

# Men in care

**Betriebliche Unterstützung für Caring Masculinities,  
Gleichstellung und Care-Vereinbarkeit**

**Transnationale Analyse in Organisationen**

Marc Gärtner, Elli Scambor & Marta Warat

Institut für Männer- und Geschlechterforschung (VMG), [www.genderforschung.at](http://www.genderforschung.at)

Institute of Sociology, Jagiellonian University (JU IS),  
[https://sociologia.uj.edu.pl/en\\_GB/](https://sociologia.uj.edu.pl/en_GB/)

Mit Beiträgen von Ásdís A. Arnalds, Guðný Björk Eydal, Cristina Castellanos-Serrano, Mojca Frelih, Ingólfur V. Gíslason, Danel Hammer, Majda Hrženjak, Živa Humer, Teresa Jurado-Guerrero, Francisco Abril-Morales, Ole Nordfell, Oliver Posch, Ewelina Ciaputa, Ewa Krzaklewska

September 2022

Übersetzung aus dem Englischen: Doroteja Lebar

Lektorat der DE Ausgabe: Marc Gärtner und Elli Scambor



Dieser Bericht wurde durch das Programm der Europäischen Union für Beschäftigung und soziale Innovation "EaSI" (2014-2020) finanziell unterstützt. Kofinanziert wird das Projekt in Österreich vom BMSGPK und der AK Steiermark. Unterstützt wird das Projekt vom ÖGB Steiermark. Die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen spiegeln nicht notwendigerweise den offiziellen Standpunkt der Europäischen Kommission wider.

# Inhalt

1. Einleitung .....	4
2. Methodologie.....	5
2.1. Ziel und qualitativer Ansatz.....	5
2.2. Auswahl der Organisationen und Durchführung der Studie .....	6
3. Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Unternehmensanalysen .....	9
3.1. Gleichstellung der Geschlechter.....	10
3.2. WLB-Maßnahmen.....	10
3.3. Care-Arbeit .....	12
4. Barrieren.....	12
4.1. Arbeitsstrukturen .....	12
Flexible Arbeitsregelungen.....	12
Arbeitszeit und Pflegezeit/-karenz .....	14
Arbeitsaufgaben .....	16
4.2. Unternehmenskulturen.....	17
Unsicherheit und Sanktion für jene, die Care-Arbeit leisten .....	17
Fehlende “Speak-up”-Kultur .....	18
Mangelndes Bewusstsein für Maßnahmen.....	18
Geschlechterkultur/Geschlechtssubstruktur .....	19
4.3. Akteursgruppen und Kooperation.....	20
Führung und Management.....	20
Weitere relevante Akteure und Netzwerke .....	21
4.4. Gesetzgebungen.....	21
5. Unterstützende Faktoren.....	22
5.1. Makrobedingungen und kulturelles Umfeld .....	22
5.2. Arbeitsstrukturen .....	24
Zusammensetzung des Personals - Anzahl, Generation/Alter und Geschlechterkonstellationen .....	24
Arbeitszeit und -ort .....	25
5.3. Organisationskulturen .....	27
Kulturelle Auswirkungen von Arbeitsstrukturen.....	28
Wohlbefinden/Work-Life-Balance als Faktor des Employer Brandings .....	30
Organisatorische Werte .....	30
Solidarität und sorgorientierte Kultur .....	31
Geschlechterkultur/Geschlechtssubstruktur .....	33
Akteursgruppen und Kooperation.....	34
Führung, Vorgesetzte und Management .....	34

Weitere relevante Akteure und Netzwerke .....	38
5.4. Maßnahmen und andere Faktoren .....	39
Umsetzung und zusätzliche Anreize.....	39
Kommunikation .....	39
Trainings .....	40
6. Praktiken des Wandels in Organisationen auf der Grundlage des 3-Phasen-Modells.....	41
6.1. Frühe Phase auf dem Sprung zu Unternehmen der mittleren Phase .....	42
6.2. Unternehmen der mittleren Phase .....	44
6.3. Unternehmen der mittleren Phase auf dem Sprung zur fortgeschrittenen Phase bzw. Unternehmen der fortgeschrittenen Phase .....	51
Überlegungen zum Modell.....	54
7. Pflege während der COVID-19-Epidemie .....	54
8. Schlussfolgerung und Empfehlungen.....	57
8.1. Gesellschaft, Politik und Gesetzgebung .....	59
8.2. Flexible Arbeits- und Karenzstrukturen.....	59
8.3. Verbesserte Kenntnisse und Kommunikation auf Unternehmensebene .....	61
8.4. Kultur, Training und Bewusstsein.....	63
8.5. Führung und Netzwerke .....	64
8.6. Weiterführende Beobachtungen und Konzepte für mögliche Folgestudien .....	65
Literatur/Referenzen.....	67

## 1. Einleitung

Das EU-Projekt Men in Care (MiC) untersucht, wie betriebliche Rahmenbedingungen so verändert werden können, dass Männer\* besser in Pflege- und Betreuungsaufgaben in der Familie eingebunden werden können. MiC basiert auf langfristigen Veränderungen, die eng mit der Gleichstellung der Geschlechter verbunden sind und diese im Idealfall positiv beeinflussen.

Gesamtgesellschaftlich zeichnet sich ein struktureller Wandel ab, der Auswirkungen auf die Stellung der Care-Arbeit und die Rolle von Männern hat. Zum einen verändert sich die Arbeit selbst: Der Anteil der Frauen\* an der Erwerbsbevölkerung, insbesondere im Bereich der qualifizierten Arbeit, nimmt zu; im Bereich der Führung und des Managements werden seit langer Zeit „gläserne Decken“ und eine männliche „Monokultur“ kritisiert; die Flexibilität in der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft nimmt zu; Hierarchien werden durch kooperativere Arbeitsformen ersetzt (England, 2010; Sullivan, Gershuny, & Robinson, 2018).

Zum anderen verändern sich auch die Einstellungs- und die Handlungsmuster der Männer\*, die häufig den Veränderungen bei den Frauen\* folgen: Anstelle einer patriarchalischen Geschlechterhierarchie werden nun egalitäre Modelle bevorzugt, und Care-Arbeit – bezahlt oder unbezahlt – rückt nun auch in den Fokus der Männer\*; der Wandel der Vaterschaft stellt die Tradition des männlichen Ernährers in Frage, und Elternzeit/Karenz wird zunehmend zu einer Option für Väter\* (vgl. Fthenakis & Minsel, 2002; Holter, 2003; Puchert, Gärtner & Höyng, 2005).

Es lässt sich dennoch beobachten, dass Männer\* in ganz Europa auf Hindernisse hinsichtlich einer sorgeorientierten Männlichkeit stoßen. Diese müssen abgebaut werden, wenn sie sich an Care-Arbeit beteiligen sollen. Es scheint wichtig zu sein, die Perspektive zu ändern: Statt zu fragen „Wollen Männer Care-Arbeit übernehmen?“ sollte danach gefragt werden „Wollen Betriebe, dass Männer\* Care-Arbeit übernehmen?“. In vielen Fällen lautet die Antwort ganz offensichtlich „nein“. Die meisten Organisationen bauen auf traditionellen Geschlechterrollen auf und reproduzieren diese: Hauptprobleme sind fehlende Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Barrieren in der beruflichen Laufbahn für Männer\*, die Care-Arbeit übernehmen (vgl. Fernández-Lozano et al., 2020, Gärtner, 2012; Holter, Riesenfeld & Scambor, 2005; Langvasbråten & Teigen, 2006). Da die meisten sorgenden Angehörigen Frauen\* sind, besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Themen Care-Arbeit und Geschlechter(un)gleichheit in Organisationen (vgl. Stone, 2007). Männer\* und Care-Arbeit sind daher ein Kernelement besserer Arbeits- und Karrierebedingungen für Frauen\*.

In den frühen 2000er Jahren fragte die von der EU unterstützte Sechs-Länder-Studie Work Changes Gender (Puchert, Gärtner & Höyng, 2005) nach der Beteiligung von Männern\* an Gleichstellungsprozessen und dem Bewusstsein für die Situation von teilzeitarbeitenden Männern\*. Die klassische Reaktion in Organisationen darauf war: „*So etwas haben wir hier nicht!*“ (Holter, Riesenfeld & Scambor, 2005). Die Autor\*innen fassten zusammen:

*„Gender has become allowed as an organisational issue, but only as far as women are concerned”<sup>1</sup> (ebd.: 84). Scambor et al. (2013: 72) fassten diese Studie später zusammen: „Traditional provider roles of men have not been questioned on organisational level which results in persistent traditional work distribution models between men and women. Moreover, men in care-giving roles in particular are sanctioned, sometimes directly devaluated for not meeting organisational expectations of men as expandable performers (vgl. Gärtner, Gieseke & Beier, 2006; Holter, 2003; Holter, Riesenfeld & Scambor, 2005). This contributes to a cultural system that confirms gender-traditional identities (breadwinner role) and couple arrangements (vgl. Holter, 2003), while inequality at the workplace is constantly reproduced.”<sup>2</sup>*

Gemäß dem Rahmenkonzept für die Analyse<sup>3</sup> des MiC-Projekts untersucht MiC Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Organisationskulturen, die die Entwicklung von Caring Masculinities ermöglichen. MiC konzentrierte sich dabei vor allem auf bewährte Verfahren: Projektpartner\*innen in sechs Ländern führten eine Studie in drei bis fünf Best-Practice-Unternehmen und/oder öffentliche Verwaltungen durch und konzentrierten sich dabei auf Vereinbarkeitsmaßnahmen wie längere Freistellungen, Gleitzeit und räumliche Flexibilität, aber auch auf allgemeinere Organisationskulturen. Dieser Bericht fasst die nationalen MiC-Ergebnisse zusammen, wobei der Schwerpunkt auf organisatorische Barrieren gegen (Kap. 5) und unterstützenden Faktoren für die Übernahme von Care-Arbeit bei Männern\* (Kap. 6), einem 3 Phasen-Modell des Wandels (Kap. 7), durch die COVID-19-Pandemie ausgelösten Entwicklungen (Kap. 8), Empfehlungen und Beispielen guter Praxis (Kap. 9)<sup>4</sup> liegt.

## 2. Methodologie

### 2.1. Ziel und qualitativer Ansatz

Ursprüngliches und übergeordnetes Ziel der Organisationsanalyse war: „Identify and comparatively analyse best practice models for achieving a high level of work and life balance to enable both men and women to have time and flexibility to care for their family members – specifically aging family members, children, themselves, friends and colleagues – and reduce

---

<sup>1</sup> „Gender ist als Organisationsthema in der Studie zugelassen worden, aber nur so lange es sich auf Frauen bezog“ (ebd.: 84).

<sup>2</sup> „Traditionelle Versorgerrollen von Männern wurden auf organisatorischer Ebene nicht in Frage gestellt, was dazu führt, dass traditionelle Arbeitsverteilungsmodelle zwischen Männern und Frauen fortbestehen. Darüber hinaus werden insbesondere Männer in Pflege- und Betreuungsfunktionen sanktioniert, manchmal sogar direkt abgewertet, weil sie die organisatorischen Erwartungen an Männer als erweiterungsfähige Leistungsträger nicht erfüllen (vgl. Gärtner, Gieseke & Beier, 2006; Holter, 2003; Holter, Riesenfeld & Scambor, 2005). Dies trägt zu einem kulturellen System bei, das geschlechtstraditionelle Identitäten (Ernährerrolle) und Paarvereinbarungen bestätigt (vgl. Holter, 2003), während Ungleichheiten am Arbeitsplatz ständig reproduziert werden.“

<sup>3</sup> Siehe dafür „MiC Organizational Analysis: Proposal for important dimensions & theoretical inputs“, von Elli Scambor und Marc Gärtner, Sept. 2019.

<sup>4</sup> Weitere nationale Einzelheiten finden Sie in den jeweiligen Länderberichten: <https://www.men-in-care.eu/results>.

the gender bias of family support measures in the public and private sector“<sup>5</sup> (MiC-Antrag). Das enge Ziel, sich auf bewährte Verfahren am Arbeitsplatz zu konzentrieren, wurde im Laufe des Prozesses geändert: Die Struktur der Berichte umfasste auch Barrieren und unterstützende Faktoren, die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie und die Überprüfung eines allgemeineren, theoretischen Modells des organisatorischen Wandels hin zur Gleichstellung der Geschlechter im Hinblick auf Caring Masculinities.

Ein qualitativer Ansatz unter Verwendung von Fallstudien ist ein weitgehend angewandter und effektiver Weg in der praxisorientierten Forschung (vgl. Yin, 2014; George & Bennett, 2005). Für MiC hat dies einen doppelten Effekt: Zum einen unterstützen Organisationen die Datenerhebung und damit die Analyse, zum anderen sind sie in Beratungsprozesse eingebunden, in denen Methoden und Instrumente der MiC-Praxis erprobt werden.

Die Triangulation wurde dadurch unterstützt, dass in jeder Organisation nicht nur qualitative, sondern auch quantitative Unternehmensdaten erhoben wurden. Im Falle von MiC wurden folgende Erhebungsinstrumente eingesetzt:

- ein Unternehmensfragebogen, der strukturelle Daten und Maßnahmen, wie Personal-, Gleichstellungs- und Work-Life-Politik umfasst,
- Interviews mit Vertreter\*innen der Personalabteilung, mit Führungskräften und Gleichstellungsbeauftragten,
- Care-Arbeit leistende männliche\* Arbeitnehmer\* und in einigen Fällen auch deren Partner\*innen.

Dies half ein vielschichtiges und differenziertes Bild der Work-Life-Situation in jeder untersuchten Organisation zu erhalten. Die Untersuchung wurde mittels halbstrukturierter Einzelinterviews durchgeführt. Diese methodische Strategie wurde als angemessen erachtet, da u.a. Einblick in die Gedanken und Erfahrungen der männlichen\* Arbeitnehmer\* zur WLB-Situation an ihrem Arbeitsplatz gewonnen werden sollte.

## 2.2. Auswahl der Organisationen und Durchführung der Studie

Die Hauptkriterien für die Auswahl der Organisationen waren zweierlei: Zumindest einige erste Maßnahmen in Bezug auf Männer\*, Care-Arbeit und Work-Life-Balance mussten in der jeweiligen Organisation erkennbar sein sowie eine gewisse Streuung bezüglich verschiedener Arbeitsbranchen und eine Mischung aus öffentlichem und privatem Sektor wurde angestrebt.

Aber auch andere Kriterien wurden bei der Auswahl beachtet: Das spanische Team (und in ähnlicher Weise auch das Norwegische) stellten fest, dass besonders große Organisationen

---

<sup>5</sup> „Best-Practice-Modelle zu identifizieren und vergleichend zu analysieren, um ein hohes Maß an Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erreichen, damit sowohl Männer als auch Frauen Zeit und Flexibilität haben, um sich um ihre Familienmitglieder zu kümmern – insbesondere um ältere Familienmitglieder, Kinder, sich selbst, Freund\*innen und Kolleg\*innen – und um die geschlechtsspezifische Verzerrung bei familienunterstützenden Maßnahmen im öffentlichen und privaten Sektor abzubauen“ (MiC-Antrag, Anhang 1).

interessant diesbezüglich waren: „(...) *companies with a generally high proportion of men on their staff were included. This also allowed for the analysis to consider gender dynamics and masculinities in companies.*”<sup>6</sup> Auch eine breite Varianz an Unternehmensgröße wurde als wünschenswert erachtet. Während es dem slowenischen Team gelang, kleinere und mittelgroße Unternehmen zu rekrutieren, war dies für die anderen Teams herausfordernder, weshalb sie sich zumeist auf größere Unternehmen, die aktiv WLB-Maßnahmen fördern, konzentrierten.

Der Kontakt zu Unternehmen wurde über die Netzwerke der Partner\*innen und geeignete Kontaktpersonen hergestellt. Dies wurde als effizienter Weg angesehen, um einen vertrauensvollen Zugang zu Organisationen zu erhalten. Bei den Netzwerken handelt es sich in der Regel um Sozialpartner\*innen, Einrichtungen für Vielfalt und Gleichstellung oder Netzwerke für Human Resources. Die MiC-Teams organisierten nationale Multiplikator\*innen-Events mit assoziierten Partner\*innen, um Organisationen ausfindig zu machen, die den Kriterien entsprechen und möglicherweise interessiert sein könnten. In Slowenien wurden zwei Befragungen von Interessengruppen durchgeführt, die ebenfalls dazu beigetragen haben, Modelle für bewährte Verfahren in Unternehmen zu ermitteln. Ähnlich verhielt es sich in Spanien:

*„Six stakeholders were interviewed prior to the companies being selected. The aim was threefold: to publicise the ongoing research, to test the topics we wanted to address and to obtain contacts to access companies meeting the previous criteria. Among these stakeholders were two trade union leaders, the head of social security and equality within an employers' association, the head of the human resources forum of a regional employers' organisation and two experts on gender and time use policies in companies.”*<sup>7</sup> (MiC NR Spanien<sup>8</sup>)

Die Befragungen fanden im Zeitraum von Ende 2019 bis Februar 2021 statt. Die COVID-19-Pandemie beeinflusste den Studienprozess in den teilnehmenden Ländern auf unterschiedliche Weise. Unter Lockdown-Bedingungen wurden persönliche Interviews durch Video- oder Telefonanrufe ersetzt.<sup>9</sup>

Die Interviews wurden, wenn möglich, aufgezeichnet, und die analytische Arbeit wurde mithilfe paraphrasierter Exzerpte durchgeführt. Die Anonymisierung der Befragten war obligatorisch, während die Anonymisierung der Organisationen den einzelnen länderspezifischen Herangehensweisen oblag. Während die meisten Partner\*innen die Organisationen ebenfalls

---

<sup>6</sup> „(...) Unternehmen mit einem allgemein hohen Anteil an Männern\* in der Belegschaft wurden einbezogen. Dies ermöglichte die Analyse von Geschlechterdynamik und Männlichkeiten in Unternehmen.“

<sup>7</sup> „Vor der Auswahl der Unternehmen wurden sechs Interessengruppen befragt. Damit wurde ein dreifaches Ziel verfolgt: die laufende Untersuchung bekannt zu machen, die Themen einzuführen, die wir behandeln wollten, und Kontakte zu Unternehmen herzustellen, die die oben genannten Kriterien erfüllen. Zu diesen Akteur\*innen gehörten zwei Gewerkschaftsführer, der Leiter der Abteilung für soziale Sicherheit und Gleichstellung in einem Arbeitgeberverband, der Leiter des Personalforums eines regionalen Arbeitgeberverbands und zwei Expert\*innen für Geschlechter- und Zeitverwendungspolitik in Unternehmen.“

<sup>8</sup> MiC Länderbericht für Spanien. In dieser Schreibweise wird auf die Länderberichte im MiC-Projekt verwiesen, siehe unten: Literatur/Referenzen.

<sup>9</sup> Allerdings erwies sich dies, wie der österreichische Länderbericht festhält, nach einer Gewöhnungsphase als wenig problematisch.

anonymisierten, hat das slowenische Team dies nicht getan, mit der Begründung, dass die ausgewählten Organisationen „*present examples of good practices in WLB*“<sup>10</sup> sind.

Insgesamt wurden 166 Interviews in 21 Organisationen durchgeführt (siehe Tabelle 1).

Land	Organisation/ Unternehmen	Expert*innen	Sorgeorientierte Männer*	Partner*innen
Österreich	WorkNet	2	3	0
	ResearchSchool	1	7	0
	AutoCom	1	3	1
Spanien	Co1	5	1	0
	Co2	2	5	0
	Co3	3	3	2
	Co4	2	3	0
	Co5	2	2	2
Norwegen	LifestyleCo	2	5	1
	FinanceCo	2	7	3
	EnergyCo	1	9	4
Polen	Unternehmen 1	5	9	3
	Unternehmen 2	3	4	1
	Unternehmen 3	3	4	3
Slowenien	Polizei	6	6	3
	Saubermacher-Komunala Murska Sobota d.o.o.	2	3	3
	Mikro+Polo d.o.o.	2	3	2
	Donar d.o.o.	2	2	0
Island	Bank	1	3	0
	Energie- und Versorgungsunternehmen	1	4	0
	Vorschule	1	3	0
In Summe		49	89	28

Tabelle 1: Interviews in Unternehmen

<sup>10</sup> „Beispiele für bewährte Verfahren im Bereich der WLB darstellen.“



In der Regel wurden die ersten Interviews in jeder Organisation mit der Personalabteilung oder ähnlichen Abteilungen geführt, um grundlegende Informationen über Care-Arbeit, Geschlechterverteilung und Arbeitsleben auf Organisationsebene zu erhalten und um Zugang zu sorgeorientierten Männern\* als potenzielle Interviewpartner zu erhalten.

Im polnischen Bericht heißt es dazu: *„We were interested in the recognition of various aspects of care: in addition to childcare, taking over unpaid public tasks, self-care, care for partners/relatives, and other forms of care”*<sup>11</sup> (MiC-Antrag). Es ist anzumerken, dass in den meisten Organisationen Fälle von Care-Arbeit im Zusammenhang mit Vaterschaft sichtbar wurden, während sich andere Aspekte der Care-Arbeit kaum zeigten. Das österreichische Team drückte es so aus:

*„Male employees who provide care work in their family and living environment were considered as suitable interviewees. This was thought of in a broader sense (e.g. as care for needy relatives), but in practice it was restricted primarily to fathers who, because of their paternity, took temporary leave or reduced working hours for longer periods. This narrowing alone is an interesting interim result, as it indicates that caring masculinities are strongly associated with involved fatherhood and that other care aspects seem to have a much weaker profile.”*<sup>12</sup> (MiC NR Österreich)

### 3. Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Unternehmensanalysen

Methodisch orientierte sich die Studie an einem Modell mit drei Entwicklungsphasen in Richtung Gleichstellung<sup>13</sup>, um besser zu verstehen, wie die Unternehmen Care-Arbeit von Männern\* unterstützen können (siehe Kapitel 6).

Die Studie umfasste verschiedene Unternehmen, die als öffentliche, private oder gemeinnützige Organisationen in unterschiedlichen Sektoren tätig sind: Hochschulbildung und Forschung, Verwaltung, Versicherungen, Finanzen, Banken, Transport, Energie, Chemie, Möbelherstellung, Müllabfuhr und öffentlicher Dienst. Die Bandbreite reicht von kleinen, familiengeführten Unternehmen über mittelgroße Unternehmen bis hin zu Niederlassungen inter-

---

<sup>11</sup> „Wir interessierten uns für die Anerkennung verschiedener Aspekte der Care-Arbeit: neben der Kinderbetreuung, die Übernahme unbezahlter öffentlicher Aufgaben, die Selbstpflege, die Pflege von Partner\*innen/Angehörigen und andere Formen der Care-Arbeit (MiC-Antrag, Anhang 1).“

<sup>12</sup> „Als geeignete Interviewpartner galten männliche\* Beschäftigte, die in ihrem Familien- und Lebensumfeld Care-Arbeit leisten. Dies wurde zwar in einem weiteren Sinne gedacht (z.B. als Pflege bedürftiger Angehöriger), in der Praxis aber vor allem auf Väter eingegrenzt, die aufgrund ihrer Vaterschaft vorübergehend Karenz in Anspruch nahmen oder ihre Arbeitszeit für längere Zeit reduzierten. Allein diese Verengung ist ein interessantes Zwischenergebnis, da sie darauf hindeutet, dass Caring Masculinities stark mit engagierter Vaterschaft verbunden sind und andere Aspekte der Care-Arbeit deutlich weniger ausgeprägt sind.“

<sup>13</sup> Holter Ø. G., Riesenfeld V. & Scambor E. (2005). ‚We don’t have anything like that here!’ – Organisations, Men and Gender Equality [So etwas haben wir nicht! - Organisationen, Männer und Gleichstellung]. In R. Puchert, M. Gärtner & S. Höyng (eds.), *Work Changes Gender. Men and Equality in the Transition of Labour Forms* (pp. 73 - 104). Opladen: Barbara Budrich Publishers.

nationaler Unternehmen. Gemeinsam ist den Unternehmen das Interesse an der Entwicklung von Maßnahmen, die auf die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Care-Arbeit abzielen.

### 3.1. Gleichstellung der Geschlechter

In den meisten Unternehmen ist die Gleichstellung der Geschlechter Teil der Unternehmenspolitik. Nur wenige der untersuchten Unternehmen weisen eine wenig reflektierte, strukturell diskriminierende (Verfügbarkeitslogik, Care-Arbeit ausschließend) Unternehmenskultur auf. In anderen Unternehmen ist die Gleichstellung der Geschlechter eng mit der Stellung von Frauen\* auf dem Arbeitsmarkt und den vorherrschenden Geschlechterstereotypen verbunden, die sich auf die Karrieren von Frauen\* auswirken. Dieser Ansatz spiegelt sich in der allgemeinen Gleichstellungs-/Vielfaltspolitik und den besonderen Maßnahmen wider, die in den Unternehmen durchgeführt werden. Diese Maßnahmen konzentrieren sich auf die Gewährleistung der Chancengleichheit für Frauen\* und befassen sich daher mit Problemen, wie dem Gender-Pay-Gap oder der Unterrepräsentation von Frauen\* in Führungspositionen (WorkNet, AT; EnergyCo, NO; LifestyleCo, NO; Unternehmen 2, MiC NR Polen) oder dem ungleichen Anteil von Frauen\* unter den Beschäftigten (EnergyCo, NO; LifestyleCO, NO; Unternehmen 3, ES; Polizei, SI). Am weitesten fortgeschritten ist die Situation in den Unternehmen in Island, die verpflichtet sind, die gesetzlichen Anforderungen zur Umsetzung eines Gleichstellungsplans zu erfüllen. Der Plan zielt darauf ab, die Vielfalt zu erhöhen, die geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Beschäftigten in den einzelnen Bereichen und Abteilungen auszugleichen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten und das Bewusstsein für Gleichstellungsfragen zu schärfen (Bank, IS; Energie- und Versorgungsunternehmen, IS), betont aber auch das Gender Mainstreaming (Vorschule, IS). Wenig Aufmerksamkeit wurde bisher dem Konzept der Caring Masculinities gewidmet, das als ein „aufkommendes“ Thema angesehen wird. Während es in einigen Unternehmen (WorkNet, AT) durch den feministischen Gleichstellungsdiskurs angesprochen wird und Teil der Gender-Mainstreaming-Strategie ist, basiert es in anderen auf deren Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur (wozu z.B. Gleichstellung, Familienfreundlichkeit oder Nachhaltigkeit gehören können).

### 3.2. WLB-Maßnahmen

In allen Unternehmen wird die Work-Life-Balance als Rahmen genutzt, um über das Engagement von Männern\* in der Care-Arbeit zu sprechen. Fast alle Unternehmen, mit wenigen Ausnahmen (wie z.B. LifestyleCo, NO), in denen flexible Arbeitsregelungen im Prinzip begrenzt und nur in besonderen Fällen möglich waren, haben ein breites Spektrum an Maßnahmen umgesetzt. Sie reichen von gesetzlichen Maßnahmen (wie Mutterschafts-, Vaterschafts- und Elternkarenz; bezahlte Tage bei der Geburt eines Kindes; bezahlte Tage für die Pflege eines kranken Kindes/Familienmitglieds) bis hin zu maßgeschneiderten Lösungen, die von bestimmten Unternehmen angeboten werden (zusätzlicher Vaterschafts-/Mutterschaftskarenz, Gleitzeit, straffer Zeitplan, die Möglichkeit Arbeitsstunden anzusammeln und sie später in Freizeit umzuwandeln, Freistellung aus verschiedenen persönlichen/familiären Gründen, un-

begrenzte bezahlte Karenz, flexible Arbeitszeit im ersten Lebensjahr des Kindes, Telearbeit, formeller und informeller Schichtwechsel, Sabbatical, Kinderzeitbonus; Maßnahmen zum Gesundheitsschutz oder zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, kostenloses Frühstück für die Mitarbeiter\*innen, finanzielle Unterstützung für Kinder, Bildungskurse, einschließlich Personal Coaching und Kurse zur persönlichen Entwicklung, Mitarbeiter\*innennetzwerke) und innovativere Lösungen, wie kürzere Arbeitszeiten ohne Gehaltskürzung (Donar d. o.o., SL; Energie- und Versorgungsunternehmen, IS; Vorschule, IS) oder die Reduktion der strengen Trennung zwischen Privatleben und Arbeit durch die Einbeziehung von Familienangelegenheiten (Betreuungspflichten, Arbeitszeiten von Partner\*innen, Familienmitgliedern) und persönlichen Interessen (Hobbys, Fähigkeiten, Projekte) in das Unternehmen (Mikro+Polo d.o.o., MiC NR Slowenien).

Die meisten WLB-Maßnahmen wurden bereits offiziell als Teil der Unternehmenspolitik eingeführt, aber in einigen Unternehmen gibt es keine Mechanismen, die zu ihrer Umsetzung ermutigen würden. Hier hängen entsprechende Optionen an der informellen Ermutigung durch die Vorgesetzten und deren gutem Willen (Energie- und Versorgungsunternehmen, IS). Ähnlich gelagerte Organisationen (ReseachSchool, AT; AutoCom, AT) bieten vielfach individuelle und informale Möglichkeiten, um Beruf und Care-Arbeit zu vereinbaren. Einerseits kann ein solches sorgesensibles Umfeld als Vorteil gesehen werden, andererseits macht es die Durchführung einer Maßnahme von der Einstellung der Vorgesetzten abhängig und wirft die Frage nach der Nachhaltigkeit solcher Lösungen auf. Die WLB-Maßnahmen werden – wie im Fall von der Polizei, SI – als „win-win“-Situation für Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen gesehen. Der Schwerpunkt liegt auf dem persönlichen Wohlbefinden, auf dem Verständnis, dass man nicht nur Angestellte\*r ist, und wenn man in der Lage ist, für sich selbst und die Familie zu sorgen, man bei der Arbeit bessere Leistungen erbringen wird.

