

# Väterfreundlichkeit als nachhaltige Personalpolitik

---

## **Dokumentation**

**einer Veranstaltung im Rahmen des Deutschen Stiftungstags 2012 in Erfurt**

**am 20. Juni 2012, 14:30 bis 16:15 Uhr**

**im ComCenter Brühl Atrium, Mainzerhofstr. 10, 99084 Erfurt**

## ***Hintergrund:***

Unternehmen werden bei fortschreitendem Fachkräftemangel stärker auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter in puncto Vereinbarkeit von Beruf und Familie achten müssen. Das tradierte Rollenmuster mit dem Bild vom Mann als Alleinverdiener in den Köpfen vieler behindert noch die notwendigen Veränderungen der Unternehmenskultur. Hier setzten Initiativen von Stiftungen an, die Väter in Unternehmen vernetzen, Vorbilder neuer Rollen bis in die Führungsetagen in Publikationen herausstellen und Wandlungsprozesse im Unternehmen fördern wollen.

Die *hessenstiftung – familie hat zukunft* verfolgt diese Ziele seit fast 10 Jahren in ihrem Förderbereich „Väter in Familie und Beruf“. Damit hat sie sich über Studien, Umfragen, Maßnahmen mit und für Unternehmen bundesweit einen Namen in der Gleichstellungspolitik gemacht. Um den Ansatz der Väterförderung im Unternehmen, der komplementär und nachhaltig die Förderung von Frauen unterstützt, wirksam fortzusetzen und verbreitern zu können, bietet die Stiftung ein Themencluster auf dem Deutschen Stiftungstag in Erfurt. Andere Stiftungen können sich dem Thema anschließen und regionale neue Maßnahmen und Förderungen begründen.

## ***Referenten - Podiumsgäste***

- Volker Baisch (Geschäftsführer, Väter gGmbH, Hamburg),
- Stefan Becker (Geschäftsführer, berufundfamilie gGmbH, Frankfurt a.M.),
- Hans-Georg Nelles (Organisationsberater, Väter und Karriere, Düsseldorf),
- Johannes Rahe (Vorstandsvorsitzender, Ursachenstiftung, Osnabrück),
- Marcus Schmitz (Geschäftsführer, IGS Organisationsberatung GmbH, Köln),
- Dr. Harald Seehausen (Inhaber, Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung, Frankfurt a.M.),
- André Stern (Projektleiter, Sinn-Stiftung, München, Paris)

## ***Moderation***

- Dr. Ulrich Kuther (Geschäftsführer, *hessenstiftung – familie hat zukunft*, Bensheim)

## I. Vorstellungsrunde

### **Volker Baisch**

**geboren 1966, •Vater von zwei Töchtern, wohnhaft in Hamburg, Diplom-Sozialwirt.**

**Auszeichnungen: Ashoka Fellow 2007; Preis des Deutschen Instituts für**

**Erwachsenenbildung. 10 Jahre Geschäftsführung Väter e. V., 5 Jahre**

**Organisationsberatung – DadsGbR – Väter in Balance; 15 Jahre**

**Fortbildungserfahrung; 10 Jahre Beratung und Coaching von Führungskräften.**

**Beratungsthemen: Begleitung von Veränderungsprozessen bzw. Aufbau einer neuen Unternehmenskultur, Beratung von Verbänden und Organisationen zum Thema Vereinbarkeit und Väter.**

- *Als Ashoka Fellow sind Sie erfahrener Social Entrepreneur, der seinen unternehmerischen Blick ganz auf die beratende Unterstützung von väterfreundlicher Personalpolitik gerichtet hat. Was ist eigentlich ein Sozialunternehmer?*

### **Volker Baisch:**

Social Entrepreneurs oder Sozialunternehmer finden Antworten auf drängende soziale Fragen: Sie arbeiten mit neuen, durchgreifenden Ansätzen daran, ein gesellschaftliches Problem dauerhaft und großflächig zu lösen. Social Entrepreneurs sind die Motoren gesellschaftlichen Wandels. Denn was gibt es machtvolleres, als eine gute Idee in den Händen einer redlichen Unternehmerpersönlichkeit. Das gilt für die Wirtschaft genauso wie für den sozialen Sektor. Als ich im Jahr 2000 selber Vater geworden bin, habe ich die Idee gehabt, meine eigenen Erfahrungen als Vater in Elternzeit anderen Vätern in Unternehmen zur Verfügung zu stellen, um sie zu ermutigen von Anfang an mehr Zeit für Ihre Kinder zu verbringen. Zu Beginn habe ich über die Internetplattform [www.vaeter.de](http://www.vaeter.de) die Männer in den Unternehmen erreicht, später über Workshops, Coaching und Führungskräftetrainings. Aus der sozialen Idee ist heute eine gemeinnützige Unternehmensberatung entstanden, die inzwischen über 40 Unternehmen bundesweit beraten hat.

### **Dr. Harald Seehausen**

**geboren 1945, Dr. phil., Industriekaufmann, Grundschullehrer, Dipl. Pädagoge. Vater von zwei Söhnen. 25 Jahre tätig als Sozialforscher beim Deutschen Jugendinstitut e.V. mit dem Schwerpunkt Kindertageseinrichtungen. Seit 1999 Inhaber der Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung. Initiator zahlreicher Väter-Projekte, insbesondere des Aktionsforums „Männer & Leben – Vereinbarkeit von Familie und Beruf“.**

- *Mit der hessenstiftung – familie hat zukunft hatten wir das Glück, von Anfang an im Aktionsforum „Männer und Leben: für mehr Vereinbarkeit“ mitwirken zu können, das Sie im Rhein-Main-Gebiet vor mehr als 10 Jahren gegründet haben. Warum haben Sie das Aktionsforum initiiert?*

