festgemacht werden kann, nennt Luhmann die Karriere sowie die zeitliche Integration von Personen.

Im Zuge der Analyse haben sich sowohl **zeitliche Parameter** (1), der **Karrierestatus** (2) als auch das **Geschlecht** (3) von Organisationsmitgliedern als **wesentliche Beobachtungs-, Differenzierungs- und Entscheidungskriterien** herauskristallisiert. Diese Merkmale ziehen in Abhängigkeit ihrer spezifischen Kombination jeweils unterschiedliche Praktiken des Organisierens nach sich, oder anders ausgedrückt: sie bedingen unterschiedliche Integrationsweisen von Müttern und Vätern in der Organisation und damit eine unterschiedliche wechselseitige Einschränkung der Freiheitsgrade von Organisation und Organisationsmitglied. Die verschiedenen Prozesse und Praktiken, die in der WKÖ identifiziert werden konnten, wurden weiter oben im Detail erörtert und sind an dieser Stelle noch einmal überblicksmäßig zusammengefasst:

**Zu 1 – zeitliche Parameter:** Die gängige bzw. seitens der Personalabteilung gewünschte Handhabung bei einer Karenzierung ist in der WKÖ die Einsetzung einer Karenzvertretung, deren Dienstvertrag für die Dauer der Karenz befristet ist. Damit wird der/dem Karenzierten eine sichere Rückkehr an den angestammten Arbeitsplatz ermöglicht und Aushandlungsprozesse über die Positionierung beim Wiedereinstieg sollen sich damit erübrigen. Ausnahmen bestätigen aber bekanntlich die Regel und dies gilt auch in der WKÖ. In Fällen, in denen in Abweichung von der gewünschten bzw. gängigen Handhabung keine zeitlich befristete Karenzvertretung eingestellt wird, sticht ins Auge, dass die (geplante) Abwesenheitszeit bzw. -dauer von Organisationsmitgliedern im Zuge derer Vater- bzw. Mutterschaft ausschlaggebend dafür sein kann, ob Praktiken des Überbrückens und damit Maßnahmen zur Sicherung eines spezifischen Arbeitsplatzes bzw. zum Erhalt einer spezifischen Position gefunden werden (diese Handlungstypik konnte für kürzere, vollständige Abwesenheitszeiten - z.B. gesetzliche Mutterschutzfrist oder kurze Karenz – sowie für Elternteilzeit im Ausmaß von nur wenigen Monaten als Alternative zur Karenz herausgearbeitet werden), oder ob alternative Optionen (z.B. Nachbesetzung einer Stelle) genutzt werden, durch die für die betroffenen Karenzierten das Risiko steigt, beim Wiedereinstieg eine andere Position bzw. einen anderen Aufgabenbereich zugewiesen zu bekommen (diese Handlungstypik zeigte sich beispielsweise bei

einer längeren Karenzdauer). Zu betonen bleibt, dass die Lösung, die schließlich gefunden wird, jeweils ein Resultat komplexer Aushandlungsprozesse zwischen den verschiedenen bereits erwähnten Parteien darstellt, bei denen wechselseitige Erwartungen kommuniziert werden und verschiedene Möglichkeiten ausgelotet werden, um eine Handhabung zu finden, die – wenn auch nicht immer für alle Seiten vollständig zufriedenstellend – zumindest einen Kompromiss darstellt, der die unterschiedlichen Interessen aller Parteien berücksichtigt.

**Zu 2 und 3 - Karrierestatus und Geschlecht:** In den bisherigen Formulierungen wurde von *langen* oder *kurzen* Abwesenheitszeiten bzw. Zeiten mit reduziertem Beschäftigungsmaß gesprochen. Diese Ausdrucksform wurde bewusst gewählt, weil sich *lang* bzw. *kurz* nicht eindeutig mit Hilfe von üblichen Zeitangaben (z.B. Monaten) definieren lässt, sondern die Definition in Abhängigkeit vom Geschlecht bzw. der Position, die eine Person in der Organisation innehat, variieren kann. Fasst man Geschlecht, wie in Kapitel 3.4. dargelegt, „*als geschlechtsstereotypisierte Form Person (...), die je nach Stereotypisierung unterschiedlich attribuierte Erwartungen bündelt*“ (Weinbach 2003: 144), so lässt sich feststellen, dass in der WKÖ trotz der Gendersensibilität, über die die Organisation sicherlich verfügt, Männern und Frauen immer noch unterschiedliche „*externe Rollenverpflichtungen*“ (ebd.) unterstellt werden. Das führt einerseits dazu, dass eine Karenzdauer von beispielsweise 10 Monaten bei einem Mann in der Organisation immer noch als besonders lang und eher unüblich empfunden wird, weil Männern seltener in der Reproduktionssphäre angesiedelte externe Rollenverpflichtungen zugeschrieben werden, während eine solche Karenzdauer bei Frauen kaum Verwunderung hervorruft oder sogar (vor allem aus eigener Perspektive) als kurz eingestuft wird, weil hier ganz im Gegensatz zur männlichen Kollegenschaft familiäre Verpflichtungen automatisch mitgedacht werden. Andererseits haben diese mehr oder weniger mitgedachten externen Rollenverpflichtungen auch Einfluss auf die in der WKÖ geteilte soziale Konstruktion der Wirklichkeit hinsichtlich Karenz und Wiedereinstieg sowie auf die faktische Ausgestaltung von Karenzen (oder auch Elternteilzeit) von Müttern und Vätern. Eine Typik, die diesbezüglich für männliche Organisationsmitgliedern, aber auch weibliche Führungskräfte identifiziert werden konnte, ist eine stärkere zeitliche Integration dieser Personen: durch Arrangements wie Homeoffice, geringfügige Beschäftigung während der Karenz, Inanspruchnahme von Elternteilzeit (anstelle von Karenz) sowie die Bereitschaft, auch zu dienstfreien Zeiten (inkl. Mutterschutzzeit) erreichbar zu sein und/oder der Organisation nach der gesetzlichen Mutterschutzfrist sofort wieder zur Verfügung zu stehen, bleibt der Zugriff der Organisation auf diese Personen weitgehend aufrecht. Auch Formulierungen in den Interviews bzw. in organisationsinternen Dokumenten, bei denen Vätern Karenz und Elternteilzeit z.T. synonym verwendet werden, weisen darauf hin, dass es zwar erwünscht ist, dass Väter ihren familiären Pflichten nachkommen, diese dabei jedoch weitgehend in organisationale Prozesse eingebunden

