

Sigrid Müller, Stephanie Höllinger,  
Bettina Baldt (Hg.)

## Werte im Beruf

Ethik und Praxis im Gespräch

**STUDIEN DER  
MORALTHEOLOGIE**

NEUE FOLGE

**14**

 **Aschendorff**  
Verlag

Diese Publikation wurde mit Mitteln der Industriellenvereinigung gefördert.

*Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek*

The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>

ISBN 978-3-402-11949-5

ISBN 978-3-402-11950-1 (E-Book PDF)

DOI <https://doi.org/10.17438/978-3-402-11956-3>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-No-Derivatives 4.0 (CC BY-NC-ND) which means that the text may be used for non-commercial purposes, provided credit is given to the author. For details go to <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> To create an adaptation, translation, or derivative of the original work and for commercial use, further permission is required.

Creative Commons license terms for re-use do not apply to any content (such as graphs, figures, photos, excerpts, etc.) not original to the Open Access publication and further permission may be required from the rights holder.

© 2020 Sigrid Müller and the contributors.

A publication by Aschendorff Verlag GmbH & Co. KG, Münster

This book is part of the Aschendorff Verlag Open Access program.

[www.aschendorff-buchverlag.de](http://www.aschendorff-buchverlag.de)

# WERTE IM UNTERNEHMEN

*Christian Friesl, Ingrid Moritz*

**Keywords:** values in companies, occupation, company culture, professional ethics

Der vorliegende Beitrag geht von der Frage aus, welche Rolle Werte im Beruf und besonders in Unternehmen spielen. Aufgrund der jeweiligen Ausbildung (Theologie, Politikwissenschaft) und beruflichen Tätigkeit (Industriellenvereinigung, Arbeiterkammer) der Verfasserin und des Verfassers bewegt sich der vorliegende Text nicht nur an der Schnittfläche von Theorie und Praxis, sondern lässt auch unterschiedliche interessenpolitische Positionen sichtbar werden. Inhaltlich will der Beitrag eine kurze Skizze des Wertbegriffs bieten und aktuelle Einstellungen zu Arbeit und Beruf am Beispiel österreichischer Zahlen darstellen. Darüber hinaus spielen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – ein zentrales Wertethema – sowie die praktische Herausforderung von Werten in Unternehmen eine zentrale Rolle.

## 1. Werteverständnis des vorliegenden Beitrags

In dieser Publikation findet sich an anderer Stelle ein ausführlicher Beitrag zur Beschreibung des Wertbegriffs und seiner Wirkung<sup>1</sup>. Diese Analyse soll hier zwar nicht wiederholt werden, dennoch gilt es im Sinne der Transparenz, eine Skizze des vorliegenden Werteverständnisses anzufertigen: Alltagssprachlich sind Werte Haltungen, Präferenzen, Einstellungen, Ideale bzw. – theologisch gesprochen – ‚Heiligtümer‘. In den vergangenen Jahrzehnten ist eine Fülle an Ordnungsversuchen von Werten entstanden, wobei im Folgenden drei dieser Versuche beispielhaft angeführt werden sollen:<sup>2</sup> Milton Rokeach etwa unterscheidet Ziel- oder Terminalwerte von instrumentellen Werten. Ronald Inglehart wurde für seine Differenzierung von materialistischen und postmaterialistischen Werten bekannt und Karl Heinz Hillmann benennt „Grundwerte“ wie Menschenwürde, Toleranz,

1 Vgl. hierzu den Beitrag von Stephan Ernst im vorliegenden Sammelband.

2 Vgl. Regina POLAK/Christian FRIESL/Ursula HAMACHERS-ZUBA, „Werte“ – Versuch einer Klärung, in: Christian FRIESL/Regina POLAK/Ursula HAMACHERS-ZUBA (Hg.), *Die Österreicher/-innen. Wertewandel 1990–2008*, Wien 2009, 13–36, 24 f.

Gerechtigkeit, Freiheit, „prosoziale Werte“ wie Gemeinsinn, Ehrlichkeit, Verantwortung und „materielle Werte“ wie Lebensstandard, Vermögen oder Luxus.<sup>3</sup>

Der im vorliegenden Beitrag verwendete Wertebegriff verbindet vor allem sozialwissenschaftliche und philosophische Zugänge. Die Sozialwissenschaften bedienen sich primär einer funktionalen Perspektive auf Werte: Werte sorgen für die Stabilität und Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft, sie vermitteln grundlegende Sozialisationsinhalte und dienen der Vernetzung von Individuum und Gesellschaft, d. h. „Werte erscheinen dann als bewusste und unbewusste Vorstellungen des Gewünschten, die sich als Präferenz bei der Wahl zwischen Handlungsalternativen niederschlagen (als Einstellungen, Sehnsüchte, Wünsche, die das Handeln lenken können). Sie organisieren eine Gesellschaft und spiegeln wider beziehungsweise legitimieren, was ihr wichtig ist ...“<sup>4</sup>.