### **Harald Seehausen:**

Das Aktionsforum wird von engagierten Akteuren aus unterschiedlichen Lebensbereichen und Handlungsfeldern getragen. Frauen und Männer setzen sich kritisch mit dem modernen Anforderungsgeflecht von Familie, Partnerschaft und Karriere auseinander. Die Vernetzung von Akteuren der Geschlechterpolitik ermöglicht einen impulsgebenden Wissens- und Erfahrungsaustausch. Für die Entwicklung und Umsetzung von konkreten und zukunftsorientierten Projekten vor Ort bietet sich ein regionales Bündnis als Kontaktplattform,

Diskussionsforum und Ideenwerkstatt an. Die Initiativen und Projekte dokumentieren eine qualitative Weiterentwicklung im Verhältnis der Geschlechter. Die Kooperation von Frauen und Männern bietet Chancen, sich mit Geduld und Ausdauer mit der partnerschaftlichen Ungleichstellung kritisch auseinanderzusetzen und neue Lösungsmöglichkeiten anzubieten.

### **Hans-Georg Nelles**

**geboren 1958, seit mehr als 30 Jahren verheiratet und Vater von drei Kindern (28w, 23m und 21w). Er ist Sozialwissenschaftler, Erwachsenenbildner und Organisationsberater und seit mehr als 15 Jahren für die Durchführung von zahlreichen Projekten im Themenfeld ‚Vereinbarkeit von Beruf und Familie‘ verantwortlich.**

**Auf der Grundlage der Erfahrungen mit den Elternzeit – Projekten hat er vor sechs Jahren ‚Väter & Karriere‘ entwickelt, ein Ansatz, das Unternehmen für die Belange von Vätern sensibilisiert und die dort beschäftigten Männer ermutigt, ihre Vorstellungen von Vatersein und Vereinbarkeit zu artikulieren und umzusetzen.**

- *Seit 2008 sind Sie als Organisationsberater und Autor freiberuflich tätig. Reichhaltige Informationen zum Thema kann man aus dem Väterblog ziehen, das Sie seit Jahren schreiben. Lesen auch Unternehmensverantwortliche Ihr Blog?*

### **Hans-Georg Nelles:**

Den Väterblog schreibe ich seit August 2006, inzwischen beinhaltet er mehr als 2.400 Beiträge zum Thema väterbewusste Personalpolitik, Politik für Väter in Deutschland, Österreich und der Schweiz und zahlreiche gute Beispiele auch aus anderen Ländern. Momentan hat der Blog durchschnittlich 6000 Seitenaufrufe pro Tag. Zu den Lesern und Leserinnen gehören auch Verantwortliche aus Unternehmen, das bekomme ich auf zahlreichen Veranstaltungen rückgemeldet und einige Unternehmen haben auf ihren ‚Väterseiten‘ im Intranet auf den Väterblog verlinkt bzw. den RSS Feed als Newsticker eingebaut. Neben dem Blog veröffentliche ich alle 2 Monate auch noch einen Newsletter, der 400 Leser und Leserinnen hat, Multiplikatoren, Gleichstellungsbeauftragte und Verantwortliche aus größeren und kleinen Unternehmen.

### **Marcus Schmitz**

**geboren 1969, verheiratet, zwei Kinder (geb. 2001 und 2003), Diplom-Kaufmann, seit 2001 Gesellschafter und Geschäftsführer der IGS Organisationsberatung GmbH, Köln Mitglied des Prüfungsausschusses für Industriefachwirte bei der IHK zu Köln Mitglied in Expertenrunden des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zum Thema „Familie und Arbeitswelt“**

### **Autor von Fachbüchern und Fachartikeln**

- *Für die hessenstiftung – familie hat zukunft haben Sie eine Umfrage durchgeführt, in der die Anforderungen an einen väterfreundlichen Arbeitgeber erhoben wurden. Welchen Unterschied machen Mitarbeiter denn zwischen einem väterfreundlichen oder einem familienfreundlichen Arbeitgeber?*

### **Marcus Schmitz:**

Ein familienfreundlicher Betrieb ist noch lange nicht väterfreundlich. Dies bemerken auch die Teilnehmer der Umfrage. So sagen sie zu 40,6 Prozent, dass das Unternehmen, in dem sie arbeiten, familienfreundlich ist. Nur 26,1 Prozent sagen aber über die gleichen Unternehmen, dass sie väterfreundlich sind. Gründe hierfür liegen in unternehmenskulturellen Bremsen.

Väter verstoßen gegen das zugeschriebene Rollenbild für Männer, wenn sie sich „gegen“ den Betrieb und für die Familie entscheiden. Wir sind es aus der Vergangenheit gewohnt, dass gerade die Männer sich den Unternehmen verschreiben und die Karriere vor die Familie stellen. So sind Väter auch – als Ergebnisse der Umfrage – in Sorge vor negativen Auswirkungen auf die Karriere und Unverständnis von Führungskräften und Kollegen, wenn sie familienfreundliche Maßnahmen und Regelungen in Anspruch nehmen wollen.

### **Johannes Rahe**

**geboren 1944, gründete und leitete der Stifter Johannes Rahe 26 Jahre gemeinsam mit seinem Partner ein mittelständisches Unternehmen für Türsysteme in der Lebensmittelindustrie, das er im Jahr 2009 der nächsten Generation übergab. 2008 gründete er die Ursachenstiftung. Das Grundstockvermögen der Stiftung beträgt 1 Mio. EUR und stammt aus dem Verkauf der Unternehmensanteile an die Nachfolger. Der Stifter ist selbst Vater und Großvater.**

- *Eine Frage an den Stifter Johannes Rahe: was hat sie bewogen, eine Stiftung mit dem Namen Ursachenstiftung zu gründen?*

### **Johannes Rahe:**

Eines war mir in meiner Lebensplanung schon früh klar: "Du richtest deinen Blick mit einer neu zu gründenden Firma auf den beruflichen Erfolg, um nach der aktiven Zeit eine gemeinnützige Stiftung ins Leben zu rufen, die etwas von dem zurückgibt, was dir zuteil geworden ist, eine andere Art von Business, „Social-Business““.