bleiben sollten. Ein kompletter „Ausstieg“ aus dem Berufsleben, bei denen sich der Kontakt mit der Organisation auf informelle Besuche oder Treffen mit KollegInnen bzw. allenfalls den Besuch der Informationsveranstaltung für Karenzierte beschränkt, ist hingegen eher typisch für Frauen, die keine Führungsposition innehaben. Betont werden muss, dass die WKÖ generell *allen* Mitgliedern die Möglichkeit bietet, bereits während der Karenzzeit oder auch im Rahmen einer Elternteilzeit mit geringen Wochenarbeitsstunden in der Organisation beschäftigt zu bleiben – es wird von dieser Option jedoch in Abhängigkeit vom jeweiligen Karrierestatus und dem Geschlecht der Person mehr bzw. zu einem früheren oder späteren Zeitpunkt Gebrauch gemacht.

Ein weiteres zentrales Ergebnis der Analyse bezieht sich auf die **Lernfähigkeit der WKÖ**. Die WKÖ kann als *lernfähig* bzw. als *lernende Organisation* beschrieben werden – insbesondere im Hinblick auf das Thema dieser Forschungsarbeit. Die WKÖ lernt dabei in formalisierten Prozessen (z.B. im Rahmen der Zertifizierung durch das Audit *berufundfamilie*, mit der bezüglich Karenz und Wiedereinstieg eine zentrale formale Struktur für Lern- und Veränderungsprozesse zur Verfügung steht) ebenso wie an individuellen „Sonderfällen“. Am Beispiel einiger weiblicher Führungskräfte, die ihre Führungsposition in der WKÖ auch nach der Geburt ihres/r Kindes/r weiterhin ausüben, wurde deutlich, dass mit jedem „Sonderfall“ das Maß an Irritation, das dadurch in der Organisation ausgelöst wird, abnimmt. Man hat gelernt, mit solchen Fällen umzugehen. Auch auf den Wissens- und Erfahrungsschatz, der sich in der Organisation im Hinblick auf Männerkarenzen langsam herausbildet, kann die Organisation zurückgreifen und Männer finden in der Organisation bereits Vorbilder für aktive Vaterschaft. Damit besteht die Möglichkeit, dass mit jeder weiteren Inanspruchnahme einer längeren Väterkarenz auch diese mehr und mehr ihr Irritationspotential für die Organisation verliert und zu einem Stück Normalität in der WKÖ werden kann.

Schließlich soll noch einmal hervorgehoben werden, dass die **Herstellung von Flexibilität**, die Müttern und Vätern in der WKÖ geboten wird, zum einen auf informellen Abstimmungsprozessen untereinander beruht (Flexibilität durch Informalität), und zum anderen auf dem Rückgrat der ausgeprägten hierarchischen und fein differenzierten Formalstruktur der Organisation basiert, im Rahmen derer ein flexibles Jonglieren mit Positionen, Aufgabenbereichen und Arbeitszeitmodellen überhaupt erst möglich wird (Flexibilität durch Formalität). Gepaart mit der grundlegend in der WKÖ geteilten Übereinkunft, dass Beruf und Familie vereinbar sein sollten, ermöglichen diese beiden Säulen Flexibilität im Umgang mit der Elternschaft von Organisationsmitgliedern. Zusätzlich dient auch das ständige wechselseitige Signalisieren von Flexibilität der Sicherung der tatsächlichen Verwirklichung von flexiblen Arbeitszeitmodellen.

Auch die **Aufrechterhaltung der Stabilität** stellt in der WKÖ eine zentrale handlungsleitende Prämisse dar und es zeigt sich das Bestreben, die gewünschte Stabilität über die langfristige und fortwährende Integration von Organisationsmitgliedern herzustellen. Dies gilt insbesondere auch für Väter und Mütter, die über die verschiedenen in der vorliegenden Arbeit beschriebenen formellen und informellen Mechanismen auch in Zeiten ihrer Abwesenheit (Mutterschutz, Karenz) oder in Zeiten reduzierter Anwesenheit (Karenz mit geringfügiger Beschäftigung oder Elternteilzeit) weitgehend in der Organisation integriert bleiben. Zwar wirken Mutterschutzzeiten, Karenzen und Elternteilzeit auch in der WKÖ als Irritation, solche Irritationen werden jedoch bewusst in der organisationalen Kommunikation thematisiert und durch entsprechende Entscheidungen bearbeitet.