Werte geben also Orientierung und sind laut Clemens Sedmak der „Bezugsrahmen für Präferenzen; Werte sind nicht Entscheidungen, sondern die Grundlage für Entscheidungen; Werte sind nicht Bewertungen, sondern Kriterien für Bewertungen; Werte sind nicht Wünsche, sondern Konzeptionen des Wünschenswerten.“<sup>5</sup> Für Hans Joas wiederum sind Werte „mental-psychisch verinnerlichte Erfahrungen der Selbsttranszendenz und Selbstbildung, in deren Rahmen Menschen von Lebenswirklichkeiten, die ihnen widerfahren, so ergriffen werden, dass sie sich diese zu eigen machen.“<sup>6</sup> Wichtige Kennzeichen von Werten sind unter anderem:

- Werte sind variabel, aber nicht beliebig; sie sind kulturell und historisch kontextualisiert.
- Werte bedürfen aufgrund ihrer hohen Vielfalt, Variabilität und Subjektivität einer ethischen Reflexion.
- Werte lassen sich nicht wie Fakten lehren oder wie Wissen vermitteln. Vielmehr werden Werte erfahren und gebildet.<sup>7</sup>

3 Vgl. Milton ROKEACH, *The Nature of Human Values*, New York 1973. Ronald INGLEHART, *The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles Among Western Publics*, Princeton, New Jersey 1977; Karl Heinz HILLMANN, *Wertewandel. Zur Frage kultureller Voraussetzungen alternativer Lebensformen*, Darmstadt 1989.

4 POLAK/FRIESL/HAMACHERS-ZUBA, „Werte“ – Versuch einer Klärung, 25.

5 Clemens SEDMAK, *Europäische Grundwerte. Werte in Europa*, in: Clemens SEDMAK (Hg.), *Solidarität. Vom Wert der Gemeinschaft*, Darmstadt 2010, 9–42, 16.

6 Regina POLAK, *Grundlagenfragen und Situierung des Diskurses*, in: Regina POLAK (Hg.), *Zukunft. Werte. Europa*, Wien 2011, 23–62, 33.

7 In der Werteforschung spielt das Thema der ‚Wertebildung‘ in jüngster Zeit eine immer wichtigere Rolle. Vgl. dazu das Projekt ‚Wertebildung: Inhalte – Orte – Prozesse‘ des Forschungsverbunds ‚Interdisziplinäre Werteforschung‘ an der Universität Wien ([www.werteforschung.at/projekte/wertebildung](http://www.werteforschung.at/projekte/wertebildung)) und die Publikation dazu: Roland VERWIEBE (Hg.), *Werte und Wertebildung aus interdisziplinärer Perspektive*, Wiesbaden 2019.

Werte – noch einmal knapp zusammengefasst – sind aus unserer Sicht ethisch zu reflektierende Vorstellungen des Wünschenswerten mit dem Potential, persönlichen sowie gesellschaftlichen Entscheidungen eine Richtung zu geben.

## 2. Werte in Arbeit und Beruf

Arbeit ist ein hoher Wert: „Wir arbeiten, so ließe sich sagen, um unsere Welt und unser Dasein so zu gestalten, wie wir es für sinnvoll erachten. Wir gestalten arbeitend unsere Welt.“<sup>8</sup> Dieses Verständnis von Arbeit umfasst sowohl Erwerbsarbeit als auch die in der gesellschaftlichen Debatte wenig beachtete Nicht-Erwerbsarbeit. Im Unterschied zu diesem Verständnis von Arbeit kennzeichnet den Beruf, dass er spezifizierte Tätigkeiten umfasst, die in erster Linie dem Erwerb des Lebensunterhalts dienen.

### 2.1 Geänderte Rahmenbedingungen für die Erwerbsarbeit

Die wissenschaftliche Literatur kennt zahlreiche Belege, wie sich die Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit in den vergangenen Jahrzehnten verändert haben:<sup>9</sup> Technologische Entwicklungen, Internationalisierung, Globalisierung und Digitalisierung sind heute bekannte Schlagworte. Auch für die Einzelpersonen haben diese neuen Rahmenbedingungen weitreichende Konsequenzen:<sup>10</sup> Karrierewege sind insgesamt schwieriger planbar, die Arbeitgeberin bzw. der Arbeitgeber wird häufiger gewechselt, auch mehrere Berufswechsel in der Erwerbsbiographie sind üblich. „Phasen von Vollzeitbeschäftigung, Teilzeitbeschäftigung, Selbständigkeit, Arbeitslosigkeit, beruflicher Weiterbildung und Umschulung wechseln einander ab.“<sup>11</sup> Für manche Personen ermöglichen die gegenwärtigen Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit individuelle Freiheit und Flexibilität, andere verspüren hinsichtlich ihrer beruflichen Tätigkeit einen Verlust an Sicherheit, denn: „Durch geänderte Rahmenbedingungen bietet der Beruf heute tendenziell weniger stabile soziale Integration und weniger Identifikationsmöglichkeiten als früher.“<sup>12</sup>

8 Manfred FÜLLSACK, Arbeit, Wien 2009, 8.

9 Eine Übersicht des Strukturwandels in der österreichischen Arbeitswelt bieten zwei neue Publikationen: Nina-Sophie FRITSCH/Roland VERWIEBE/Christina LIEBHART, Arbeit und Berufe in Österreich. Veränderte Einstellungsmuster im Kontext des Strukturwandels am Arbeitsmarkt, in: Johann BACHER u. a. (Hg.), Sozialstruktur und Wertewandel in Österreich. Trends 1986–2016, Wiesbaden 2018, 333–385; Lena SEEWANN/Roland VERWIEBE, Der Wandel des Arbeitsmarktes und Einstellungen zu Arbeit in Österreich, in: Julian AICHHOLZER u. a. (Hg.), Quo Vadis Österreich? Wertewandel zwischen 1990 und 2018, Wien 2019.