Die Umsetzung von WLB-Maßnahmen könnte darauf hinweisen, dass die Unternehmen in diesem Bereich eher in die Vorstufe des hier entwickelten Modells passen. Aus der Perspektive der Entwicklung von Caring Masculinities ist jedoch anzumerken, dass die meisten Maßnahmen geschlechtsneutral sind und sich an alle Mitarbeiter\*innen richten, unabhängig von ihrem Geschlecht, Alter und ihrer Position. Oder wie es ein Experte in einem der polnischen Unternehmen beschreibt: „*Sharing care responsibilities is an employee right, the leave is your right, you have a right to parental or paternity leave*“<sup>14</sup> (Experte, Unternehmen 3, MiC NR Polen). Somit werden Männer\* in der Wohlfahrts- und WLB-Politik nicht speziell angesprochen, mit Ausnahme von Maßnahmen für Väter\*, wie z.B. die Väterkarenz und einige Tage bezahlte Freistellung bei der Geburt des Kindes. Ein solcher Ansatz kann dazu führen, dass diese Maßnahmen von männlichen\* Arbeitnehmern\* nur in geringem Maße in Anspruch genommen werden (Unternehmen 1, MiC NR Polen) oder sie für sorgeorientierte Männer\* nicht sichtbar sind (WorkNet, AT). Die geringere Inanspruchnahme von WLB-Maßnahmen durch Männer\* im Vergleich zu Frauen\* hängt auch damit zusammen, dass sich die gesellschaftliche Erwartung, dass diese ausschließlich von Frauen\* in Anspruch genommen werden – vor allem in ländlichen Gebieten –, nur langsam ändert.

---

<sup>14</sup> „Die Aufteilung der Betreuungsaufgaben ist ein Recht der Arbeitnehmer\*innen, die Karenz ist ihr Recht, Sie haben ein Recht auf Eltern- oder Väterkarenz.“

### 3.3. Care-Arbeit

Die Unternehmen in allen Ländern erklären, dass die Unterstützung für männliche\* Beschäftigte\*, die verschiedene Pflege- und Betreuungsaufgaben übernehmen, ein wichtiger Wert in ihrer Organisationskultur ist. Dies wird durch die Meinungen der Expert\*innen und Care-Arbeit leistende Arbeitnehmer\* bestätigt, die – wie einer der Mitarbeiter\* von LifestyleCo (NO) – äußern: „*To talk about leave with the leader and such, and to get it through, and to be able to talk about it openly to colleagues, as well as to come back again (from leave) in such a good way, it was done in an incredibly good way*“<sup>15</sup>. Trotz der guten Voraussetzungen für Caring Masculinities konzentrieren sich die Maßnahmen und Initiativen meist auf ein eingeschränktes Verständnis von Care-Arbeit, das eng mit Vaterschaft verbunden ist, mit wenigen Ausnahmen, in denen die Pflege für ein Familienmitglied (Partner\*innen oder Elternteil) und die Selbstfürsorge eine Rolle spielen. Erstere wird meist durch Vaterschafts- und Elternkarenz unterstützt, letztere durch Leistungen für Arbeitnehmer\*innen, einschließlich sportlicher Aktivitäten und Wellness-Sitzungen. Männer\*, die sich mit anderen Aspekten der Care-Arbeit befassen (z. B. mit der Pflege ihnen nahestehender Personen, der Umwelt, der lokalen Gemeinschaft), sind in den untersuchten Unternehmen weniger vertreten. Daher müssen nicht nur Maßnahmen entwickelt werden, die sich mit anderen Aspekten der Care-Arbeit befassen, eine umfassende und klare Kommunikation über die für männliche\* Arbeitnehmer\* verfügbaren Maßnahmen erfolgen, sondern auch das Bewusstsein und die Beteiligung der Männer\* an der Care-Arbeit erhöht werden.

## 4. Barrieren

### 4.1. Arbeitsstrukturen

#### Flexible Arbeitsregelungen

In allen Ländern folgen die Arbeitsstrukturen den Haupttrends auf dem Arbeitsmarkt und die Unternehmen stellen den Arbeitnehmer\*innen WLB-Maßnahmen wie Telearbeit oder flexible Arbeitsorte und -zeiten zur Verfügung. Deren Verfügbarkeit und ihr Umfang hängen jedoch von den Vorschriften und der Unternehmenskultur ab, was sich auf die tatsächliche Nutzung von WLB-Maßnahmen auswirkt. In Österreich wird von Mangel an räumlicher Flexibilität im untersuchten WorkNet-Unternehmen berichtet, was mit der Unternehmenskultur zusammenhängt, die Arbeit nicht mit nach Hause nehmen zu sollen. Die Praxis, nur im Büro zu arbeiten, wird den Mitarbeiter\*innen klar vermittelt. Diese nehmen zum Beispiel auf negativen Folgen unklarer Arbeitsgrenzen für die mentale Gesundheit Bezug: „*If you cannot do this, you are finished after one year*“<sup>16</sup> (MiC NR Österreich: 55). Die Flexibilität wird auch durch die Art

---

<sup>15</sup> „Mit dem \*der Vorgesetzten über Karenz zu sprechen und so weiter, und dies durchzubekommen, und in der Lage zu sein offen mit den Kolleg\*innen darüber zu sprechen, sowie auf eine so gute Art und Weise (aus dem Karenz) zurück zu kommen, das wurde auf eine unglaublich gute Art und Weise bewerkstelligt.“

<sup>16</sup> „Wenn du das nicht kannst, bist du nach einem Jahr fix und fertig.“

der Arbeit und die Position erheblich beeinflusst. Wie die spanischen (MiC NR Spanien: 55), isländischen (MiC NR Island: 10) und polnischen (MiC NR Polen: 47) Berichte zeigen, werden WLB-Maßnahmen, selbst wenn sie allen Arbeitnehmer\*innen angeboten werden sollen, in der Praxis nur bestimmten Gruppen von Arbeitnehmer\*innen (in der Regel Angestellten) zur Verfügung gestellt, was ihre Nutzung für Arbeiter\*innen sowie für Arbeitnehmer\*innen, die in rotierenden Schichten arbeiten (z. B. in Fabriken, im Transportwesen) oder am Schalter tätig sind, einschränkt. Das Engagement des Unternehmens für WLB-Maßnahmen kann auch aufgrund der patriarchalischen Kultur und einer traditionellen Sichtweise von Geschlecht sowie der Einstellung des Managements und der Mentalität der Mitarbeiter\*innen abnehmen. Männliche\* Arbeitnehmer\* in Island weisen auch auf die negativen Auswirkungen mangelnder Regelungen auf der Unternehmensebene auf die Nutzung von mobiler Arbeit und das Bewusstsein für ihre Verfügbarkeit hin. Ein solcher unzureichender politischer Rahmen behindert die Vereinbarkeit von Beruf und Care-Arbeit und macht das mobile Arbeiten von den Entscheidungen der Vorgesetzten abhängig, da es keine offiziellen schriftlichen Vorschriften gibt, wie Flexibilität zu verstehen ist. Schließlich, wie im Fall der österreichischen und spanischen Studie argumentiert wird, können sich Maßnahmen, die auf Caring Masculinities abzielen, verzögern, wenn der Anteil von Frauen\*, insbesondere in Führungspositionen, gering ist (MiC NR Österreich: 56, MiC NR Spanien: 55). Der Bericht aus Island belegt diesen Punkt ebenfalls, zeigt aber auch, dass eine hierarchische, komplizierte und mehrstufige Unternehmensstruktur die Wirkung fortschrittlicher und gleichstellungsorientierter weiblicher\* Führungskräfte\* behindern kann: „*She has her passion and vision, but then you have middle managers, and this is a large bank, so her vision doesn't necessarily always come across*“<sup>17</sup> (MiC NR Island: 19).

Die MiC-Studie belegt, dass flexible Arbeitsregelungen nicht zwangsläufig zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben führen. Ganz im Gegenteil, sie können den Konflikt zwischen Arbeit und Familie verstärken. Das wiederkehrende Thema, das sich aus den Diskussionen mit pflegenden Angehörigen über mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten in allen Ländern herauskristallisierte, ist eine verschwommene Grenze zwischen Arbeit und Privatleben. Einerseits steht das im Zusammenhang mit der Ausweitung der Arbeit: Intensivierung und Priorisierung, Multitasking oder Arbeitsüberlastung, die in Unternehmen mit einem anspruchsvollen Arbeitsumfeld und dem Druck, beruflich voranzukommen, auftreten. Andererseits haben die flexiblen Arbeitsformen die Überschneidung dieser beiden Sphären vergrößert und zu längeren Arbeitszeiten geführt, da die physischen Barrieren zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit fehlen. Infolgedessen werden WLB-Maßnahmen als wichtig erachtet, aber sie führen auch zu einer Neuordnung der Arbeitszeit und zu Überstunden, in der Regel, um Arbeit nach den üblichen Arbeitszeiten (wochentags abends und nachts oder am Wochenende) und außerhalb der Büroräume nachzuholen. Dieser Kompromiss zwischen Flexibilität und der Erfüllung der beruflichen Pflichten wird als anspruchsvoll und aufgabenorientiert empfunden, wobei den dafür erforderlichen Arbeitszeiten wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, wie das folgende Beispiel der Unternehmen in Island zeigt: „*the out-of-office hours had the tendency*

---

<sup>17</sup> „Sie hat ihre Leidenschaft und ihre Vision, aber dann gibt es mittlere Führungskräfte, und da es sich um eine große Bank handelt, kommt ihre Vision nicht unbedingt immer an.“

*to stretch into overtime that was not paid for as such*<sup>18</sup> (MiC NR Island: 17). In Norwegen heißt es: „*some workers felt that it was hard to catch up on evening meetings if they missed them, making it difficult to decline participation even when they had the option*“<sup>19</sup> (MiC NR Norwegen: 49). Andere negative Folgen flexibler Arbeitsregelungen, die von den Befragten genannt wurden, beziehen sich auf gesundheitliche Probleme und Probleme in/mit der persönlichen Beziehung sowie auf psychologisches, körperliches oder berufliches Burnout (MiC NR Norwegen: 49). Angstzustände, Schlafprobleme, Gereiztheit, Unlust sind nur einige dieser Folgen, die von den sorgeorientierten Männern\* genannt werden. Ein weiteres von den Befragten genanntes Problem betrifft die Unsichtbarkeit des mobilen Arbeitens für die Arbeitgeber\*innen bzw. Vorgesetzten. Die Tatsache, dass sie sich nicht in denselben Büroräumen befinden und der direkte und regelmäßige Kontakt verloren geht, kann dazu führen, dass die Mitarbeiter\*innen nicht davor geschützt sind von ihren Vorgesetzten mit Aufgaben überlastet zu werden (MiC NR Polen: 46). Die negativen Folgen von WLB-Maßnahmen führen im österreichischen Bericht zu dem Schluss, dass in der ResearchSchool die Menschen am Limit arbeiten („*people are working 'at the limit'*“ (MiC NR Österreich: 55)) und ihre Arbeitszeit oft über die offizielle Arbeitszeit hinaus geht: „*300 overtime hours is almost the bottom end (...)* *It is rather rare that I go home under 50 hours [weekly]*“<sup>20</sup>. (MiC NR Österreich: 56). Die in einem solchen Modell eingebettete Arbeitskultur wird als „*a 'flexible unlimitation structure'*“<sup>21</sup> (MiC NR Österreich: 56) oder „*a precarious culture of compatibility (cf. Gärtner 2012): functional (but demanding) as long as nothing serious happens*“<sup>22</sup> (MiC NR Österreich: 57) beschrieben. Ein ähnlicher Fall wird in Norwegen in Bezug auf das Unternehmen FinanceCo angeführt, wo die Überarbeitung („*almost worked himself to death*“<sup>23</sup>) mit der Verwendung des Begriffs „*the limitless work market*“<sup>24</sup> (MiC NR Norwegen: 49) durch den internen Coach in Verbindung gebracht wird. Abgesehen von diesen Gefahren der mobilen Arbeit und der Zeitflexibilität kann sie andererseits, wenn sie sorgfältig eingesetzt wird, auch WLB erleichtern, wie im folgenden Kapitel über unterstützende Faktoren dargelegt wird.<sup>25</sup>

### Arbeitszeit und Pflegezeit/-karenz

Eines der größten Hindernisse in vielen Unternehmen sind die festen Zeiten für Besprechungen – sowohl intern als auch mit externen Partner\*innen. Ihr enger Zeitplan – entweder früh am Morgen oder spät am Nachmittag – hindert Männer\* daran, sich an der Care-Arbeit zu

<sup>18</sup> „Die Überstunden außerhalb des Büros hatten die Tendenz, sich zu Überstunden auszuweiten, die nicht als solche bezahlt wurden.“

<sup>19</sup> „Einige Arbeitnehmer\*innen waren der Meinung, dass es schwierig war, die abendlichen Sitzungen nachzuholen, wenn sie diese verpasst haben, was es schwierig machte, die Teilnahme abzulehnen, selbst wenn sie die Möglichkeit dazu hatten.“

<sup>20</sup> „300 Überstunden sind fast das untere Ende (...) Es ist eher selten, dass ich unter 50 Stunden [wöchentlich] nach Hause gehe“

<sup>21</sup> „eine 'flexible Entgrenzungs-Struktur'“

<sup>22</sup> „eine prekäre Vereinbarkeitskultur (vgl. Gärtner 2012): funktional (aber anspruchsvoll), solange nichts Gravierendes passiert“

<sup>23</sup> „hat sich fast zu Tode gearbeitet“

<sup>24</sup> „der entgrenzte Arbeitsmarkt“

<sup>25</sup> Der abstrakte Begriff Flexibilität kann also sowohl zu einer Verschlechterung als auch Verbesserung der WLB führen, weshalb zu klären wäre, wer die Deutungshoheit über den Begriff in der untersuchten Organisation hat und wie diese umgesetzt wird, um Missverständnisse über oder gar Missbrauch des Begriffs "Flexibilität" zu vermeiden (vgl. Huesmann & Gärtner 2015).

beteiligen. Diese Arbeitsorganisation betrifft vor allem Väter\*, die nicht in der Lage sind, ihre Kinder in Krippen, Kindergärten oder Schulen zu bringen. Wie im isländischen Bericht beschrieben, sind sich die Befragten jedoch bewusst, dass die Erfüllung ihrer Bedürfnisse und die Verzögerung von Arbeitstreffen die Arbeit erschweren würde: „*as early-morning meetings were thought to be essential for planning the workday ahead and to ,see everyone and meet everyone*“<sup>26</sup> (MiC NR Island).

Andere WLB-Maßnahmen wie die Reduzierung der Arbeitszeit und die Inanspruchnahme von Krankenstand werden im Hinblick auf die Einbeziehung von Männern\* in die Care-Arbeit nicht als relevant angesehen. Während Letztere (Inanspruchnahme von Krankenstand) von den Befragten in Polen erwähnt wurde, die ihre Wirksamkeit als Mittel zur Vereinbarkeit von Arbeit und familiären Verpflichtungen in Frage stellen, da diese Lösung als finanziell unrentabel angesehen wird (da sie auf 80 Prozent eines Monatsgehalts basiert), wurde Erstere (Reduzierung der Arbeitszeit) im norwegischen Bericht kritisiert, der deutlich darauf hinweist, dass die Verringerung der Arbeitszeit und des Gehalts keine Verringerung der Arbeitsbelastung mit sich bringt. Dieses Problem wird auch im isländischen Bericht im Zusammenhang mit der Kombination von Elternzeit und Teilzeitbeschäftigung erörtert. Die sorgeorientierten Männer\* geben zu, dass die Nichtinanspruchnahme der vollen Elternkarenz nicht zu einer Verringerung der Arbeitsanforderungen geführt hat und sie sogar daran hindert, ihnen zustehende Karenz zu nehmen:

*„This was of course complete rubbish, to use a percentage. When a person says he is working 20%, the work is never 20%. This is such a valuable time to be with the children, and help out, especially after the woman has given birth and already has three children. But, as I said, I worked much more than 20%. And that was my own fault“*<sup>27</sup>  
(MiC NR Island).

Darüber hinaus weisen die Berichte, im Fall von längerer Karenz (z. B. Väter\*- / Elternkarenz), wie in Polen, Norwegen (MiC NR Norwegen: 49) und Österreich, sowie im Fall von kürzeren Karenzen (wenige Tage frei), wie bei der slowenischen Polizei (MiC NR Slowenien: 69), auf ein Problem des Mangels an Ersatzkräften oder Nachfolger\*innen hin, die als Grund dafür genannt werden, dass männliche\* Beschäftigte\* diese Maßnahmen nicht nutzen. Aus der Sicht der Arbeitnehmer\*innen führt ihre Abwesenheit zu einer höheren Arbeitsbelastung für ihre Kolleg\*innen. Aus Solidaritätsgefühl, Pflichtgefühl oder gar Schuldgefühlen zögern die Beschäftigten daher, die Maßnahme in Anspruch zu nehmen, um sich in der Care-Arbeit zu engagieren.

---

<sup>26</sup> „da die Treffen am frühen Morgen als wesentlich für die Planung des Arbeitstages angesehen wurden und dafür, ,alle zu sehen und alle zu treffen““

<sup>27</sup> „Das war natürlich völliger Blödsinn, einen Prozentsatz zu verwenden. Wenn jemand sagt, dass er 20% arbeitet, dann ist die Arbeit nie 20%. Das ist eine so wertvolle Zeit, um bei den Kindern zu sein und zu helfen, vor allem, wenn die Frau entbunden hat und bereits drei Kinder hat. Aber, wie gesagt, ich habe viel mehr als 20% gearbeitet. Und das war meine eigene Schuld“.



## Arbeitsaufgaben

Aus den österreichischen, polnischen und norwegischen Berichten geht hervor, dass die Fähigkeit Pflege- und Betreuungsaufgaben sowie Selbstfürsorge zu übernehmen, auch durch umfangreiche Verpflichtungen aus dem Arbeitsvertrag behindert wird, insbesondere in Führungspositionen. Die sorgeorientierten Männer\* beschrieben ihre Arbeit als anspruchsvoll und intensiv, mit ständigem Druck beruflich aufzusteigen und befördert zu werden, und eingebettet in eine Kultur der hohen Produktivität, die auf die Erledigung von Aufgaben und die Einhaltung von Fristen ausgerichtet ist. Dies wird durch die Meinung eines Care-Arbeit leistenden Arbeitnehmer\* veranschaulicht:

*„The crucial point where I said, now it's over, was that I should please fly to India for a 5-hour meeting. That also explains a bit strikingly why it can't work with a family. In the end, I said I was no longer prepared to pay this price. (...) So I said, you have to choose what you want to leave behind, and marriage and my children are not it. I also have friends and acquaintances in the vicinity who have stayed on the career track, where marriages are now also falling apart. (...) It's not worth the money (...) and certainly not worth the health.“*<sup>28</sup> (MiC NR Österreich: 56)

Diese Meinung zeigt deutlich einen Konflikt zwischen Arbeit und Familienleben sowie die Erwartung des\*der Arbeitgeber\*in, dass die berufliche Arbeit Vorrang vor anderen Bereichen des Lebens der Arbeitnehmer\*innen hat. Die Erfahrungen von „hohem Druck, Reisen, mangelnder Flexibilität und mangelnder Selbstbestimmung“ schränken die Rolle von pflegenden Angehörigen und die Möglichkeit der Selbstfürsorge ein. Dass die Arbeit Vorrang vor der Selbstfürsorge oder dem Familienleben hat, ist nicht unbedingt ein Erfordernis des Unternehmens, sondern wird durch die Subjektivierung der Arbeit (Lohr 2003) verursacht, die sich in allen Lebensbereichen durchsetzt. In Island bezeichneten die männlichen\* Arbeitnehmer\* ihren Erwerbsszentrismus häufig als Zeichen ihres Ehrgeizes, als Strategie zur Erhöhung ihrer Aufstiegschancen und als ihre eigene Entscheidung, auch wenn sie schwierig ist und zu einem Konflikt zwischen Arbeit und Familie führt. Dazu:

*“You know, basically the bank emphasizes the balance between private life and work. I think that it is up to yourself as a person. How you situate yourself, where your enthusiasm lies. So, I think it's a bit individualistic. Me, I myself am extremely work-orientated“*<sup>29</sup> (MiC NR Island: 17).

---

<sup>28</sup> „Der entscheidende Punkt, wo ich gesagt habe, jetzt ist es vorbei, war, dass ich bitte nach Indien fliegen soll für ein 5-stündiges Treffen. Das erklärt auch ein bisschen plakativ, warum es mit einer Familie nicht funktionieren kann. Am Ende habe ich gesagt, ich bin nicht mehr bereit, diesen Preis zu zahlen. (...) Also habe ich gesagt, man muss sich entscheiden, was man zurücklassen will, und die Ehe und meine Kinder sind es nicht. Ich habe auch Freunde und Bekannte in der Nähe, die auf der Karriereleiter geblieben sind, wo die Ehen jetzt auch in die Brüche gehen. (...) Das ist das Geld nicht wert (...) und schon gar nicht die Gesundheit.“

<sup>29</sup> „Wissen Sie, grundsätzlich legt die Bank großen Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Privatleben und Arbeit. Ich denke, es liegt an einem selbst als Person. Wie man sich verortet, wo die eigene Begeisterung liegt. Also, ich glaube, das ist ein bisschen individualistisch. Ich selbst bin extrem arbeitsorientiert.“



## 4.2. Unternehmenskulturen

### Unsicherheit und Sanktion für jene, die Care-Arbeit leisten

Männliche\* Angestellte\* geben zu, dass die Angst, bestraft oder ersetzt zu werden, sie daran hindert, WLB-Maßnahmen zu nutzen. Sie befürchten, dass während ihrer der Karenz ihre Position von Stellvertreter\*innen eingenommen werden könnte. Dies spiegelt sich auch in der Meinung eines Care-Arbeit leistenden Arbeitnehmers\* von EnergyCo in Norwegen wider:

*„(...) sharing knowledge can be difficult, because you feel like you lose some of your uniqueness and indispensability. So, it can be difficult to facilitate for others to take over your job when you're not here, because you feel like you can be replaced before you have to. It's probably unfounded, but there is a problem of insecurity there.“*<sup>30</sup> (MiC NR Norwegen: 50-51).

Das Phänomen des Verbergens von Wissen ist in einem wettbewerbsintensiven Arbeitsumfeld, in dem die Arbeitnehmer\*innen externen Druck verspüren, ihre Karriere voranzutreiben, die Erwartungen in Bezug auf Präsentismus und Verfügbarkeit zu erfüllen und eine positive Leistungsbeurteilung zu erhalten, wahrscheinlicher. In diesem Zusammenhang wird eine Karriere als langfristige Verpflichtung mit einer zunehmenden Anzahl von Aufgaben und Verantwortungsbereichen gesehen: *„I find it [work] has become pretty burdensome, I'm not able to finish, there is not even a theoretical chance that I can get through with it all [number of tasks]“*<sup>31</sup> (MiC NR Island: 18). In einem solchen Arbeitsumfeld zögern die männlichen\* Angestellten\*, Betreuungsaufgaben zu übernehmen, und neigen eher dazu, Besprechungen und E-Mails auch nach Feierabend zu akzeptieren, weil dies „ehrgeizige Leute“ tun würden, um ihr Engagement für das Unternehmen zu beweisen, auch wenn die Unternehmen sie nicht dazu verpflichten, solche Praktiken anzuwenden. Diese Unklarheit der Grenzen am Arbeitsplatz zeigt deutlich, dass die Selbstfürsorge der Arbeitnehmer\*innen und ihre Care-Arbeit nicht ausreichend unterstützt werden, was dazu führt, dass die Verantwortung für die Festlegung der Grenzen auf die Arbeitnehmer\*innen übertragen wird:

*„I manage in a way to discipline myself, because it is absolutely toxic, that you can read an irritating e-mail when you are at home and supposed to be taking care of the children. It can disconcert you, especially in the evenings“*<sup>32</sup> (ibd.: 18).

---

<sup>30</sup> „(...) Wissen zu teilen kann schwierig sein, weil man das Gefühl hat, etwas von seiner Einzigartigkeit und Unverzichtbarkeit zu verlieren. Es kann also schwierig sein, anderen zu ermöglichen, deine Arbeit zu übernehmen, wenn du nicht da bist, weil du das Gefühl hast, dass du ersetzt werden könntest, bevor du es musst. Das ist wahrscheinlich unbegründet, aber es gibt da ein Problem der Unsicherheit.“

<sup>31</sup> „Ich finde, dass es [die Arbeit] ziemlich beschwerlich geworden ist, ich bin nicht in der Lage, es zu beenden, es gibt nicht einmal eine theoretische Chance, dass ich mit all dem [Anzahl der Aufgaben] fertig werde.“

<sup>32</sup> „Ich schaffe es irgendwie, mich zu disziplinieren, denn es ist absolut toxisch, wenn man eine nervige E-Mail lesen muss, wenn man zu Hause ist und sich eigentlich um die Kinder kümmern sollte. Das kann einen verunsichern, vor allem am Abend.“

## Fehlende „Speak-up“-Kultur

Die polnischen und norwegischen Fälle deuten darauf hin, dass eine fehlende „Speak-up“-Kultur eines der Hindernisse ist, mit denen Männer\* kämpfen müssen. Während es akzeptiert wird, dass Frauen\* ihre privaten Probleme und ihr Wohlbefinden mit anderen teilen und öffentlich darüber sprechen, fehlt männlichen\* Arbeitnehmern\* diese Möglichkeit. Sie beklagen sich darüber, dass es keinen Raum gibt, in dem sie ihre Probleme in Bezug auf Care-Arbeit, Selbstfürsorge und Gesundheit/Wohlbefinden zum Ausdruck bringen können, was vor allem diejenigen betrifft, die unter stressigen Arbeitsbedingungen leiden. In einem norwegischen Unternehmen wird diese Situation beispielsweise mit dem „*good girl syndrome*“ beschrieben: „*that is often talked about in press about women trying to be perfect in all areas of life, and he felt that it was taboo for men to express the same thing*“<sup>33</sup> (MiC NR Norwegen: 51). In diesem Zitat spiegeln sich auch geschlechtsspezifische Verhaltenserwartungen wider: Männer\* sollen sich nicht über ihre Pflegebedürfnisse, ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit beklagen, während das für Frauen\* toleriert wird. Ein offenes Eingeständnis von persönlichen Problemen und der Unfähigkeit, mit Stress umzugehen, wird als Schwäche der Männer\* ausgelegt. Der äußere Druck, sich gemäß den geschlechtsspezifischen Erwartungen zu verhalten, ist somit ein weiteres Hindernis für die Nutzung von WLB-Maßnahmen.

## Mangelndes Bewusstsein für Maßnahmen

Aus der Analyse der meisten Berichte geht eindeutig hervor, dass die männlichen\* Arbeitnehmer\* nicht über ihre Rechte als sorgeorientierte Männer\* informiert sind und dass sie nicht wissen, auf welche Maßnahmen sie Anspruch haben. Dies wird in der folgenden Stellungnahme eines Care-Arbeit leistenden Arbeitnehmers\* „deutlich:

*„There was no reflection what it [parental leave sharing] means to me as an employee, to my career, but also to me on the psychological level, to my personal development. I know this is an individual decision, a family decision. (...) But there should be reflection on it and awareness of it. I talked to my colleagues, and they were surprised that it is possible to share parental leave or to take it together. I would want this consciousness to grow among the staff and the employers”*<sup>34</sup> (MiC NR Polen: 45).

Ähnlich äußerte sich ein Befragter, der bei der Isländischen Bank arbeitet:

*„He, changed departments recently, or actually had a new boss, and he wasn't sure if he was allowed to work from home (...), you know, he had a bit of a back pain the oth-*

---

<sup>33</sup> „über das in der Presse oft berichtet wird, dass Frauen versuchen, in allen Lebensbereichen perfekt zu sein, und er war der Meinung, dass es für Männer ein Tabu sei, das Gleiche auszudrücken.“

<sup>34</sup> „Es wurde nicht darüber nachgedacht, was es [die Aufteilung der Elternkarenz] für mich als Arbeitnehmer, für meine Karriere, aber auch auf psychologischer Ebene, für meine persönliche Entwicklung bedeutet. Ich weiß, dass dies eine individuelle Entscheidung ist, eine Familienentscheidung. (...) Aber es sollte darüber nachgedacht werden und man sollte sich dessen bewusst sein. Ich habe mit meinen Kollegen gesprochen, und sie waren überrascht, dass es möglich ist, die Elternzeit zu teilen oder sie gemeinsam zu nehmen. Ich würde mir wünschen, dass das Bewusstsein darüber bei den Mitarbeitern und den Arbeitgebern wächst.“

*er day and I said „why don't you just work from home, you have the screen and the key board and...” and he was like „ah I don't know how it is tolerated in the new department.”<sup>35</sup> (MiC NR Island: 11).*

In diesem Zusammenhang weisen die Berichte darauf hin, dass Caring Masculinities durch einen Mangel an klarer und effektiver Kommunikation, die die Nutzung von WLB-Lösungen erleichtern könnte, eingeschränkt werden. Nur in einigen Fällen haben die Personalabteilungen oder die Manager\*innen Initiativen ergriffen, um die Mitarbeiter\*innen über ihre Rechte in Form von Leitfäden für Mitarbeiter\*innen, Newslettern oder Workshops zu informieren. Das Fehlen eines solchen Ansatzes und Ressourcen kann darauf hindeuten, dass sorgereorientierte Männer\* nicht auf der Agenda der Unternehmen stehen: Männer\* werden aufgrund der angenommenen geschlechtsspezifischen Überzeugungen, die in traditionellen, patriarchalischen Geschlechterrollen verankert sind, nicht als Empfänger der Maßnahmen angesprochen. Aus der Sicht der Männer\* kann man argumentieren, dass ihr mangelndes Wissen über ihre Rechte auf ihr Desinteresse an diesen Lösungen hinweisen könnte, entweder, weil sie sie nicht brauchen oder weil sie sie im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Care-Arbeit nicht für relevant halten. Infolgedessen wird die Einbeziehung von Caring Masculinities möglicherweise nicht diskutiert oder nur in begrenztem Maße betont.