### 6.3. Einordnung der WKÖ in das Drei-Phasenmodell der Gleichstellung

In Kapitel 2.2. wurde das Drei-Phasenmodell der Gleichstellung in Unternehmen (Holter, Riesenfeld u. Scambor 2005 sowie Scambor 2006) bereits kurz vorgestellt. An dieser Stelle soll es nun zur abschließenden Evaluierung bzw. Einordnung der untersuchten Organisation herangezogen werden. Hinsichtlich der Verankerung von Gleichstellungspraktiken mit dem Fokus auf Männer und Frauen in der Organisation kann die WKÖ entsprechend des Analyse-Rasters des Modells der *fortgeschrittenen Phase der Gleichstellung* zugewiesen werden. Im Folgenden werden die wesentlichen Voraussetzungen, die für eine Zuordnung zur fortgeschrittenen Phase maßgeblich sind, den Erkenntnissen der Organisationsdiagnose gegenüber gestellt, um so die Zuordnung zu dieser Phase zu argumentieren und nachvollziehbar zu machen.

1. *Die geschlechterrelevante Substruktur im Unternehmen ist gekennzeichnet durch eine deutliche Ergänzung von Erwerbsarbeit und Reproduktionsarbeit – Erwerbsarbeit wird nicht unabhängig vom Privatleben, sondern als „Vervollständigung“ der Work-Life-Balance betrachtet (Scambor 2006: 4).* Diesbezüglich konnte für die WKÖ herausgearbeitet werden, dass die Vereinbarkeitsthematik auf verschiedenen Ebenen Eingang in die organisationale Kommunikation und damit in organisationale Strukturen gefunden hat. Treibender Motor war und ist dabei der Zertifizierungsprozess im Rahmen des Audits *berufundfamilie*, im Rahmen dessen verschiedenste Institutionen geschaffen wurden, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Die WKÖ beobachtet die bei ihr beschäftigten Mitglieder – sowohl Männer als auch Frauen - nicht nur im Hinblick auf ihre organisationale Rolle oder Position, sondern auch im Hinblick auf ihre Verpflichtungen in der Reproduktionssphäre. Als besondere Handlungstypik zeigt sich umgekehrt auch bei den Mitgliedern eine hohe Bereitschaft, die

familiären Verpflichtungen mit den Bedürfnissen und Anforderungen der Organisation abzugleichen. Es besteht somit die wechselseitige Bereitschaft, die Erfordernisse der jeweils anderen Sphäre bei (organisationalen bzw. persönlichen) Entscheidungen zu berücksichtigen.

*2. Deshalb sind Gleichstellungsstrategien unter anderem auch darauf ausgerichtet, die vorwiegend auf männliche Mitarbeiter ausgerichtete „Overwork Culture“ zu reduzieren und adäquate Unterstützungsstrukturen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für beide Geschlechter zu schaffen. (Scambor 2006: 4).*

Generell motivieren die betrieblichen Strukturen in der WKÖ zu einem frühzeitigen Wiedereinstieg nach einer Kinderauszeit (Mutterschutzfrist und/oder Karenz) bzw. bieten Möglichkeiten, in organisationale Prozesse eingebunden zu bleiben. Damit unterstützt die WKÖ einerseits die Karrierepläne ihrer Organisationsmitglieder und andererseits die eigene Stabilität im Sinne des weitgehenden Erhalts der Zugriffsmöglichkeiten auf das Know-How der Mitglieder. In der WKÖ ist es auch Mitgliedern in Führungspositionen möglich, Familie und Beruf zu vereinbaren. Als wesentliche Unterstützungsstruktur fungieren die verschiedenen Teilzeitmodelle, die erhöhte Zeitsouveränität bieten, aber auch die Option, von zu Hause aus zu arbeiten. Beides ist nicht nur auf dem Papier möglich, sondern wird in der WKÖ auch tatsächlich sowohl von männlichen als auch weiblichen MitarbeiterInnen und Führungskräften auf unterschiedlichen Hierarchieebenen in Anspruch genommen. D.h. dass die Ausübung einer Führungsposition (bis zu einer gewissen Schmerzgrenze, die von Fall zu Fall variieren mag), auch mit einer geringerer persönlicher Präsenz – z.B. durch Inanspruchnahme von Elternteilzeit – möglich ist.

*3. Während Gleichstellungsmaßnahmen in der mittleren Phase noch auf die Verbesserung der Situation für Frauen ausgerichtet sind, nehmen sie in der fortgeschrittenen Phase in Bezug auf beide Geschlechter konkret Gestalt an. Gleichstellungspolitiken, die Männer fokussieren, folgen zwei Idealen: Geschlechtergerechtigkeit wird etabliert über die Reduktion der männlichen Dominanz im Unternehmen und über die Verbesserung der Lebenschancen für Männer durch Abkehr von der „Male-Breadwinner-Logik“ und Stärkung der männlichen Rolle in der Familien- und Betreuungsarbeit. (zusammengefasst aus Scambor 2006: 3+4).*

In der WKÖ sind in mittleren wie auch in höheren Führungspositionen vermehrt Frauen vertreten und es ist eine Abkehr von der „Male-Breadwinner-Logik“ erkennbar. Zwar ist auf Ebene der persönlichen Einstellung und Lebensführung insbesondere bei älteren Generationen eine solche Logik zum Teil noch vorherrschend, auf Ebene der Organisation und bei den jüngeren Mitgliedern jedoch verliert diese Logik mehr und mehr an Bedeutung. Auch in den individuellen Arrangements, die die InterviewpartnerInnen mit ihren jeweiligen PartnerInnen im Hinblick auf die Kinderbetreuung

getroffen haben, zeigt sich zunehmend das auch bei Scambor (2006: 1) beschriebene *Ideal einer aktiven Vaterschaft und einer fairen Verteilung der Betreuungsarbeit*. Maßnahmen der WKÖ zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf fokussieren gleichermaßen auf Frauen und Männer und kommen auch beiden Geschlechtern zu Gute. In jüngerer Vergangenheit ist jedoch seitens der Personal- und Organisationsentwicklung der WKÖ ein Fokus auf Männer zu beobachten, z.B. in Form von Bewerbung von Vätern, die in der WKÖ trotz aller Bemühungen immer noch eine Ausnahme bilden und offenbar hinter den Erwartungen herhinken.