Der Name "Ursachenstiftung" mit dem Claim "Gute Gründe fördern" sagt in sich schon sehr viel über die Hintergründe der Stiftungs-Idee aus. Der Stiftungszweck ist mit "Familie und Wahrung der Schöpfung" bewusst sehr weit gefasst und soll offen sein für

Aufgabenstellungen der nächsten Jahrzehnte. Im Kleinen etwas Positives für die Zukunft verändern bzw. die Verantwortung für die Zukunft stärken ist das Ziel. Voraussetzung für eine Stiftungsarbeit im Sinne der Stiftungs-Idee ist das Analysieren, Fördern und Begleiten der Projekte, um sie nach Möglichkeit als Multiplikationsprojekte gleich einem Schneeballeffekt zum Selbstläufer wachsen zu lassen.

Die Ursachenstiftung geht der Sache auf den Grund, fragt grundsätzlich nach den Ursachen, setzt an den Wurzeln des Problems an, will gute Gründe bewusst machen und fördern.

"Die Ursache geht der Wirkung voraus" (Johannes Duns Scotus, schottischer Theologe und Philosoph 1266-1308).

### **Stefan Becker**

**geboren 1965, hat in Köln Volkswirtschaft studiert, zum Thema Betriebsräte am Europäischen Forschungsinstitut in Königswinter geforscht und für das Empirica-Institut in Bonn Unternehmen bei der Einführung von Telearbeit beraten.**

**Seit mehr als elf Jahren arbeitet er als Geschäftsführer für die berufundfamiliegGmbH in Frankfurt, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, die als Pionier für familienbewusste Personalpolitik gilt. Mit ihrer langjährigen Erfahrung und der breiten Vernetzung ist berufundfamilie heute Marktführer bei der Zertifizierung von Unternehmen, Behörden und Hochschulen im Bereich Vereinbarkeit. Seit mehr als zehn Jahren vergibt sie das Gütesiegel „Audit berufundfamilie“.**

- *Mit der berufundfamilie gGmbH haben Sie einen Praxisleitfaden herausgegeben mit dem Titel: Männer vereinbaren Beruf und Familie: Über die zunehmende*

*Familienorientierung von Männern und Lösungsbeispiele für Arbeitgeber. Was hat Sie bewogen, diesen Praxisleitfaden herauszugeben?*

**Stefan Becker:**

Wenn von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Rede ist, erscheint vor dem inneren Auge spontan das Bild von Müttern mit kleinen Kindern. Und wenn von Gleichberechtigung die Rede ist, geht es in der Regel um Frauen, die stärker in ihrer beruflichen Entwicklung gefördert werden müssen. Aber das Thema ist vielfältiger: Auch Männer wünschen sich zunehmend einen aktiven Part in der Familie - und wollen gleichzeitig (wie Frauen) erfolgreich im Beruf sein.

Für eine aktive Vaterschaft fehlen in vielen Bereichen gute Rahmenbedingungen. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Arbeitskultur, die es Frauen wie Männern möglich machen muss, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Der Wunsch vieler Väter, auch verstärkt familiäre Aufgaben zu übernehmen, erweist sich häufig als unvereinbar mit den unveränderten beruflichen Anforderungen.

Mit dem Praxisleitfaden wollten wir dagegenhalten und zeigen, wie es trotzdem gelingen kann.

**André Stern**

**geboren 1971 in Paris, ist Arno Sterns Sohn, verheiratet, Vater des kleinen Antonin. Er ist Musiker, Komponist, Gitarrenbaumeister, Journalist, Autor des Buches »... und ich war nie in der Schule«,**

**Daneben arbeitet er eng mit seinem Vater zusammen. Tür an Tür wohnen die beiden im Großfamilienverbund in Paris und auf dem Land. In Deutschland ist er unterwegs für die Sinn-Stiftung.**

- *„Männer für morgen“ heißt eine Initiative der Sinn-Stiftung, die Sie mit Prof. Dr. Gerald Hüther gegründet haben. Erläutern Sie uns bitte diese Initiative.*

**André Stern:**

Unsere Initiative sehen wir als eine Sammelbewegung. Wir wollen weit ins Land hinaus rufen: hallo Freunde, Jungs haben heute große Probleme (sie sind die Männer für morgen, und sind heute schon da). Wer hat da Vorschläge, Lösungen, Projekte? Wer kann da Unterstützung anbieten, Erfahrungen teilen usw.? Wir wollen das Rad nicht neu erfinden, wir sind auch keine Besserwisser, wir wollen nach all den Möglichkeiten greifen, die es schon gibt oder diejenigen unterstützen, die der Synergie bedürfen.

## II. Fragerunde:

### Bilanz nach fünf Jahren Elternzeit mit „Vätermonaten“

- *Was haben 5 Jahre Elternzeitregelung, nach der verstärkt auch Väter diese in Anspruch nehmen, mit den Unternehmen gemacht?*

#### **Volker Baisch:**

Anfänglich wurde die Elternzeitregelung für Väter noch von vielen Unternehmensvertretern belächelt. Hinter vor gehaltener Hand sagten viele, dass sich die Väter so wie so nicht trauen würden, die Partnermonate in Anspruch zu nehmen und ihre Karriere mit der Auszeit aufs Spiel zu setzen. Auch wenn heute noch fast jeder zweite Vater große Bedenken hat seinem Chef die Frage nach Elternzeit oder einer besseren Vereinbarkeit zu fragen, so lagen die Unternehmer von damals falsch. Kontinuierlich stieg die Zeit der Väter in Elternzeit, von der Leyen musste das Budget für Elternzeit aufstocken und heute geht jeder 4. Vater in Elternzeit – ein Drittel immerhin über 2 Monate. Zu dem gab es die Diskussion innerhalb der Bundesregierung, die Partnermonate, die verstärkt von den Vätern genommen werden, auszuweiten. Doch es braucht noch viel gesellschaftspolitische und mediale Unterstützung, damit dieses Thema auch auf Väterseite diskutiert wird und sich nicht auf die Optionen für Frauen beschränkt.