### Geschlechterkultur/Geschlechtssubstruktur

In allen Ländern wird argumentiert, dass die Unternehmen geschlechtsspezifische Maßnahmen als Reaktion auf die Ungleichheiten entwickelt haben, denen Frauen\* auf dem Arbeitsmarkt ausgesetzt sind (z. B. geringere Erwerbsbeteiligung, geschlechtsspezifisches Lohngefälle, gläserne Decke), und dass die angebotenen Maßnahmen daher darauf abzielen, die Möglichkeiten für Frauen\* zu verbessern. Die Einbeziehung von Männern\* in die Gleichstellungspolitik ist erst eine neuere Entwicklung und ist in den untersuchten Unternehmen nicht weit verbreitet. In diesem Zusammenhang verweisen alle Berichte auf die hegemoniale Kultur als Hindernis für die Entwicklung von Caring Masculinities. Die Erwartung, dass eine Frau\* ihre berufliche Laufbahn opfert, um Betreuungsaufgaben zu übernehmen, während die Betreuungsaufgaben der Männer\* maximal darin bestehen, die Kinder zur Schule zu bringen, abends an außerschulischen Aktivitäten teilzunehmen oder sich um deren Freizeitgestaltung zu kümmern, behindert die Fortschritte bei der Anerkennung der Männer\* als Carer und bei der gleichmäßigeren Verteilung von Pflege- und Betreuungsaufgaben sowie der Erwerbsarbeit zwischen den Partner\*innen. Die geschlechtsspezifische Aufteilung, Geschlechterstereotypen und die gesellschaftlichen Erwartungen spiegeln sich in der Unternehmenskultur wider. Während in einigen Ländern dieses Hindernis vor allem bei männlichen\* Arbeitnehmern\* auftritt (z. B. in Österreich und Polen), die kein Interesse an einer Arbeitszeitverkürzung haben, selbst wenn die Maßnahmen von der Geschäftsleitung umgesetzt und gefördert werden, spielt es in

---

<sup>35</sup> „Er hat vor kurzem die Abteilung gewechselt oder hatte einen neuen Chef, und er war sich nicht sicher, ob er von zu Hause aus arbeiten darf (...), wissen sie, er hatte am anderen Tag ein bisschen Rückenschmerzen, und ich sagte: ‚Warum arbeitest du nicht einfach von zu Hause aus, du hast den Bildschirm und die Tastatur und...‘, und er meinte: ‚Ach, ich weiß nicht, wie das in der neuen Abteilung toleriert wird.“

anderen Ländern (z. B. Norwegen) eine größere Rolle bei der Geschäftsleitung und den Führungskräften. Wie es z.B. im polnischen Bericht geschrieben steht: „*Internalized stereotypes are seen as an important obstacle to choose WLB solutions, even if they are accessible – the ‘barriers in the heads of men’ have been emphasized in all the companies, underlying the importance of the cultural context*” (MiC NR Polen).<sup>36</sup> Es scheint, dass der Arbeitsplatz immer noch als ein Männlichkeitswettbewerb wahrgenommen wird, bei dem Männer\* beweisen müssen, dass sie „ein echter Mann“ sind. Dieser Druck, hegemoniale Männlichkeit durch Erwerbszentrismus auszuüben, zwingt Männer\* dazu, wirtschaftliche Ressourcen zu sichern, und zeigt, wie Geschlecht durch Praktiken und Organisationskultur konstituiert wird. Infolgedessen steht die Arbeit an erster Stelle, und somit sind die Bedingungen für die Gleichstellung der Geschlechter weniger förderlich, da Care- und/oder WLB-Maßnahmen nicht mit der Gleichstellung der Geschlechter verbunden sind (MiC NR Österreich: 58, MiC NR Spanien: 56).

### 4.3. Akteursgruppen und Kooperation

#### Führung und Management

In allen Berichten wird die technokratische, unflexible und restriktive Art des Managements als ein Hindernis für die Nutzung von WLB-Maßnahmen hervorgehoben. Eine solche Einstellung war besonders bei Vorgesetzten/Manager\*innen der „älteren Generation“ (MiC NR Österreich, MiC NR Polen, MiC NR Spanien), bei denen eine hegemoniale Mentalität (MiC NR Spanien) und eine Orientierung an Produktivität und Effektivität (NO, MiC NR Polen), zu beobachten. Im Allgemeinen werden die WLB-Lösungen von den Manager\*innen als negativ für das berufliche Fortkommen empfunden. In einigen Fällen, wie im WorkNet, sind sich die Manager\*innen nicht einmal der Rechte der Männer\* bewusst: „*The first conversation was, I come into the office and say that I would like to take parental leave. ‘Is that legally your right?’ was the first sentence. Then the conversation developed a bit better, but I was truly angry.*”<sup>37</sup> (MiC NR Österreich: 58). Darüber hinaus zeigt der spanische Bericht (vgl. MiC NR Spanien: 57-58), dass die Manager\*innen die Fürsorgerollen, insbesondere die Vaterschaft, mit der Aufteilung in männliche\* und weibliche\* Rollen verknüpfen, was bedeutet, dass sie die Betreuung von Kindern als eine „Mode“ für Männer\* betrachten und Männer\*, die Care-Arbeit übernehmen, als unmännlich bezeichnen. Der fehlende Dialog, die fehlende Unterstützung und das mangelnde Verständnis seitens der Manager\*innen und ihre fehlende Sensibilität für die fürsorgliche Rolle der Männer\*, stellen somit eine Herausforderung für die Verantwortung der Männer\* dar und führen die Umsetzung von Strategien und Maßnahmen, die auf Caring Masculinities ausgerichtet sind, ins Leere.

---

<sup>36</sup> „Verinnerlichte Stereotypen werden als ein wichtiges Hindernis für die Wahl von WLB-Lösungen angesehen, selbst wenn sie zugänglich sind – die ‚Barrieren in den Köpfen der Männer\*‘ wurden in allen Unternehmen hervorgehoben, was die Bedeutung des kulturellen Kontextes unterstreicht.“

<sup>37</sup> „Das erste Gespräch war: Ich komme ins Büro und sage, dass ich Elternzeit nehmen möchte. ‚Ist das gesetzlich Ihr Recht?‘, war der erste Satz. Dann entwickelte sich das Gespräch ein bisschen besser, aber ich war wirklich wütend.“

Während sich das Beispiel des spanischen Unternehmens auf die Mikroebene bezieht, zeigt der polnische Bericht (MiC NR Polen: 46), wie die Barrieren auf der Mikroebene, die sich in den Einstellungen der Manager\*innen widerspiegeln, unter dem Einfluss von Makrofaktoren stehen. Da es keine klaren Richtlinien gibt, die den Einsatz von WLB-Maßnahmen regeln, wenden die Manager\*innen informelle Kriterien an, die den Einfluss der persönlichen Einstellung und der Beziehungen zwischen Manager\*innen und Mitarbeiter\*innen offenbaren. Dies hat zur Folge, dass WLB-Maßnahmen nur für Mitarbeiter\*innen in bestimmten Positionen, mit längerer Betriebszugehörigkeit oder engeren Beziehungen zu Vorgesetzten verwendet werden können. Ein ähnlicher hinderlicher Faktor tritt in Island auf, wo sich die WLB-Unternehmenspolitik nicht unbedingt in den Managementpraktiken widerspiegelt: Ob und wie die WLB-Politik in die Praxis umgesetzt wird, hängt von den individuellen Merkmalen der einzelnen Manager\*innen ab (MiC NR Island: 19). Die Mitarbeiter\* betonen, dass die Praktiken zwischen den Abteilungen variieren: von unterstützend bis neutral (wenn die Nutzung von Maßnahmen nicht gefördert wird, obwohl die Manager\*innen sich dessen bewusst sind).

Der Bericht aus Norwegen befasst sich auch mit der Verbindung zwischen WLB-Maßnahmen, die auf die Entwicklung von Caring Masculinities abzielen, und der Diversitätspolitik. Manager\*innen, die bei der Leitung ihrer Teams den Wert der sozialen Gerechtigkeit aufrechterhalten wollen, stehen vor dem Dilemma, wie sie auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder eingehen sollen. Das Fehlen eines integrativen und unterstützenden Ansatzes der Führungskräfte kann zu diskriminierenden Praktiken führen und die Annahme verstärken, dass Männer\* nur ungern auf WLB-Maßnahmen zurückgreifen.

#### Weitere relevante Akteure und Netzwerke

Während die Präsentation von Vorbildern (Role-Models) im Allgemeinen als gute Praxis angesehen wird, um Männer\* zur Nutzung von WLB-Maßnahmen zu ermutigen, zeigen die norwegischen (MiC NR Norwegen:52) und slowenischen (Sl: 60) Berichte die Gefahr auf, das Bild eines\*einer karriereorientierten Arbeitnehmer\*in zu fördern, der\*die alles, einschließlich familiärer Verpflichtungen und der eigenen Gesundheit und des Wohlbefindens, für die Karriere opfert. Hier wird hegemoniale Männlichkeit mittels einem „erwerbszentrierten Rolemodel“ reproduziert. Dies wirkt sich negativ auf die Entscheidungen von Arbeitnehmer\*innen aus, die – selbst wenn Maßnahmen zur Verfügung stehen – diese nicht in Anspruch nehmen, da sie nicht als nicht-engagiert für ihre Erwerbsarbeit angesehen werden wollen.

#### 4.4. Gesetzgebungen

Im Prinzip haben die Unternehmen in allen fünf Ländern die nationalen Vorschriften in die Unternehmenspolitik übernommen. Somit sind die grundlegenden Arbeitnehmer\*innenrechte in Bezug auf die WLB gewährleistet – zumindest auf dem Papier. In einigen Fällen werden jedoch spezifischere Regelungen oder deren Fehlen als Hindernis für die Entwicklung care-sensibler Maßnahmen genannt. Das Bonussystem (bis zu 50 Prozent des Gesamteinkommens), das bei FinanceCO in Norwegen (vgl. MiC NR Norwegen:52) gilt, basiert beispielsweise auf den individuellen Ergebnissen, dem Ergebnis der Abteilung oder Unterabteilung und wird nur gewährt, wenn Arbeitnehmer\*innen das ganze Jahr über arbeiten. In diesem Fall

bedeutet die Inanspruchnahme einer längeren Karenz einen finanziellen Verlust und macht die Beteiligung an der Care-Arbeit für männliche\* Arbeitnehmer\* weniger attraktiv. Der polnische Fall (MiC NR Polen:47) weist auf das Fehlen von Vorschriften zur Umsetzung aufgaborientierter Arbeit als Haupthindernis hin, das die Anerkennung einer solchen Arbeitslogik in offiziellen Arbeitsvorschriften verhindert, obwohl solche Maßnahmen bereits angewendet wurden und als effektiver und vorteilhafter angesehen werden. Die Befragten in Polen und Island (MiC NR Island: 20) verweisen auch auf fehlende finanzielle Anreize und die Gehaltseinbußen während der Elternkarenz. Da die Vorschriften für die Elternkarenz keine 100-prozentige Entschädigung vorsehen, kann die Inanspruchnahme von Elternkarenz einen Verlust für das Familienbudget bedeuten. Der spanische Fall (MiC NR Spanien: 56) zeigt auch, wie wichtig es ist, dass WLB-Maßnahmen in die Tarifverträge aufgenommen werden, da Männer\* im Allgemeinen dazu neigen, die Maßnahmen nicht zu nutzen, die nicht in den Tarifverträgen anerkannt und geregelt sind.

## 5. Unterstützende Faktoren

### 5.1. Makrobedingungen und kulturelles Umfeld

Wo eine Organisation angesiedelt ist, spielt eine große Rolle für einen erfolgreichen Prozess in Richtung Gleichstellung der Geschlechter und Caring Masculinities. Politik und Gesetzgebung sind eine offensichtliche Vorbedingung für Geschlechterkulturen. Die Ausgestaltung der gesetzlichen Elternzeit ist wichtig für ihre Inanspruchnahme: obligatorische Wochen, gut bezahlter Lohnersatz mit hoher Aufstockung und Nichtübertragbarkeit (use-it-or-lose-it-Regelung) sind entscheidende Elemente, um die Inanspruchnahme der Elternzeit von Männern\* zu fördern (vgl. MiC Contextual TNR<sup>38</sup>). Eine erhöhte Möglichkeit für Männer\*, Elternkarenz und andere care-bedingte Freistellungen zu nehmen, hat in vielen Ländern zu einem Umdenken geführt, wie das Beispiel Sloweniens zeigt:

*„Changes of the organizational culture and in the society towards active fatherhood is well commented by one of the interviewed men, who 14 years ago used parental leave and received responses from his colleagues: "Are you crazy? Why are you doing that? She should take parental leave". Nowadays that kind of responses are rare (MiC NR Slowenien:69).<sup>39</sup>*

Nicht einschränkende Arbeitsmodelle (wie ein kostenloser ‚Umzugstag‘ in Norwegen) helfen, Arbeit und Leben in Einklang zu bringen. Der slowenische öffentliche Sektor bietet zwei zusätzliche Karenztage für Kinder bis zum 15. Lebensjahr; der polnische bietet dasselbe bis zum Alter von 14 Jahren. Und die slowenische Firma Saubermacher - Komunala Murska Sobota d.o.o. bietet nicht nur einen zusätzlichen bezahlten Tag für die Begleitung von Kindern am

---

<sup>38</sup> <https://www.men-in-care.eu/results>

<sup>39</sup> „Die Veränderungen in der Unternehmenskultur und in der Gesellschaft in Bezug auf die aktive Vaterschaft werden von einem der befragten Männer, der vor 14 Jahren Elternzeit in Anspruch genommen hat und von seinen Kollegen daraufhin angesprochen wurde: ‚Bist du verrückt? Warum machst du das? Sie sollte Elternzeit nehmen‘. Heutzutage sind derartige Reaktionen selten.“



ersten Tag des Kindergartens oder der Schule (was in den nationalen Vorschriften vorgesehen ist), sondern auch für die Begleitung von Kindern zu nationalen Wettbewerben (was in diesem Unternehmen zusätzlich möglich ist).

Der spanische Bericht verweist auf externe Faktoren (...)

*„(...) such as the size of the town, the support – or lack of it – from family members and the work flexibility and care commitments of men’s partners. Sometimes, the lack of other alternatives to taking care responsibility encourages men to use the available WLB measures and to develop their caring roles, integrating the positive aspects of caring roles in doing so.”<sup>40</sup>*  
(MiC NR Spanien: 60)

Umweltkulturen spielen eine Rolle: In städtischen Kontexten (eher bei akademisch ausgebildeten Arbeitnehmer\*innen) herrschen oft bessere Bedingungen, die mehr Offenheit oder Alternativen zu konservativen Familien- und Geschlechtermodellen bieten. Insbesondere die Berichte über Österreich und Polen zeigen, dass die Geschlechterrollen stark von der Region und dem Milieu beeinflusst werden. Ein polnisches Beispiel zeigt den Gegensatz zwischen einer ländlichen, geschlechterkonservativen Hintergrundkultur und einem international/multikulturell ausgerichteten Unternehmen, das modernere Geschlechterbeziehungen, wie z.B. eine aktive Vaterschaft, unterstützt:

*„I am from [a big city], and unlike in the rural areas, there is no mother-in-law, where just women take care of children. This is a large city, you can take parental leave and women pass it on to fathers. Men take more care of their homes: they cook, spend time with their kids. Cooking has even become trendy among men living in cities.”<sup>41</sup>* (MiC NR Polen: 48)

Das nationale, regionale oder betriebliche Lohnniveau beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, dass Männer\* aus Gründen der Care-Arbeit Teilzeit arbeiten (MiC NR Spanien: 56). Wie die spanische Analyse zeigt, sind Arbeitsplätze in der Verwaltung und im Angestelltenbereich, wie in Kapitel 5 dargelegt, in der Regel durch die Struktur der Tätigkeiten zeitlich weniger begrenzt und daher besser für Flexibilität und, zumindest bis zu einem gewissen Grad, für die Care-Arbeit geeignet. Produktions- und Arbeiterjobs sind in vielen Fällen stark formalisiert, was für pflegende Angehörige tendenziell strukturell und, wenn sie männlich\* sind, auch kulturell nachteilig ist. Ausnahmen werden jedoch in diesem Bericht diskutiert.

Sektor und Geschäftszweig sind häufig ausschlaggebend für die Tarifverträge. Und wie insbesondere die spanische Organisationsanalyse hervorhebt:

---

<sup>40</sup> (...) „wie die Größe der Stadt, die Unterstützung – oder das Fehlen davon – von Familienmitgliedern und die Arbeitsflexibilität und Fürsorgepflichten der Partner\*innen der Männer. Manchmal ermutigt der Mangel an anderen Alternativen zur Übernahme von Betreuungsaufgaben Männer\* dazu, die verfügbaren WLB-Maßnahmen zu nutzen und ihre fürsorgliche Rolle auszubauen und dabei die positiven Aspekte der fürsorglichen Rolle zu integrieren.“

<sup>41</sup> „Ich komme aus [einer Großstadt], und anders als auf dem Land gibt es dort keine Schwiegermutter, wo sich nur Frauen um die Kinder kümmern. Hier in der Großstadt kann man Elternzeit nehmen, und die Frauen geben sie an die Väter weiter. Männer kümmern sich mehr um ihr Zuhause: Sie kochen, verbringen Zeit mit ihren Kindern. Kochen ist sogar bei den Männern in den Städten in Mode gekommen.“

*„(...) collective agreement applied in each organisation has a strong impact, as workers usually consider their labour rights as something they can take for granted, at least when they are permanent workers and job stability is not in doubt. Formal WLB measures recognized in collective agreements, for example flexible entry and exit time, morning or tight time schedule and paid leave for different WLB reasons, seems to be the most important framework for supporting men in taking up unpaid care tasks“<sup>42</sup> (MiC NR Spanien: 55).*

Die spanischen Kolleg\*innen argumentieren zu Recht: *„In order to use the WLB measures recognized in the collective agreements and actively play a caring role, normally male workers must feel secure in their employment and be confident that there will be no penalty incurred in using them“<sup>43</sup> (MiC NR Spanien: 56).*

## 5.2. Arbeitsstrukturen

Der formale Status und die Struktur einer Organisation sind im Allgemeinen von Bedeutung für die Rahmenbedingungen von Caring Masculinities, Selbstfürsorge und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Größe und Region, Hierarchien, Personalstruktur und Arbeitsstruktur (nicht zuletzt in Bezug auf Zeit und Raum) bilden das Arbeitsumfeld der Organisationskultur und das Arbeitsverhalten.

### Zusammensetzung des Personals - Anzahl, Generation/Alter und Geschlechterkonstellationen

Wie der polnische Bericht hervorhebt, ist eine höhere Zahl von Beschäftigten in der Regel eine Voraussetzung für die Unterstützung und Vertretung im Falle von Pflegezeit/-karenz oder Arbeitszeitverkürzung. Personal und Arbeitsorganisation sind hier besonders wichtig. Die Zusammensetzung des Personals ist von entscheidender Bedeutung, z. B. die Geschlechts- und Alterszusammensetzung, da diese die Wahrnehmung der Bedürfnisse der pflegenden Angehörigen positiv beeinflussen oder eine kritische Masse, Netzwerke und Maßnahmen entwickeln kann (MIC NR Polen:46). In einigen Berichten wird argumentiert, dass auch die Geschlechterzusammensetzung entscheidend ist:

*„(...) there are more barriers to WLB in those companies having less diversity, i.e. male-dominated companies, both in terms of staff and management. (...) the impact of more women on the staff, especially in management positions, has been noticed as one*

---

<sup>42</sup> „[Es] hat der in jedem Unternehmen angewandte Tarifvertrag einen starken Einfluss, da die Arbeitnehmer\*innen ihre Arbeitsrechte in der Regel als etwas Selbstverständliches betrachten, zumindest, wenn sie fest angestellt sind und die Stabilität des Arbeitsplatzes nicht in Frage gestellt ist. Formale WLB-Maßnahmen, die in Tarifverträgen anerkannt sind, z. B. flexible Eintritts- und Austrittszeiten, morgendliche oder knappe Arbeitszeiten und bezahlter Karenz aus verschiedenen WLB-Gründen, scheinen der wichtigste Rahmen für die Unterstützung von Männern\* bei der Übernahme unbezahlter Care-Aufgaben zu sein“.

<sup>43</sup> „Um die in den Tarifverträgen anerkannten WLB-Maßnahmen zu nutzen und aktiv eine fürsorgliche Rolle zu übernehmen, müssen sich männliche Arbeitnehmer\* in der Regel in ihrem Arbeitsverhältnis sicher fühlen und darauf vertrauen können, dass sie bei der Inanspruchnahme dieser Maßnahmen keine Nachteile erleiden“.



*factor relevant for easing the implementation, access and use of WLB measures in general*<sup>44</sup> (MiC NR Spanien: 55).

Andere Berichte erzählen ähnliche Geschichten, die weiter unten in Kap. 4 hervorgehoben werden.

## Arbeitszeit und -ort

Alle Berichte betonen die Bedeutung flexibler Arbeitszeiten und -orte. Diese bieten unterschiedliche Möglichkeiten, Care-Arbeit und Beruf zu vereinbaren. Drei Hauptarten flexibler Modelle wurden als (relativ) weit verbreitet in den untersuchten Organisationen sichtbar: Gleitzeit/flexible Arbeitszeiten, Teilzeit/Arbeitszeitreduzierung und Home-Office/mobile Arbeit.

Gleitzeitmodelle sind in allen untersuchten Ländern weit verbreitet. Der spanische Bericht weist auf eine Konzentration in den Angestell\*innenberufen hin: *„In all the companies analysed, in the areas of administration, marketing, finance and human resources, flexible time has been incorporated as good practice.*“<sup>45</sup> (MiC NR Spanien: 62). In Österreich dient die ResearchSchool als Beispiel für eine weit verbreitete informelle flexible Arbeitszeitgestaltung<sup>46</sup>: *„(...) enables many interviewees to work flexibly, which also serves the purpose of work-life compatibility*“<sup>47</sup> (MiC NR Österreich: 51). Viele Forscher\*innen und andere Mitarbeiter\*innen können in der Regel (zumindest einen Teil) ihrer Arbeitszeit so gestalten, wie es für sie am besten passt, z.B. um die Kinder früh genug vom Kindergarten abzuholen. Dies wird als eine „informale Strategie“ im Hinblick auf das Work-Life-Management der ResearchSchool angesehen, auch wenn akademische Arbeitsstrukturen zu uneindeutigen Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben führen können.

*“However ambivalent, flexibility of time (and sometimes space) is the supportive condition mentioned most by the carers interviewed, depending on the individual work mode/job description, on the department culture and, most of all, on the superior (often contrasting with more restrictive, presence-oriented managers).”*<sup>48</sup> (ebd.)

---

<sup>44</sup> „(...) es gibt mehr Hindernisse für WLB in Unternehmen mit weniger Vielfalt, d.h. in männerdominierten Unternehmen, sowohl in Bezug auf das Personal als auch auf das Management. (...) der Einfluss von mehr Frauen in der Belegschaft, insbesondere in Führungspositionen, wurde als ein wichtiger Faktor für die Erleichterung der Umsetzung, des Zugangs und der Nutzung von WLB-Maßnahmen im Allgemeinen festgestellt“.

<sup>45</sup> „In allen untersuchten Unternehmen in den Bereichen Verwaltung, Marketing, Finanzen und Personalwesen ist die flexible Arbeitszeit als bewährte Praxis eingeführt worden.“

<sup>46</sup> Es ist anzumerken, dass die Arbeitsplätze in der Forschung in der Regel flexibler sind als in vielen anderen Berufen und Wirtschaftszweigen.

<sup>47</sup> „(...) vielen Befragten ein flexibles Arbeiten ermöglicht, das auch der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dient“

<sup>48</sup> „Bei aller Ambivalenz ist die zeitliche (und manchmal auch räumliche) Flexibilität die von den befragten pflegenden Angehörigen am häufigsten genannte unterstützende Bedingung, die von der individuellen Arbeitsweise/Arbeitsbeschreibung, der Abteilungskultur und vor allem vom Vorgesetzten abhängt (oft im Gegensatz zu eher restriktiven, präsenzorientierten Vorgesetzten).“

Die gegenteilige Strategie wird im isländischen Bericht (vgl. MiC NR Island: 10-11) erörtert, aus dem hervorgeht, dass flexible Arbeitsregelungen formell Teil der Arbeitskultur der Bank sind und positiv bewertet werden, da sie dazu beitragen, die Verantwortung für die Kinderbetreuung zu teilen, sich für die Kinderbetreuung zu engagieren (z. B. Teilnahme an Weihnachtsbasteleien in der Schule, den Tag frei nehmen, wenn es Lehrertag ist und die Kinder von der Vorschule oder Schule abholen) und weniger Stress zu verursachen.

Teilzeitarbeit oder Arbeitszeitverkürzung ist in vielen Unternehmen in allen Ländern möglich. Dies entspricht in der Regel den allgemeinen gesetzlichen Regelungen zur Teilzeitarbeit oder Arbeitszeitverkürzung in den jeweiligen Ländern (mit jeweils unterschiedlichen Vergütungs- und Rentenregelungen). In Slowenien hat Donar d.o.o. die tägliche Arbeitszeit auf sechs Nettostunden (plus eine zusätzliche Stunde für Pausen) bei gleichem Gehalt reduziert. Dies wurde in erster Linie nicht aus Gründen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingeführt, sondern um die Effizienz zu steigern: *„Having observed the work processes in the company for a while, we realized people worked efficiently for six hours at the most. The goal was to improve productivity, not with more hours but with better-quality work“*<sup>49</sup> (Direktor Donar d.o.o., MiC NR Slowenien:63). Dies erwies sich jedoch als eine Win-Win-Regelung, da die pflegenden Angehörigen dadurch entlastet wurden: *„Shorter working day represents the most important supportive factor enabling men (and women) in analysed companies more time, which can be dedicated to care needs for family members as well as for self-care and other free time activities.“*<sup>50</sup> (MiC NR Slowenien:69) Die Verkürzung der Wochenarbeitszeit ohne Gehaltseinbußen wurde auch in den Unternehmen in Island umgesetzt. Während dies bei einigen Unternehmen – darunter das Energie- und Versorgungsunternehmen – das Ergebnis von Tarifverträgen aus den Jahren 2019 bis 2021 war, kann die Vorschule als Pionier betrachtet werden, da sie die 35-Stunden-Woche einführte, bevor die Maßnahme offiziell durch Tarifverträge eingeführt wurde. Es wurde argumentiert, dass die Verkürzung der Wochenarbeitszeit den Bedürfnissen der Kinder – sowohl der Kinder, die die Vorschule besuchen, als auch der Kinder der Beschäftigten – entgegenkäme und die Arbeitszufriedenheit erhöhen würde. Sowohl die männlichen\* Beschäftigten\* als auch ihre Ehefrauen\* bezeichneten diese Maßnahme als eine „große Veränderung“ im Hinblick auf die Einbeziehung von Männern\* in die Betreuung: *„This [shortening of the week] makes it possible for me to take the kids to preschool and I can pick them up from preschool (...). This has had enormously positive effects on my caretaking of the children“*<sup>51</sup> (MiC NR Island: 10).

In den meisten Ländern ist Home-Office oder mobiles Arbeiten von anderen Orten als einem festen Büro aus möglich (oder sogar Standard), zumindest in einigen Berufen. Abgesehen von der Zeitersparnis beim Pendeln (das nicht zuletzt für pflegende Angehörige eine erhebliche Belastung darstellen kann), hat die Arbeit von zu Hause aus in der Österreichischen For-

---

<sup>49</sup> „Nachdem wir die Arbeitsprozesse im Unternehmen eine Zeit lang beobachtet hatten, stellten wir fest, dass die Leute höchstens sechs Stunden effizient arbeiteten. Das Ziel war, die Produktivität zu verbessern, nicht durch mehr Stunden, sondern durch qualitativ bessere Arbeit“.