10 Vgl. Gudrun BIFFL u. a., Die Österreicher/-innen und der Wandel in der Arbeitswelt, in: FRIESL/POLAK/HAMACHERS-ZUBA (Hg.), Die Österreicher/-innen, 37–86.

11 Ebd. 54.

12 Ebd.

Die Digitalisierung beschleunigt und intensiviert die strukturellen Veränderungen zusätzlich. Judith Klaiber skizziert in ihrer Dissertation mit Bezugnahme auf die „New Work-Bewegung“, wie sich arbeitende Menschen verändern müssen, um mit dem digitalen Wandel Schritt zu halten:<sup>13</sup> Arbeit heute zeichnet sich vielfach aus durch flexible Arbeitszeiten, variierende Arbeitsplätze bzw. fehlende Ortsgebundenheit, individuell angepasste Arbeitsabläufe, flache Hierarchien, adaptives Lernen ebenso wie durch die Verwendung unterschiedlicher Arbeitsgeräte oder die Transparenz und den Einsatz von Kooperations-Technologien.

## 2.2 Einstellungen zu Arbeit und Beruf

Neben den Veränderungen der Rahmenbedingungen lässt sich aber auch ein Wandel hinsichtlich der Einstellung zu Arbeit und Beruf feststellen. Die Europäische Wertestudie<sup>14</sup>, in Österreich 2018 zum vierten Mal durchgeführt, bietet auch zu diesem Thema Einblicke.<sup>15</sup> Als erstes Ergebnis ist dabei festzuhalten, dass Arbeit heute einen zentralen Wert für den Großteil der österreichischen Bevölkerung darstellt: Fragt man danach, welche Lebensbereiche den Menschen „sehr wichtig“<sup>16</sup> sind, wird zuerst die „Familie“ (87 %) genannt, gefolgt von „Freunden und Bekannten“ (61 %) sowie „Arbeit“ (48 %) und „Freizeit“ (46 %), weit vor „Religion“ (16 %) und „Politik“ (10 %). Im Vergleich zu früheren Erhebungen ist allerdings zu beobachten, dass Arbeit gegenüber anderen Lebensbereichen an Wichtigkeit verloren hat. Während die Bedeutung der Familie über die letzten dreißig Jahre stabil geblieben ist und die Bedeutung von Freundinnen und Freunde von 35 % auf 61 % zugenommen hat, entwickelt sich die Einstellung zur Arbeit in eine gegenteilige Richtung: Haben 1990 noch 62 % der Befragten Arbeit für einen sehr wichtigen Lebensbereich gehalten, waren dies 2018 nur mehr 48 %. Im Gegenzug stieg die Bedeutung der Freizeit von 37 % auf 46 % an.

Interessant ist: Während die Bedeutung von Arbeit zurückgegangen ist, steigen die Ansprüche an den Beruf. „Gute Bezahlung“ (69 %) gilt als das wichtigste Kriterium, dahinter folgt der Wunsch nach „angenehmen Arbeitszeiten“ (63 %). Das „Gefühl, etwas zu erreichen“ (58 %), die „Möglichkeit, eigene Initiative zu ent-

13 Judith KLAIBER, Werte: Bildung in Führung. Eine pastoraltheologische Studie zur Rolle von Werten bei Führungskräften und dem Design einer wertebildenden Führungspastoral, Dissertation Wien 2019, 17 f.

14 Die Europäische Wertestudie ist ein Projekt des Forschungsverbunds ‚Interdisziplinäre Werteforschung‘ der Universität Wien unter der Koordination von Christian Friesl. Die Studie wurde mit finanzieller Unterstützung des österreichischen Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung von einem Team unter der Leitung der Politikwissenschaftlerin Sylvia Kritzingler durchgeführt.

15 Befragt wurden zwischen Jänner und April 2018 insgesamt 1948 Personen, repräsentativ für die österreichische Wohnbevölkerung ab 18 Jahren. Vgl. [www.werteforschung.at](http://www.werteforschung.at).

16 „Sehr wichtig“ bedeutet den Wert 1 einer vierteiligen Skala.

falten“ (55 %), oder ein „Beruf mit Verantwortung“ (50 %) sind für rund die Hälfte der Befragten wichtig. Im Vergleich zum Jahr 1990 nehmen sämtliche Ansprüche zu, am deutlichsten der Wunsch nach angenehmen Arbeitszeiten (1990: 35 %, 2018: 63 %). Insgesamt zeigt dieser erste Befund, dass Arbeit für die Österreicherinnen und Österreicher sehr wichtig, aber nicht (mehr) „alles“ im Leben ist. An den konkreten Beruf werden heute mehr Erwartungen geknüpft als in den Jahrzehnten zuvor. Es ist nicht nur wichtig, überhaupt einen Job zu haben, sondern vielmehr geht es um einen guten Beruf mit hoher Qualität und viel Selbststeuerung, der sich auch mit privaten Lebensbereichen gut verbinden lässt.