Die Elternzeitregelung hat auf jeden Fall entscheidend dazu beigetragen, dass auch Unternehmen inzwischen für die Bedürfnisse der Väter sensibilisiert sind, wenn auch erst mal nur für die Elternzeit. Wir wissen aber aus Umfragen und Studien, dass die Wünsche von Vätern noch sehr viel weiter über die Elternzeitregelungen hinausgehen und auch Teilzeitmodelle und die Arbeit im Homeoffice einschließen.

- *Herr Schmitz, aufgrund ihrer Befragungen und Beratungen von Führungskräften kennen Sie auch die andere Seite gut. Was hat sich in den letzten fünf Jahren bei den Unternehmen in punkto Familienorientierung oder gar Väterfreundlichkeit verändert?*

#### **Marcus Schmitz:**

Lassen Sie mich ein Beispiel nennen: Die Stadt Köln hat im aktuellen Frauenförderplan als Ziel für 2013 festgeschrieben, dass die Teilzeitquote von der derzeit 9 Prozent bei Männern auf 19 Prozent steigen soll. Ferner soll der Anteil von derzeit 20 Prozent der werdenden Väter, die Elternzeit nehmen, eine Steigerung auf 50 Prozent umgesetzt werden – bei mindestens 4 Monaten Elternzeit! Das Ziel ist die Förderung aktiver Vaterschaft. Hätte sich dies von uns einer mit der Einführung des Elterngeldes träumen lassen?

So liegt die größte Veränderung wohl darin, dass wir über das Thema reden. Auch in den Unternehmen wird zunehmend die Situation von Vätern diskutiert. So äußerten in Veranstaltungen unter oberen Führungskräften eines Energieunternehmens diese sehr deutlich ihre Konflikte zwischen Karriereanforderungen und Familienanforderungen. Das Dilemma wird benannt – vor fünf Jahren war dies in diesem Unternehmen unvorstellbar. So sind wir in der Diskussion – so scheint es mir – weiter, als wir, die sich mit dem Thema intensiv befassen, teilweise selbst glauben. Ich bin nicht der Ansicht, dass wir hier in schnellen Schritten weiterkommen, schließlich sind zugeschriebene Rollenmuster, mit denen die Väter in den Unternehmen und in der Gesellschaft konfrontiert sind, gemeinhin sehr stabil. Es ist eher eine Politik der kleinen Schritte. Und hier sind wir schon einige von gegangen.

Was das Thema Familienfreundlichkeit allgemein angeht, erlebe ich momentan einen großen Fokus auf das immer drängendere Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen. Hier stehen uns noch andere Herausforderungen bevor, da das Tabu noch größer ist. Kinder sind was Schönes, sie lachen und es ist eine freudige Angelegenheit von ihnen zu erzählen. Die an Alzheimer erkrankte Oma ist hingegen kein besonders attraktives Gesprächsthema. Hier drängt es und die Unternehmen merken es. Dies betrifft auch die Männer, da im Mindset der Beschäftigten verankert ist, dass Frauen pflegen. Tatsächlich übernehmen aber auch Männer zu einem Drittel Pflegeaufgaben. Der nächste Tabubruch naht.

- *Wo sehen Sie, Herr Baisch, die Unternehmen heute beim Thema Familien- oder gar Väterfreundlichkeit? Wird es strategisch besetzt, um Organisationen demografiefest zu machen oder bleibt es eine fürsorgliche, aber nicht notwendige Sozialleistung?*

**Volker Baisch:**

Das Thema Fachkräftemangel oder Demografie wird heute immer noch sehr stark unter dem Aspekt „wir brauchen die gut ausgebildeten Frauen in der Arbeitswelt“ diskutiert und weniger um das Thema „Partnerschaftliche Familie“, bei dem Mütter Karriere machen können und Männer sich mit reduzierter Arbeitszeit um die Kinder kümmern können.

Familienfreundlichkeit wird zwar als strategischer Standort- und als Wettbewerbsfaktor um die besten Fachkräfte ernst genommen, aber der große Durchbruch lässt auf sich warten. Väterfreundlichkeit wird Vätern im ersten Jahr zugebilligt, doch fließt es nicht als strategische Zielgröße in das Audit der Berufundfamilie GmbH ein, das die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens misst.

- *Herr Becker, wie sieht für Unternehmen der betriebswirtschaftliche Nutzen von väterfreundlichen Maßnahmen aus?*

**Stefan Becker:**

Wir haben mit unseren Arbeiten erstmals wissenschaftlich detailliert die positiven betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik belegen können. Das Ergebnis: Familienbewusste Unternehmen stellen sich in allen relevanten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen eindeutig besser: Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation steigen, Fehlzeiten und Kosten für vakante Stellen sinken, sie haben eine bessere Kundenbindung und eine höhere Mitarbeiterproduktivität. Aber das gilt natürlich nur, wenn für die gesamte Belegschaft – für Frauen UND für Männer – bedarfsgerechte Angebote gemacht werden.