<sup>50</sup> „Die Verkürzung des Arbeitstages ist der wichtigste unterstützende Faktor, der den Männern (und Frauen) in den untersuchten Unternehmen mehr Zeit verschafft, die sie für die Pflege von Familienangehörigen sowie für die Selbstpflege und andere Freizeitaktivitäten nutzen können.“

<sup>51</sup> „Das [die Verkürzung der Woche] macht es mir möglich, die Kinder in die Vorschule zu bringen und ich kann sie von der Vorschule abholen (...). Das hat sich enorm positiv auf meine Betreuung der Kinder ausgewirkt.“

schungsschule (ResearchSchool) dazu beigetragen, dass Carer in der Nähe der zu Pflegenden bleiben und trotzdem für die Arbeit zur Verfügung stehen können. In Norwegen wird Home-Office oder Telearbeit in allen Unternehmen eingesetzt, von Ingenieur\*innen bis hin zu Manager\*innen und Direktor\*innen. Wie ein Experte in Unternehmen 1 in Polen sagt:

*„In fact, spatial and also temporal flexibility can in some areas be used better in higher positions: The higher the position, the easier it is for the staff - both women and men, because... well, the job related to managing people, it requires a little less participation in the process of doing what is done there on a daily basis and managers have much simpler and real opportunities to take advantage of the benefits that the company offers.”<sup>52</sup> (MIC NR Polen:46)*

Neben den genannten Modellen können auch Arbeitszeitkonten (WTA) oder Sabbaticals/Karrierepausen eine Option für Ausfallzeiten sein: Ziel eines WTA ist es in der Regel, die Arbeitszeit längerfristig zu steuern und Akkumulationen für längere Auszeiten wie Sabbaticals oder zusätzliche Pflegezeiten nutzen zu können (vgl. Bellmann & Hübler 2015). In einigen Ländern wie Deutschland<sup>53</sup> oder Österreich haben Beamte und einige Angestellte die Möglichkeit unter bestimmten Umständen eine Auszeit zu nehmen. In der Regel wird ein Zeitraum vereinbart, in dem die Beschäftigten 80 Prozent des üblichen Monatsgehalts bei 100 Prozent Arbeitszeit erhalten. Nach 4/5 dieses Zeitraums nehmen sie 1/5 frei. Es können auch kürzere Rahmenzeiten und freie Zeiten vereinbart werden.

### 5.3. Organisationskulturen

Nach Acker (1991, 1992, 2006) und Schein (1988) kann die Kultur eines Unternehmens oder einer Organisation folgendermaßen definiert werden:

*„The culture of a company or organization can be defined as collective practices based on (mostly implicit) assumptions that also impact power relations and everyday interactions. Clearly, gender relations and the question ‘Who does the care work?’ are power-related, based on collective, mostly implicit assumptions and traditions, which impact work relations, conduct, and careers”<sup>54</sup> (MiC NR Österreich: 52).*

---

<sup>52</sup> „In der Tat kann räumliche und auch zeitliche Flexibilität in einigen Bereichen in höheren Positionen besser genutzt werden: Je höher die Position, desto einfacher ist es für die Mitarbeiter - sowohl für Frauen als auch für Männer -, weil... nun ja, der Job, der mit der Führung von Menschen zu tun hat, etwas weniger Beteiligung an dem erfordert, was dort tagtäglich getan wird, und die Führungskräfte haben viel einfachere und echte Möglichkeiten, die Vorteile zu nutzen, die das Unternehmen bietet.“

<sup>53</sup> <https://bund-laender-nrw.verdi.de/service/thema-sabbaticals>,  
<https://www.oesterreich.gv.at/lexicon/S/Seite.990097.html>.

<sup>54</sup> „Die Kultur eines Unternehmens oder einer Organisation kann als kollektive Praktiken definiert werden, die auf (meist impliziten) Annahmen beruhen, die sich auch auf die Machtverhältnisse und die täglichen Interaktionen auswirken. Geschlechterbeziehungen und die Frage 'Wer macht die Pflegearbeit?' sind eindeutig machbezogen und beruhen auf kollektiven, meist impliziten Annahmen und Traditionen, die sich auf Arbeitsbeziehungen, Verhalten und Karrieren auswirken.“

## Kulturelle Auswirkungen von Arbeitsstrukturen

Es lassen sich zwei Hauptmodelle unterscheiden, die für die WLB von pflegenden Angehörigen hilfreich erscheinen:

### (1) „Kulturen der Sicherheit“ („Cultures of Security“)

Wie bereits erwähnt, haben Tarifverträge einen Einfluss auf die Organisationskultur und damit auf den Spielraum der Beschäftigten Care-Arbeit zu leisten oder nicht. Der spanische Bericht weist darauf hin:

*„Interviewees highlighted that in the social environment of a public organisation where job security is assumed, there is an assumption that using labour rights is the normal thing to do in sectors where collective agreements include relevant WLB measures and collective bargaining is highly relevant for working conditions.“*<sup>55</sup> (MiC NR Spanien: 57)

Der öffentliche Sektor bietet in vielen Unternehmen sowohl höhere Standards der Arbeitsplatzsicherheit als auch einen – im Durchschnitt – leichteren Zugang zu flexiblen oder betreuungsfreundlichen Arbeitsmodellen (z.B. Arbeitszeitverkürzung).<sup>56</sup> Wie das österreichische WorkNet und andere Beispiele zeigen, ist die Möglichkeit, ganz selbstverständlich (und ohne Karriere- oder andere Nachteile) in Teilzeit zu gehen, ebenfalls ein wichtiger Faktor, der eine „Kultur der Sicherheit“ definiert. Es scheint wichtig, anzuerkennen, dass *„(...) even in sectors where the hegemonic mindset is dominant and not especially aware of gender issues, feeling ‘secure’ in the labour market, whether in the public or private sector, helps to develop a culture of accepting men’s caring roles.“*<sup>57</sup> (MiC NR Spanien: 57)

Ein weiteres wichtiges Element, das die Care-Sicherheit erhöhen kann, ist die strukturelle Vorhersehbarkeit: Zu den Maßnahmen bei Saubermacher - Komunala Murska Sobota d.o.o. gehört auch, dass alle Besprechungen zwischen 8 und 14 Uhr stattfinden, damit die Mitarbeiter\*innen ihre Kinder pünktlich aus den Kindergärten und Schulen abholen können.

Die Arbeitsplatzsicherheit ist ein besonders wichtiges Element zur Stabilisierung der Denkweisen von Männern\* in nicht-traditionellen, nicht-hegemonialen Positionen. Ein polnischer Care-Arbeit leistender Arbeitnehmer\* veranschaulicht, wie verschiedene Faktoren zu einem Gleichgewicht zwischen Beruf und Care-Arbeit beitragen:

---

<sup>55</sup> „Die Befragten betonten, dass im sozialen Umfeld einer öffentlichen Organisation, in der Arbeitsplatzsicherheit vorausgesetzt wird, die Annahme besteht, dass die Inanspruchnahme von Arbeitnehmer\*innenrechten in Sektoren, in denen Tarifverträge relevante Arbeitsschutzmaßnahmen enthalten und Tarifverhandlungen für die Arbeitsbedingungen von großer Bedeutung sind, normal ist.“

<sup>56</sup> Bei der mobilen Arbeit mag das anders sein, denn viele Stellen im öffentlichen Sektor scheinen eine hohe Präsenz im Haus zu erfordern.

<sup>57</sup> „(...) selbst in Sektoren, in denen eine hegemoniale Denkweise vorherrscht und die sich der Geschlechterproblematik nicht besonders bewusst sind, das Gefühl der ‚Sicherheit‘ auf dem Arbeitsmarkt, ob im öffentlichen oder privaten Sektor, zur Entwicklung einer Kultur der Akzeptanz der Fürsorgerolle von Männern\* beiträgt.“

*„Without the sympathy, without my wife and my own conviction, without such feedback from my superiors that it [equal division of parental leave] is welcome, that it is not seen as a whim, as strange behaviour, and without assurances that everything is ok here, that you can take the leave and that upon your return nothing will change in the way you are treated, (...) we would certainly not have made the decision [to share the leave]. Even if (...) the state gave the opportunity to do so, I think that without such a positive approach of the managers in the company, we would not have made use of these measures.“*<sup>58</sup> (MiC NR Polen:47)

## (2) „Kulturen der Vielfalt und Integration“ („Cultures of Diversity and Inclusion“)

In einigen, zumeist global agierenden Unternehmen war es ein wichtiger förderlicher Faktor, dass das Management Mitarbeiter\*innen mit unterschiedlichen Hintergründen und Lebensstilen einbeziehen musste. Wie im Fall des österreichischen Privatunternehmens AutoCom, aufgrund seines Bedarfs an Personal von weltweit seltenen und hochqualifizierten Fachleuten: *„(...) it is important to offer an environment where they feel comfortable in, that they can live out their knowledge and creativity, their expertise in the best possible way“*<sup>59</sup> (MiC NR Österreich: 48). Um in diesem „Kampf um Talente“ bestehen zu können, ist das Ziel des Personalmanagements Flexibilität und ein offenes, kreatives Arbeitsumfeld. Auch wenn ein kultureller Wandel erforderlich ist, wie der Experte der Personalabteilung betont, scheint die Kultur des Unternehmens nach Aussage der Befragten bereits aufgeschlossen, flexibel und familienfreundlich zu sein. Stereotypen, die man in einem männlich dominierten, technischen Unternehmen erwarten könnte, scheinen weniger sichtbar zu sein. Neben Maßnahmen zur Selbstfürsorge und (psychischen) Gesundheit, betrieblicher Kindergärten, flexiblen Zeit- und Raumoptionen sowie großzügigen Karenz- und Ausgleichsmaßnahmen. (AT: 48). Ein ähnliches Beispiel war in Polen zu sehen: Ein globales Unternehmen entwickelt ein großes Interesse an Vielfalt, Integration und Gleichstellung der Geschlechter. Dies prägt die Werte des Unternehmens in Richtung einer Kultur, die Pflege- und Betreuungsaufgaben (einschließlich der Selbstfürsorge) unterstützt. Der spanische Bericht fasst dies so zusammen:

*„Innovation, positive ideas about non-monetary compensation such as encouraging the use of WLB measures to retain talent and workers, and support for cultural change in organisations are factors found in those organisations with a particular commitment to gender equality and WLB measures.“*<sup>60</sup> (MiC NR Spanien: 57)

---

<sup>58</sup> „Ohne die Sympathie, ohne meine Frau und meine eigene Überzeugung, ohne eine solche Rückmeldung von meinen Vorgesetzten, dass es [die gleichmäßige Aufteilung der Karenz] willkommen ist, dass es nicht als eine Laune, als ein seltsames Verhalten angesehen wird, und ohne die Zusicherung, dass hier alles in Ordnung ist, dass man den Karenz nehmen kann und dass sich nach der Rückkehr nichts an der Art und Weise ändert, wie man behandelt wird, (...) hätten wir die Entscheidung [für die Aufteilung der Karenz] sicher nicht getroffen. Selbst wenn (...) der Staat die Möglichkeit dazu gegeben hätte, denke ich, dass wir ohne eine solche positive Einstellung der Führungskräfte im Unternehmen diese Maßnahmen nicht in Anspruch genommen hätten.“

<sup>59</sup> „(...) ist es wichtig ein Umfeld zu bieten, in dem sie sich wohl fühlen, in dem sie ihr Wissen und ihre Kreativität, ihr Fachwissen bestmöglich ausleben können.“

<sup>60</sup> „Innovation, positive Ideen über nicht-monetäre Entschädigung, wie die Förderung des Einsatzes von WLB-Maßnahmen zur Bindung von Talenten und Arbeitnehmer\*innen, und die Unterstützung des kulturellen Wan-

Obwohl „Sicherheit“ eher im öffentlichen und „Vielfalt“ eher im privaten Sektor anzutreffen ist, sind die beiden hier vorgestellten Modelle natürlich nicht unbedingt gegensätzlich oder sich gegenseitig ausschließend.

### Wohlbefinden/Work-Life-Balance als Faktor des Employer Brandings

Employer Branding (Arbeitgeber\*innenmarkenbildung) und Rekrutierungsstrategien können, wie man hier sehen konnte, durch einen globalen (aber auch regionalen) Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte motiviert sein. Die Beispiele zweier polnischer Unternehmen veranschaulichen, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen zu einem der wichtigsten Faktoren für die Attraktivität eines\*r Arbeitgeber\*in geworden ist. Das eine Unternehmen hatte sich zum Ziel gesetzt, ein führendes Unternehmen in diesem Bereich zu werden. Ein anderes Unternehmen betrachtet das Wohlbefinden als einen seiner wichtigsten Werte, „(...) *which goes beyond the wellbeing program by addressing the standards which regulate everyday work*“<sup>61</sup> (MIC NR Polen:47). Und wie die spanischen und slowenischen Beispiele zeigen, wird ein "Pay-back"- oder "Win-win"-Effekt festgestellt, da der Raum für Care-Arbeit und Unterstützung in vielen Interviews auch als Vorteil für das Unternehmen angesehen wird: „*The loyalty to the company is more important than absenteeism because of care.*“<sup>62</sup> (MiC NR Slowenien:70)

### Organisatorische Werte

Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden, wie das gesamte Thema der Organisationskultur im Allgemeinen, ist oft nicht nur ein Instrument, um kompetente Arbeitskräfte anzuziehen, sondern wird auch von den Werten einer Organisation angetrieben und ist somit stärker in die interne Mainstream-Kultur integriert. Diese Werte sind in diesen Beispielen oft eng mit der Care-Arbeit verbunden. Wie der norwegische Bericht hervorhebt:

*„Having a company culture based on humanitarian values made the interviewees feel safe and trusted enough to use the WLB measures the company provided. In practical terms, this meant being understanding when male employees had to arrive late or leave early or had sudden changes in the time schedule to take care of children, being able to delegate tasks when employees are absent, not being punished career wise after a longer leave of absence, being encouraged to take care of personal needs, getting compensatory absence for overtime, and in general being able to have an open dialog around WLB measures. The idea of being „in it together“ was prominent in the most advanced WLB company (LifestyleCo) and was less prevalent in departments with a strong competitive culture. Interviewees from companies with less competitive*

---

dels in Organisationen sind Faktoren, die in jenen Organisationen zu finden sind, die sich besonders für die Gleichstellung der Geschlechter und WLB-Maßnahmen einsetzen.“

<sup>61</sup> „(...) der über das Wohlfühlprogramm hinausgeht, indem er sich mit den Normen befasst, die den Arbeitsalltag regeln“

<sup>62</sup> „Die Loyalität gegenüber dem Unternehmen ist wichtiger als Fehlzeiten wegen der Pflege.“

*cultures also seemed to feel more trust and job security from their employer, making longer leaves of absence seem less risky.*"<sup>63</sup> (MiC NR Norwegen: 47)

In ähnlicher Weise versuchen die Unternehmen in der slowenischen Stichprobe, eine angenehme Arbeitskultur zu schaffen, die gute Bedingungen für die Care-Arbeit beinhaltet. Dazu gehören auch gute Beziehungen unter Kolleg\*innen und mit dem Management. Der Leitsatz, z. B. in Donar d.o.o., scheint zu lauten: „Unternehmen ist gleich Familie“. (MiC NR Slowenien:70) Die Beziehungen in diesen Organisationen beruhen auf Menschlichkeit, Verständnis und der Suche nach Problemlösungen, was sich positiv auf die Akzeptanz von sorgeorientierten Männern\* auswirkt (vgl. ebd.: 69).

### Solidarität und sorgeorientierte Kultur

Die gegenseitige Unterstützung unter pflegenden Angehörigen, die mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind, war ein wiederkehrendes Thema in den Gesprächen. Diese Unterstützung kann auch allgemeiner Natur sein, z. B. wenn Kolleg\*innen die pflegenden Angehörigen unterstützen, weil sie wissen, dass sie Unterstützung erhalten, wenn sie sie brauchen. Sie kann auch in Form eines vertikalen Austauschs von Unterstützung erfolgen, z. B. wenn Vorgesetzte ihren Mitarbeiter\*innen Freiraum für Pflege und Betreuungsaufgaben geben, weil sie wissen, dass sie motiviert sind und sich erkenntlich zeigen werden. Dieses Phänomen der gegenseitigen Solidarität wird in vielen der vorliegenden Berichte diskutiert, und sie sind für ein fürsorgliches organisatorisches Umfeld von Bedeutung.

*„The workers give to the company the best of themselves, and the company responds by taking care of their needs. Male interviewees who have a caring role but who present contradictory or ambivalent messages regarding care and the use of WLB measures show a higher commitment to their caring role when the organisation formally and actively supports and promotes the caring role of their male workers.*"<sup>64</sup> (MiC NR Spanien: 57)

---

<sup>63</sup> „Durch eine Unternehmenskultur, die auf humanitären Werten basiert, fühlten sich die Befragten sicher und [die Angebote des Unternehmens] glaubwürdig genug, um die vom Unternehmen angebotenen WLB-Maßnahmen zu nutzen. In der Praxis bedeutete dies, dass man Verständnis dafür hatte, wenn männliche Mitarbeiter\* zu spät kamen oder früher gingen oder plötzliche Änderungen im Zeitplan hatten, um sich um Kinder zu kümmern, dass man Aufgaben delegieren konnte, wenn Mitarbeiter\*innen abwesend waren, dass man nach einer längeren Abwesenheit nicht karrieremäßig bestraft wurde, dass man ermutigt wurde, sich um persönliche Bedürfnisse zu kümmern, dass man einen Ausgleich für Überstunden erhielt und dass man allgemein einen offenen Dialog über WLB-Maßnahmen führen konnte. Der Gedanke des „Miteinanders“ war in dem am weitesten fortgeschrittenen WLB-Unternehmen (LifestyleCo) sehr ausgeprägt, während er in Abteilungen mit einer starken Wettbewerbskultur weniger stark ausgeprägt war. Die Befragten aus Unternehmen mit einer weniger wettbewerbsorientierten Kultur schienen auch mehr Vertrauen und Arbeitsplatzsicherheit bei ihrem Arbeitgeber\*innen zu spüren, was längere Freistellungen weniger riskant erscheinen ließ.“

<sup>64</sup> „Die Arbeitnehmende geben dem Unternehmen ihr Bestes, und das Unternehmen reagiert darauf, indem es sich um ihre Bedürfnisse kümmert. Männliche Befragte, die eine fürsorgliche Rolle haben, aber widersprüchliche oder ambivalente Botschaften in Bezug auf die Pflege und den Einsatz von WLB-Maßnahmen präsentieren, zeigen ein höheres Engagement für ihre fürsorgliche Rolle, wenn die Organisation die fürsorgliche Rolle ihrer männlichen Arbeitnehmer formell und aktiv unterstützt und fördert.“



In Island haben zwei Unternehmen (Bank und Vorschule) beschlossen, einen proaktiven Ansatz zu entwickeln und die Initiative zu ergreifen, indem sie Männer\* ermutigen, genauso lange Karenz zu nehmen wie Frauen\*. Diese Unternehmenspolitik ist weithin bekannt und sorgorientierte Männer\*, die kürzlich Kinder bekommen haben, betonen: „*the supervisors want men to take more parental leave.*“<sup>65</sup> (MiC NR Island: 14)

In der slowenischen Mikro + Polo d.o.o. können zusätzliche Anreize oder Leistungen, die eine positive Kultur der Fürsorge unterstreichen, wie z.B. in der Firmenkantine ein kostenloses Frühstück für die Mitarbeiter\*innen, gemeinsam sportliche und soziale Aktivitäten, Ausflüge und Schulungen anzubieten, erkannt werden (vgl. MiC NR Slowenien:71).

Und nach den polnischen Beispielen: „*[W]hat was particularly important in two of the companies in relations between the manager and staff member is ‘the speak-up culture’ and regular, individual meetings which create a safe environment to discuss the solutions available to an employee and to express their needs.*“<sup>66</sup> (MIC NR Polen:48)

Die Kultur unter jüngeren (oder, unabhängig vom Alter, aufgeschlosseneren) Manager\*innen ist dementsprechend – eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung (in vergleichbaren Situationen): „*A PostDoc of similar age (also 2 children) takes over for him if necessary - and vice versa, if he has to pick up his children, he can do that too: “There is no discussion. Because I simply know that he will pay it back a hundredfold”.*“ (MiC NR Österreich: 52)<sup>67</sup>

Gegenseitige Flexibilität wird offenbar als ungeschriebenes Gesetz angesehen:

*„It doesn't matter when or how he does it. He should organise it in such a way that he does the duties for his wife and children, that is... pick it up, take it somewhere. There is no need to discuss it at all, then he just leaves and that's it. Or when the children come, he works from home and that's it, there is no discussion, that's clear. Because then I know that when I'm stressed, he'll jump in, that's for sure. We can do it“*<sup>68</sup> (MiC NR Österreich: 53).

---

<sup>65</sup> „[dass] die Vorgesetzten wollen, dass Männer mehr Karenz in Anspruch nehmen.“

<sup>66</sup> „[W]as in zwei der Unternehmen in den Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besonders wichtig war, ist die ‚Speak-up‘ Kultur und regelmäßige, individuelle Gespräche, die ein sicheres Umfeld schaffen, um die Lösungen, die den Mitarbeiter\*innen zur Verfügung stehen, zu diskutieren und ihre Bedürfnisse zu äußern.“

<sup>67</sup> „Ein PostDoc in ähnlichem Alter (auch 2 Kinder) springt für ihn ein, wenn es nötig ist - und umgekehrt, wenn er seine Kinder abholen muss, kann er das auch tun: "Da gibt es keine Diskussion. Weil ich einfach weiß, dass er es hundertfach zurückzahlen wird.“

<sup>68</sup> „Es spielt keine Rolle, wann und wie er es tut. Er sollte es so organisieren, dass er die Aufgaben für seine Frau und seine Kinder erledigt, das heißt... abholen, irgendwo hinbringen. Da braucht man gar nicht zu diskutieren, dann geht er einfach und das war's. Oder wenn die Kinder kommen, arbeitet er von zu Hause aus und das war's, da gibt es keine Diskussion, das ist klar. Weil ich dann weiß, wenn ich gestresst bin, dann springt er ein, das ist klar. Wir können es schaffen“.



Im Allgemeinen scheint es von Vorteil zu sein, dass Unternehmen die Gleichstellung der Geschlechter ernst nehmen. Die Förderung von Frauen\* geht oft mit einer größeren Offenheit gegenüber aktiver Vaterschaft einher – wenn nicht auf der Ebene konkreter Maßnahmen, so doch auf der Ebene der Kultur und der Akteure. In Slowenien treffen selbst in Unternehmen, die die Gleichstellung der Geschlechter nicht in den Vordergrund stellen, Caring Masculinities auf gute Bedingungen durch eine Kultur der Zusammenarbeit und Solidarität und eine allgemeine Motivation für Vielfalt und Einbeziehung, unabhängig vom Geschlecht (vgl. MiC NR Slowenien:70).

Die Unterstützung von Väter- oder Krankheitskarenzen durch männliche\* Arbeitnehmer\* und die Beteiligung von Vätern\* wurde in slowenischen Interviews als Teil ihres Engagements im Familienleben wahrgenommen (vgl. ebd.). Dies könnte als Ansatz für ein eher geschlechterkonservatives Umfeld dienen: Wo Geschlechtergleichheit und nicht-traditionelle Rollen nicht so populär sind, sind Familie und Familienwerte in der Regel populär. So könnte die engagierte Vaterschaft auch als Teil der Familienwerte und nicht als Teil der Gleichberechtigung und des ‚Progressivismus‘ gerechtfertigt werden (in dem Sinne, dass der Begriff der Care auch in konservativen, z. B. religiösen Kontexten wertvoll ist). Selbst im gesellschaftspolitisch progressiven Island, wo der Begriff der Gleichstellung der Geschlechter und der Caring Masculinities seit langem im öffentlichen Diskurs präsent ist, werden im Rahmen der Gleichstellung der Geschlechter auch familienfreundliche Maßnahmen hervorgehoben. Die Bedeutung der Familie wird durch Veranstaltungen betont, die der Familie das Gefühl geben, ein Teil des Unternehmens zu sein.

Die Frage, ob es sich bei der Führungskraft um einen Mann\* oder eine Frau\* handelt, ist ebenfalls zu berücksichtigen und trägt zu diesem bereits komplexen Bild bei. In zwei der Unternehmen werden weibliche\* Führungskräfte\* als eher bereit angesehen, Maßnahmen wie Pflegezeit/-karenz zu diskutieren und zu unterstützen. Sie werden als verständnisvoller gegenüber männlichen\* Arbeitnehmern\* gesehen und erkennen deren Bedürfnisse in größerem Maße an bzw. unterstützen sie (vgl. MiC NR Polen: 48). Das spanische Team gibt an, dass weibliche\* Führungskräfte\* aus der Sicht der Care-Arbeit leistenden Befragten manchmal als offener angesehen werden, während das Geschlecht manchmal aber auch keine Rolle zu spielen scheint (MiC NR Spanien: 57).

Ähnliche Beobachtungen konnten in Norwegen gemacht werden:

*„Female representation in managing roles is overall considered important for matters concerning equality. However, the notion of gender equality also in lower level parts of the organization, usually with a large dominance of male workers (like storage work, platform work etc), was not always in focus, thus making WLB-measures typically associated with care less attainable for male workers in male dominated areas of the Company”<sup>69</sup> (MiC NR Norwegen: 46).*

---

<sup>69</sup> „Die Vertretung von Frauen in Führungspositionen wird insgesamt als wichtig für Gleichstellungsfragen angesehen. Der Gedanke der Gleichstellung der Geschlechter auch in den unteren Bereichen des Unternehmens, in denen in der Regel viele männliche Arbeitnehmer tätig sind (wie z. B. im Lager, auf einer Bohrplattform usw.),

Wie bereits erwähnt, spielt das soziale Umfeld eine große Rolle, wenn es um die Geschlechternormen geht. Diese äußeren Geschlechternormen können sich jedoch auf die interne Geschlechterkultur auswirken. Während z.B. ein Carer bei WorkNet auf geschlechtskonservative Normen im ländlichen Raum Österreichs verwiesen hat, herrscht bei der (ebenfalls österreichischen) AutoCom und der ResearchSchool eine eher ‚aufgeschlossene Kultur‘ vor, auch im Hinblick auf modernere Geschlechterrollen, die zur Kultur der Flexibilität, aber auch zur globalen Suche nach ‚High Potentials‘ passen. Während in den meisten Ländern sorgeorientierte Männer\* hauptsächlich ein neues oder einigermaßen normalisiertes Phänomen waren, waren die norwegischen Geschlechternormen von einer viel egalitäreren Erwartung geprägt:

*“In all three companies it was commonly expected that fathers as well as mothers picking up and delivering in day care and taking a share in daily household chores. The basic level concept of WLB, like time flexibility and meetings within core hours of the day, is commonly adopted in most sectors in Norway and universally implemented for all employees”<sup>70</sup> (MiC NR Norwegen: 47).*

In einigen Fällen führen die pflegenden Angehörigen Beispiele von Bekannten aus anderen Unternehmen an, in denen das Bild von Männlichkeit eher stereotyp auf Erwerbsarbeit und Ernährerstatus basiert als an ihrem eigenen Arbeitsplatz. Sie machen Äußerungen wie: ‚Wir stehen im Vergleich dazu gut da.‘ Dieses Muster deutet darauf hin, dass eine fortschrittlichere, sorgeorientierte Kultur als Ressource für die Arbeitgeber\*innen-Attraktivität fungieren kann.

### Akteursgruppen und Kooperation

Über Strukturen und Kulturen hinaus ist die Dimension von Personen und Netzwerken, die miteinander interagieren, ein wesentlicher Faktor am Arbeitsplatz im Allgemeinen und im Besonderen im Hinblick auf eine Care- und Geschlechterordnung. Begonnen wird hier mit der Führung, gefolgt von anderen Akteur\*innen und Abteilungen und dem Hinweis, dass Netzwerke von Entscheidungsträger\*innen für einen Wandel hin zu fürsorglichen Organisationen notwendig sind.

### Führung, Vorgesetzte und Management

Führungskräfte spielen in den untersuchten Organisationen eine entscheidende Rolle als „Gatekeeper“ für sorgeorientierte Männer\*, was in vielen Interviews betont wurde.

---

stand jedoch nicht immer im Mittelpunkt, so dass WLB-Maßnahmen, die typischerweise mit Fürsorge verbunden sind, für männliche Arbeitnehmer\* in männlich dominierten Bereichen des Unternehmens weniger erreichbar sind.“

<sup>70</sup> „In allen drei Unternehmen wurde allgemein erwartet, dass sowohl Väter als auch Mütter die Kinder abholen und in der Tagespflege abgeben und sich an der täglichen Hausarbeit beteiligen. Das Grundkonzept von WLB, wie zeitliche Flexibilität und Treffen innerhalb der Kernzeiten des Tages, wird in den meisten Sektoren in Norwegen allgemein angenommen und für alle Mitarbeiter umgesetzt.“

Hier können zwei Hauptmuster beobachtet werden: (1) ein allgemeiner Führungsstil oder eine Führungskultur, die Raum für WLB schafft, und (2) ein direkterer, persönlicherer Ansatz von Führungskräften, die sich kümmern (um ihre Familien selbst oder um die pflegenden Angehörigen in ihrer Belegschaft).

(1) Der slowenische Bericht hebt zum Beispiel hervor, dass – sowohl in hierarchischen als auch in informellen Organisationen – Führungskräfte eine besondere Bedeutung in Form von formaler Autorität (wie etwa bei der Polizei) oder charismatischer, moralischer Autorität (wie bei Donar d.o.o.) bei der Umsetzung von Work-Life- und Vereinbarkeitsmaßnahmen haben. Über formale Programme und Maßnahmen hinaus ist *„sensitivity of the leadership/management about employees' WLB”*<sup>71</sup> von wesentlicher Bedeutung (MiC NR Slowenien:71). In ähnlicher Weise erkennt der spanische Bericht *„(...) leaders who, in environments with little formal agreement on WLB, fill this gap by informally increasing scope for care, just by allowing more flexibility”*<sup>72</sup> (MiC NR Spanien: 57).