*4. Wesentliche Organisationsprozesse sowie die Praxis der alltäglichen sozialen Interaktion vollziehen sich durch die Genderbrille („Gendered Eyes“). Die geschlechterrelevanten sozialen Strukturen im Unternehmen sind bekannt, ebenso alltägliche mittelbare und unmittelbare Diskriminierungen und geschlechtsspezifische Erwartungen. Neue und alternative Formen von Männlichkeit finden Beachtung. Die einzelnen einsamen Pioniere der frühen Phase werden abgelöst durch eine „New Men’s Community“, die sich langsam etabliert (Scambor 2006: 4 f.).*

Wie bereits erwähnt vollzieht sich der Wandel bei der männlichen Belegschaft in der WKÖ noch eher zaghaft - trotz der zur Verfügung stehenden Informationen zu Vätern, trotz der geschaffenen Unterstützungsstrukturen und trotz der offensichtlichen Befürwortung der aktiven Vaterschaft. Wie weiter oben gezeigt werden konnte, differieren die Vorstellungen über die externen Rollenverpflichtungen von Männern und Frauen noch immer, sodass in der WKÖ das Phänomen zu beobachten ist, dass Männer zwar mehr und mehr Betreuungspflichten übernehmen, dabei jedoch jene Gestaltungsvarianten wählen (oder ihnen diese nahegelegt werden), die eine fortlaufende Einbindung in organisationale Prozesse gewährleisten. Die „New Men’s Community“ in der WKÖ besteht somit idealtypisch aus jenen Männern, die für wenige Monate in Karenz gehen oder für wenige Monate Elternteilzeit in Anspruch nehmen, jedoch in dieser Zeit weiterhin für die Organisation tätig sind. „Einsame Pioniere“ bleiben hingegen weiterhin männliche Organisationsmitglieder mit längeren Karenzzeiten, doch selbst diese halten – wie es in einem Interview treffend formuliert wurde – „einen Fuß drinnen“ in der Organisation.

#### **6.4. Anschlussfähigkeit und Perspektiven für weitere Forschung**

Durch die Genderperspektive, die im Verlauf der Forschung immer wieder eingenommen wurde und sich auch in der Präsentation der Ergebnisse widerspiegelt sowie durch die Einordnung in das Drei-Phasen-Modell der Gleichstellung (Holter, Riesenfeld u. Scambor 2005 sowie Scambor 2006) ist die vorliegende Arbeit anschlussfähig an Forschungen zum Thema Gleichstellung von Männern und

Frauen in Organisationen. Durch den Fokus auf organisationale Prozesse und Praktiken, die sich unter anderem in Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Regelungen rund um Mutterschutz, Karenz und Elternteilzeit in der Organisation herausbilden, können Gleichstellungseffekte auf der Ebene des sozialen Systems Organisation beobachtet und beschrieben werden. Gleichzeitig bietet die Arbeit Einblicke, wie gesetzliche Regelungen in Organisationen situationsspezifisch und in komplexen Aushandlungsprozessen interpretiert, angewendet und zum Teil sogar ausgeweitet werden. Mit seinen spezifischen Erkenntnissen zu organisationalen Strukturen und Prozessen, die in der WKÖ im Zusammenhang mit dem Themenfeld Elternteilzeit, Karenz und Wiedereinstieg identifiziert werden konnten, kann die Arbeit auch einen Beitrag zur Vereinbarkeitsthematik leisten und zwar insbesondere dahingehend, welche Probleme und Herausforderungen sich aufgrund der gesetzlichen Regelungen für die Abstimmung zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern ergeben und wie mit diese in der organisationalen Praxis umgegangen wird.

Anschlussfähig ist die Arbeit nach Ansicht der Autorin weiters an Diskussionen rund um die Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit (vgl. z.B. Moosbrugger 2012). Wie gezeigt werden konnte, verschwimmen die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben auch in der WKÖ mehr und mehr und was in der WKÖ unter dem Begriff Vereinbarkeit abgehandelt bzw. in der Analyse als wechselseitiges Herstellen von Flexibilität und Stabilität beleuchtet wird, kann aus kritischer Perspektive ebenso unter dem Aspekt der Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit diskutiert werden. Mütter, die beim Spaziergang mit dem Kinderwagen vom Park aus ihre Abteilungen leiten, Väter, die ihr Kind füttern, zu Bett bringen und sich danach zu Hause vor den PC setzen und ihre E-Mails checken oder auf Anrufe in Abwesenheit reagieren, MitarbeiterInnen, die ihre Karenz und/oder Elternteilzeit so vorausschauend planen und organisieren, dass diese möglichst wenig Irritationspotential für die Organisation birgt und ihr nur ein Mindestmaß an Koordinations- und Organisationsleistung abverlangen – all diese Beispiele können als Belege für die Entgrenzung von Arbeit gehandelt werden. Umgekehrt lassen sich jedoch auch Hinweise auf eine wechselseitige Durchlässigkeit von Produktions- und Reproduktionssphäre finden: So werden in der WKÖ beispielsweise mittlerweile Seminare angeboten, die darauf abzielen, Eltern bei ihren Aufgaben im Reproduktionsbereich zu unterstützen. Anschlussforschungen bieten sich demnach sowohl für Prozesse der Entgrenzung der Produktionssphäre in vormals private Lebensbereiche als auch umgekehrt für das Eindringen der Reproduktionssphäre in die Arbeitswelt an.