- *„Mit Vätern rechnen“ heißt eine Studie, die Sie; Herr Nelles, mit den Bielefelder Stadtwerken durchgeführt haben. Welche Maßnahmen wurden dort für Führungskräfte angeboten, die in Teilzeit gehen wollten?*

**Hans-Georg Nelles:**

Das Projekt beschäftigte sich mit der Unternehmenskultur bei den Stadtwerken und insbesondere dem Aspekt, wie denken Führungskräfte über Väter, gerade auch in verantwortlichen Positionen, die für mehr als 2 Monate in Elternzeit gehen oder ihre regelmäßigen Arbeitszeiten reduzieren wollen. Es ging also weniger um einzelne Maßnahmen oder Instrumente, sondern um die Haltung dazu. Im Einzelnen habe ich mit der Hälfte der männlichen Führungskräfte qualitative Interviews geführt, es ist ein intensiver

Dialog im Unternehmen in Gang gesetzt worden und alle Führungskräfte haben an einem Workshop zum Thema ‚aktive Vaterschaft‘ teilgenommen.

Ein Ergebnis ist eine ‚Erlaubniskultur‘, die von der Führungsspitze nicht nur mitgetragen sondern offen kommuniziert wird. So hat der Geschäftsführer in deinem Beitrag der Tagesthemen die 2jährige Elternzeit einer Führungskraft deutlich begrüßt und die Erwartung ausgesprochen, dass dies kein Einzelfall bleibt. Insgesamt hat sich die Zahl der Väter in Elternzeit in den vergangenen 4 Jahren mehr als verdoppelt.

- *Herr Becker, Väter wollen ihre Arbeitszeit reduzieren, aber möglicherweise den Führungsjob nicht aufgeben. Wie kann Führen in Teilzeit funktionieren?*

**Stefan Becker:**

Solange wir in den Betrieben weiterhin nur Karrierewege anbieten, die auf einen Arbeitseinsatz in Vollzeit gründen, gar nicht!

Aber Teilzeitarbeit bedeutet doch nicht automatisch eine Reduktion um 50 Prozent. Die stundenweise Reduzierung oder die Möglichkeit, eine einem Tag von zu Hause zu arbeiten, schaffen oft schon Entlastung. Und in der Regel haben Führungskräfte schon heute die Freiheit, ihre Arbeitszeiten selbstbestimmt flexible zu gestalten. Dies sollten sie offensiver – auch klar artikuliert! – im Interesse der Familie wahrnehmen.



### III. Fragerunde:

#### Auswirkungen der Partnermonate

- *Herr Nelles, für das BMFSFJ und die hessenstiftung – familie hat zukunft haben Sie eine qualitative Fallstudie erstellt zu den Wechselwirkungen von Erfahrungen aus der Elternzeit, die Männer genommen haben, und der Unterstützung, die Männer ihrer Partnerin beim beruflichen Wiedereinstieg geben. Welches waren Ihre Haupte Erkenntnisse? Wie wirkt Elternzeit von Vätern sich aus?*

#### **Hans-Georg Nelles:**

Die zentralen Ergebnisse dieser Studie waren:

Aus der ursprünglichen Absicht, sich familiäre Pflichten und Erwerbsarbeit partnerschaftlich aufzuteilen, ist vielfach eine traditionelle Aufgabenteilung erwachsen. Diese Aufgabenteilung hat sich vielfach so ‚eingespielt‘ bzw. ergeben. Anerkennung und positives Feedback erhalten Männer vornehmlich im Beruf. Zuhause erleben sie, dass ihre Partnerin die anfallenden Aufgaben besser und schneller erledigen kann.

Die befragten Väter, sind bereit den Wiedereinstieg tatsächlich zu unterstützen und dafür gegebenenfalls auch ihre eigene Arbeitszeit zu reduzieren. Diese Bereitschaft ist an folgende Voraussetzungen geknüpft:

Die Väter erwarten eine frühzeitige Ansprache und möchten dabei auch über die mit dem Wiedereinstieg verbundenen Erwartungen und Konsequenzen sprechen. Ein wesentlicher Aspekt ist für sie der Wunsch der Partnerin, wieder arbeiten zu wollen. Damit verbinden sie auch die Erwartungen an eine höhere Partnerschaftsqualität, da an ursprünglich verfolgte Lebenskonzepte angeknüpft werden kann. Die Entscheidung, die eigene Arbeitszeit zu reduzieren, fällt Vätern umso leichter, je eher die Partnerin ausdrücklich einen Teil der Verantwortung für das Familieneinkommen übernimmt.

Die Elternzeit von Vätern wirkt sich in verschiedenen Feldern positiv aus:

Die Väter fühlen sich in der Ernährer-Rolle entlastet und erleben eine höhere Zufriedenheit und Qualität in der Partnerschaft. Sie entwickeln eine höhere Wertschätzung für die Haus- und Familienarbeiten und genießen es, eine enge Beziehung zu ihren Kindern aufbauen zu können. Die Erfahrungen der eigenen Elternzeit stärkt sie in ihrer Position als Vater, der kompetent in der familiären Sphäre handeln und mitentscheiden kann.

- *Herr Stern, auf der Website der Sinn-Stiftung habe ich ein Zitat von Ihnen gefunden. Sie schreiben: „Frauen von heute brauchen Männer von morgen.“ Welche Karrierewege werden „Männer für morgen“ haben und wie kann eine Stiftung wie Ihre dabei Hilfe leisten?*

#### **André Stern:**

Männer für morgen werden diesen Karriereweg selbst ganz neu definieren können, so hoffe ich! Wichtig ist, dass man Ihnen heute Dinge erzählt, die sie zu Neuem ermutigen, einladen und inspirieren.

Unentbehrlich scheint es uns, ihnen (Erfahrungs-)Räume statt Rollen zu ermöglichen.