Die befragten Care-Arbeit leistenden Arbeitnehmer\* schätzen zum Beispiel: *„[T]he role of managers in building an inclusive and supportive culture based on trust and mutual understanding for all team members, regardless of their family situation and measures used to support their care duties, which aligns with the company values.”*<sup>73</sup> (MiC NR Polen:48) Darüber hinaus können aufgeschlossene Führungskräfte dazu beitragen, geschlechtlich-traditionelle Kulturen zu überwinden. Vor allem dann, wenn sie Care-Arbeit für die Familie und WLB nicht als *„detrimental to promotion and career development”*<sup>74</sup> (MiC NR Spanien: 57) ansehen. Im norwegischen Bericht heißt es: *„Some interviewees (...) emphasized the importance of having a leader that was easy to approach when challenges arose. For others, it was important that management approached them with questions on WLB for example during the annual appraisal conversation”*<sup>75</sup> (MiC NR Norwegen:47).

(2) Im österreichischen WorkNet ist ein Regime der Gleichstellung von oben nach unten sichtbar, das auch Männer\* und WLB/Care unterstützen kann, z.B. durch eine explizite Führungspolitik, die die Care-Orientierung von Männern\* fördert. Sorgeorientierte Männer\* in Norwegen schätzen es, *„that management is conscious about their life at home, and their*

---

<sup>71</sup> „Sensibilität der Führung/Management für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Mitarbeiter\*innen“.

<sup>72</sup> „(...)Führungskräfte, die in Umgebungen mit wenig formellen Vereinbarungen über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie diese Lücke füllen, indem sie informell den Spielraum für die Care-Arbeit vergrößern, indem sie einfach mehr Flexibilität zulassen“.

<sup>73</sup> „[D]ie Rolle der Führungskräfte beim Aufbau einer integrativen und unterstützenden Kultur, die auf Vertrauen und gegenseitigem Verständnis für alle Teammitglieder beruht, unabhängig von ihrer familiären Situation und den Maßnahmen zur Unterstützung ihrer Pflege- und Betreuungsaufgaben, die mit den Unternehmenswerten im Einklang stehen.“

<sup>74</sup> „(...) nachteilig für die Beförderung und Karriereentwicklung“.

<sup>75</sup> „Einige der Befragten (...) betonten, wie wichtig es sei, eine Führungskraft zu haben, an die man sich leicht wenden könne, wenn Herausforderungen auftauchten. Für andere war es wichtig, dass das Management sie mit Fragen zu WLB konfrontierte, zum Beispiel während des jährlichen Beurteilungsgesprächs“.

*obligations to take care of children and that this is explicitly stated as acceptable or even positive*<sup>76</sup> (MiC NR Norwegen: 48) Die Befragten betonten auch, dass:

*„(...) leaders that were able to see when they were overworked and stepped in and gave the situation attention. Whether this pressure comes from the competitive work culture or competitive work cultures attract people with competitive traits, leaders can still make an effort to have an open dialogue on workloads and risks of burnout. From the interviews, particularly vulnerable periods for men were when they had young children, serious health issues in close family, during a moving period, and during construction work in the home.”*<sup>77</sup> (ebd.)

Darüber hinaus wurde in einem dieser Unternehmen eine stärkere Sympathie für sorgeorientierte Männer\* und familienfreundliche Maßnahmen auch bei Manager\*innen in einer ähnlichen familiären Situation (insbesondere in Bezug auf die Kinderbetreuung) beobachtet, unabhängig von ihrem Geschlecht. Der Austausch ähnlicher Erfahrungen ist daher ein Faktor, der ein besseres Verständnis und eine bessere Unterstützung für die Pflege- und Betreuungspflichten männlicher\* Mitarbeiter\* ermöglicht (vgl. MiC NR Polen: 48). An der österreichischen ResearchSchool scheinen Flexibilität und Autonomie (die beide im akademischen Bereich notwendig sind) auf einer neuen Führungsgeneration zu beruhen (manchmal auch auf den entsprechenden Betreuungspersonen selbst). Die Befragten beschreiben diese (und sich selbst) oft im Gegensatz zur älteren Generation.

Bei AutoCom ist ein ähnliches Muster zu erkennen, das kongruenter zu sein scheint und dem Ziel folgt, ein\*eine attraktive\*r Arbeitgeber\*in in einem kleinen, globalisierten Talentsegment zu werden. Dies wird von den pflegenden Angehörigen geschätzt, die sich in der Regel respektvoll behandelt fühlen und auch gute Care-Bedingungen vorfinden:

*„They received everything extremely positively, congratulated me of course and the superior of my current superior said that it is customary for him nowadays to have men taking care of the children. He did that too, and for him it is natural that almost everyone of our age has to do it, so to speak. And accordingly, it is of course something special when someone tells you that directly.”*<sup>78</sup> (MiC NR Österreich: 54)

---

<sup>76</sup> „(...) dass sich das Management ihres Lebens zu Hause und ihrer Verpflichtungen zur Kinderbetreuung bewusst ist und dass dies ausdrücklich als akzeptabel oder sogar positiv dargestellt wird“.

<sup>77</sup> „(...) Führungskräfte, die in der Lage waren zu erkennen, wann sie überlastet waren, und sich der Situation annahmen. Unabhängig davon, ob dieser Druck von der wettbewerbsorientierten Arbeitskultur ausgeht oder ob wettbewerbsorientierte Arbeitskulturen Menschen mit wettbewerbsorientierten Eigenschaften anziehen, können sich die Führungskräfte dennoch um einen offenen Dialog über die Arbeitsbelastung und das Burnout-Risiko bemühen. Aus den Interviews geht hervor, dass Männer besonders gefährdet sind, wenn sie kleine Kinder haben, wenn es in der Familie schwere gesundheitliche Probleme gibt, wenn sie umziehen oder wenn sie Bauarbeiten im Haus durchführen.“

<sup>78</sup> „Sie nahmen alles sehr positiv auf, gratulierten mir natürlich und der Vorgesetzte meines jetzigen Vorgesetzten sagte, dass es bei ihm heutzutage üblich sei, dass Männer die Kinder betreuen. Er hat das auch gemacht und für ihn ist es selbstverständlich, dass fast jeder in unserem Alter das sozusagen machen muss. Und dementsprechend ist es natürlich etwas Besonderes, wenn einem das jemand direkt sagt.“

Auch in Norwegen gibt es eine neue Führungsgeneration, die sich im Rahmen der Gleichstellung der Geschlechter an die Pflege- und Betreuungspflichten der Männer\* anpasst (und von der erwartet wird, dass sie sich anpasst):

*„It’s a very good culture, the former leaders also cared about that, but with the current generation shift it might be getting even better because more of them are in the same situation and have an even larger focus on WLB. More key positions are taken by younger people, with more focus on it. We might even talk more about it during lunch now”<sup>79</sup> (MiC NR Norwegen: 49).*

Ähnlich äußerten sich die Befragten in Island, die die Unterstützung und das Wohlwollen ihrer Vorgesetzten zu schätzen wissen. Einer der Befragten verweist auf die persönliche Situation, in der er in schwierigen Zeiten großes Mitgefühl von seinem Vorgesetzten erhielt. Dieser Ansatz hatte nicht nur einen großen Einfluss auf seinen Führungsstil, sondern soll auch als Vorbild für andere Manager\*innen im Unternehmen dienen:

*„For example, when my father-in-law passed away, he had a brain tumour and those were difficult times. There was so much support though the whole process. Back then I was not a manager myself, but I was shown all the flexibility I needed. So, when any of my subordinates have had any such situations, then I have shown the same amount of support”<sup>80</sup> (MiC NR Island: 13).*

Viele Befragte waren der Meinung, dass eine neue, fortschrittlichere Generation von Führungskräften an Bedeutung gewinnen könnte. In den untersuchten polnischen Organisationen heißt es zum Beispiel: *„(...) male carers note the increasingly positive approach among managers in the pro-care and pro-equality direction. Their openness to various career paths and staff needs, understanding and support is highlighted and valued.”<sup>81</sup> (MIC NR Polen:48)* Und im norwegischen Bericht heißt es diesbezüglich: *„Leaders who challenge traditional gender roles and encourage male care work, especially if those leaders were men, made it easier for our informants to picture themselves in caring roles.”<sup>82</sup> (MiC NR Norwegen: 47).* In Island wird die neue Art der Führung vor allem von jüngeren Führungskräften praktiziert, die *„played a significant role in creating a culture that supports work-life balance. Similarly, the two*

---

<sup>79</sup> „Es ist eine sehr gute Kultur, die früheren Führungskräfte haben sich auch darum gekümmert, aber mit dem aktuellen Generationswechsel wird es vielleicht noch besser, weil mehr von ihnen in der gleichen Situation sind und einen noch größeren Fokus auf WLB haben. Mehr Schlüsselpositionen werden von jüngeren Menschen eingenommen, die sich mehr darauf konzentrieren. Vielleicht sprechen wir jetzt beim Mittagessen sogar mehr darüber.“

<sup>80</sup> „Als zum Beispiel mein Schwiegervater verstarb, hatte er einen Hirntumor, und das war eine schwierige Zeit. Während des gesamten Prozesses gab es so viel Unterstützung. Damals war ich selbst noch keine Führungskraft, aber man hat mir die Flexibilität gezeigt, die ich brauchte. Wenn also einer meiner Untergebenen in einer solchen Situation war, habe ich ihm die gleiche Unterstützung zuteilwerden lassen.“

<sup>81</sup> „(...) stellen die sorgeorientierten Männer fest, dass die Führungskräfte eine zunehmend positive Einstellung zur Pflege und zur Gleichstellung haben. Ihre Offenheit gegenüber verschiedenen Karrierewegen und den Bedürfnissen, dem Verständnis und der Unterstützung der Mitarbeiter\*innen wird hervorgehoben und geschätzt.“

<sup>82</sup> „Führungskräfte, die traditionelle Geschlechterrollen in Frage stellen und männliche Care-Arbeit fördern, insbesondere wenn es sich bei diesen Führungskräften um Männer handelt, machten es unseren Interviewten leichter, sich selbst in Fürsorgerollen zu sehen.“

*preschool principals were considered to be role models, as they constantly strived to 'make things easy for us' and 'attend to the employer's needs'”<sup>83</sup> (MiC NR Island: 15).*

Vorbildliche Führung ist in den Augen vieler Befragter besonders wichtig. Manager\*innen und Vorgesetzte haben hier eine wichtige Rolle. Wenn sie manchmal früher von der Arbeit weggehen, um ein Kind von der Schule abzuholen, wenn sie Besprechungen außerhalb der Kernzeit vermeiden, wenn sie es vermeiden, abends E-Mails zu verschicken, die eine Antwort erfordern, dann setzen sie ein Zeichen, das Wirkung zeigt. Auf diese Weise können Betreuungsaufgaben leichter integriert werden, wie der slowenische Bericht hervorhebt: *„As such [role models] co-develop organizational culture, where care is recognized as integral part of employees' life and not as separated part from working life”<sup>84</sup> (MiC NR Slowenien: 72).*

### Weitere relevante Akteure und Netzwerke

Der kulturelle Wandel hin zu Caring Masculinities wird in der Regel durch verschiedene interne Akteur\*innen gefördert. Die Rolle der einzelnen Akteursgruppen, deren Kooperation und Vernetzung mit dem Führungspersonal sind entscheidende Ressourcen auf dem Weg zur Umsetzung von Maßnahmen (vgl. Gärtner 2012). Der polnische Bericht systematisiert die folgenden Akteur\*innen, die auch in anderen nationalen Berichten erwähnt werden: (1) Stellen, die für Vielfalt und Integration zuständig sind, (2) Bottom-up-Netzwerke (z. B. Väternetzwerke, aber auch Gruppen, die sich mit Gesundheit und Resilienz befassen) und (3) Personalabteilungen (vgl. MiC NR Polen:48f). Im norwegischen Bericht werden Gleichstellungsbeauftragte, eine Arbeitsgruppe für WLB, Personalabteilungen, eine Personalentwicklungsgruppe oder Diversity & Inclusion (D&I)-Netzwerke als wichtige Akteure genannt (vgl. MiC NR Norwegen: 48). Die Rollen können unterschiedlich sein, aber im Idealfall ergänzen sich diese Akteur\*innen gegenseitig. Dem spanischen Bericht zufolge ist der *„(...) worker representatives' level of commitment to gender and WLB issues ... a key factor if supportive measures are to be included in the collective bargaining process and be part of the resulting collective agreement”<sup>85</sup> (MiC NR Spanien: 58).* Der spanische Bericht weist auch auf zwei relevante Faktoren in Bezug auf die Gleichstellungsbeauftragten hin: Wenn diese über mehr formale Macht verfügen, haben sie einen positiveren Einfluss auf WLB und Care-Lösungen. Darüber hinaus ist ihr positiver Einfluss bei Gender-Expert\*innen, die in Arbeitsgruppen oder Netzwerken in der Personalabteilung oder mit WLB-Netzwerken zusammenarbeiten, tiefer und umfassender: *„Their positive influence is deeper and wider. Their enabling role in pro-*

---

<sup>83</sup> „(...) eine wichtige Rolle bei der Schaffung einer Kultur spielen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt. In ähnlicher Weise wurden die beiden Vorschuldirektoren als Vorbilder betrachtet, da sie sich ständig bemühten, ‚es uns leicht zu machen‘ und ‚auf die Bedürfnisse des Arbeitgebers einzugehen“.

<sup>84</sup> „Als Solche [Vorbilder] entwickeln sie eine Organisationskultur mit, in der die Pflege als integraler Bestandteil des Lebens der Mitarbeiter\*innen anerkannt wird und nicht als vom Arbeitsleben getrennter Teil“.

<sup>85</sup> „(...) ist das Engagement der Arbeitnehmervertreter\*innen für geschlechtsspezifische und WLB-Themen ein Schlüsselfaktor, wenn unterstützende Maßnahmen in den Tarifverhandlungsprozess aufgenommen werden und Teil des daraus resultierenden Tarifvertrags sein sollen“.

*moting gender equality and WLB through measures that are collectively bargained has also been demonstrated in some organisations.”<sup>86</sup> (MiC NR Spanien: 58f)*

Die Interviews weisen einmal mehr darauf hin, dass die Vernetzung/Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten von zentraler Bedeutung ist.

## 5.4. Maßnahmen und andere Faktoren

### Umsetzung und zusätzliche Anreize

Die Art und Weise, wie die Maßnahmen umgesetzt werden, ist natürlich entscheidend dafür, wie sie genutzt werden können. In der Regel sind Rechte, wie bereits erwähnt, ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt, aber ihre Nutzung kann auch kulturell vereitelt oder durch Abwertung oder drohende Karriereeinbußen behindert werden. Generell gilt:

*„(...) systemic incentives are also needed at the state level and in companies based on the recognition that caring and paid work are inter-related domains in the lives of women and men. This approach in a wider context of equality was recognized in some of the analysed companies.”<sup>87</sup> (MiC NR Slowenien:70).*

In der österreichischen ResearchSchool sehen die befragten Expert\*innen die Stärke der Organisationen in den individuellen, einzelfallbezogenen Work-Life-Lösungen:

*„Something can always be found. This is also written in the info leaflets. The HR department will tell exactly this. They will hand out all information materials and say ‘If you do not find something suitable here, we will discuss it again.’ There is no great intention to present five different models on the homepage. We rather say, if we solved six or seven special cases, we would solve this one as well”<sup>88</sup> (MiC NR Österreich: 56).*

### Kommunikation

Die Kommunikation von Care-Themen unter Einbeziehung von Männern\* ist entscheidend. Der spanische Bericht weist – ähnlich wie der norwegische (vgl. MiC NR Norwegen: 47) –

---

<sup>86</sup> „Ihre unterstützende Rolle bei der Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und der WLB durch tarifvertraglich vereinbarte Maßnahmen hat sich in einigen Organisationen ebenfalls gezeigt.“

<sup>87</sup> „(...) auch auf staatlicher Ebene und in den Unternehmen sind systemische Anreize erforderlich, die auf der Erkenntnis beruhen, dass Care- und Erwerbsarbeit miteinander verbundene Bereiche im Leben von Frauen und Männern sind. Dieser Ansatz in einem breiteren Kontext der Gleichstellung wurde in einigen der untersuchten Unternehmen anerkannt.“

<sup>88</sup> „Es lässt sich immer etwas finden. Das steht auch in den Informationsbroschüren. Die Personalabteilung wird genau das sagen. Sie händigen alle Informationsmaterialien aus und sagen: ‚Wenn Sie hier nichts Passendes finden, besprechen wir das noch einmal.‘ Es ist kein großes Anliegen fünf verschiedene Modelle auf der Homepage zu präsentieren. Wir sagen eher, wenn wir sechs oder sieben Spezialfälle gelöst haben, dann lösen wir auch diesen einen.“



darauf hin: „*A fluid, proactive and periodic internal communication explaining the WLB measures and encouraging men to use them, as well as pointing out the relevance of co-responsibility and of men in caring roles has proved useful*”<sup>89</sup> (MiC NR Spanien: 60). Die untersuchten Unternehmen verfügen über entwickelte Kommunikationskanäle (E-Mails, spezielle Telefonleitungen, Online-Foren, Leitfäden für Eltern, Online-Plattform), in denen Informationen über die verfügbaren Maßnahmen zu finden sind, und sie haben verschiedene Kommunikationsstrategien zur Förderung von Vaterschaft und Karenz sowie einer stärkeren Einbeziehung von Männern\* in die Care-Arbeit angenommen. Zur Kommunikationsstrategie im polnischen Unternehmen 2:

*„[It] mainly focuses on showing the benefits of sharing parental leave by both parents (e.g. developing soft skills, preventing burnout and on a family level – creating deeper relations with children); Companies 1 and 3 communicate their openness to the necessity of managing family life and work or their support for taking up childcare-related leaves in a more general manner*”<sup>90</sup> (MIC NR Polen:56).

Und der norwegische Bericht stellt fest, dass: „*(...)[by m]aking family care and WLB a normal conversation topic in everyday settings also directed at and initiated by men lowers the bar for bringing up challenges, recent life changes, and the work-life balance in general for men.*”<sup>91</sup> (MiC NR Norwegen: 47)

## Trainings

Mitarbeiter\*innen auf allen Ebenen benötigen Schulungen unterschiedlicher Art – von der Sensibilisierung bis zu umsetzungsorientierten Workshops –, um das teilweise neue Thema Care gut integrieren zu können. Bei WorkNet (AT) besteht die gute Praxis in der Schulung der Mitarbeiter\*innen zu Geschlechterstereotypen (MiC NR Österreich). Dies ist zum einen positiv für die interne Kultur, zum anderen hat es Vorteile für einen professionelleren Kundenkontakt. Aus Spanien heißt es diesbezüglich: „*Gender equality and WLB training for managers and employees has also been proven to change some behaviours and the dynamics in some departments or organisations, by easing a change in their culture in which caring men are more integrated*”<sup>92</sup> (MiC NR Spanien: 60).

---

<sup>89</sup> „Eine flüssige, proaktive und regelmäßige interne Kommunikation, die die WLB-Maßnahmen erklärt und Männer dazu ermutigt, sie zu nutzen, sowie die Relevanz der Mitverantwortung und der Männer in Fürsorge- rollen hervorhebt, hat sich als nützlich erwiesen.“

<sup>90</sup> „[Es] konzentriert sich hauptsächlich darauf, die Vorteile der gemeinsamen Nutzung der Karenz durch beide Elternteile aufzuzeigen (z. B. Entwicklung von Soft Skills, Vorbeugung von Burnout und auf familiärer Ebene - Schaffung einer tieferen Beziehung zu den Kindern); Die Unternehmen 1 und 3 kommunizieren ihre Offenheit gegenüber der Notwendigkeit der Vereinbarkeit von Familienleben und Beruf oder ihre Unterstützung für die Inanspruchnahme von kinderbetreuungsbedingtem Karenz in allgemeinerer Form“.

<sup>91</sup> „(...) [dass m]it der Aufnahme der Familienpflege und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als normales Gesprächsthema im Alltag, das sich auch an Männer\* richtet und von ihnen initiiert wird, die Hemmschwelle sinkt, Herausforderungen, aktuelle Veränderungen im Leben und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Allgemeinen für Männer anzusprechen.“

<sup>92</sup> „Es hat sich gezeigt, dass Schulungen zur Gleichstellung der Geschlechter und zu WLB für Manager\*innen und Angestellte auch einige Verhaltensweisen und die Dynamik in einigen Abteilungen oder Organisationen



## 6. Praktiken des Wandels in Organisationen auf der Grundlage des 3-Phasen-Modells

Im folgenden Kapitel sollen die ausgewählten Organisationen im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben vergleichend analysiert werden. Als Analyserahmen für die untersuchten Organisationen wird ein Modell mit drei Entwicklungsphasen in Richtung Geschlechtergleichstellung<sup>93</sup> verwendet. Um die innerbetrieblichen Bedingungen für die Pflege- und Betreuungsarbeit von Männern\* unter die Lupe zu nehmen, reicht es nicht aus, die Gleichstellung der Geschlechter in Form einer bloßen Personenzahl zu verfolgen (obwohl auch solche Indikatoren wichtig sind). Vielmehr haben hier auch kulturelle Bedingungen (Substrukturen, Geschlechterstereotypen) und Maßnahmen – nicht zuletzt im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – einen hohen Stellenwert.

Das sind die drei Phasen, die im österreichischen Bericht zusammengefasst werden (MiC NR Österreich: 34):

- *„Stage 1 (early): Gender and according inequalities are mostly ignored, care is not at all seen as an issue that might be related to work or call for measures. Usually, gender traditional behaviour is expected. Men in active caring roles are mostly unknown and/or receive „othering” or sanctions. First considerations and small steps towards gender equality take place, kindergarten etc. ... the link between gender women and care is evident.*
- *Stage 2 (middle): Gender Trouble is visible. Gender (in)equality is seen as an issue that usually causes conflicts and requires measures and resources (which are started to being tried out). Carers, also men, have some (individual) scope.*
- *Stage 3 (advanced): Gender equality and work-life/work-family policies are regarded a necessary part of HR policies. Care is not only about women/mothers, but also about men (and not only about children, but also about care for sick, disabled and seniors). Measures are structural and relational, so that employees don't feel they have to „beg” or fight for reconciliation/balance options.”<sup>94</sup>*

---

verändern, indem sie einen Wandel in der Kultur bewirken, in der sorgeorientierte Männer stärker integriert werden“.

<sup>93</sup> Holter Ø. G., Riesenfeld V. & Scambor E. (2005). ‚We don't have anything like that here!’ – Organisations, Men and Gender Equality [So etwas haben wir nicht! - Organisationen, Männer und Gleichstellung]. In R. Puchert, M. Gärtner & S. Höyng (eds.), *Work Changes Gender. Men and Equality in the Transition of Labour Forms* (pp. 73 - 104). Opladen: Barbara Budrich Publishers.

<sup>94</sup> „Stufe 1 (früh): Geschlechtsspezifische Ungleichheiten werden meist ignoriert, Care-Arbeit wird überhaupt nicht als ein Thema gesehen, das mit Arbeit zu tun haben könnte oder Maßnahmen erfordert. In der Regel wird geschlechtertypisches Verhalten erwartet. Männer in aktiven Fürsorgerollen sind meist unbekannt und/oder werden ausgegrenzt oder sanktioniert. Erste Überlegungen und kleine Schritte in Richtung Gleichstellung finden statt, Kindergarten etc. ... die Verbindung zwischen dem weiblichen Geschlecht und der Pflege ist offensichtlich.“

Gewiss ist dies ein abstraktes und daher lediglich ein an die Realität annäherndes Modell, und die meisten Organisationen weisen je nach Abteilung unterschiedliche Stadien auf. Dennoch können dadurch Tendenzen herausgearbeitet und ersichtlich werden.

In der MiC-Stichprobe sind die meisten Organisationen in der mittleren Phase des Modells zu verorten, was nicht sonderlich überraschend ist: Auf der Suche nach Good-Practice-Beispielen und Arbeitsplätzen mit sorgerorientierten Männern\* wurde deutlich, dass die Organisationen bereits „auf dem Weg“ und meist über Phase 1 hinaus sind und die Messlatte für Phase 3 noch recht hoch liegt und ein zu erreichen herausforderndes Ziel darstellt.

### 6.1. Frühe Phase auf dem Sprung zu Unternehmen der mittleren Phase

Während, wie erwähnt, ‚reine‘ Frühphasenorganisationen in einer Good-Practice-Stichprobe nicht zu erwarten waren, berichteten einige Interviewpartner\*innen von unterentwickelten Konstellationen, etwa von Vorgesetzten, die sorgerorientierten Männern\* gegenüber ignorant waren. Bei ResearchSchool, einer österreichischen Organisation der mittleren Phase auf dem Sprung in die fortgeschrittene Phase, berichtete die Mehrheit der sorgerorientierten Männer\* von unterstützenden Erfahrungen mit ihren Vorgesetzten. Einige pflegende Angehörige beschrieben einen ‚Paradigmenwechsel‘: Während jüngere Vorgesetzte flexibler seien, bestehe die ältere Generation stärker auf räumliche Präsenz im Büro, wie ein Befragter berichtet:

*„You have to be in the office a lot, I'm being sarcastic, warm up the air. It doesn't matter if you don't get anything done, you're physically present, only then you work. You had to break that up, that's just the way it is, it took a bit of time, you have to be honest.“* (MiC NR Österreich)<sup>95</sup>

In der ResearchSchool wurde deutlich, dass sich die Denkweise ändert. In diesem Veränderungsprozess schien ein selbstbewusster Ansatz im Sinne eines flexibleren Verhaltens hilfreich: *„You have to teach them slowly and carefully that it is not a bad thing, but has positive*

---

Stufe 2 (Mitte): Geschlechterkämpfe sind sichtbar: Die (Un-)Gleichstellung der Geschlechter wird als ein Thema gesehen, das in der Regel zu Konflikten führt und Maßnahmen und Ressourcen erfordert (die bereits erprobt werden). Pflegende Angehörige, auch bei betreuenden Männern, haben einen gewissen (individuellen) Spielraum.

Stufe 3 (fortgeschritten): Die Gleichstellung der Geschlechter und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden als notwendiger Bestandteil der Personalpolitik angesehen. Bei der Care-Arbeit geht es nicht ausschließlich um Frauen/Mütter, sondern auch um Männer (und nicht nur um Kinder, sondern auch um die Pflege von Kranken, Behinderten und älteren Menschen). Die Maßnahmen sind strukturell und beziehungsorientiert, so dass die Beschäftigten nicht das Gefühl haben, sie müssten um Vereinbarkeits-/Balance-Optionen ‚betteln‘ oder kämpfen.“

<sup>95</sup> „Man muss viel im Büro sein, ich sag mal sarkastisch, die Luft aufwärmen. Es macht nichts, wenn man nichts zustande bringt, man ist physisch anwesend, nur dann arbeitet man. Das musste man sich abgewöhnen, das ist nun mal so, das hat ein bisschen gedauert, man muss ehrlich sein.“

*sides. (...) I am completely different. I tell my people where, when and how they work is irrelevant. The work must happen.*“ (MiC NR Österreich)<sup>96</sup>

Auch bei Co2 (Spanien) gibt es Barrieren auf der obersten Führungsebene, die durch eine patriarchalische Kultur gekennzeichnet sind, was dazu führt, dass Männer\*, die in zentralen Diensten arbeiten, mehr Schwierigkeiten haben, WLB-Maßnahmen zu nutzen, weil sie dem Management, das als „Bremse“ fungiert, nahe stehen.

Die ersten Ideen zur Gleichstellung der Geschlechter werden mit den Frauen\* in Verbindung gebracht, während die Männer\* eine neutralisierte, hegemoniale Position einnehmen, die nicht in Frage gestellt wird (vgl. Acker 1992: ‚ideal worker‘). Dies kennzeichnet Organisationen der ersten Phase, in denen Männer\* in Pflege- und Betreuungsrollen nicht üblich sind, sondern eine Vorreiterrolle einnehmen, die auf eher unausgewogenen und unsicheren Bedingungen beruht (vgl. Holter et al. 2005).

In Unternehmen der ersten Phase ist sowohl eine horizontale als auch eine vertikale Geschlechtertrennung zu beobachten. In der MiC-Stichprobe ist AutoCom (Österreich) ein Unternehmen der ersten Phase, das sich auf dem Sprung zur zweiten Phase befindet. Es ist ein typisches Unternehmen der österreichischen Automobilbranche mit einem niedrigen Frauenanteil im technischen Bereich und einem entsprechend niedrigen Anteil an weiblichen\* Führungskräften\*. Es wurden einige Anstrengungen unternommen, um Frauen\* in technische Berufe bei AutoCom zu integrieren, aber das Unternehmen ist noch weit von der Geschlechtervielfalt auf allen Ebenen entfernt.

Unternehmen in der frühen Phase sind gekennzeichnet durch eine geringe oder gar keine Unterstützung für Caring Masculinities und „(...)isolated relational changes, often working mainly on an informal and personal level“<sup>97</sup> (Holter et al. 2005: 89). AutoCom wurde zwischen der frühen und der mittleren Phase des Wandels eingeteilt, wobei die Gleichstellung der Geschlechter insgesamt zu wünschen übrig lässt. Die Erfüllung von Top-Managementaufgaben wird immer noch mit „Extremsportarten“ gleichgesetzt, was auch bedeutet, dass diese Aufgaben nur unabhängig von Care-Arbeit wahrgenommen werden können. Auf der anderen Seite sind die Pflege- und Betreuungsaufgaben der Männer\* und die strukturelle Work-Life-Flexibilität bis zu einem gewissen Grad sichtbar, meist auf der Grundlage informeller Vereinbarungen. Nach Ansicht der Männer\* in Fürsorgerollen scheint die Unternehmenskultur aufgeschlossen, flexibel und familienfreundlich zu sein, im Gegensatz zu den Stereotypen eines männlich dominierten, technischen Bereichs, neben Maßnahmen zur Selbstfürsorge und (psychischen) Gesundheit, betrieblicher Kinderbetreuung, flexiblen Zeit- und Raumoptionen sowie großzügigen Karenz- und Ausgleichsmaßnahmen.