Schließlich kann die vorliegende Arbeit auch die Grenzen quantitativer Forschungen zum Thema (wie z.B. die des Wiedereinstiegsmonitorings, Riesenfelder 2013) aufzeigen und sprengen, indem sie einen Blick hinter die Kulissen ermöglicht: in die organisationale Praxis. Im

Wiedereinstiegsmonitoring beispielsweise wird der Kindergeldbezug bei Männern als Parameter für die Inanspruchnahme einer Kinderauszeit herangezogen. In der organisationalen Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass der Kinderbetreuungsgeldbezug noch keinerlei Auskunft gibt über die konkrete Ausgestaltung der Kinderauszeit. Aufgrund der gesetzlich erlaubten Zuverdienstgrenzen während der Bezugsdauer, die je nach Einkommen und gewählter Kinderbetreuungsgeldvariante variieren, ist ein Bezug der Kinderbetreuungsgeldes im Rahmen einer Karenz ebenso möglich wie im Rahmen einer Elternteilzeit. Letztere wiederum kann je nach finanziellem Spielraum in ihrem zeitlichen Ausmaß individuell angepasst werden. Theoretisch wäre bei gleichzeitigem Bezug des Kinderbetreuungsgeldes demnach auch eine nur geringfügige Reduktion der Arbeitszeit (z.B. im Rahmen einer Elternteilzeit) möglich, was Fragen dahingehend aufwirft, inwieweit dann noch von einer „Kinderauszeit“ gesprochen werden kann. Insofern wäre es wünschenswert, wenn statistische Erhebungen auch die durchschnittliche Arbeitszeit während des Kinderbetreuungsgeldbezuges abbilden würden. Daran ließe sich eher erkennen, inwieweit Mütter und Väter sich aus dem Berufsleben zurückziehen, um Aufgaben in der Reproduktionssphäre zu übernehmen bzw. in welchem Ausmaß sie in organisationale Prozesse eingebunden bleiben. Die Ergebnisse der Organisationsdiagnose der WKÖ legen hier jedenfalls geschlechts- und positionsspezifische Unterschiede nahe.

Die vorliegende Arbeit könnte auch Ausgangspunkt vergleichender Analysen anderer Organisationstypen sein. Untersucht werden könnte beispielsweise, wie sich die Situation in Organisationen in der freien Wirtschaft oder in kleineren Organisationen darstellt. Auf Basis der Erkenntnis, dass die Flexibilität im Umgang mit Karenz und Wiedereinstieg unter anderem auf der stark ausdifferenzierten Formalstruktur der Organisation beruht, könnten vergleichsweise Organisationen mit flacheren Hierarchien bzw. weniger ausdifferenzierten Aufgabenbereichen untersucht werden. Interessant wäre auch eine nochmalige Untersuchung der WKÖ in einigen Jahren, um mögliche Veränderungen aufzuzeigen oder aber die Ausweitung der Forschung auf weitere Abteilungen und Fachbereiche, um mögliche organisationspezifische Differenzierungen noch besser herausarbeiten zu können.

Über die Anschlussfähigkeit der Arbeit in der WKÖ kann letztlich nur die Organisation selbst entscheiden. Die Arbeit mag in der Organisation zunächst vielleicht Irritationen auslösen, vielleicht weicht die vorliegende Darstellung auch von den Sichtweisen einzelner Organisationsmitglieder ab. Beides ist jedoch Froschauer und Lueger (2006) zufolge eine Voraussetzung für anschließende Lernprozesse, denn sobald die Diagnose Eingang in die Kommunikation der Organisation findet,

sobald über die vorgelegten Ergebnisse diskutiert wird, können die Ergebnisse möglicherweise Ausgangspunkt für Entscheidungen sein – und damit die Basis für Veränderungen.

## ANHANG

### Literatur

- Berger, Peter; Luckmann, Thomas (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt am Main: Fischer
- Bergmann, Werner (1981): Die Zeitstrukturen sozialer Systeme, Berlin: Duncker & Humblot
- Bergmann, Werner (1988): Bewußtsein oder Handlung: Ansatzpunkte einer soziologischen Zeittheorie, in: Seifert, E. (Hg.): Ökonomie und Zeit: Beiträge zur interdisziplinären Zeitökonomie. Frankfurt am Main
- Blumer, Herbert (1954): What is Wrong with Social Theory? In: American Sociological Review, S. 3-10.
- Cohen, M.D., March, J.G. (1974): Leadership and ambiguity. New York: McGraw-Hill
- Flick, Uwe (2006): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 4. Auflage. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2012): Organisationen in Bewegung: Beiträge zur interpretativen Organisationsforschung. Wien: Facultas WUV
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2006): Qualitative Organisationsdiagnose als Grundlage für Interventionen und als Intervention. In: Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2012): Organisationen in Bewegung: Beiträge zur interpretativen Organisationsforschung. Wien: Facultas WUV
- Glaser, Barney; Strauss, Anselm (1967/1998): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Huber (erstmalig 1967 erschienen unter dem Titel „The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research“, New York: Aldine de Gruyter)
- Hausegger, Trude; Schrems, Judith; Strobl, Misa (2003): Väterkarenz. Ergebnisse einer Recherche zu diesem Thema auf Basis vorhandener Literatur und Daten, Endbericht im Auftrag des Landes Steiermark. Wien und Graz.
- Hoffmann-Riem, Christa (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1980/2, S. 339-372
- Holter Ø. G., Riesenfeld V. and Scambor E. (2005). ‚We don’t have anything like that here!’ –

Organisations, Men and Gender Equality. In: Puchert R., Gärtner M., Höyng S. (2005) (Hrsg.). Work Changes Gender. Men and Equality in the Transition of Labour Forms. Verlag Barbara Budrich Publishers. S. 73 – 104.