### 3. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Einstellungen der Österreicherinnen und Österreicher zeigen unter anderem ein wachsendes Interesse, Beruf und Familie gut vereinbaren zu können. Wie groß sind die Chancen dafür und wie steht es um die Entwicklung dieses Themas in Österreich?

#### 3.1 Von der Mutter zu Hause zur erwerbstätigen Mutter

In den 1970er Jahren wurde noch überwiegend die Ansicht vertreten, dass Mütter erst nach Ende der Schulpflicht des Kindes arbeiten sollten. 1974 hat das IFES eine Befragung zur „Generellen Einstellung von Frauen und Männern zur Frauenberufstätigkeit“ durchgeführt. Die Akzeptanz für die Erwerbstätigkeit von Frauen war groß, solange sie alleinstehend waren. Für eine Berufstätigkeit von Frauen mit Kindern unter 3 Jahren sprachen sich damals allerdings nur 5 % der Frauen und 2 % der Männer aus. 71 % der Frauen und 59 % der Männer befürworteten die Wiederaufnahme der Berufsarbeit der Frau nach absolvierter Schulpflicht der Kinder. Als Grund gegen die Müttererwerbstätigkeit wurde damals häufig vorgebracht, dass die Kinder vernachlässigt und unter der Abwesenheit ihrer Mutter leiden würden.<sup>17</sup>

#### 3.2 Der Mann ist nicht mehr das Haupt der Familie

Unterstützt wurde die neue Haltung zur Erwerbstätigkeit von Müttern durch die 1975 in Österreich beschlossene Familienrechtsreform. Bis dahin galt der Leitsatz: „Der Mann ist das Haupt der Familie“. Damit verbunden war es die Aufgabe der Ehefrau, sich um Kindererziehung und Hausarbeit zu kümmern, während der Ehemann für den Unterhalt von Frau und Kindern sorgen sollte. Der Mann hatte ferner das Recht, der Frau die eigene Berufstätigkeit zu verbieten, und die Frau hatte dem Mann an seinen Wohnsitz zu folgen. Mit dem Bundesgesetz über

17 Edith KREBS, Bericht über die Situation der Frau in Österreich, in: BUNDESKANZLERAMT (Hg.), Die Frau im Beruf (Heft 5), Wien 1975, 77 f.

die Neuordnung der persönlichen Rechtswirkungen der Ehe wurde der Grundsatz, dass Frau und Mann in der Ehe gleiche Rechte und Pflichten besitzen und gleichermaßen zum gemeinsamen Lebensunterhalt beizutragen haben, gesetzlich verankert.<sup>18</sup>

In den darauffolgenden Jahrzehnten hat sich die Erwerbstätigkeit von Müttern mit Kleinkindern deutlich gewandelt. Die gesellschaftliche Erwartungshaltung hat sich von der Mutter als Hausfrau hin zur erwerbstätigen Mutter, die Beruf und Familie vereinbart, verändert. Mit Kleinkindern berufstätig zu sein, stößt bei Eltern mittlerweile auf breite Zustimmung. So sind 60 % der zuvor erwerbstätigen Mütter bis zum 2. Geburtstag ihres Kindes wieder in Beschäftigung. Allerdings unterscheiden sich die Wiedereinstiegsquoten nach Urbanitätsgrad, Migrationshintergrund und insbesondere Bildungsabschluss. Am häufigsten kehren Frauen aus EU14/EFTA-Staaten (67 %), in Wien wohnhafte Frauen (69 %) und Frauen mit universitärem Abschluss (74 %) bis zum 2. Geburtstag des Kindes wieder in ihr Arbeitsverhältnis zurück.<sup>19</sup> Günstig auf einen frühen Wiedereinstieg wirkt sich auch eine partnerschaftliche Aufteilung der Karenz aus.

Zugleich gibt es aber auch heute noch unzählige Hürden, die eine Beschäftigung mit Kleinkindern erschweren. So stellen das unzureichende Angebot an Kinderbildungseinrichtungen und deren kurze Öffnungszeiten, die fehlenden Plätze in Ganztagschulen und der hohe zeitliche Bedarf des Lernens mit Kindern eine besondere Belastung dar. Diese Rahmenbedingungen sind wohl auch entscheidend für die hohe Teilzeitarate unter Müttern. 2017 betrug die Teilzeitquote von Frauen mit Kindern unter 15 Jahren 72 %, womit es seit 1994 fast zu einer Verdoppelung der Teilzeitarbeit unter Frauen gekommen ist.<sup>20</sup> Damit Beschäftigung aber überhaupt möglich ist, braucht es auch Betreuungsangebote für Kinder. Entsprechend ist in den letzten Jahrzehnten ein Wertewandel bezüglich außerhäuslicher Angebote der Kinderbetreuung festzustellen. Die lange Zeit idealisierte Betreuung des Kleinkindes durch die Mutter hat sich auch im geringen Angebot an institutioneller Kinderbetreuung für unter 3-jährige Kinder widergespiegelt. So besuchten 1995 nicht einmal 5 % aller unter 3-jährigen Kinder eine Einrichtung, 2017 sind es immerhin 26 %.<sup>21</sup> Im EU-Vergleich zählt Österreich aber weiterhin zu den Schlusslichtern bei der Frühförderung. Dies lässt sich vermutlich auch auf den Umstand zurückführen, dass institutionelle Angebote der Kinderbetreuung lange