Woher kommen die treibenden Kräfte für den Wandel? Nach Ansicht eines Personalexpert\*innen bei AutoCom, einem wissensbasierten Unternehmen, das weltweit um Humanres-

---

<sup>96</sup> „Man muss ihnen langsam und behutsam beibringen, dass es nichts Schlechtes ist, sondern auch positive Seiten hat. (...) Ich bin ganz anders. Ich sage meinen Leuten, wo, wann und wie sie arbeiten, ist irrelevant. Die Arbeit muss stattfinden.“

<sup>97</sup> „(...) isolierte relationale Veränderungen, die oft hauptsächlich auf einer informellen und persönlichen Ebene stattfinden“.

sources konkurriert, ist es wichtig, den Mitarbeiter\*innen ein förderliches Umfeld zu bieten (sie sollen sich wohl fühlen, ihr Wissen und ihre Kreativität einsetzen können). Bei AutoCom gibt es gemischte Care-Praktiken (flexibel, aber noch nicht für die höheren Managementebenen, zumindest nicht für alle), und es sind einige Veränderungen hin zu Caring Masculinities erkennbar. Zwei Faktoren scheinen diese Veränderungen zu bewirken: Erstens eine Reihe von Arbeitnehmer\*innen mit einer fortschrittlichen, gleichstellungsorientierten Einstellung (Arbeitszeitverkürzung, Nicht-Ernährer-Regelungen); zweitens eine ergebnisorientierte, pragmatische Managementkultur, die den Flexibilitätsanliegen dieser Gruppe gegenüber offen ist. Nach Ansicht des Personalexpert\*innen ist jedoch ein stärkerer kultureller Wandel im Management erforderlich, um ein offenes und kreatives Umfeld zu schaffen. Außerdem müssen auf struktureller Ebene mehr Anstrengungen unternommen werden, um die mittlere Phase des Wandels zu erreichen, was die Gleichstellung der Geschlechter und Caring Masculinities betrifft.

## 6.2. Unternehmen der mittleren Phase

Der Übergang von einer vermeintlich ‚geschlechtsneutralen‘ (vgl. Acker 2013) zu einer geschlechtsbewussten und sensibleren Organisation, insbesondere in Bezug auf WLB und in gewissem Maße auch auf die Rolle von Männern\* als Pfleger\* und Betreuer\*, kann durch unterschiedliche Gründe und Motivationen für Veränderungen eingeleitet werden:

- Dies kann durch die Einrichtung eines Referats für Geschlechtergleichstellung als Ergebnis der städtischen Gender-Mainstreaming-Politik verursacht worden sein, deren Wirkungsfähigkeit vom politischen Ansatz des Direktors von LPC, einem lokalen öffentlichen Unternehmen im Bereich der kulturellen und touristischen Aktivitäten in Spanien, abhängt.
- Dies kann durch die Notwendigkeit der Umsetzung von Gender-Mainstreaming-Maßnahmen in den späten 1990er Jahren gestärkt worden sein, durch die Männer\* zum ersten Mal im Zusammenhang mit der Gleichstellung der Geschlechter bei WorkNet (Österreich) angesprochen wurden, basierend auf feministischen Gleichstellungsdiskursen.
- Dies kann durch das Ziel motiviert sein, ein arbeitnehmer\*innenfreundliches Unternehmen zu sein (einschließlich WLB, aber nicht Geschlechtergleichstellung), das als Wettbewerbsvorteil auf dem Markt angesehen wird (Mikro+Polo d.o.o., Slowenien).
- Dies kann durch eine Belegschaft von weltweit seltenen und hochqualifizierten Fachkräften begünstigt werden.
- Dies kann durch den Eintritt von Frauen\* und weiblichen\* Führungskräften\* verursacht werden, die den Wechsel von einer ‚Macho-Kultur‘ zu einem geschlechtersensibleren Organisationsansatz beeinflusst haben, der auch WLB-Maßnahmen (einschließlich Selbstfürsorge) bei der Polizei in Slowenien umfasst.
- Dies kann auf die erheblichen Anstrengungen zurückzuführen sein, die in Co3 (Spanien) unternommen wurden, um ein ehemals vermännlichtes multinationales Industrie-

unternehmen in ein geschlechterdiverses Unternehmen zu verwandeln, in dem jüngere Menschen und Frauen\* in Führungspositionen eintreten.

Unter solchen Bedingungen ist es für die Beschäftigten leichter bezahlte und unbezahlte Arbeit miteinander zu vereinbaren. Obwohl es in einigen mittleren Führungspositionen bei Co3 (Spanien) immer noch Widerstände gibt – was bei Veränderungsprozessen als selbstverständlich angesehen werden kann (vgl. Doppler 2006) – kann man sagen, dass sich das Management für Gleichstellung, Vielfalt und Fürsorge einsetzt:

*„The company is focused on results, on the one hand, but it is also part of the company culture to take care of others (employees). The company values that its employees take care of their loved ones, because it is part of the day to day. We are human beings with a personal life, we are not machines. It is important (for the company) that the employees are happy and balance the work and private part of each one (Co3, Spain).“* (MiC NR Spanien)<sup>98</sup>

Auch andere Unternehmen in der MiC-Analyse legten den Schwerpunkt auf Pflege und Betreuung als menschliche Norm (vgl. Fraser 1996), einen Kernwert für ein gesundes Umfeld und einen relevanten Indikator für Win-Win-Perspektiven für Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen:

*„If we look narrowly economically, it is definitely a cost that can be calculated very quickly. Unlike the vast majority, I do not look at it that way because it's short-lived. I look at it on the long run. That is, someone who has had the opportunity to dedicate himself to his family and the company has made it possible for him his affiliation with the company and, consequently, the results of his work are so much better (Saubermacher-Komunala Murska Sobota d.o.o., Slovenia).“*<sup>99</sup>

„Fürsorgliche Unternehmen“ zeichnen sich durch eine starke Ausrichtung auf eine Win-Win-Perspektive aus, wie das folgende Zitat eines Befragten in einer Führungsposition bei der Polizei (Slowenien) zeigt: *„After all, I'm a parent myself, I have 4 kids and I know how it goes. In fact, if you have family life, that you know that if everything is fine at home, then you are also more relaxed at work. If you know that the system allows you to reconcile, you also feel more committed to the system.“*<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> „Das Unternehmen ist einerseits ergebnisorientiert, aber es ist auch Teil der Unternehmenskultur, sich um andere (Mitarbeiter) zu kümmern. Das Unternehmen legt Wert darauf, dass sich seine Mitarbeiter\*innen um ihre Angehörigen kümmern, denn das ist Teil des Alltags. Wir sind Menschen mit einem persönlichen Leben, wir sind keine Maschinen. Es ist (für das Unternehmen) wichtig, dass die Mitarbeiter\*innen glücklich sind und ein Gleichgewicht zwischen der Arbeit und dem Privatleben eines jeden Einzelnen finden.“

<sup>99</sup> „Wenn man es wirtschaftlich betrachtet, sind es auf jeden Fall Kosten, die sich sehr schnell berechnen lassen. Im Gegensatz zur großen Mehrheit sehe ich das nicht so, weil es kurzlebig ist. Ich betrachte es auf lange Sicht. Das heißt, jemand, der die Möglichkeit hatte, sich seiner Familie und dem Unternehmen zu widmen, hat ihm seine Zugehörigkeit zum Unternehmen ermöglicht, und folglich sind die Ergebnisse seiner Arbeit so viel besser.“

<sup>100</sup> „Schließlich bin ich selbst Elternteil, ich habe vier Kinder und weiß, wie es läuft. Wenn man ein Familienleben hat, weiß man, dass, wenn zu Hause alles in Ordnung ist, man auch bei der Arbeit entspannter ist. Wenn

Gleichstellungsmaßnahmen in Unternehmen der mittleren Phase sind oft hauptsächlich auf die Unterstützung von Frauen\* ausgerichtet. Männer\* werden zwar ebenfalls anerkannt, aber in der Regel nicht aktiv einbezogen. In einigen der untersuchten Unternehmen wurden die Fürsorgerollen der Männer\* offenbar gefördert, um die Situation der Frauen\* zu verbessern.

Geschlechter-stereotype Kulturen und ein an Dominanz, hegemonialer oder traditionaler Männlichkeit orientiertes Arbeitsumfeld sind in einigen der untersuchten Unternehmen nach wie vor vorhanden. Gleichzeitig ist ein Mentalitätswandel erkennbar: EnergyCo in Norwegen wurde als eine männlich dominierte Kultur in Teilen der Organisation beschrieben, obwohl langfristige Strategien zur Erhöhung der Anzahl junger Frauen\* (Unterstützung der STEM-Ausbildung) oder Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Integration (Netzwerke für Frauen\*, LGBTIQ-Personen und ein Forum für Mitarbeiter\*innen mit Behinderungen) umgesetzt wurden. Obwohl sich das Unternehmen zu Werten wie Vielfalt, Gleichstellung und Integration bekennt, verwiesen sowohl die Expert\*innen als auch die männlichen\* Mitarbeiter\* in der MiC-Studie auf eine ‚Macho-Kultur‘ innerhalb des Unternehmens, insbesondere unter den älteren Mitarbeiter\*innen. Dies lässt dieses Unternehmen mit einigen Herausforderungen und potenziellen Verbesserungspunkten zurück, um sich zu einem WLB-freundlicheren Unternehmen für sorgeorientierte Männer\* zu entwickeln.

In anderen Fällen schienen sich die Unternehmen als Resonanzkörper für geschlechtsspezifische Muster in der Gesellschaft zu sehen. Man kann sehen, dass WLB-Maßnahmen bei Säubermacher-Komunala Murska Sobota d.o.o. (Slowenien) als eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen verstanden werden. Die Einführung flexibler Arbeitszeiten ermöglicht es den Beschäftigten, unter weniger Stress zu arbeiten, und unterstützt somit pflegende Angehörige dabei, bezahlte und unbezahlte (Familien-)Arbeit besser zu vereinbaren. Diese Maßnahme steht allen Arbeitnehmer\*innen zur Verfügung, aber Außendienstmitarbeiter\*innen können sie nicht in Anspruch nehmen. WLB-Maßnahmen sind geschlechtsneutral, jedoch wird gesellschaftlich erwartet, dass sie von Frauen\* genutzt werden. Wie in der Befragung der Führungskräfte betont wurde, nehmen Männer\* Väter- und/oder Krankheitskarenz in Anspruch, so dass sich auch hier langsam ein Mentalitätswandel vollzieht:

*„In a way, we are still a very traditional society here, where the prevailing mentality is that primarily women's responsibility is to take care of children, and men are the ones who have to take care of the family's existence. But even in the company we notice that more and more men are taking paternity leave, that in some way even in the case of a child's illness it is the father who asks for leave because the mother for one reason or another cannot. So, slowly this mindset is also changing here in the environment where we operate and in the company.“<sup>101</sup>*

---

man weiß, dass das System es einem ermöglicht, sich zu versöhnen, fühlt man sich auch dem System gegenüber mehr verpflichtet.“

<sup>101</sup> „In gewisser Weise sind wir hier immer noch eine sehr traditionelle Gesellschaft, in der die Mentalität vorherrscht, dass es in erster Linie Aufgabe der Frauen ist, sich um die Kinder zu kümmern, und dass die Männer diejenigen sind, die sich um die Existenz der Familie kümmern müssen. Aber selbst im Unternehmen stellen wir fest, dass immer mehr Männer Väterkarenz nehmen, dass es in gewisser Weise sogar im Falle einer Krankheit

Das Konzept der Gleichstellung der Geschlechter oder der Caring Masculinities ist im Unternehmen nicht vorherrschend (weder auf der Ebene der Geschäftsführung noch auf der Ebene der Mitarbeiter\*innen).

In einigen Fällen konnte festgestellt werden, dass traditionelle und progressive geschlechtsspezifische Orientierungen in ein und demselben Unternehmen nebeneinander bestehen und in unterschiedliche Richtungen ziehen. Diese unterschiedlichen Orientierungen führen zu unterschiedlichen Möglichkeiten für die Pflege- und Betreuungsaufgaben von Männern\*. In einigen Fällen behindert die traditionelle Einstellung der obersten Führungsebene die Vereinbarkeit von bezahlter Arbeit und unbezahlter Care-Arbeit, in anderen Fällen ist es eher die konventionelle Einstellung der Arbeitnehmer\*innen.

Co2 in Spanien (MiC NR Spanien) hat Anstrengungen unternommen, um die Arbeitszeiten der Mitarbeiter\*innen in den zentralen Diensten und der Betreuer\*innen von Telefon- und Straßendiensten zu ändern, um ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern (verkürzte Mittagspause, mehr Flexibilität beim Ein- und Ausstieg, informeller Schichtwechsel mit Kolleg\*innen). Das Unternehmen hat auch eine Abteilung für Vielfalt eingerichtet, in der Gleichstellung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und LGBTI-Politik zusammengeführt werden. Gleichzeitig gibt es Hindernisse für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Gleichstellung der Geschlechter auf der Managementebene, insbesondere auf der obersten Ebene, wo eine patriarchalische Kultur fortbesteht. Daher haben Männer\*, die in zentralen Diensten arbeiten, mehr Schwierigkeiten, WLB-Maßnahmen anzuwenden, weil sie dem Top-Management nahe stehen, das als „Bremse“ fungiert. In diesem Fall koexistieren eine patriarchalische Kultur, die in der obersten Führungsebene vertreten ist, und andererseits die Innovation, die dank der Perspektive einiger Führungskräfte mit einer transformativen Vision durchgesetzt wird, und führen zu unterschiedlichen Pflege- und Betreuungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter\*innen:

*„In central services men ask less for conciliation measures, I think that is because they are very close to the managers who can act as a barrier (...) In some cases, they have made it a little bit difficult. There are directors who hinder [Men's Care]. In the telephone assistance platforms and the mechanics there are more workers [and] the directors are further away... and it falls within their rights. In central services it is not so well seen to claim rights from the director.“ (MiC NR Spanien)<sup>102</sup>*

WorkNet in Österreich dient als Beispiel für eine progressivere Ausrichtung auf der Führungsebene, die mit einer eher geschlechtsspezifischen konventionellen Einstellung auf der

---

des Kindes der Vater ist, der um Karenz bittet, weil die Mutter aus dem einen oder anderen Grund nicht kann. Langsam ändert sich also auch hier in unserem Umfeld und in unserem Unternehmen diese Einstellung.“

<sup>102</sup> „In den zentralen Diensten fragen Männer weniger für Schlichtungsmaßnahmen, ich denke, das ist, weil sie sehr nah an den Managern [dran sind], die eine Barriere sein können (...). In einigen Fällen haben sie es ein wenig schwierig gemacht. Es gibt Direktoren, die [Pflege- und Betreuungsaufgaben von Männern] behindern. Bei den Plattformen für telefonische Hilfe und den Mechanikern gibt es mehr Arbeiter [und] die Direktoren sind weiter weg... und es fällt unter ihre Rechte. In den zentralen Diensten wird es nicht so gern gesehen, Rechte vom Direktor einzufordern.“



Arbeitnehmer\*innenseite koexistiert (MiC NR Österreich). WorkNet blickt auf eine lange Geschichte im Bereich der Geschlechtergleichstellung zurück, mit einem starken Fokus auf Frauen\* in Führungspositionen, und hat in den späten 1990er Jahren mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming begonnen, wobei der Schwerpunkt auf Frauen\* und (zum ersten Mal) Männer\* gelegt wurde, basierend auf feministischen Gleichstellungsdiskursen. Unter den Manager\*innen gibt es ein gewisses Bewusstsein für die Bedeutung der Caring Masculinities, während gleichzeitig Männer\* in Väterkarenz und aktive sorgeorientierte Männer\* weniger vertreten sind. In den letzten Jahren wurde ein besonderer Schwerpunkt auf Männer\* gelegt, der sich jedoch noch nicht tiefer in der Unternehmenskultur verankern konnte. Dies wurde in Interviews mit Care-Arbeit leistenden Arbeitnehmern\* deutlich, welche auf männliche\* Führungskräfte\* verwiesen, die sich offenbar nicht für die Rolle der Männer\* bei der Gleichstellung der Geschlechter, der Pflege und dem Wandel einsetzen. Darüber hinaus wurden Hinweise auf eine verbale Modernisierung hin zu Caring Masculinities deutlich, wenn sorgeorientierte Männer\* keine konkreten Maßnahmen nennen konnten. Es stellt sich also die Frage, ob die Maßnahmen wirklich die Zielgruppe erreichen oder ob diese Maßnahmen als selbstverständlich angesehen und von den pflegenden Angehörigen nicht wirklich erkannt werden, obwohl sie hilfreich sind. Die vorherrschende Denkweise der Befragten scheint eher geschlechterkonservativ zu sein:

*“Despite all modern approaches with equal rights and that I want to get involved, of course, I said that the main decision should lie with the mother. So, I have a traditional image of family and motherhood. And above all my wife should have the freedom of choice. And I have just said that I can choose all kinds of leave of absence from work with my employer without anything happening to me, and she should say how she wants it. And since my wife basically loves to work, she said that she would like to go back after one year at the latest. So we quickly negotiated to use the 12+2 option [12 months for one, 2 for the other partner (usually used by the father) – one out of many models in Austria].” (MiC NR Österreich)<sup>103</sup>*

Obwohl bei WorkNet viele Maßnahmen zur Verfügung stehen, die auf ein recht fortgeschrittenes Stadium hindeuten (z. B. „Betreuungsbonus“ bei Bewerbungen), gibt es noch erhebliche Defizite auf verschiedenen Ebenen: Einbeziehung von Männern\* in geschlechtsspezifische Maßnahmen, Ansprache von Männern\* als Carer, aber auch Methoden, um geschlechterkonservative und ungleichmäßige Kulturen anzugehen. Insgesamt befindet sich WorkNet also noch auf mittlerem Niveau.

In einigen Unternehmen wurde beobachtet, dass die obersten Führungskräfte und die Mitarbeiter\*innen vorbereitet sind, aber es im mittleren Management Hindernisse gibt, wie hier bei Co3 in Spanien:

---

<sup>103</sup> „Trotz aller modernen Ansätze mit Gleichberechtigung und dass ich mich einbringen will, habe ich natürlich gesagt, dass die Hauptentscheidung bei der Mutter liegen sollte. Ich habe also ein traditionelles Bild von Familie und Mutterschaft. Und vor allem sollte meine Frau die Freiheit der Entscheidung haben. Und ich habe eben gesagt, dass ich alle Arten von Freistellungen von der Arbeit bei meinem Arbeitgeber wählen kann, ohne dass mir etwas passiert, und sie soll sagen, wie sie es will. Und da meine Frau grundsätzlich gerne arbeitet, hat sie gesagt, dass sie spätestens nach einem Jahr zurückkehren möchte. Also haben wir uns schnell auf die Option 12+2 geeinigt [12 Monate für den einen, 2 für den anderen Partner, üblicherweise vom Vater in Anspruch genommen – eines von vielen Modellen in Österreich].“

*„The barriers are not so much in the top management as in some middle managers who still do not understand that "reconciling does not mean working less but it means working differently (...). It is true that at the middle management level they are the ones who can be most affected in the organization and management of their teams, because there they have to have more influence, mentalize, ... because the staff in charge ask them to change their schedules, they have an additional workload because they have to reorganize ... but in the long run it is for the benefit of the company.“*<sup>104</sup>  
(MiC NR Spanien)

In Unternehmen, die der zweiten Phase zugeordnet sind, sind Männer\* in Fürsorgerollen keine Einzelfälle und werden nicht abgewertet oder diskriminiert, was nicht nur für diese speziellen sorgeorientierten Männer\*, sondern auch für die gesamte Geschlechterkultur zentral ist. Nichtsdestotrotz konnte ein Muster ausfindig gemacht werden, das als WLB für alle Mitarbeiter\*innen beschrieben werden kann, während aber gleichzeitig über die Fürsorgerollen der Männer\* nicht gesprochen wird. Männer\* können in den meisten Fällen Papamonat bzw. Väterkarenz nehmen oder ihre Arbeitszeit reduzieren, aber die Fürsorgerolle von Männern\* ist im Arbeitsalltag normalerweise kein Thema. Bei LifestyleCo in Norwegen wird zwar ein offener Dialog über WLB geführt und es wird Wert darauf gelegt, dass es keine Überlastung gibt, aber die männlichen\* Befragten\* berichten, dass ihre oder die Pflegeverpflichtungen anderer Männer\* oder ihr Familienleben im Arbeitsalltag meist nicht thematisiert wurden. Daraus ergeben sich manchmal Erwartungen an die Männer\* im Unternehmen, die zu ungewöhnlichen Zeiten, abends oder in den Ferien zu arbeiten, führen können. Eine Partnerin\* eines männlichen\* Mitarbeiters\* sagte konkret, dass das Unternehmen ihres Partners\* kürzere Besprechungen haben sollte (*„company should have fewer long meetings“*) und dass der männliche\* Mitarbeiter\* manchmal *„(...) called to meetings at five o'clock, which makes it a necessary for us to organize extra so that we can pick [the kid] up in the kindergarten, and that it would have been best if it could have been avoided“* (MiC NR Norwegen)<sup>105</sup>.

Ein ähnliches Muster ist bei FinanceCo (Norwegen) zu beobachten. Wohlfahrtsmaßnahmen (z. B. 20 Wochen bezahlte Karenz) und Maßnahmen für die betriebliche Altersvorsorge sind umfassend und universell, und viele davon gelten auch für Beschäftigte in Niederlassungen im Ausland, wo es solche Maßnahmen nicht gibt, oder sie wurden für sie angepasst. Auf der anderen Seite werden Männlichkeit und Männer\* in der Wohlfahrts- und WLB-Politik nicht konkret angesprochen. Ein universelles Denken über WLB, das männliche\* Mitarbeiter\* einschließt, scheint in der Organisation ungleichmäßig umgesetzt zu werden. Das Gesamtbild der Studie zeigt, dass viele der männlichen\* Mitarbeiter\* von guten und unterstützenden Dialogen mit ihrer engsten Führungskraft berichten und gute Anpassungen finden, aber die Bedürf-

---

<sup>104</sup> „Die Hindernisse liegen weniger in der obersten Führungsebene als in einigen mittleren Manager\*innen, die immer noch nicht verstehen, dass Vereinbarkeit nicht bedeutet, weniger zu arbeiten, sondern anders zu arbeiten (...). Es stimmt, dass sie auf der mittleren Führungsebene diejenigen sind, die am meisten von der Organisation und dem Management ihrer Teams betroffen sein können, denn dort müssen sie mehr Einfluss nehmen, sich Gedanken machen, ... weil die Verantwortlichen von ihnen verlangen, ihre Zeitpläne zu ändern, sie haben eine zusätzliche Arbeitsbelastung, weil sie umorganisieren müssen ... aber auf lange Sicht ist es zum Vorteil des Unternehmens.“

<sup>105</sup> „(...) um fünf Uhr zu Besprechungen gerufen wird, was dazu führt, dass wir uns extra organisieren müssen, damit wir [das Kind] im Kindergarten abholen können, und dass es am besten gewesen wäre, wenn man das hätte vermeiden können“.

nisse und Dilemmata werden nicht mit Kolleg\*innen geteilt, sondern werden individuell gehandhabt und für sich behalten.

*„In one department, it's not a problem that you come a little later one morning because of an event, for instance that the kid has injured itself or something like that. So, there is a lot of understanding in some departments, but in other departments it may be different because there are male leaders who are 55 who have never been home with the children. But there are differences here too, some have been at home with the children, while others have not and think that the wife is at home to take care of children and of everything else at home as well, and that the job of the man is to work and earn money, and they do not have the same understanding.” (MiC NR Norwegen)<sup>106</sup>*

Das größte Hindernis für Männer\*, die WLB-Maßnahmen anzuwenden, ist der Mangel an kultureller Unterstützung und ein Konsens darüber, dass es in Ordnung ist, die Maßnahmen anzuwenden. Die oberste Führungsebene sendet hierfür kein klares Signal. Es gibt hierfür Pioniere, Männer\* und Frauen\*, aber Vorbilder in der obersten Führungsebene, die WLB anwenden, sind Mangelware.

Obwohl Männer\* keine Einzelfälle mehr sind, kann immer noch festgestellt werden, dass in den meisten Unternehmen mehr Frauen\* als Männer\* WLB-Maßnahmen in Anspruch nehmen, wobei es große Unterschiede zwischen den Ländern gibt (hohe Raten von Männern\*, die Väterkarenz nehmen, in norwegischen Unternehmen und niedrige Raten in anderen Ländern, wie Österreich oder Polen).

Bei dem Finanzdienstleistungsunternehmen (1) in Polen ist der Anteil der Männer\*, die lange Pflegezeit/-karenz in Anspruch nehmen, im Vergleich zu den Frauen\* eher gering. Während Mutterschutz und Elternkarenzen in der Regel nicht geteilt werden, nehmen männliche\* Beschäftigte\* häufig kürzere Auszeiten für Pflege und Betreuung von Angehörigen, einschließlich Kinder, in Anspruch. Obwohl das Unternehmen meint, Caring Masculinities zu unterstützen, beschränkt sich seine Initiative hauptsächlich darauf, über die Möglichkeiten der gemeinsamen Nutzung der Karenz zu informieren und die Entscheidung dem Einzelnen zu überlassen. Pflegekarenz für andere (Angehörige) als Kinder wird vom Unternehmen eher nicht erwähnt bzw. gefördert und wird von Mitarbeiter\*innen auch nicht in Anspruch genommen. Obwohl das Unternehmen eine offene und unterstützende Kultur für sorgeorientierte Männer\* bietet, fehlt es an Initiativen, die Männer\* zur Inanspruchnahme von Freistellungen und Fürsorgerollen ermutigen (z. B. durch besondere Leistungen für sorgeorientierte Männer\*, Bereitstellung von Vorbildern). Daher wäre ein stärkeres Engagement des Unternehmens für Gleichstellungsthemen und Caring Masculinities erforderlich.

---

<sup>106</sup> „In einer Abteilung ist es kein Problem, wenn man an einem Morgen etwas später kommt, weil sich zum Beispiel ein Kind verletzt hat oder Ähnliches. In manchen Abteilungen gibt es also viel Verständnis, aber in anderen Abteilungen ist es vielleicht anders, weil es männliche Leiter gibt, die 55 sind und noch nie mit den Kindern zu Hause waren. Aber auch hier gibt es Unterschiede, manche waren zu Hause bei den Kindern, andere nicht und denken, dass die Frau zu Hause ist, um sich um die Kinder und alles andere zu Hause zu kümmern, und dass die Aufgabe des Mannes darin besteht, zu arbeiten und Geld zu verdienen, und sie haben nicht das gleiche Verständnis.“

Auf der Grundlage der Ergebnisse von Organisationen der mittleren Phase wurden verschiedene treibende Kräfte für die Gleichstellung der Geschlechter herausgearbeitet, die in gewissem Maße auch die Rolle der Männer\* in diesem Prozess beleuchten. Bei der Zusammenfassung der Ergebnisse kann zwischen vier Arten von Einflussfaktoren unterschieden werden, wobei hier gleich darauf hingewiesen werden soll, dass in einem Unternehmen durchaus mehrere treibende Kräfte am Werk sein können.

- Typ 1: Gleichstellungsorientierte Unternehmen (WorkNet usw.) richten sich hauptsächlich an Frauen\*. Männer\* können profitieren, wenn Frauen\* profitieren. Männer\* werden möglicherweise explizit angesprochen, aber es fehlen entsprechende Maßnahmen und Strukturen.
- Typ 2: Care-Valuegetriebene, mitarbeiter\*innenfreundliche (Saubermacher-Komunala Murska Sobota d.o.o. etc.). WLB-Maßnahmen hängen sehr stark von der Führung ab. Der Fokus auf die Familie ist offensichtlich, während gleichzeitig möglicherweise zu wenig Strukturen für Caring Masculinities vorhanden sind.
- Typ 3: Produktivitäts- und wettbewerbsorientierte (AutoCom usw.). Produktivität ist oft noch zu eng mit traditioneller Männlichkeit verbunden. Frauen\* und weibliche\* sowie männliche\* pflegende Angehörige haben zu wenig Platz (an der Spitze) oder geringere Chancen, auch wenn WLB-Maßnahmen und flexible Organisationskulturen, u.a. zum Recruitment, von Fach- und Führungskräften durchaus genutzt werden.
- Typ 4: Fortschrittlich-innovative (Co3 etc.). Unternehmen, die sich durch Innovation, Fortschritt, Aufgeschlossenheit und Generationswechsel auszeichnen. So kann die traditionelle männliche Kultur durch eine offenere Denkweise ersetzt werden, wobei die Rolle sorgeorientierten Männer\* immer noch unsicher und individualisiert sein kann.