- Kelle, Udo; Kluge, Susanne (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010
- Kieserling, André (1999): Kommunikation unter Anwesenden. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag
- Kreimer, Margareta (2009): Ökonomie der Geschlechterdifferenz. Zur Persistenz von Gender Gaps. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Lehner, Erich; Matkovits, Susanne; Heger, Nora (2010): Elternorientierte Personalpolitik mit Fokus auf Männer in Niederösterreich – Projektergebnisse. Lfd. Nummer der NÖ Schriften 195. St. Pölten: Land Niederösterreich. Online abrufbar unter: [http://www.noel.gv.at/bilder/d47/zusammenf\\_EOP\\_web.pdf?18884](http://www.noel.gv.at/bilder/d47/zusammenf_EOP_web.pdf?18884) (Stand 06.05.2013)
- Lueger, Manfred (2000): Grundlagen qualitativer Feldforschung. Wien: WUV
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot
- Luhmann, Niklas (1975): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 5. Auflage. Opladen
- Luhmann, Niklas (1978): Organisation und Entscheidung. In: Soziologische Aufklärung 3, Gesellschaft, Organisation. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas (1979): Zeit und Handlung – Eine vergessene Theorie, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 8, 1, 1979
- Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Erste Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH
- Mainer, Michaela (2012): Interaktionen in Organisationen. Seminararbeit im Rahmen des Seminars „Organisationstheorie – der systemtheoretische Ansatz“. Vorgelegt bei Jürgen Pelikan.
- Moosbrugger, Jeanette (2012): Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung. Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien

- Pasero, Ursula; Weinbach, Christine (Hrsg.) (2003): Frauen, Männer, Gender Trouble: systemtheoretische Essays. Erste Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Oevermann, U., Allert, T., Konau, E. & Krambeck, J. (1979): Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: H.G. Soeffner (Hrsg.). Interpretative Verfahren in den Sozial und Textwissenschaften. Stuttgart: Metzler, S. 352-434
- Oevermann, Ulrich (2002): Klinische Soziologie auf der Basis der Methodologie einer objektiven Hermeneutik – Manifest der objektiv hermeneutischen Sozialforschung. Manus (Quelle: <http://www.ihsk.de>)
- Ohlendieck Lutz (2003). Gender Trouble in Organisationen und Netzwerken. In: Pasero U./ Weinbach Ch. (Hrsg.): Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays. Frankfurt a. Main: Suhrkamp (S 171 - 185).
- Ortmann, Günther (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Riesenfelder, Andreas (2013): Wiedereinstiegsmonitoring. Ein Überblick über die Ergebnisse der Kohorten 2006 bis 2010 in Österreich und der Bundeshauptstadt Wien. [http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Studie\\_Wiedereinstiegsmonitoring.pdf](http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Studie_Wiedereinstiegsmonitoring.pdf) (Stand 27.06.2013)
- Scambor, Elli (2006) Gender Analysen in Organisationen – Fokus aktive Vaterschaft. [http://www.karenzundkarriere.at/downloads/Genderanalyse\\_Organ.pdf](http://www.karenzundkarriere.at/downloads/Genderanalyse_Organ.pdf) (Stand 06.05.2013)
- Scambor E. & Scambor C. (2006). Männer zwischen Produktions- und Reproduktionsarbeit. In M. Beham, H. Werneck & D. Palz (Hrsg.), Aktive Vaterschaft. Männer zwischen Familie und Beruf. Gießen: Psychosozial-Verlag
- Simon, F. B. (2011): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 3. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Simsa, Ruth (1996): Wem gehört die Zeit? Hierarchie und Zeit in Gesellschaft und Organisationen. Frankfurt/Main: Campus Verlag
- Weber, Max (1921): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Auflage. Tübingen, 1980: Mohr
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Weinbach, Christine (2003): Die systemtheoretische Alternative zum Sex-und-Gender-Konzept: Gender als geschlechtsstereotypisierte Form „Person“. In: Pasero, Ursula; Weinbach, Christine (Hrsg.) (2003): Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays. Erste Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

## Online Ressourcen:

- Familie & Beruf Management GmbH: <http://www.familieundberuf.at> (Stand: 20.01.2014)
- Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (2013): Elternteilzeit. Anspruch der Eltern auf Teilzeitbeschäftigung. 2. Auflage. Artikelnummer 521/2. Onlineresource: <http://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Publikationen/Elternteilzeit.pdf> (Stand: 29.07.2013)
- Kinderbetreuungsgeldgesetz: [http://www.jusline.at/Kinderbetreuungsgeldgesetz\\_%28KBGG%29\\_Langversion.html](http://www.jusline.at/Kinderbetreuungsgeldgesetz_%28KBGG%29_Langversion.html) (Stand 04.11.2013)
- Mutterschutzgesetz: [http://www.jusline.at/Mutterschutzgesetz\\_%28MSchG%29\\_Langversion.html](http://www.jusline.at/Mutterschutzgesetz_%28MSchG%29_Langversion.html) (Stand: 04.11.2013)
- Wirtschaftskammer Österreich: [https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Wir\\_ueber\\_uns\\_Startseite\\_Oesterreich.html](https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Wir_ueber_uns_Startseite_Oesterreich.html) (Stand: 02.03.2014)
- Väterkarenzgesetz: [http://www.jusline.at/Vaeter-Karenzgesetz\\_%28VKG%29\\_Langversion.html](http://www.jusline.at/Vaeter-Karenzgesetz_%28VKG%29_Langversion.html) (Stand: 04.11.2013)