Unsere Stiftungsinitiative bietet eine Plattform an, auf der sich Menschen, Projekte und Ideen versammeln werden, die dazu beitragen, die Entwicklung vom kleinen Jungen zum reifen, liebevollen und verantwortlichen Mann zu begünstigen. Damit dies gelingen kann, brauchen unsere Jungen Beachtung, Unterstützung und Aufgaben, an denen sie wachsen können. Die

Initiative lädt ein, mehr Verantwortung für die kommende Generation von Männern zu übernehmen. Das wäre gut für die Jungs, und das ist gut für alle!

- *Herr Nelles, im neuerschienenen „Väter-Handbuch“ haben Sie den Artikel „Väter – ein Gewinn für Unternehmen?!“ beigesteuert. Darin greifen Sie eine unkonventionelle Definition des Begriffs Karriere auf: „Karriere ist, wenn die Beziehung hält“. Können Sie uns das erläutern?*

#### **Hans-Georg Nelles:**

Diese Aussage verweist darauf, dass Karriere, berufliche Entwicklung heute nicht mehr so verläuft, dass der Mann sich beruflich entwickelt und seine Partnerin ihm den Rücken freihält. Frauen und Männer wollen heute beide Familie und berufliches Fortkommen vereinbaren und dies gelingt am besten, wenn Absprachen auf Augenhöhe getroffen werden. Es geht nicht immer alles gleichzeitig, aber ohne gegenseitige Rücksichtnahme geht auf Dauer gar nichts. Partnerschaft und die Beziehung zu den Kindern sind für Frauen und Männer die ‚Basisstation‘ für eine zufriedenstellende Karriere.

#### **Frage aus dem Publikum:**

- *Sabine Uehlein, Geschäftsführerin Stiftung Lesen: Engen Sie die Väterfreundlichkeit nicht zu sehr auf den ökonomischen Bereich ein? Die Partnermonate der Elterngeldzeitregelung sind doch nicht alles, wenn es um Väterfreundlichkeit geht. Es geht doch auch darum, Männer zu unterstützen, ihre Familienaufgaben wahrzunehmen, z.B. mit ihren Kindern zu lesen – wie es das Projekt „Mein Papa liest vor!“ (Stiftung Lesen und hessenstiftung – familie hat zukunft) fördern will.*

#### **Harald Seehausen:**

Sie haben einen wichtigen Punkt erwähnt: Die Verknüpfung von aktuellen ökonomischen Veränderungen am Arbeitsplatz mit den individuellen und gesellschaftlichen Kosten der Männerkarriere eröffnen den Horizont für künftige Fragen zur Geschlechterpolitik. Die Qualität der Vater-Kind-Beziehung im Kontext der Vereinbarkeit von Familie und Beruf rückt zusehends in das Handlungsfeld der Familienbildung, auch in die Kinder- und Familienzentren. Hier werden Vater-Kind-Gruppen gegründet.

Die Wahrnehmung von Familienaufgaben spielt hier eine bedeutende Rolle. Die aktive Beteiligung an der Hausarbeit und der Erziehung der Kinder sind zu wichtigen Fragen der gemeinsamen Aushandlungsprozesse zwischen Männern und Frauen geworden.

#### **André Stern:**

Unternehmer sehen auch die Nachhaltigkeit, nicht nur das Ökonomische bewegt sie. Ein glücklich gemachter Vater, dem geholfen worden ist, als er Probleme mit seinem Sohn hatte, möchte das Unternehmen nicht so schnell wieder verlassen. Es ist gut für das Unternehmen, dass die Mitarbeiterinnen von ihren Männern während der Schwangerschaft stark unterstützt werden.

### III. Fragerunde: Väternetzwerke in Unternehmen

- *Sie beraten eine deutsche Großbank, die früh die Weichen zu einer väterorientierten Personalpolitik gestellt hat. Welche Erfahrungen lassen sich von dort auf andere Unternehmen übertragen?*

#### **Volker Baisch:**

Die Commerzbank hat Ihre männlichen Mitarbeiter schon sehr früh in die Diskussion um das Vereinbarkeitsthema einbezogen und hat das Netzwerk „Fokus Väter“ innerhalb Ihrer Bank initiiert und in den letzten Jahren weiterentwickelt. Die Erfahrungen dieses Netzwerks werden aktuell im Rahmen des Projektes „Väternetzwerk“, dass nun gemeinsam mit der Axel Springer AG angeboten wird, umgesetzt. Ziel des innovativen Projektes ist es, den Wandel der Vaterrolle zu begleiten und mit einem auf Männer zugeschnittenen Programm, deren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu verbessern. Barbara David, Leiterin Diversity Management der Commerzbank und Initiatorin des Projektes, ist es inzwischen auch wichtig, möglichst viele Unternehmen in das Netzwerk zu integrieren, um Väter von Beginn an, in der partnerschaftlichen Aufgabenverteilung von Beruf und Familie zu unterstützen. Daran lässt sich gut erkennen, wie man die langjährigen Erfahrungen der Commerzbank im Bereich Väter auf andere Unternehmen übertragen kann.

- *Vor gut zwei Jahren starteten wir gemeinsam den Versuch, im Darmstädter Raum ein Väternetzwerk im Verbund zu errichten, das besonders mittelständische Unternehmen erreicht. Welches waren die Ziele? Welche Erfahrungen haben Sie als Moderator des Prozesses gemacht?*

#### **Harald Seehausen:**

An dem Darmstädter Netzwerk „Väter in Unternehmen“ sind Akteure der Industrie- und Handelskammer, der Merck AG, der Stadtverwaltung, Pro Familia, TU Darmstadt, Familienbildung, Freiberufler, Bildungseinrichtungen der Frauenbewegung (sefo-femkom) und des Frauenbüros beteiligt.