### 6.3. Unternehmen der mittleren Phase auf dem Sprung zur fortgeschrittenen Phase bzw. Unternehmen der fortgeschrittenen Phase

Während in der mittleren Phase noch zwischen Arbeit und privaten Aufgaben unterschieden wird, findet sich in Unternehmen der fortgeschrittenen Phase eine stärker integrierte Perspektive. Bezahlte Arbeit wird als Erledigung privater Aufgaben betrachtet, WLB ist eine strukturell integrierte Perspektive und richtet sich an alle Geschlechter. Relevante Indikatoren für männliche Dominanz in Unternehmen – wie z.B. Überstunden-Kultur oder Fürsorge-Abhängigkeit (vgl. Acker 2006) – werden kritisch reflektiert und die Arbeitsbedingungen unterstützen die integrierte Perspektive von bezahlter und unbezahlter Arbeit.

Gleichstellungspolitische Maßnahmen in Unternehmen in einer fortgeschrittenen Phase beinhalten einerseits eine kritische Perspektive auf die Privilegierung von Männern\* in der Gesellschaft und in Unternehmen, stärken aber auch die Fürsorgerolle von Männern\*, indem sie auf die Verbesserung von Möglichkeiten hinweisen – eine einseitige Orientierung auf bezahlte Arbeit sollte einer ausgewogeneren Perspektive Platz machen.

Ein Indikator für eine integrierte Perspektive von Männern\* und Geschlechtergleichstellung ist die Tatsache, dass Männer\* sich in Unternehmen in der fortgeschrittenen Phase nicht für ihre Pflege- und Betreuungsaufgaben rechtfertigen müssen. Für Männer\*, die Care-Arbeit übernehmen, sind keine Fairness- und Gerechtigkeitsargumente erforderlich: „(...) *a common reason seems to be ‚good enough‘*“<sup>107</sup> (Holter et al. 2005: 96).

Männer\* werden genannt, wenn es um die Gleichstellung der Geschlechter geht. Die Förderung der aktiven Vaterschaft, der Abbau von Überstunden sowie Maßnahmen zur Selbstfürsorge sind offensichtliche Themen. Es ist nicht mehr so, dass der Nutzen der Männer\* aus der Gleichstellung der Geschlechter auf einen Nebeneffekt der auf Frauen\* ausgerichteten Gleichstellungsmaßnahmen reduziert wird, wie es in der ersten Phase der Fall war und in den Unternehmen der mittleren Phase noch der Fall ist. (vgl. Ebd.)

Einige Unternehmen in der MiC-Stichprobe sind Unternehmen der mittleren Phase mit einem Sprung in die fortgeschrittene Phase. Bei ResearchSchool (Österreich) sieht man eine relativ hohe Anzahl von männlichen\* Carer\* in einem fürsorgeorientierten Umfeld und fast alle Befragten berichten über die informelle Flexibilität bei den Arbeitszeiten. Diese Flexibilität hängt jedoch von der Einstellung der Vorgesetzten ab und scheint sich allmählich zu modernisieren. Andererseits ist eine der größten Herausforderungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Care-Arbeit typisch für den gesamten Bereich der Wissenschaft, eine erfolgreiche Kombination von Care-Arbeit und Karriere in diesem Bereich ist damit sehr unwahrscheinlich (Beaufays 2003). Der Grund dafür ist tief in der Ausrichtung und Struktur von Forschung und Wissensproduktion verwurzelt: Das Feld wird durch den Modus des vollen Engagements für die Sache bestimmt, dem sich die Protagonisten unterwerfen müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Dennoch wird die ResearchSchool als Organisation der mittleren Phase mit dem Sprung in die fortgeschrittene Phase eingestuft, weil Kultur und Struktur offenbar Männer\* befähigen, Care-Arbeit zu leisten und auch spezielle Selbstfürsorgemaßnahmen unterstützen, von denen vor allem Männer\* profitieren sollen (psychosoziale Unterstützung, Männergesundheit etc.).

Bei Co4 (MiC NR Spanien), einem halbstaatlichen Verkehrsunternehmen in Spanien, nutzen viele Männer\* die Möglichkeit, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Obwohl der Anteil von Frauen\* im Management und in männerdominierten Berufen dazu führt, dass Co4 im Vergleich zum spanischen Kontext in einer mittleren Phase angesiedelt sein könnte, ist es in vielerlei Hinsicht nahe an einer fortgeschrittenen Phase. Hohe Gehälter, leichte Anpassung und Reduzierung der Arbeitszeiten, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind gefestigt und in die Tarifverhandlungen integriert. All dies erleichtert den Männern\* die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, selbst bei Arbeitsplätzen mit Wechselschichten.

Auch Co5 (MiC NR Spanien) hat große Anstrengungen unternommen, um Parität in den Führungspositionen zu erreichen, was in der MiC-Stichprobe zu einer Aufteilung in der fortgeschrittenen Phase führt. Einer der Experten verwies auf den Prozess des Wandels bei der Gleichstellung der Geschlechter:

---

<sup>107</sup> „(...) ein gängiger Grund scheint 'gut genug' zu sein.“

*“At first the equality plans were aimed at the women of the company to help them reconcile and little by little they have been incorporating the issue of co-responsibility (of men) because otherwise what they were doing was perpetuating gender roles. An example of this is that the company, from the beginning, has offered more weeks of paternity leave than is required by law.” (MiC NR Spanien)<sup>108</sup>*

Co5 ist ein Unternehmen, zu dessen Zielen eine Kultur der Fürsorge, der Gesundheit und des Wohlbefindens seiner Mitarbeiter\*innen gehört. Es verfügt über zahlreiche Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen, sowie über einige spezifische Maßnahmen für Männer\* (Verlängerung der Karenz). Die Männer\* in diesem Unternehmen können diese Maßnahmen in Anspruch nehmen, ohne Nachteile befürchten zu müssen, obwohl mehr Frauen\* als Männer\* diese Maßnahmen beantragen. Der Grund dafür liegt außerhalb des Unternehmens und hat mit Stereotypen, relativen Ressourcen innerhalb der Partnerschaft (Gender Gap) und der Selbstbeschränkung der Männer\* zu tun. Aus diesem Grund plant das Unternehmen für Männer\* Kurse zum Thema „Männlichkeit“ zu veranstalten.

*„The existence of this sensitized managing director has made it easier for HR to develop this egalitarian organizational culture. The manager has been a reference and an example on these issues. The leadership chain and middle managers have had to follow the example they have seen in the manager.” (MiC NR Spanien)<sup>109</sup>*

Unternehmen 3 (Polen) wurde für seine Bemühungen um die Schaffung guter Arbeitsbedingungen und die Unterstützung von Initiativen zur Gleichstellung der Geschlechter ausgezeichnet. Der Frauen\*anteil unter den Führungskräften des Unternehmens beträgt 60 Prozent, und auch das Engagement der Männer\*, die Care-Arbeit übernehmen, wird im Unternehmen angesprochen, auch wenn das Unternehmen keine maßgeschneiderten Lösungen für Mitarbeiter\*innen in Bezug auf Caring Masculinities anbietet. Der Rahmen, in dem über das Engagement von sorgeorientierten Männern\* und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Allgemeinen gesprochen wird, scheint weitgehend mit einem allgemeinen Werterahmen des Unternehmens zusammenzuhängen, der Werte wie Respekt, Integration und Vielfalt unterstützt. Fürsorge ist in Bezug auf verschiedene Aktivitäten und Beziehungen sehr wichtig – das Unternehmen kümmert sich um seine Arbeiter\*innen, die Personalabteilung kümmert sich um die Mitarbeiter\*innen, die Manager\*innen kümmern sich um ihr Team, die Angestellten kümmern sich um ihr eigenes Wohlbefinden und haben die Kompetenz die Arbeit zu bewältigen und sich um ihre Familien zu kümmern. Die Care-Arbeit von Männern\* bezieht sich hauptsächlich auf ihre Rolle als Vater\*, aber einige Maßnahmen beziehen sich auf das allgemeine Wohlbefinden, Selbstfürsorge und Gesundheit. Die Förderung einer Kultur des offenen Gesprächs, der Offenheit gegenüber Gesprächen über Care-Arrangements und des eigenen Wohlbefindens kann als ein wichtiger Kontext für das Engagement von Männern\* in der

---

<sup>108</sup> „Zunächst richteten sich die Gleichstellungspläne an die Frauen des Unternehmens, um ihnen bei der Wiedereingliederung zu helfen, und nach und nach wurde die Frage der Mitverantwortung (der Männer) einbezogen, da ansonsten die Geschlechterrollen fortgeschrieben wurden. Ein Beispiel dafür ist, dass das Unternehmen von Anfang an mehr Wochen Elternzeit angeboten hat, als gesetzlich vorgeschrieben ist.“

<sup>109</sup> „Die Existenz dieses sensibilisierten Geschäftsführers hat es der Personalabteilung erleichtert, diese egalitäre Organisationskultur zu entwickeln. Der Geschäftsführer war eine Referenz und ein Vorbild in diesen Fragen. Die Führungsebene und die mittleren Führungskräfte mussten sich an dem Vorbild des Geschäftsführers orientieren.“

Care-Arbeit angesehen werden. Da die Rolle der Geschäftsführung hier wichtig ist und vieles von ihrer Einstellung abhängt, kann der Zugang zu einigen Lösungen bzw. Maßnahmen immer noch personenabhängig sein. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Unternehmenskultur ein sicheres Umfeld für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen scheint. Es gibt Veranstaltungen, die die Werte des Engagements von Männern\* bei der Betreuung von Kindern und ihren Familien sowie bei der Selbstfürsorge vermitteln. Das Bewusstsein für die Betriebskultur in Bezug auf Care-Arbeit und ihre Auswirkungen auf die Inanspruchnahme von Pflege- und Betreuungsleistungen ist spürbar, dennoch bietet das Unternehmen keine speziellen oder angepassten Instrumente zur Unterstützung von Caring Masculinities an. Es ist nicht möglich, auf der Grundlage dieser Untersuchung zu beurteilen, ob Arbeitnehmer\*innen mit kurzer Betriebszugehörigkeit in operativen Positionen den gleichen Zugang zu Lösungen haben wie Arbeitnehmer\*innen mit langer Betriebszugehörigkeit und in Fach- und Führungspositionen. Daher befindet sich das Unternehmen zwischen der mittleren und oberen Ebene.

## Überlegungen zum Modell

Im Jahr 2005 verfolgten die WCG-Forschungsteams einen ähnlichen Ansatz und suchten nach bewährten Verfahren (wobei damals eher nach Männern\* in verschiedenen Positionen und nach Gleichstellung der Geschlechter als nach Care-Arbeit gesucht wurde). Man fand mehr Organisationen in Phase 1 und weniger beim Übergang zu Phase 3. Der Hauptgrund dafür scheint zu sein, dass die kulturelle (und in gewissem Maße auch praktische) Kluft zwischen den Geschlechtern in diesen Organisationen kleiner geworden ist. Männer\* werden nun als potenzielle Betreuer\* angesehen – für mehr Organisationen in den meisten Ländern ist dies die neue Norm, da die involvierte Vaterschaft in vielen Ländern zu einem sichtbaren Thema wurde, Gesetze eingeführt und manchmal Maßnahmen umgesetzt wurden.

Was noch fehlt, scheint dreierlei zu sein: Die Umsetzung von Maßnahmen ist in den meisten Organisationen noch sehr vorsichtig und skizzenhaft, sie ist nicht systemisch (und nicht durchgängig mit Gleichstellungs- und Personalstrategien verbunden), und sie scheint vollständig auf die Vaterschaft fokussiert zu sein, während andere Aspekte der Care-Arbeit noch unsichtbar sind (was in der vorliegenden Stichprobe in hohem Maße vertreten ist).

## 7. Pflege während der COVID-19-Epidemie

Es besteht kein Zweifel, dass die COVID-19-Pandemie das Arbeitsverhalten sowie das Verständnis und die Praktiken der WLB dramatisch verändert hat. Wie etwa diesbezüglich im österreichischen Bericht festgestellt wird:

*„Corona appeared to be a 'game changer' in terms of living and working conditions. This emerged not only due to care requirements (home schooling, closed kindergartens), but also because of the local flexibility of work. This is particularly visible in the case of the home office: where there was previously a lack of flexibility and a restric-*



*tive approach to it, there was now no way around it if companies wanted to minimise the risk of infection*”<sup>110</sup> (MiC NR Österreich: 62).

Alle untersuchten Länder haben auf den COVID-19-Ausbruch reagiert, wenngleich die von den Regierungen ergriffenen Maßnahmen je nach den örtlichen Gegebenheiten, d. h. Infektions- und Krankheitsrate, Zeitplan der Maßnahmen und verfügbare Ressourcen, unterschiedlich waren. Die Pandemie und die Veränderungen auf nationaler Ebene haben die Unternehmen gezwungen, einerseits ihre Mitarbeiter\*innen zu schützen, andererseits aber auch finanzielle Gewinne zu erzielen, das durch COVID-19 verursachte Risiko zu mindern und die Kontinuität ihrer Dienstleistungen zu gewährleisten. Während Fälle von erhöhter Arbeitsbelastung gemeldet wurden (vgl. MiC NR Spanien), beschlossen viele Unternehmen, ihre Produktivität zu senken (vgl. MiC NR Polen).

Obwohl der Ausbruch der COVID-19-Pandemie und die erste Schließung überraschend kam, entwickelten die Unternehmen und die Beschäftigten verschiedene Bewältigungsstrategien. Auf nationaler Ebene führten die Regierungen in allen Ländern Sonderregelungen ein, darunter mehr Krankheitstage für die Betreuung von Kindern, die von der Sozialversicherung abgedeckt sind (d. h. nicht von Arbeitgeber\*innen bezahlt werden), wie in Norwegen (vgl. MiC NR Norwegen) und Polen (vgl. MiC NR Polen), oder einen Lohnausgleich für Eltern, die wegen der Kinderbetreuung zu Hause blieben, wie in Slowenien (vgl. MiC NR Slowenien). Einige Unternehmen, wie z. B. Unternehmen 1 in Polen (vgl. MiC NR Polen), boten eine zusätzliche Entschädigung an, um die Differenz zwischen der von der Sozialversicherung gezahlten Entschädigung und dem regulären Gehalt zu decken.

Alle Unternehmen boten auch flexible Arbeitsregelungen an. In den untersuchten Unternehmen in Norwegen (vgl. MiC NR Norwegen) und Polen (vgl. MiC NR Polen), verlief die Umstellung der Arbeit von Büroarbeit auf Telearbeit relativ reibungslos. Die Unternehmen hatten bereits flexible Arbeitsregelungen entwickelt, so dass sie besser darauf vorbereitet waren, technische Lösungen (wie Hard- und Software) anzubieten, die es den Mitarbeiter\*innen ermöglichen, von zu Hause aus zu arbeiten. Wie die slowenische Analyse zeigt, organisierten die Unternehmen Donar d.o.o. und Mikro + Polo d.o.o. ihre Produktion nach dem Rotationsprinzip, um die Zahl der gleichzeitig in den Räumlichkeiten des Unternehmens anwesenden Mitarbeiter\*innen zu begrenzen (vgl. MiC NR Slowenien: 70).

Der erste Lockdown war auch für die männlichen\* Beschäftigten\* eine Herausforderung. Wie nie zuvor waren sie Pflege- und Hausarbeiten ausgesetzt, die ihre Arbeitsfähigkeit beeinträchtigten. In allen Ländern war das Gefühl der Überlastung die gemeinsame Erfahrung in dieser Zeit. Sie beklagten sich über Schwierigkeiten bei der Bereitstellung einer qualitativ hochwertigen Kinderbetreuung, die Schwierigkeiten, ihre Kinder bei den schulischen Aufgaben angemessen zu unterstützen, aber auch über Konflikte in der Partnerschaft, Müdigkeit sowie feh-

---

<sup>110</sup> „Corona schien ein ‚game changer‘ in Bezug auf die Lebens- und Arbeitsbedingungen zu sein. Dies ergab sich nicht nur aufgrund der Pflege und- Betreuungsanforderungen (Hausunterricht, geschlossene Kindergärten), sondern auch aufgrund der lokalen Flexibilität der Arbeit. Besonders deutlich wird dies im Fall des Home-Office: Wo es zuvor an Flexibilität mangelte und diese restriktiv gehandhabt wurde, führte nun kein Weg mehr daran vorbei, wenn die Unternehmen das Infektionsrisiko minimieren wollten“.

lende Zeit für ihre berufliche Entwicklung und für Projekte, die für ihre Beförderung notwendig sind. Obwohl die Pflege- und Betreuungspersonen einhellig der Meinung waren, dass es nicht möglich ist, Beruf und Care-Arbeit unter einen Hut zu bringen, entwickelten sie verschiedene Strategien, um zu versuchen, beide Bereiche miteinander zu vereinbaren. Zu ihren Strategien gehörten flexible Arbeitszeiten (Arbeit am Morgen oder/und am späten Abend) (vgl. MIC NR Polen:48, MiC NR Spanien), eine gut geplante, aber flexible Aufteilung von Betreuung und Arbeit zwischen den Eltern (vgl. MIC NR Polen:48), die Abwechslung von Arbeit und Kinderbetreuung (vgl. MIC NR Polen:48), Jahresurlaub (vgl. MiC NR Slowenien: 70), Karenz (vgl. ebd.). Einige dieser individuellen Strategien erwiesen sich für die Unternehmen als hilfreich, da sie Kosteneinsparungen erzielten, wie in einem im österreichischen Bericht beschriebenen Fall: „*the Papa month was economically a gift to the company, that has to be said. I didn't receive a salary for a month, which of course helps in a tense economic situation*”<sup>111</sup> (MiC NR Österreich: 63). Während in den meisten Fällen die sorgeorientierten Männer\* Care-Arbeit und Berufstätigkeit kombinierten, waren einige männliche\* Beschäftigte\* nicht an der Care-Arbeit beteiligt, da ihre Partner\*innen sich um die Kinder kümmerten und mit ihnen zu Hause blieben (vgl. MiC NR Slowenien: 70), und bei anderen – deren Partner\*innen „wesentliche Arbeiten“ verrichteten und nicht in der Lage waren, von zu Hause aus zu arbeiten – kehrten sich die Pflegearrangements um und sie wurden die Hauptpflegeperson (vgl. MIC NR Polen:48, MiC NR Österreich: 60). Letzteres bedeutete auch, dass sie bei Verwandten wohnten oder zu ihnen zogen, um die Eltern bei der Kinderbetreuung zu unterstützen (vgl. MIC NR Polen:48).

In den Berichten über Polen (vgl. MIC NR Polen: 48f.) und Norwegen (vgl. MiC NR Norwegen: 55) werden auch positive Auswirkungen der COVID-19-Pandemie erwähnt – sowohl auf individueller als auch auf Unternehmensebene. Der erste Bericht konzentriert sich auf die Entwicklung besserer Beziehungen zu Kindern und Partner\*innen oder Ehefrauen\* sowie auf die Förderung eines größeren Bewusstseins für einen gesunden Lebensstil, Wohlbefinden und Lebensqualität, während der zweite Bericht sich auf die Arbeitsleistung bezieht. Die Pandemie hat bewiesen, dass sich die Einführung flexibler Arbeitsregelungen nicht negativ auf die Gesamtproduktivität auswirkt (vgl. MiC NR Norwegen: 54, MiC NR Österreich: 60, MiC NR Polen: 48f.), was auch die Einstellung der Manager\*innen zu flexiblen Arbeitsregelungen positiv verändert hat. Sie hat auch das Verständnis von Care-Arbeit erweitert, welches nun nicht nur die Kinderbetreuung, sondern auch die Betreuung anderer abhängiger Personen, von Verwandten, Freunden und die Sorge um sich selbst umfasst (vgl. MIC NR Polen:49). Trotz der Schwierigkeiten, mit denen die Arbeitnehmer\*innen konfrontiert wurden, scheint es also, dass Arbeitsplätze sich auch längerfristig verändern und dass die während der Pandemie schnell umgesetzten Maßnahmen auch weiterhin angeboten werden.

---

<sup>111</sup> „der Papamonat war wirtschaftlich gesehen ein Geschenk für die Firma, das muss man sagen. Ich habe einen Monat lang kein Gehalt bekommen, das hilft natürlich in einer angespannten wirtschaftlichen Situation“

## 8. Schlussfolgerung und Empfehlungen

Anhand der Ergebnisse der MiC-Studie über Caring Masculinities in sechs Ländern diskutiert dieser Bericht die Rolle von Organisationen bei der Unterstützung von Männern\* bei der Übernahme von Pflege- und Betreuungsaufgaben. Indem öffentliche, private oder gemeinnützige Organisationen aus verschiedenen Sektoren untersucht wurden, die bereits einige bewährte Verfahren im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Care-Arbeit umgesetzt haben, zeigt diese Studie auf, dass die Organisationen ein gewisses Interesse an der Unterstützung von Caring Masculinities haben. Es wurde zwischen drei Hauptdimensionen von Barrieren und unterstützenden Faktoren unterschieden, die eine Lösung für die von den sorgorientierten Männern\* und Fachkräften in den Organisationen beschriebenen Herausforderungen darstellen:

Die strukturellen Bedingungen umfassen die Größe und den Standort der Organisation, Arbeitsstrukturen, Arbeitsaufgaben und den Zugang zu WLB-Maßnahmen. Diese Faktoren bilden die Arbeitsstrukturen, wobei sich zeigt, dass Unternehmen mit einer höheren Mitarbeiter\*innenanzahl und einer Vielfalt an WLB-Maßnahmen dazu neigen, tendenziell ausgeprägtere Lösungen zu Caring Masculinities zu haben, während die Unfähigkeit, Angestellte zu ersetzen, der ungleiche Zugang zu WLB-Maßnahmen sowie die unscharfen Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben bei der Nutzung flexibler Arbeitsregelungen und hoher Arbeitsbelastung die Unterstützung des Unternehmens für die Beteiligung von Männern\* an der Care-Arbeit negativ beeinflussen.

Von ebenso hoher Bedeutung sind die kulturellen Faktoren. Aus dieser Perspektive sind die Organisations- und die Geschlechterkultur der Schlüssel zum Verständnis der Möglichkeiten für männliche\* Beschäftigte\*, Beruf und Care-Arbeit zu verbinden. Das Fehlen einer „Speak-up“ Kultur und einer klaren Kommunikationsstrategie, die das Bewusstsein für Lösungen schärft, sowie die hegemoniale Männlichkeit verdeutlichen einerseits eine unzureichende Anerkennung und ein geringes Engagement des Unternehmens für Werte, die die Care-Arbeit fördern. Wenn es um die Unterstützung sorgorientierter Männer\* geht, weist diese Studie andererseits auf eine Kultur der Sicherheit, eine Kultur der Vielfalt und der Inklusion sowie auf die Gleichstellung der Geschlechter als treibende Mechanismen hin.

Schließlich wird das Ausmaß, in dem die Organisation Caring Masculinities unterstützt, von Akteuren und ihrer Kooperation bestimmt, nämlich vom Management bzw. direkten Vorgesetzten, Human-Ressources-, Gleichstellungs- sowie D&I-Vertreter\*innen, Gewerkschaften und Mitarbeiter\*innennetzwerken. Technokratisches, unflexibles und restriktives Management wirkt sich negativ auf Strategien und Maßnahmen zur Unterstützung sorgorientierter Männer\* aus, während eine integrative und unterstützende Führung die Gleichstellung der Geschlechter und Caring Masculinities fördert.

Die Identifizierung und Untersuchung dieser Faktoren ist ein Ausgangspunkt für die Bewertung der Entwicklung der Organisation in Richtung Gleichstellung der Geschlechter und ihre Einordnung in das Drei-Phasen-Modell, das im Rahmen des Projekts „Work Changes Gender“ entwickelt wurde. Die MiC „Good-Practice“-Organisationen haben die Bedürfnisse der

sorgeorientierten Männer\* erkannt und berücksichtigen sie in einem Rahmen von Gleichstellung, WLB und Care-Politik. Diese Organisationen befinden sich größtenteils in der mittleren Phase: Sie haben bereits die strukturellen, kulturellen und akteursbezogenen Barrieren als Ergebnis von Initiativen überwunden, die sowohl von männlichen\* Mitarbeitern\* als auch von Organisationen ergriffen wurden. Aufgrund der ungleichen Wirkung von unterstützenden und hindernden Bedingungen befinden sich jedoch nur wenige Unternehmen auch auf dem Sprung von der frühen zur mittleren Phase oder von der mittleren zur fortgeschrittenen Phase.

Die Unternehmen, die sich auf dem Sprung zur mittleren Phase befinden, sehen sich vor allem mit Hindernissen konfrontiert, die mit dem kulturellen Faktor zusammenhängen. Der Fortschritt in Richtung Gleichstellung der Geschlechter und Caring Masculinities wird durch die traditionelle Denkweise und den ignoranten Ansatz der Vorgesetzten behindert. Dies ist auch eng mit der patriarchalischen Kultur verbunden, die sich auf die Unternehmenskultur und die Arbeitsstrukturen auswirkt. Der Wandel wird auch durch die horizontale und vertikale Trennung der Geschlechter und damit durch die fehlende Gleichstellung der Geschlechter und die Notwendigkeit einer größeren Vielfalt und Einbeziehung von Frauen\* in Führungs- und Managementpositionen verhindert. Sorgeorientierte Männer\* sind nicht weit verbreitet, und es gibt wenig Unterstützung für Caring Masculinities, die oft auf informellen Vereinbarungen beruhen. Bei der Beantwortung der Frage, was die Unternehmen zum Übergang in die mittlere Phase motiviert, zeigt die MiC-Studie vier Arten von Antriebskräften. Die Unternehmen können gleichstellungsorientiert, care-orientiert, wettbewerbsorientiert oder fortschritts- und innovationsorientiert sein.

Je nach dem stärksten Faktor, der den Wandel auslöst, haben sich die untersuchten Unternehmen auf unterschiedliche Weise mit Caring Masculinities auseinandergesetzt und bieten verschiedene Arten von Unterstützung an. Trotz dieser Unterschiede weisen die Unternehmen in der mittleren Phase auch einige Gemeinsamkeiten auf. Es handelt sich in der Regel um diversere Unternehmen, die sich auch auf Gleichstellung und Integration konzentrieren. Die progressive Geschlechterorientierung besteht jedoch in einigen Unternehmen neben traditionellen oder geschlechterkonservativen Ansätzen. Diese Spannungen treten sowohl unter den Beschäftigten als auch auf der Führungsebene auf und behindern die Vereinbarkeit von Beruf und Care-Arbeit. Infolgedessen sind die Unternehmen mit einer unzureichenden Umsetzung von Maßnahmen, die auf Caring Masculinities abzielen, und mit einer schwachen Anerkennung anderer Aspekte der Care-Arbeit neben der Vaterschaft konfrontiert. Die WLB-Maßnahmen werden allen Mitarbeiter\*innen angeboten und basieren auf der individuellen Entscheidung, ob und wie sie genutzt werden. Daher ist das Erreichen von WLB eher mit individuellen Verhaltensweisen verbunden, die dazu führen, dass Frauen\* mehr Unterstützung erhalten als Männer\*. Nur in den Unternehmen, die sich auf dem Weg zu einem höheren Niveau befinden, könnten mehr Sorgeorientierte Männer\* unter den Mitarbeitern\* und eine stärkere Nutzung von WLB durch Männer\* beobachtet werden. Der wichtigste Faktor, der diesen Wandel unterstützt, hängt mit der Unternehmenskultur zusammen, die ein sicheres Umfeld für die Nutzung von WLB schafft. Doch selbst in den fortgeschrittenen Unternehmen gibt es keine maßgeschneiderten Maßnahmen für Caring Masculinities.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt, sind viele Bedingungen am Arbeitsplatz wichtig, damit Männer\* mehr Care-Arbeit übernehmen, z. B. der Zugang zu flexiblen Arbeitsmodellen, eine fürsorgeorientierte Arbeitskultur und insbesondere die Unterstützung durch ihre Vorgesetzten. In diesem Kapitel sollen die hier erarbeiteten Empfehlungen für die verschiedenen Ebenen der Veränderungen am Arbeitsplatz systematischer formuliert werden.

Begonnen wird hier jedoch mit den Umweltbedingungen, die nicht (oder nur am Rande) von den Entscheidungen der Unternehmen abhängen, aber auch Auswirkungen auf den Arbeitsplatz haben.

## 8.1. Gesellschaft, Politik und Gesetzgebung

- Eine **angemessene Gesetzgebung** ist eine wichtige Voraussetzung. Individuelle, nicht übertragbare und voll bezahlte Karenz und das Recht auf (Eltern-) Teilzeit bzw. Arbeitsreduzierung sowie flexibles, arbeitnehmergesteuertes Home-Office, Kündigungsschutz und ähnliche rechtliche Rahmenbedingungen, die eine hohe Einkommenssicherung garantieren, sind die Basis. Gemeinsame Richtlinien wie die EU-Richtlinie zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Eltern und pflegende Angehörige bilden hier eine gemeinsame Grundlage für weitere Differenzierungen auf Länderebene. Während in einigen der teilnehmenden Länder bereits gute Anreizsysteme für Väter\* vorhanden sind (z.B. Island (vgl. MiC NR Island), hinken andere Länder mit finanziell weniger attraktiven Väternkarenz- oder Papamonat-Systemen hinterher (vgl. MiC NR Österreich).
- Darüber hinaus kann von **Tarifverträgen** mehr Sicherheit für Männer\* bei der Anwendung von WLB-Maßnahmen erwartet werden, sofern sie die Pflege und Betreuungspflichten von Männern\* anerkennen.
- **Öffentliche (finanzielle) Unterstützung** für Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Care-Arbeit, die Lösungen und Good-Practice-Beispiele auf nationaler oder regionaler Ebene fördern, ist erforderlich. Öffentlich geförderte Initiativen wie Audits zum Thema Beruf und Familie (die es in einigen der teilnehmenden Länder wie Österreich und Deutschland bereits länger gibt) legen den Schwerpunkt normalerweise auf Frauen\* und Mütter\*. Daher sollte ein zusätzlicher Fokus auf Männer\* gelegt werden – Männer\* sollten genannt werden, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht.
- **Initiativen und Netzwerke** (z.B. Bundesforum Männer in Deutschland, DMÖ in Österreich) zum Thema Männer\* und Gleichstellung können einen wichtigen Beitrag leisten, wenn sie staatlich unterstützt werden. Diese Initiativen oder Organisationen sind geeignete Anlaufstellen und Serviceagenturen für Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen auch zu den Themen Beruf, Care-Arbeit und Vaterschaft.