## Kurzzusammenfassung

Wenn MitarbeiterInnen zu Müttern und Vätern werden, sehen sich ArbeitgeberInnen aufgrund gesetzlicher Regelungen zu Mutterschutz, Elternfreistellung und Elternteilzeit plötzlich mit Irritationen konfrontiert, die sie in irgendeiner Art und Weise bewältigen müssen. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit organisationalen Prozessen und Praktiken im Zusammenhang mit der Mutter- oder Vaterschaft ihrer Organisationsmitglieder. Es handelt sich um ein empirisches Forschungsprojekt, das mit Hilfe einer qualitativen Organisationsdiagnose zu seinen Ergebnissen kommt. Die Forschungsfrage wurde am Beispiel einer österreichischen Interessensvertretungsorganisation untersucht, die laufend mit Karenzen und Wiedereinstiegsprozessen sowohl von Männern als auch von Frauen in unterschiedlichen hierarchischen Positionen konfrontiert ist. Die Arbeit versteht sich als Beitrag zur Organisationssoziologie mit thematischem Fokus auf Mütter und Väter in Organisationen. Damit ist die Arbeit auch im Gleichstellungsdiskurs verortet bzw. an diesen anschlussfähig.

Methodisch ist die Arbeit in der qualitativen, interpretativen Sozialforschung verortet. Dementsprechend wurde das Forschungsdesign in Übereinstimmung mit den wesentlichen Prämissen der qualitativen Sozialforschung entwickelt und unter Verwendung interpretativer Analysemethoden umgesetzt. Im Rahmen der zyklischen Organisierung des Forschungsprojekts kamen als zentrales Erhebungsinstrument offene Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit Führungskräften zweier ausgewählten Abteilungen der Interessensvertretungsorganisation zum Einsatz, die mit Hilfe von Feinstruktur- und Systemanalysen nach Froschauer und Lueger (2003) interpretiert bzw. analysiert wurden. Darüber hinaus wurden einige organisationsinterne Dokumente einer Artefaktanalyse unterzogen. Bei der Analyse dienten systemtheoretische Konzepte als sensibilisierende „Linsen“, mit Hilfe derer die empirischen Daten aus unterschiedlichen Perspektiven theoretisch beleuchtet und rekonstruiert werden konnten.

Unter Berücksichtigung der rechtlichen Kontextbedingungen geben die in dieser Arbeit präsentierten Forschungsergebnisse Aufschluss über die verschiedenen organisationalen Abläufe und Praktiken, die in der untersuchten Organisation zum Einsatz kommen, um den Phänomenen Mutterschutz, Karenz, Elternteilzeit und dem beruflichen Wiedereinstieg ihrer Organisationsmitglieder zu begegnen und darüber, welche Institutionalisierungen sich in der Organisation dabei herausgebildet haben. Es wird gezeigt, dass die Organisation für ihre Mitglieder Rahmenbedingungen geschaffen hat, die diesen ein

hohes Maß an Flexibilität ermöglichen, ihnen (und der Organisation selbst) aber gleichermaßen Flexibilität abverlangen. Flexibilität wird dabei einerseits in informellen Abstimmungsprozessen durch die Organisationsmitglieder selbst hergestellt (Flexibilität durch Informalität) und beruht andererseits auf dem Rückgrat der ausgeprägten hierarchischen und fein differenzierten Formalstruktur der Organisation, im Rahmen derer ein flexibles Jonglieren mit Positionen, Aufgabenbereichen und Arbeitszeitmodellen überhaupt erst möglich wird (Flexibilität durch Formalität). Im Zuge der Analyse konnten demnach nicht nur formale Institutionen identifiziert, sondern auch informelle Institutionen bzw. implizite Entscheidungsprämissen beschrieben werden, die das Entscheiden (und als Resultat: das Handeln) der Organisationsmitglieder anleiten.

Die Inanspruchnahme von Elternfreistellung und Elternteilzeit bzw. die Gestaltung und Organisation des Zeitraumes der Abwesenheit sowie des Wiedereinstiegs stellen sich in der untersuchten Organisation als komplexe Aushandlungsprozesse, wobei sich die Organisationsmitglieder insbesondere an der Prämisse, Planbarkeit zu schaffen, orientieren. Für die Integration von Müttern und Vätern haben sich weiters zeitliche Parameter, der Karrierestatus sowie das Geschlecht der Betroffenen als wesentliche Beobachtungs-, Differenzierungs- und Entscheidungskriterien herauskristallisiert. In der Arbeit wird erörtert, wie diese Merkmale in Abhängigkeit ihrer spezifischen Kombination jeweils unterschiedliche Praktiken des Organisierens nach sich ziehen bzw. unterschiedliche Integrationsweisen bedingen. Schließlich wird die Organisation als *lernfähig* charakterisiert, wobei auch im Zusammenhang mit der Lernfähigkeit der Organisation die Verschränkung von Formalität und Informalität evident wird.