Das zentrale Ziel lautet „Erstellen eines „Baukastens“ als Angebot für Unternehmen, insbesondere für Personalbeauftragte. Hier werden lokale Angebote von den Mitgliedern des Netzwerks in Kooperation auch mit Externen zur Verfügung gestellt. Mit der Verwirklichung dieses Zieles entwickelte sich ein Informations- und Produktionsnetzwerk. Die Angebote beziehen sich u.a. auf Elternzeit- und Kompetenzpass-Seminare, Beratung und Kurse mit Freizeitaktivitäten aus dem Väterfachbereich der kommunalen Familienbildung, Schulungsangebote für Führungskräfte, Pilotprojekte für interessierte Unternehmen. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit wurden Verbindungen zur „Netzwerkstadt Darmstadt“ hergestellt.

Wichtige Erfahrungen aus der Moderation waren: der Mentalitätswechsel bei Akteuren aus unterschiedlichen Handlungsfeldern braucht unternehmensexterne Kontexte. Die Kontakte zu mittelständischen Unternehmen mit entsprechenden bewusstseinsbildenden Maßnahmen benötigen noch mehr Zeit, um eine väterbewusste Personalpolitik in Unternehmen zu verankern.

- *2010 lobten Sie einen Ideenwettbewerb aus mit dem Titel „Väter – ein Gewinn für Unternehmen!“ Ein Projekt, das Sie gemeinsam mit der IHK Osnabrück durchführen trägt die Überschrift: „Väter in Familienunternehmen“. Wie gelingt es Ihnen, Mittelständler und Familienunternehmen für Ihre Ideen zu gewinnen?*

**Johannes Rahe:**

Die Durchführung der Projekte erfolgte in drei Stufen:

Stufe 1: Findungsphase - Bewusstsein schaffen (Partnersuche, Umfrageergebnisse, Ideenwettbewerb)

Stufe 2: Pilotphase - Diagnostik und Diskussion (Befragungen, Workshops, Ideenfindung)

Stufe 3: Verbreitungs- und Multiplikationsphase - Umsetzung und Implementierung (Toolbox, Vernetzung, erreichen der Zielgruppe).

Die erste Stufe war recht unproblematisch. Partner wie die IHK, die HWK und die KH waren schnell gefunden. Als Weiteres stand uns unser Kompetenzpartner, die Väter gGmbH Hamburg, mit Rat und Tat zur Seite. Ebenso waren die Umfrageergebnisse zur veränderten Vaterrolle in unserer Gesellschaft ein Volltreffer. Von den 400 befragten Unternehmen wollten ca. 50 Prozent weitere Informationen über unser Projekt.

Ganz anders gestalteten sich die Dinge in der zweiten Stufe. Mittelständische Pilotunternehmen zwischen 20 und 250 Mitarbeitern waren nur äußerst schwer zu überzeugen. Der Leidensdruck, ausgelöst durch die demographische Entwicklung, war nicht groß genug und direkte wirtschaftliche Vorteile sind kurzfristig schwer nachzuweisen. Statt sechs bis zehn Unternehmen sind nun drei Unternehmen am Start, die recht erfolgreich die väterfreundliche Politik in ihren Unternehmen umsetzen. Wenn der Funke einmal übergesprungen ist läuft es.

Im nächsten Schritt, der Verbreitungs- und Multiplikationsphase, geht es bei den Unternehmen im Mittelstand in erster Linie um Bewusstseinsbildung.

- *Was sind aus Ihrer Erfahrung die Maßnahmen, die familienorientierten Männern am meisten nutzen und für Betriebe leicht zu verwirklichen sind?*

**Stefan Becker:**

Am meisten genutzt werden wahrscheinlich die Angebote zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit. Solche Maßnahmen sind auch von den Betrieben – auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen – leicht zu verwirklichen. Direkt oder indirekt profitieren Männer natürlich auch von den betrieblichen Angeboten zur Unterstützung der Kinderbetreuung: Von der Förderung einer Elterninitiative über die Vermittlung eines Tagesmutter bis hin zum Betriebskindergarten.

Großer Bedarf besteht allerdings noch bei Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Hier haben die Unternehmen selbst noch viel zu wenig vorzuweisen – und wir müssen aufpassen, dass diese große gesellschaftliche Herausforderung nicht auch wieder eine Aufgabe bleibt, die überwiegend bei den Frauen angesiedelt wird. Auch Männer sind hier in der Pflicht – und brauchen entsprechende Unterstützung von ihren Arbeitgebern.

- *Was sind die spezifischen Erwartungen der Väter an ihren Arbeitgeber und worauf sind sie bereit, sich einzulassen?*

**Marcus Schmitz:**

Wir bezahlen in Unternehmen die Beschäftigten mittlerweile in zwei Währungen: Geld und Zeit! Dies drückt sich auch in den Wünschen der Väter aus. Am meisten wird das Home Office als Unterstützungsmaßnahme benannt. Als zweites folgt die flexible Arbeitszeit, als

drittes die Verkürzung der Arbeitszeit. In dem letzten Punkt besteht auch die Bereitschaft, Einkommenseinbußen hinzunehmen. So würden über 30 % der Väter für väterfreundliches Verhalten des Arbeitgebers auf bis zu 10 % des Gehaltes verzichten. Viel wichtiger als die Instrumente ist aber die Kultur. Über 90 % erwarten familienbewusstes Verhalten der Führungskräfte. Hieran müssen wir arbeiten, denn Instrumente sind nur so gut, wie die Kultur, in der sie angewendet werden sollen.

- *Sie leben vorwiegend in Frankreich, sind aber viel in Deutschland unterwegs. Welche Unterschiede nehmen Sie wahr, wie Väter ihre Rolle in Familie und Beruf wahrnehmen. Sind französische Unternehmen väterfreundlicher?*

**André Stern:**

Leider überhaupt gar nicht. In Frankreich dauert die offiziell gewährte Vaterzeit... gerade 11 Tage! Na ja... für die Mütter ist es kaum besser: 10 Wochen (also zweieinhalb Monate...). In diesem Bereich ist Deutschland eindeutig weit vorne. Ich wünsche mir Ansteckung! Das Thema ist in Frankreich noch Neuland. Aber ich möchte es nicht dabei belassen. Ich bin dankbar, Volker Baisch und Ashoka begegnet zu sein, sie werden eine große Hilfe sein!