- 18 Gerda NEYER/Regina KÖPL, Bericht über die Situation der Frau in Österreich, in: BUNDESKANZLERAMT (Hg.), Frauenbericht 1985 (Heft 5: Politik/Gesetz), Wien 1985, 94.
- 19 Andreas RIESENFELDER/Lisa DANZER, Wiedereinstiegsmonitoring, Wien 2017, 18 ff.
- 20 Im Zeitraum zwischen 1994 und 2017 stieg die Teilzeitquote von Frauen mit Kindern unter 15 Jahren von 39,1 % auf 72,4 % an. Vgl. STATISTIK AUSTRIA, Familie und Arbeitsmarkt. URL: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/arbeitsmarkt/familie\\_und\\_arbeitsmarkt/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/familie_und_arbeitsmarkt/index.html) (15.07.2019).
- 21 STATISTIK AUSTRIA, Kindertagesheimstatistik, Wien 2018, 85.

Zeit als ‚Aufbewahrungsstätten‘ diffamiert wurden, die dem Kindeswohl schaden würden. In den vergangenen Jahren gewinnt jedoch zunehmend die Frühförderung und Chancengleichheit von Kindern an Bedeutung. Allerdings ist dafür auch eine entsprechende Qualität Voraussetzung. Wesentlich ist dabei neben einem verringerten Verhältnis zwischen der Anzahl der Kinder und dem pädagogischen Personal (Betreuungsschlüssel) etwa die Hebung des Ausbildungsniveaus des Personals auf ein akademisches Level, wie dies in den meisten EU-Staaten bereits der Fall ist. Darüber hinaus sind arbeitsrechtliche Regelungen wie Elternkarenz mit Rückkehrrecht, das Recht auf Elternteilzeit, der Anspruch auf Pflegefreistellung etc. von Gewicht. Ebenso relevant sind die gelebte Unternehmenspraxis und deren betriebliche Vereinbarkeitskultur. Schwierigkeiten zeigen sich hier oftmals gerade hinsichtlich familienfreundlicher Arbeitszeiten und der Frage, welchen Stellenwert die Vereinbarkeit im Betrieb besitzt.<sup>22</sup>

### 3.3 Väterkarenz langsam im Kommen

Ab Mitte der 1970er Jahre wurde die Forderung nach einem Karenzurlaub für Väter vereinzelt aufgegriffen. Bis zu seiner Umsetzung sollte es aber noch weitere 20 Jahre dauern. Erst 1990 wurde nach heftigen Debatten ein arbeitsrechtlicher Karenzanspruch für Väter in Unternehmen eingeführt. An diese Einführung waren sowohl Erwartungen als auch Befürchtungen geknüpft. Befürworterinnen und Befürworter verbanden damit die Chance, die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung aufzubrechen. Kritikerinnen und Kritiker befürchteten hingegen die Auflösung traditioneller Familienbilder, die „Zwangsbeglückung“ von Männern und die Gefährdung bzw. Minderung der Schutzbestimmungen von Schwangeren und Müttern.<sup>23</sup>

Mittlerweile haben sich die Vorstellungen zu Berufstätigkeit und Familie deutlich gewandelt. Zunehmend wird von Vätern der Wunsch geäußert, mehr Zeit mit den eigenen Kindern verbringen zu wollen. So ergibt die Erhebung von Statistik Austria ‚Zeitwohlstand 2008/09‘, dass lediglich 35 % der Männer zwischen 20–39 Jahren die Zeit mit ihrem bzw. für ihr Kind als ausreichend empfinden, bei Frauen sind es immerhin 62 %.<sup>24</sup> Auch die partnerschaftliche Teilung von Arbeit und Kinderbetreuung hat sich in den letzten Jahrzehnten langsam, aber kontinuierlich fortgesetzt. So ist der Anteil der Väter, die Überstunden leisten, in den letzten

- 22 Nadja BERGMANN/Lisa DANZER/Susanne SCHMATZ, Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung – Betriebliche Rahmenbedingungen aus Sicht berufstätiger Eltern, Wien 2014, 64.
- 23 Gerda NEYER, Risiko und Sicherheit. Mutterschutzleistungen in Österreich (Forschungsberichte aus Sozial- und Arbeitsmarktpolitik 38), Wien 1990, 56 ff.
- 24 Martin BAUER, Bericht an das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft ‚Projekt Wohlbefinden‘, Wien 2010.