## 8.2. Flexible Arbeits- und Karenzstrukturen

- Für einige pflegende Angehörige kann **räumliche Flexibilität** (mobiles Arbeiten, Home-Office) eine große Hilfe sein, um Pendeln zu vermeiden und näher bei den zu Pflegenden zu sein. Daher sollten traditionelle Arbeitskulturen, die auf Bürozeiten, Anwesenheit und Verfügbarkeit basieren, reflektiert und auf das notwendige Minimum reduziert werden. Die Pandemie war ein Wendepunkt, da viele Arbeitgeber\*innen die Arbeit von zu Hause aus zulassen mussten oder wollten (vor allem bei hochqualifizierten Tätigkeiten). Allerdings sollten auch Arbeitsplätze mit einem hohen Maß an Präsenz genauer betrachtet werden (nicht jede Arbeit muss Face-to-Face sein). Die zunehmende Nutzung von Home-Office und Telearbeit hat möglicherweise auch Nachteile, die in Kauf genommen werden müssen. Unscharfe Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit und unsichtbare Überlastung können das Recht der Arbeitnehmer\*innen auf eine fixe arbeitsfreie Zeit erfordern, und die Kommunikationsroutinen zwischen Führungskräften und Arbeitnehmer\*innen sowie zwischen Kolleg\*innen müssen die Fördermöglichkeiten für Telearbeiter sicherstellen.
- **Arbeitszeitverkürzung als Schlüsselmaßnahme:** Eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung wäre hilfreich, um einen Kulturwandel zu erreichen und die Ausgrenzung und Exotisierung derjenigen zu vermeiden, die ihre Arbeit aus Gründen der Care-Arbeit reduzieren. Derzeit erproben einige Unternehmen eine Vier-Tage-Woche bei gleichem Lohn, und einige Experten bevorzugen eine Verkürzung des Arbeitstages im Rahmen einer Fünf-Tage-Woche.<sup>112</sup> Darüber hinaus sollten Jobsharing und Arbeitszeitverkürzung auch auf Managementebene funktionieren.<sup>113</sup>
- **Alternative Arbeitsmodelle,** bei denen die Abwesenheitszeiten von zu Hause verkürzt und die Arbeitszeiten mit den Schulzeiten kombiniert werden, wie z. B. ununterbrochene Schichten, Frühschichten, Verkürzung der Mittagspause, erleichtern die WLB ebenfalls erheblich. Die Gesellschaft verlangt zunehmend eine Rationalisierung der Arbeits- und Schulzeiten, die auf ein Familienmodell mit zwei Versorger\*innen und Betreuer\*innen ausgerichtet ist. Zeitliche Flexibilität sowie die Möglichkeit der Telearbeit (wenn möglich) sollten als Option kommuniziert werden, und die Führungskräfte sollten dies selbst auch vorleben.
- Arbeitnehmer\*innen, die ihre Arbeitszeit reduzieren, um familiären Bedürfnissen gerecht zu werden, sollten von einigen ihrer Aufgaben entlastet werden, damit ihr **Arbeitspensum mit der Reduzierung der Arbeitszeit vereinbar ist**. Eine Lösung ist ein gutes Management und die Kommunikation der Erwartungen. Vorgesetzte sollten von der oberen Führungsebene und der Personalabteilung unterstützt werden.
- **Vertretungsregelungen** bei längerer Abwesenheit sollten geklärt werden – es braucht ein diesbzüglich reflektiertes Management. Wenn Kolleg\*innen ohne vorherige Absprache mit zusätzlicher Arbeit belastet werden, ist das nicht nur negativ für ihre Arbeit. Es führt auch dazu, dass die Care-Arbeit blockiert wird. Dies wirkt sich letztlich ebenso negativ auf die Motivation und die Arbeitsabläufe aus.

---

<sup>112</sup> Vgl. Veal, A. (2020). A life of long weekends is alluring, but the shorter working day may be more practical (<https://theconversation.com/a-life-of-long-weekends-is-alluring-but-the-shorter-working-day-may-be-more-practical-127817>)

<sup>113</sup> Jobsharing ist z.B. in der Schweiz besonders beliebt (vgl. <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2017/04/krone-germann-05-2017/>) und es gibt schweizerische und deutsche Plattformen, die dies fördern, auch für Führungspositionen (vgl. dafür <https://wejobshare.ch/en/the-job-sharing/>, und <https://www.tandemploy.com/>).

- Arbeitszeitkonten und Jahresarbeitszeitmodelle unterstützen die langfristige Flexibilität: Sie ermöglichen es, Arbeitsstunden über die Woche, den Monat oder das Jahr anzusammeln und diese Zeit bei Bedarf für persönliche Zwecke zu nutzen (**Stundentauschsystem**) und bieten bezahlte Karenz an, entweder als **Tage zur freien Verfügung** über das Jahr verteilt und/oder als andere formale Freistellung aus WLB-Gründen (Pflege von Angehörigen, Bildungszwecke usw.).

### 8.3. Verbesserte Kenntnisse und Kommunikation auf Unternehmensebene

Neben der aufgelisteten Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle kann eine Reihe weiterer Maßnahmen vorgeschlagen werden, die es Männern\* ermöglichen, mehr Care-Arbeit zu übernehmen:

- Um Caring Masculinities zu fördern, sollten Unternehmen ihren **eigenen unternehmensspezifischen WLB-Plan für männliche\* Mitarbeiter\*** entwerfen, um sicherzustellen, dass sie Karenz und andere Pflege- und Betreuungsaufgaben wahrgenommen werden können. Die Sensibilisierung und Schulung von Interessenvertreter\*innen (wie weiter unten vorgeschlagen) könnte ein notwendiger Teil dieses Plans sein, um einen Wandel hin zu einer fürsorgeorientierten Arbeitskultur zu erreichen. WLB-Maßnahmen müssen auch die Altenpflege und die Pflege kranker Angehöriger auf einer systemischen Ebene ansprechen.
- **Selbstfürsorge und die (psychische) Gesundheit der Mitarbeiter\*innen** könnten ein Thema für routinemäßige interne Mitarbeiter\*innen-Gespräche sein. Führungskräfte sollten über den Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit, Arbeitsmotivation und Produktivität Bescheid wissen.
- Unternehmen sollten **WLB-Materialien mit Blick auf Geschlechterdiversität** einführen und dabei betriebliche Maßnahmen auch für Männer\* einbeziehen und bewerben (auch auf Webseiten und dem Intranet). Insbesondere Themen wie Väterkarenz und Karenz zur Pflege kranker Angehöriger sollten beschrieben werden, auch unter Verwendung und Ansprache von Männern\* in Bildern, Ikonen, Sprache usw. Zudem soll auf eine LGBTQI-freundliche Sprache geachtet werden.
- **Der Informationsfluss über verfügbare Maßnahmen und Vorschriften** könnte häufiger geteilt werden:
  - Das Thema WLB-Maßnahmen in den Betrieben könnte auf die Tagesordnung der regelmäßigen (zumindeste monatlichen) Personalversammlungen gesetzt werden.
  - Informationen über Karenzregelungen, Vor- und Nachteile des Papamonats, Übergang von der Bildungskarenz in die Elternzeit sollten Mitarbeitenden geboten werden.
  - Eindeutige Informanten: Personalabteilung bzw. -management scheinen in Bezug auf Väterkarenz, Papamonat, etc. besser geschult werden zu müssen.



- Universelle Maßnahmen für alle Mitarbeiter\*innen sind unmöglich, daher ist es von hoher Bedeutung, eine breitere Liste möglicher Maßnahmen zur Verfügung zu stellen, aus der jede\*r Mitarbeiter\*in auswählen oder an den aktuellen Pflege- und Betreuungsbedarf anpassen kann. Es ist wichtig, eine Vielzahl von Arbeitsplätzen und Positionen zu berücksichtigen und die Maßnahmen an die jeweiligen Arbeitsplätze anzupassen. So wurde beispielsweise die Arbeit von zu Hause aus als Empfehlung genannt, doch ist dies nur für einige Arbeitsplätze eine mögliche Maßnahme.
- Durch eine **Imagekampagne zum Thema Vaterschaft** und Väter\* sollen die Themen in den Vordergrund geholt werden (Nennung auf der Website), um die Attraktivität von Papamonaten, Karenz und Elternteilzeit für Männer\* zu erhöhen.
- **Personalabteilung und Karriereentwicklung:** Unternehmen sollten im Jahresgespräch immer mindestens eine Frage zur WLB-Situation ihrer Mitarbeiter\*innen stellen, am besten als offene Frage formuliert, wie in etwa: „Wie hat sich Ihrer Meinung nach Ihre Arbeit hier im vergangenen Jahr mit Ihren Verpflichtungen in anderen Lebensbereichen vereinbaren lassen?“ sowie „Können wir irgendetwas tun, um Ihren Bedürfnissen in Bezug auf die Care-Arbeit entgegenzukommen?“
- Die Personalabteilung sollte die **Inanspruchnahme von Elternzeit/-karenz** (wie Väterkarenz) und pflegebezogenen Arbeitsmodellen (Teilzeit, Arbeitszeitverkürzung, Jobsharing, Homeoffice usw.) in allen Abteilungen und auf allen Führungsebenen **evaluieren** und die Ergebnisse aktiv nutzen, um eine höhere Inanspruchnahme anzuregen. Auch Fragen zum Care-Bedarf und zur Selbstfürsorge sollten Teil der routinemäßigen Mitarbeiter\*innen-Gesprächen sein. Die Arbeitgeber\*innen sollten einen gleichmäßigeren Anteil der Karenz über diese Mindestnorm hinaus fördern und entsprechende Maßnahmen ergreifen.
- **Jährliche Mitarbeiter\*innen-Gespräche** zum Arbeitsumfeld sollten **Fragen zur Elternzeit** und zur Vereinbarkeits- und Verfügbarkeitskultur (vgl. Gärtner 2012)<sup>114</sup> **enthalten**. Bei diesen Umfragen sollte auch die Gestaltung der Organisationen überprüft und angepasst werden, damit die Führungskräfte in der Lage sind, sich einen Überblick über die Gesamtarbeitsbelastung der Mitarbeiter\*innen zu verschaffen.
- Einen Raum für Männer\* im Unternehmen zu schaffen, um ihr Engagement in der Care-Arbeit zu diskutieren, indem z. B. die Entwicklung von **Vätergruppen und Netzwerken sorgeorientierter Männer\*** gefördert wird, um Väter\* besser in Netzwerke zum Thema Wohlbefinden, Elternnetzwerke und Männer\* in Netzwerke von Mitarbeitern\*, die kranke, behinderte oder ältere Angehörige pflegen, einzubinden. Daher sollten Zeit und Raum für die Entwicklung einer Ressourcengruppe für Arbeitnehmer\*innen zur Verfügung gestellt werden.

---

<sup>114</sup> Damit ist gemeint, inwieweit sich Einzelmaßnahmen zur WLB auch manifestieren und längerfristig in der Kultur niederschlagen bzw. dies durch Arbeitsdruck und -kultur behindert wird. Hierzu verweist der norwegische MiC-Report auch auf den Begriff "Heldenkultur", in welcher entgrenzte Verfügbarkeit und Care-Abspaltung eine besondere Anerkennung erfahren: *"The Norwegian report «Bærekraftige familier – Likestilte livslop» also shows that some work places foster a "Hero Culture" (nor: heltkultur), were constant availability is rewarded, and that an important measure for development is to "take down" these heroes in the work place, and create a culture where balance between work and life is encouraged by both the management and other workers (Rasmussen, Klethagen & Svare, 2010)."* (Nordfjell & Hammer 2020: 22).

- **Gesellschaftliche Veranstaltungen für Familien zu organisieren**, damit diese sich in einem entspannten Rahmen treffen können. Solche Treffen können das Einfühlungsvermögen und das Verständnis für Maßnahmen im Zusammenhang mit der Care-Arbeit fördern.
- **Frauen\* in den Unternehmen eine Stimme geben, deren Partner\* sich die Karenz geteilt haben**, um so durch die doppelte Perspektive auf die gemeinsame Nutzung der Karenz das Thema zu erforschen.
- **Anderen externen Initiativen einzuschließen**, die sich mit Inklusion oder Care-Arbeit befassen, und eine Task Force bilden, in der Unternehmen, die sich mit diesen Themen befassen, zusammenkommen, um Informationen auszutauschen, zu diskutieren und nach neuen Maßnahmen und Lösungen zu suchen.

#### 8.4. Kultur, Training und Bewusstsein

- Die **Beziehung zwischen WLB, Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz** sollte hervorgehoben werden, da sie ineinander greifen. Es werden Schulungen empfohlen, die Männer\*, Care-Arbeit, Geschlechtergleichstellung mit Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz verbinden.
- Abhängig von der umgebenden Kultur und den Denkweisen der Befragten sehen viele pflegende Angehörige und andere nicht wirklich eine Verbindung zwischen Caring Masculinities und Geschlechtergleichheit. **Der gegenseitige Nutzen von Geschlechtergleichstellung und fürsorglichen Männlichkeiten sollte deutlicher herausgearbeitet und entsprechend dargestellt werden.** Es könnte z.B. ein Stakeholder-Seminar geben, das sich speziell mit dieser Verbindung befasst.
- Unternehmen sollten eine „**Speak-up**“-Kultur, Offenheit für die Diskussion über Care-Arrangements und das Wohlergehen von Männern\* **fördern**. Aufgrund von Männlichkeitsnormen trauen sich einige Männer\*, insbesondere in Bezug auf andere Männer\* am Arbeitsplatz, möglicherweise nicht selbst das Wort zu ergreifen. Damit solche Bemühungen funktionieren, müssen sich die Männer\* in der Unternehmensleitung engagieren und die Schwelle zur Offenheit für männliche\* Arbeitnehmer\* senken.
- Die **Politik der „Einzelgespräche“**, die „speak-up, listen up“- und die „open doors“-Kultur bieten Raum für Diskussionen und Verhandlungen über private und geschäftliche Angelegenheiten und ermutigen die Mitarbeiter\*innen, über ihre Probleme zu sprechen, ihren Vorgesetzten neue Ideen zu unterbreiten und Fragen im Zusammenhang mit Pflege- und Betreuungspflichten und deren beste Lösungen zu diskutieren. Dafür muss sich das Verhalten der Vorgesetzten (das Getane) mit der ‚bloßen‘ Einstellung (das Gesagte) decken, um als authentisch oder glaubwürdig wahrgenommen zu werden.

- **Positive oder gut gemeinte Initiativen**, wie ein Unternehmenscoach oder Selbstmanagementkurse, sollten dahingehend geprüft werden, ob sie letztlich nicht im Wesentlichen die gesamte WLB-Belastung auf den Mitarbeiter\*innen selbst abwälzen, und ob den Initiativen tatsächlich die Möglichkeit gegeben wird, potenzielle systemische oder kulturelle Defizite im Unternehmen zu beheben, wenn dies angemessen und notwendig ist.
- Personalabteilungen und Vorgesetzten mangelt es oft an einer Sensibilisierung für die Bedürfnisse von pflegenden Angehörigen sowie an Bewusstsein über die Umgebungsbedingungen, die diesen Bedürfnissen gerecht werden würden. Mit diesen Zielgruppen sollten unterschiedliche Fragen angesprochen werden:
  - Mit Vorgesetzten sollte an einer **Kultur der Flexibilität versus Präsenz** gearbeitet werden: Wie viel Anwesenheit ist wirklich nötig, wie viel Vereinbarkeit und Flexibilität ist möglich?
  - Abteilungen in **Pflege- und Betreuungsgespräche** einbinden (360-Grad-Ansatz), um eine Überlastung von Mitarbeitern\*innen und Kolleg\*innen zu vermeiden.<sup>115</sup>
  - Unternehmen sollten eine **WLB-Perspektive in ihre Personalpolitik integrieren**, insbesondere durch die Schulung von Manager\*innen und Führungskräften der unteren Ebene in Bezug auf ihr Potenzial als Vorbilder, ihre Möglichkeit, zum Modelllernen beizutragen, und die Auswirkungen eines positiven WLB-Umfelds für das Unternehmen und ihre Mitarbeiter\*innen.

## 8.5. Führung und Netzwerke

- Die Beauftragten für Gleichstellung und Vielfalt oder die entsprechenden Abteilungen sind treibende Kräfte oder Förder\*innen von Caring Masculinity. Beobachtet werden konnte, dass diese in manchen Fällen effektiver mit der Personalabteilung, den Betriebsräten und den Führungskräften in diese Richtung arbeiten könnten. In anderen Fällen könnten die Gleichstellungsbeauftragten mehr Sensibilisierungs-/Bewusstseinschulungen darüber durchführen, wie Caring Masculinity mit der Gleichstellung der Geschlechter zusammenhängt (und wofür diese dafür nützlich ist). In jedem Fall sollten sie zusammen mit den sorgeorientierten Männern\* und sensibilisierten Führungskräften und anderen mehr Verantwortung und Mitsprache bei der Vernetzung für Caring Masculinity am Arbeitsplatz bekommen.
- **Die Rolle der Führung:**
  - Die überwiegende Zahl der Befragten betont, dass Führungskräfte (Vorgesetzte und höheres Management) für eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Beruf und Care-Arbeit entscheidend sind. Sie sind wichtig für eine fürsorgeorientierte Arbeitskultur, für die Umsetzung pflegerelevanter, flexibler Arbeitsbedingungen, und wo diese nicht (vollständig) vorhanden sind, können Führungskräfte

---

<sup>115</sup> Ein genauerer Blick auf das Projekt FlexShip wird empfohlen: <https://www.eaf-berlin.de/en/project/flexible-working-arrangements-in-leadership/>.

manchmal die Lücke durch informelle Genehmigungen von Flexibilität füllen. Führungskräfte und Manager\*innen sollten sich ihrer Verantwortung diesbezüglich bewusst sein. Ein (wenn auch langsamer) Wandel hin zu einer fürsorglichen Organisation sollte eine Top-down-Managementpriorität haben.

- Wenn Mitarbeiter\*innen eine Elternzeit/-karenz planen, wird Vorgesetzten dazu geraten, in einer eigens dafür anberaumten Besprechung offen auf Mitarbeiter\*innen zuzugehen und mit ihnen zu besprechen, wie lange die eKarenzierung dauern wird, wie und ob die betroffene Person möchte, dass der\*die Arbeitgeber\*in die Person während der Karenz erreichen oder kontaktieren soll (z. B. für Ausflüge mit dem Team, gesellige Zusammenkünfte), und einen Plan für die Arbeitsbelastung während der Karenz erstellen. Auch der Plan für die Arbeitsbelastung der Kolleg\*innen sollte berücksichtigt werden.
- Es ist wichtig, mögliche Widerstände im Management zu verstehen. Manager\*innen und Vorgesetzte haben Macht, sind aber nicht allmächtig. Sie sind nicht immer in der Position, die es ihnen erlaubt, care-positiv zu sein. Ein Gespräch über Abteilungsziele, die den Pflege- und Betreuungsbedürfnissen der Mitarbeiter\*innen gerecht werden, ist also eine Frage von oben nach unten und sollte auch Gegenstand von Personalstrategien und Schulungen sein.
- Es braucht Vorbilder, die zeigen, dass Care-Arbeit und Karriere vereinbar sind, und dass Unternehmen ihren Worten Taten folgen lassen. So können die Führungskräfte ihre Mitarbeiter\*innen ermutigen, ihren Weg zu gehen. Unternehmen sollten es Führungskräften ermöglichen, sich ums Private zu kümmern. Dies ist nicht nur für sorgeorientierte Männer\* wichtig, sondern es ist auch eine wichtige Diskussion darüber, wie Frauen\* besser in Führungspositionen eingebunden werden können. Im Anschluss an die Frage der Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen sollte die Frage gestellt werden, wie die bestehenden guten Bedingungen für Carer\* auf Führungskräfte ausgedehnt werden können, damit die Karriere von diesen nicht ins Stocken gerät oder gar beendet wird.?

## 8.6. Weiterführende Beobachtungen und Konzepte für mögliche Folgestudien

Einige tiefer gehende Einblicke und Maßnahmen für bestimmte Organisationen und Geschäftsbereiche scheinen erforderlich zu sein:

- Es werden **mehr organisationsübergreifende Initiativen** zum Thema WLB/Vereinbarkeit/Care-Arbeit an Universitäten benötigt (wie Konferenzen oder gemeinsame Initiativen).
- Es ist ein Mehr an Forschung darüber erforderlich, **wie man an einer Zeitstruktur arbeiten kann, die die Dinge flexibel hält, aber Überlastung und unscharfe Grenzen vermeidet**.
- Es ist ein Mehr an Forschung darüber erforderlich, wie **traditionelle geschlechtsspezifische Muster überwunden** werden können, u.a. im öffentlichen Dienst, in globalen Un-

ternehmen und in traditionell-männlich geprägten Unternehmen sowie Produktionsbetrieben.

- Eine **Untersuchung von männerdominierten Sektoren**, in denen die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass männliche\* Arbeitnehmer\* von der Karenz ausgeschlossen werden, wie z. B. beim Militär, in Offshore-Unternehmen, in der Seefahrt usw., und die Suche nach Lösungen zur Erleichterung der Karenz für Väter\* in diesen Sektoren ist erforderlich.
- Monitoring der tatsächlichen Inanspruchnahme der Karenz im privaten und öffentlichen Sektor, insbesondere seitens von Männern\*, sollte etabliert werden.
- Ein Forschungsvorhaben über Wohlbefinden, Bindung und WLB in Familien, in denen ein Elternteil Schichtarbeit leistet oder eine beträchtliche Anzahl von arbeitsbedingten Reisen außerhalb der Familie unternimmt, sollte angestrebt werden.
- Ein Forschungsvorhaben über die Bedeutung von WLB für Arbeitnehmer\*innen im Zusammenhang mit der zunehmenden Vertretung von Frauen\* in männerdominierten Sektoren sollte in Betracht gezogen werden.
- Untersuchungen zur Überlastung von Männern\* und zur versteckten Mehrarbeit am Abend und in der Nacht sollten angestrebt werden. Hierzu sollten Forschungsfragen nachgegangen werden, wie etwa: Was sind die Gründe für die Überlastung von Männern\* auf Kosten ihrer Gesundheit und ihres Familienlebens, und welche Motive gibt es, diese zu verheimlichen oder als „heroisch“ aufzuwerten? Welches sind die organisatorischen Voraussetzungen dafür?
- Untersuchungen von anderen Dimensionen der Care-Arbeit als die Kinderbetreuung und die Selbstfürsorge, die das Engagement von Männern\* bei der Care-Arbeit ihrer weiteren Familie, ihrer Partner\*innen, ihrer Freund\*innen und der lokalen Gemeinschaft diskutieren, sind erforderlich.
- Die Erforschung der Erfahrungen von Frauen\*, deren Partner\*innen sich die Elternzeit geteilt haben, sollte verfolgt werden.
- Eine Untersuchung von Männern\*, die sich nicht für eine Elternzeit entschieden haben, sollte angestrebt werden, um die Hindernisse für das Engagement von Männern\* in der Care-Arbeit weiter zu erforschen.

## Literatur/Referenzen

### *Men in Care – National Reports:*

MiC NR Deutschland: Gärtner, M. (mit Puchert, R. & Elsey, F., 2021): Men in Care. Workplace Support for Men. Country Report. Germany: [https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP\\_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking\\_reports/MiC\\_report\\_DE.pdf](https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking_reports/MiC_report_DE.pdf).

MiC NR Island: Eydal, G. & Gíslason, I. (2021): Men in Care. Workplace Support for Men. Country Report. Iceland: [https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP\\_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking\\_reports/MiC\\_report\\_IS.pdf](https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking_reports/MiC_report_IS.pdf).

MiC NR Norwegen: Nordfjell, O. & Hammer, D. (2021): Men in Care. Workplace Support for Men. Country Report. Norway: [https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP\\_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking\\_reports/MiC\\_report\\_NO.pdf](https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking_reports/MiC_report_NO.pdf).

MiC NR Österreich: Gärtner, M., Scambor, E., Posch, O. (2021): Men in Care. Workplace Support for Men. Country Report. Austria: [https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP\\_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking\\_reports/MiC\\_report\\_AT.pdf](https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking_reports/MiC_report_AT.pdf).

MiC NR Polen: Warat, M., Ciaputa, E., Krzaklewska, E. (2021): Men in Care. Workplace Support for Men. Country Report. Poland: [https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP\\_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking\\_reports/MiC\\_report\\_PL.pdf](https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking_reports/MiC_report_PL.pdf).

MiC NR Spanien: Abril Morales, P., Castellanos-Serrano, C., Fernández-Lozano, I., Jurado-Guerrero, T. (2021): Men in Care. Workplace Support for Men. Country Report. Spain: [https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP\\_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking\\_reports/MiC\\_report\\_ES.pdf](https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking_reports/MiC_report_ES.pdf).

MiC NR Slowenien: Humer, Ž., Hrženjak, M., Frelj, M. (2021): Men in Care. Workplace Support for Men. Country Report. Slovenia: [https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP\\_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking\\_reports/MiC\\_report\\_SI.pdf](https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP_Network/redakteure/Projects/MiC/Benchmarking_reports/MiC_report_SI.pdf).

### *Weitere Literatur:*

Acker, J. (1991). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Lorber J./ Farrell, S.A. (1991): The Social Construction of Gender. London: Sage, 162-179.

Acker, J. (1992). Gendering Organizational Theory. In: Mills A.J./ Tancred P. (1992). Gendering Organizational Analysis. London: Sage, 248-260.

Acker, J. (2006). Class Questions Feminist Answers. The Gender Lens Series. Maryland: Rowman & Littlefield.

Beaufays S. (2003): Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft. Bielefeld: transcript.

Bellmann, L. & Hübler, O. (2015): Are Working Time Accounts Beneficial for German Establishments? IZA Discussion Papers, No. 9583, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.

England, P. (2010) The gender revolution: Uneven and stalled. *Gender & Society* 24(2), 149-166.

Fernandez-Lozano, I., González, M. J., Jurado-Guerrero, T., & Martínez-Pastor, J. I. (2020). The hidden cost of flexibility: A factorial survey experiment on job promotion. *European Sociological Review*, 36(2), 265-283.

Fthenakis, W. & Minsel, B. (2002). Die Rolle des Vaters in der Familie [The role of the father in the family]. Stuttgart, Germany: Kohlhammer.

Fraser, N. (1996). Gender equity and the welfare state: a postindustrial thought experiment. In: S. Benhabib (Ed.), *Democracy and difference. Contesting the Boundaries of the Political*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 218- 242.

Gärtner, M., Gieseke, J. & Beier, S. (2006). FOCUS – Fostering caring masculinities. German national report. Oslo: The Equality and Anti-Discrimination Ombud.

Gärtner, M. (2012). Männer und Familienvereinbarkeit. Betriebliche Personalpolitik, Akteurskonstellationen und Organisationskulturen [Men and family reconciliation]. Opladen: Budrich UniPress.

George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Science*. Cambridge: MIT Press.

Holter, Ø. G. (2003). Can men do it? Men and gender equality - the Nordic experience. TemaNord, 2003, 510. Copenhagen, Denmark: Øystein Gullvåg Holter and Nordic Council of Ministers.

Holter, Ø. G., Riesenfeld, V., & Scambor, E. (2005). “We don’t have anything like that here!” – Organisations, men and gender equality. In: R. Puchert, M. Gärtner & S.



Höyng (Eds.), *Work Changes Gender. Men and equality in the transition of labour forms*. Opladen, Germany: Barbara Budrich Publishers, 73-104.

Huesmann, M. & Gärtner, M.: Nicht überall wo Teilzeit drin ist, kommt Familienfreundlichkeit oder Work-Life-Balance heraus. Ein Diskussionsbeitrag, in Hanappi-Egger, E. & Bendl, R. (Hg. 2015): *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung. Eine Standortbestimmung der organisationalen Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum*. Wiesbaden 2015, 257-270.

Langvasbråten, T. & Teigen, M. (2006). *FOCUS – Fostering caring masculinities (European dimension report)*. Oslo: The Equality and Anti-Discrimination Ombud.

Lohr, K. (2003). Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie? *Berliner Journal für Soziologie*. 13, 511-529.

Puchert, R., Gärtner, M. & Höyng, S. (Eds.). (2005). *Work changes gender. Men and equality in the transition of labour forms*. Opladen: Barbara Budrich Publishers.

Scambor, E., Wojnicka, K. Bergmann, N. (Eds.). (2013). *The Role of Men in Gender Equality – European strategies & insights*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL:

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f6f90d59-ac4f-442f-be9b-32c3bd36eaf1/language-en> (aufgerufen am 12.09.2022).

Schein, E. (1988). *Organizational culture*. MIT Working Paper, Boston.

Stone, Pamela (2007). *Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.

Sullivan, O., Gershuny, J. & Robinson, J.P. (2018). Stalled or uneven gender revolution? A long-term processual framework for understand why change is slow. *Journal of Family Theory and Review*, 10, 263-279.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.