## Abstract

When an employee becomes mother or father, employers find themselves confronted with several irritations due to legal regulations on maternity leave, parents' leave of absence or part-time work. Somehow, they have to deal with these irritations. This paper is dealing with organizational processes and practices in the context of the maternity or paternity of its members. It is an empirical research study that draws its conclusions from an organizational diagnosis of a federal Austrian special interest group that is concerned with many exit as well as re-entry processes of both men and women in various hierarchical positions due to parenthood. This study wants to be seen as a contribution to the sociology of organizations. By focusing on mothers and fathers in organisations it also claims to have a share in the discourse on equal opportunities of men and women.

From a methodical view, it is a qualitative sociological research study within the interpretative paradigm. Accordingly, the research project was designed in accordance with the most fundamental premises of qualitative social research and was carried out using interpretative methods of analysis. Within the circular research design, the acquisition of empirical data through qualitative interviews continuously intertwined with the analysis of the generated data using systems' analysis and microstructure analysis ("Systemanalyse" and "Feinstrukturanalyse" by Froschauer/Lueger 2003). In addition, analysis of certain organizational artefacts was carried out. During the analysis, concepts of Niklas Luhmann's systems theory (Systemtheorie) served as sensitizing lenses, helping to illuminate the empirical data from different perspectives and to reconstruct them theoretically.

In consideration of the legal context, the findings of the research presented in this paper shed light on the various organizational practices and processes that are applied in the organisation when being confronted with the sudden parenthood of one of its members. The work also shows what kind of institutions have evolved in the organisation dealing with parental leave or reduced hours of work. It is argued that the organisation provides formal structures that enable a great deal of flexibility for its employees while demanding flexibility from them at the same time. Flexibility is generated by informal processes of synchronization by the members themselves (flexibility by informality), but it is also built on a firm basis provided by the hierarchical and finely differentiated formal structure of the organisation which enables the flexible juggling with positions, duties and working time models (flexibility by formality). Thus not only *formal* institutions could be identified. In fact it was also possible to describe *informal* institutions and implicit premises for decisions that have an impact on the decisions and as a consequence: on the actions of the members in the organization.

The processes of claiming parental leave and/or part time work and the arrangement and organisation of times of absence as well as of the re-entry of employees turned out to be complex negotiation processes. In these processes, the premise to plan ahead as much as possible serves as the central point of orientation for all agents. Further central criteria for observation, differentiation and for decisions within the organisation that could be identified are gender, the hierarchical position of people and the temporal parameters. The paper shows how these characteristics and parameters (in their specific occurrences and combinations) result in different practises of organizing and different ways of integration. Finally, the organization is characterized as being adaptive or as being a learning organization. Also in this regard, the entanglement of both formality and informality becomes evident.

## Lebenslauf

### Persönliche Daten

Name Michaela Mainer (geb. Korn), Bakk. Phil.  
E-Mail [info@michaela-mainer.at](mailto:info@michaela-mainer.at)

### Bildungsweg & wissenschaftliche Arbeiten

10/2010 – 03/2014 Masterstudium Soziologie an der Universität Wien mit Forschungsspezialisierung im Bereich Arbeit, Gesundheit und Organisation. Masterarbeit:  
*„Prozesse und Praktiken der (Re-)Integration von Müttern und Vätern am Beispiel einer Interessensvertretungsorganisation. Eine qualitative Organisationsdiagnose“*

10/2009 – 05/2010 Diplomlehrgang zur Expertin für Burnout- und Stressprävention

03/2008 – 02/2009 Lehrgang zum Coach mit Diplomabschluss

10/2006 – 01/2010 Bakkalaureatsstudium Soziologie an der Universität Wien. Bakkalaureatsarbeiten:  
*„Restrukturierung und ihre Folgen für die Motivation der Organisationsmitglieder“*  
*„Die soziale Kategorie „Zeit“ in organisationssoziologischen Untersuchungen“*  
Forschungspraktikum:  
*Qualitative Studie zum Thema Schichtarbeit und Familienorganisation*

01/2006 – 06/2006 Diplomlehrgang zur Trainerin für Wirtschafts- und Sozialkompetenz

09/1999 – 06/2001 Kolleg für Tourismus und Freizeitwirtschaft der Hotel- und Tourismusschulen  
MODUL der Wirtschaftskammer Wien mit Schwerpunkt Hotelmanagement

09/1991 – 06/1999 Neusprachliches Gymnasium in 1060 Wien, Reifeprüfung im Juni 1999

### Beruflicher Werdegang

10/2012 – laufend Mitarbeiterin im Personalbereich im Vienna Marriott Hotel sowie weiterhin selbstständige Trainingstätigkeit

10/2012 – 09/2013 Bildungskarenz, ab 11/2012 bis 09/2013 Assistenz in einer Unternehmensberatung

12/2010 – 09/2012 Karenz sowie selbstständige Trainingstätigkeit

09/2009 – 11/2010 Trainings- und Guest Relation Managerin im Vienna Marriott Hotel

09/2008 – 08/2009 Selbstständige Trainingstätigkeit (Kommunikations-, Verkaufs- und Führungskräfte-trainings)

03/2007 – 08/2009 Assistenz im Generalsekretariat der Internationalen Touristischen  
Werbegemeinschaft „Die Donau“

06/2005 – 07/2006 Revenue Analysis Managerin im Vienna Marriott Hotel

07/2001 – 05/2005 Reservierungsmitarbeiterin, ab 07/2002 Supervisorin und ab 02/2004 Reservation  
Sales Managerin im Vienna Marriott Hotel