10 Jahren zurückgegangen. Gleichzeitig hat die Zahl der Mütter, die nicht erwerbstätig sind, deutlich abgenommen.<sup>25</sup>

Da es bislang keine Statistiken über die Inanspruchnahme von Väterkarenz gibt, kann für die Väterbeteiligung nur auf den Bezug von Kinderbetreuungsgeld zurückgegriffen werden. Haben 2006 nur bei 3 % der Paare, in denen die Mutter vor der Geburt erwerbstätig war, auch Väter Kinderbetreuungsgeld bezogen und die Erwerbstätigkeit unterbrochen, so ist die Zahl im Jahr 2013 auf 12 % gestiegen.<sup>26</sup> Zugleich ist in demselben Zeitraum aber die Dauer der Kinderbetreuung auf Seiten der Väter gesunken. Diese Entwicklungen sind unter anderem den Reformen angesichts des Kinderbetreuungsgelds geschuldet. So war zu Beginn nur der Bezug von 436 Euro monatlich bis zum 3. Geburtstag des Kindes vorgesehen, wovon 6 Monate für den Vater (bei sonstigem Verlust im Falle ausbleibender Inanspruchnahme) reserviert waren. Ab 2008 wurden schrittweise flexible Nutzungsmöglichkeiten beim Kinderbetreuungsgeld eingeführt. So kann der gleiche Geldbetrag heute auf eine kürzere Zeit aufgeteilt werden, womit gleichzeitig auch die Mindestbezugsdauer des Vaters verkürzt wird. Dass sich seither mehr Väter der Kinderbetreuung widmen, aber die Dauer kürzer wird, steht also in engem Zusammenhang mit den Reformen beim Kinderbetreuungsgeld. Zuletzt wurden aber weitere finanzielle Anreize gesetzt, um eine ausgewogene partnerschaftliche Aufteilung zu belohnen. Eingeführt wurde außerdem ein Familienzeitbonus für Väter gleich nach der Geburt, allerdings ohne Anspruch auf einen Papamonat im Betrieb.

### 3.4 Chancengleichheit am Arbeitsmarkt

Ab Mitte der 2000er Jahre haben die Frauen die Männer bei akademischen Abschlüssen überholt. Bei den 25- bis 34-Jährigen wiesen 2015 24,9 % der Frauen und 17,7 % der Männer einen Hochschul- oder Akademieabschluss auf.<sup>27</sup> Angesichts der besseren Ausbildung von Frauen und der geänderten Haltung zur Müttererwerbstätigkeit ist auch die Bedeutung von Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern am Arbeitsmarkt gestiegen. Ein wichtiger Indikator dafür ist die

25 Vgl. Bettina STADLER/Ingrid MAIRHUBER, Arbeitszeiten von Paaren. Aktuelle Verteilungen und Arbeitszeitwünsche (FORBA-Forschungsbericht 3/2017), Wien 2017, 50 ff.: So ist der Anteil der Väter mit Kleinkindern, die Überstunden leisten, deutlich zurückgegangen. Leisteten 2005 noch 40 % der Väter mit einem einjährigen Kind mehr als 40 Stunden pro Woche, waren es 2015 nur mehr 29 %. Im gleichen Zeitraum ist auch die Nicht-Erwerbstätigkeit der Frauen zurückgegangen: Mit Ende der Karenz (2-jähriges Kind) ist die Nicht-Erwerbstätigkeit der Frauen von 58 % auf 39 % gesunken.

26 RIESENFELDER/DANZER, Wiedereinstiegsmonitoring, 37.

27 STATISTIK AUSTRIA, Bildung in Zahlen 2016/17. URL: [https://www.statistik.at/web\\_de/services/publikationen/5/index.html?includePage=detailedView&sectionName=Bildung%2C+Kultur&pubId=508](https://www.statistik.at/web_de/services/publikationen/5/index.html?includePage=detailedView&sectionName=Bildung%2C+Kultur&pubId=508) (15.07.2019), 100.

Frage der Einkommensgerechtigkeit. Zwar wurde das Prinzip der gleichen Bezahlung für gleiche Arbeit bereits bei der Einführung des Gleichbehandlungsrechts 1979 verankert, aber besonders in den letzten Jahren hat die Frage der Lohngerechtigkeit nochmals an Gewicht gewonnen. Bis in die 1970er Jahren existierten noch Kollektivverträge mit eigenen sogenannten Leichtlohngruppen, wobei sich in der untersten Einstufungsgruppe nur Frauen befanden. Mit Unterstützung des Gleichbehandlungsrechts wurden diese diskriminierenden Lohnschemata beseitigt. Trotz der rechtlichen Möglichkeiten, dieser Benachteiligung bei der Bezahlung auf individueller Ebene entgegenzuwirken, kommt es nur zu einer langsamen Verringerung des Gender Pay Gaps. So verdienten ganzjährig vollzeitbeschäftigte Frauen 2017 im Median um 17 % weniger als Männer. Bei jenen mit Hochschulniveau ist die Schere mit 25 % besonders hoch. Besonders eklatant ist die Einkommensdifferenz, wenn unselbständig erwerbstätige Führungskräfte (Vollzeitbeschäftigte) miteinander verglichen werden. Hier macht die Einkommensschere sogar 32 % aus.<sup>28</sup>

Zusätzlich zu den individuellen Möglichkeiten gegen Entgeltdiskriminierung vorzugehen, wurden in den vergangenen Jahren weitere Maßnahmen getroffen, um strukturellen Benachteiligungen bei der Bezahlung begegnen zu können. Zentrale Instrumente waren dabei die stufenweise Einführung verpflichtender Einkommensberichte in Betrieben mit bis zu 150 Beschäftigten, die Verpflichtung zur Gehaltsangabe in Stelleninseraten sowie die Unterstützung bei der Orientierung von Bezahlung am Arbeitsmarkt durch den Lohn- und Gehaltsrechner. Entsprechend dem allgemeinen Trend, wonach Transparenz wichtiger geworden ist, ist dies auch bei der Bezahlung zu einem relevanten Thema geworden. Wenngleich häufig noch immer großes Schweigen über die Entlohnung in Unternehmen herrscht und bis vor kurzem auch noch Arbeitsverträge existierten, die Klauseln vorsahen, wonach über das Einkommen nicht gesprochen werden durfte, ist hier ein Umbruch festzustellen. Information und transparente Strukturen über Bezahlung gewinnen an Bedeutung.

### *3.5 Geänderte Rollenmuster brauchen auch geänderte Rahmenbedingungen*

Wie durch die Darstellungen gezeigt werden konnte, gab es in den letzten Jahrzehnten deutliche Veränderungen hinsichtlich der Wertvorstellungen bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Väterkarenz. Angesichts der immer besseren Ausbildung von Frauen sind auch die Erwartungen bezüglich gleicher Chancen am Arbeitsmarkt gestiegen. Allerdings stellen die bisherigen Rahmenbedingungen offenkundig keine ausreichende Unterstützung dar. Not-

28 STATISTIK AUSTRIA, Bericht des Rechnungshofes, Allgemeiner Einkommensbericht 2018. URL: [https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home\\_1/home\\_1/Einkommensbericht\\_2018.pdf](https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home_1/home_1/Einkommensbericht_2018.pdf) (02.06.2020), 120, 141.

wendig ist daher der Ausbau von hochqualitativen Kinderbildungseinrichtungen, eine familienfreundlichere Unternehmenskultur, Maßnahmen, welche die partnerschaftliche Aufteilung der Kinderbetreuung fördern, sowie transparente Strukturen der Bezahlung und Karrierewege.

#### **4. Ein Blick in die Praxis: Werte, Kultur und Konflikte in Unternehmen**

Werthaltungen sind plural und individuell. Systembedingt vertreten auch Arbeitgeberinnen und Arbeitsgeber sowie Unternehmen bzw. deren Führungskräfte oft unterschiedliche Werthaltungen. Im beruflichen und betrieblichen Alltag geht es daher darum, diese Unterschiede zu thematisieren und im Falle von abweichenden Positionen oder Konflikten gute Lösungen zu finden. Aus unserer Sicht lassen sich in der Unternehmenspraxis unter anderem drei Spannungsfelder skizzieren, für die wir Denkanstöße anbieten möchten. Zu diesen Spannungsfeldern gehören:

- die Frage um ‚Freiheit versus Verfügbarkeit‘, vor allem hinsichtlich der Arbeitszeit;
- das Thema ‚Vertrauen versus Kontrolle‘, das unter anderem mit Transparenz zu tun hat;
- die Diskussion um \*Management versus Menschenwürde‘ als vermeintlicher Widerspruch.

##### *4.1 Verfügbarkeit versus Freiheit*

Wie bereits beschrieben, ändern sich die beruflichen Rahmenbedingungen heute deutlich. Die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Freizeit verschwimmen, die Digitalisierung beschleunigt diese Entgrenzung. Moderne Kommunikationsformen erleichtern die orts- und zeitunabhängige Kommunikation und Abstimmung, haben aber auch ambivalente Folgen: Einerseits kann es für Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter zu einem Zugewinn an Autonomie und Flexibilität kommen, andererseits zu mehr Verfügbarkeit etwa durch eine höhere Erreichbarkeit. Besonders deutlich wird das Spannungsfeld von Verfügbarkeit versus Freiheit beim Thema Arbeitszeit. Auf politischer Ebene hat die Diskussion um die Arbeitszeitflexibilisierung in Österreich im Jahr 2018 hohe Wellen geschlagen und zu einer Ausweitung der Tageshöchst Arbeitszeit auf 12 Stunden geführt. Über die verschiedenen gesetzlichen Regelungen hinaus stellen sich in der beruflichen Praxis weitere Herausforderungen: Wer bestimmt den Umfang der Arbeitszeit, die Lage, die freien Tage, den Urlaub? Wie viel arbeiten wir genau? Wie können wir angesichts der digitalen Möglichkeiten unsere Arbeitszeit überhaupt berechnen? Und wer entscheidet im Konfliktfall, was gilt?

Beim Thema Arbeitszeit gibt es unterschiedliche und legitime Bedürfnisse und Interessen, die es zu bearbeiten und zu verbinden gilt: In der Regel wünschen sich Beschäftigte viel Flexibilität, autonome Gestaltungsmöglichkeiten und

eine gute Vereinbarkeit mit Familie und privaten Interessen. Die Unternehmen wiederum brauchen die Flexibilität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um Arbeitsaufträge erledigen und Wünsche von Kundinnen und Kunden erfüllen zu können. Vorausschauende Planung, Transparenz auf Betriebsebene und eine partnerschaftliche Unternehmenskultur können dazu beitragen, den potenziellen Konflikt um die Arbeitszeit erst gar nicht aufkommen zu lassen.

#### 4.2 *Vertrauen versus Kontrolle*

Eine zweite Konfliktzone ist jene um Vertrauen und Kontrolle. Sie hat viel mit Transparenz zu tun: Wie transparent sind unternehmerische Entscheidungen? Was und wieviel wird im Unternehmen kommuniziert? Wann und wo ist Verschwiegenheit vielleicht auch sinnvoll? Wissen Beschäftigte zum Beispiel voneinander, wie viel sie verdienen? Was wird bei Stellenausschreibungen nach außen kommuniziert? Wie transparent sind Karrierewege und Aufstiegsmöglichkeiten? Die Dimension von Vertrauen spielt auch bei der Auswahl des Arbeitsplatzes eine zunehmende Rolle, da sie – wie oben gezeigt – für in Österreich lebende Menschen ein immer wichtigeres Anliegen darstellt: Kontrollierte ‚Normarbeitsplätze‘ gelten als weniger attraktiv. Stattdessen werden Möglichkeiten des sinnstiftenden Arbeitens gesucht sowie Gestaltungsräume und Möglichkeiten zur Entfaltung von Eigeninitiative gewünscht. Neue Trends in der Organisationsentwicklung zeigen darüber hinaus, dass Eigenverantwortung und Vertrauen sowohl für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für das Unternehmen mehr Nutzen stiften als Kontrolle: Die in Europa immer stärker forcierten hochqualifizierten Jobs vertragen sich nicht mit überbordenden Regulierungen. Sie brauchen zum Erfolg die Selbstständigkeit der agierenden Personen. Immer mehr in den Blick kommen neue Organisationsformen<sup>29</sup>, die stärker auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Wünsche von Kundinnen und Kunden und die Ergebnisorientierung setzen als auf überkommene Hierarchien.

#### 4.3 *Management versus Menschenwürde*

Menschenwürde ist ein philosophisch, theologisch und anthropologisch zentrales Thema: Die christliche Soziallehre kennt ‚Personalität‘ als ein grundlegendes Prinzip. Immanuel Kant rückt die Autonomie und Selbstverantwortung des Menschen und deren Anerkennung durch andere ins Zentrum. Theologisch lässt sich die Menschenwürde durch die Ebenbildlichkeit des Menschen (vgl. Gen 1,26) begründen.<sup>30</sup> In Arbeit und Beruf geht es angesichts der Menschenwürde darum, Menschen in ihrer Ganzheit zu achten und nicht nur als ‚Arbeitskraft‘ zu betrach-

29 Vgl. zum Beispiel den wachsenden Einfluss sogenannter ‚Holacracy‘-Modelle.

30 Zu den Argumenten vgl. etwa: Konrad HILPERT, Menschenwürde, in: LThK3 Bd. 7 (2006), 132–137.

ten. Während ‚Menschenwürde‘ radikal die Person in den Mittelpunkt stellt, zielt ‚Management‘ auf die Organisation: Ziel des Managements ist das Erreichen der Ziele der Organisation. Auch der wieder in Mode gekommene Begriff ‚Leadership‘ versteht sich als soziales Handeln, um Menschen auf das Ziel einer Organisation hin zu motivieren.<sup>31</sup>

Trotz dieser unterschiedlichen Richtungen und Ziele lassen sich die Anliegen von Management und Menschenwürde verbinden: Die Herausforderung und Kunst dabei ist, so zu managen und zu führen, dass Erfolg gelingt und zugleich die Würde der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geachtet wird. In besonderem Maß zeigt sich eine solche Haltung in der Frage des Umgangs mit Gruppen, die bisher zu wenig am Erfolg von Unternehmen und Wirtschaft beteiligt waren. Dabei wird das Thema ‚Frauen in Führungspositionen‘ genauso angesprochen wie der Umgang mit kulturellen Unterschieden oder anderen Formen der Diversität. Die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Ziele der Organisation immer wieder miteinander in Dialog zu bringen, muss ein grundsätzliches Anliegen einer modernen Unternehmenskultur sein.

### **Abstract**

*This article which role human values play in companies. The authors who engage in answering the question are a political scientist working for the Chamber of Labour and a theologian working for the Federation of Austrian Industry. Therefore, this article is located at the intersection of science and practice and approaches the question from different political perspectives. This paper offers a short definition of the concept of ‘value’ and takes as example the current attitudes towards work and occupation in Austria. Further, it discusses the compatibility of family and career – a central topic concerning values – as well as practical challenges in terms of values in companies.*

31 Vgl. KLAIBER, Werte: Bildung, 48.