**Frage aus dem Publikum:**

- *Dr. Sigrun Fuchs, Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH: Bedenken Sie auch, wo Sie, die zum Teil weit aus dem Westen angereist sind, beim Stiftungstag zu Gast sind. Mir scheint, dass im Osten zwar nicht alles Gold war, aber doch einiges vorhanden war, über das wir nach zwanzig Jahren unter neuen Vorzeichen diskutieren. Erwerbstätigkeit der Mütter ebenso wie die Erziehungsaufgabe der Väter, beides unterstützt von einer flächendeckenden Kinderbetreuung.*

**Harald Seehausen:**

Der Hinweis ist wichtig. Die strukturellen Maßnahmen einer flächendeckenden Kinderbetreuung im Osten sind aus der Sicht des Westens gering bewertet worden. Hier gab es auf beiden Seiten vielfältige ideologische Strömungen, die das Wohlergehen von Kindern mit den Interessen von Eltern unterschiedlich eingeschätzt haben. Zukünftig geht es hier um eine Verzahnung von Kinderpsychologie und moderner Pädagogik mit der Berücksichtigung flexibler und mobiler Arbeitsplätze, ohne Familien- und Elternbildung zu vernachlässigen. Und hier sind Netzwerke von und für Väter mit Kindern zu entwickeln und zu begleiten.

## **IV. Schlussfrage:**

### **Stiftungen und Väterfreundlichkeit in Unternehmen**

- Was können Ihrer Erfahrung nach Stiftungen im Thema väterfreundliche Personalpolitik leisten und wo liegen ihre Grenzen?

#### **Johannes Rahe:**

Stiftungen sollten quer denken und aufrütteln. Sie sind in der Lage unabhängig Netzwerke zu knüpfen um neue Ideen in die Gesellschaft zu tragen.

Zitat: „Kann es sich eine Gesellschaft wie die unsere leisten, die neuen Väter und aufwachsenden Buben so zu vernachlässigen?“

Ihre Grenzen liegen in der politischen Umsetzung von Maßnahmen und oft auch in der mangelnden Flexibilität, was den Stiftungszweck angeht.

#### **André Stern:**

Stiftungen können dafür sorgen, dass solche Runden, solche Gespräche wie die heutigen entstehen – dafür vielen Dank!

Männer für morgen brauchen davon zu hören, dass es andere Möglichkeiten gibt; dass es so viele Möglichkeiten gibt, dass im Endeffekt ihrer eigenen Relevanz Platz gegeben wird.

Sie brauchen davon zu hören, dass die Klüfte zwischen den Generationen UND den Geschlechtern verschwinden können.

Stiftungen können sich dafür stark einsetzen - unsere Stiftungsinitiative z.B. setzt sich dafür ein. Aber auch möchte ich die Frage in die Runde stellen: was erwarten Sie von Stiftungen?

#### **Stefan Becker:**

Normativ ist das Thema ja zunehmend akzeptiert. Mögliche Maßnahmen sind bekannt, Instrumente sind vorhanden. Doch die wenigsten Arbeitgeber gestalten diese Herausforderung aktiv und gezielt.

Stiftungen können dazu beitragen, dass neben Einstellungsänderungen auch Verhaltensänderungen erzielt werden. Gemeinsam mit ihren Partnern aus Politik, Wissenschaft, Verbänden und Kammern können sie mit guten Einzelprojekten in die Arbeitswelt wirken – und mit ihrer Reputation strategisch Einfluss auf die Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen nehmen.

**Ulrich Kuther:** Gestern habe ich als sarkastischen Kommentar zum Stiftungstage gehört: „Vermögen trifft Unvermögen.“ Damit dem nicht so ist, sollte es besser lauten: auch kleine Vermögen treffen auf großes Kreativvermögen, wenn Stiftungen sich als Ideenschmieden für Lösungen zusammentun.

#### **Volker Baisch:**

Unsere Väter gGmbH ist ein gutes Beispiel dafür, wie das Zusammenspiel von innovativen Ideen, Stiftungen und Politik sich auch über mehrere Jahre hinweg sehr gut entwickeln kann. So hat uns die gemeinnützige Hertiestiftung die erste Internetplattform [www.vaeter.de](http://www.vaeter.de)

finanziert, der Hamburger Senat zwei Jahre später das Pilotprojekt „Innovative Personalpolitik für Väter“, das erstmals Väterfreundlichkeit in zwei Hamburger Unternehmen untersucht und umgesetzt hat. Danach hat Ashoka, eine Organisation die erfolgreiche Social Entrepreneurs finanziell und mit einem großen Netzwerk unterstützt, mich als Fellow ausgewählt und mir die Möglichkeit gegeben, aus meinem Hamburger Projekt eine bundesweite Unternehmensberatung zu entwickeln. Die Ursachenstiftung hat ein Jahr später mit uns gemeinsam das Projekt „Väter in Familienunternehmen“ ins Leben gerufen und erstmals die konkrete Umsetzung von Väterfreundlichkeit im Mittelstand ermöglicht. Ein Zusammenspiel von diesen drei Akteuren – innovative Projekte, Stiftungen und Politik – kann zu mehr gesellschaftlichen Innovation und mehr Gerechtigkeit führen.

#### **Harald Seehausen:**

Stiftungen sind „Unruhe-Stifter“. Sie können im Handlungsfeld „Väterfreundlichkeit im Unternehmen“ Projekte mit vielfältigen Anregungen und Impulsen fördern, vor allem damit auch arbeitsfeldübergreifende Lösungen und Querverbindungen unterstützen. Die zukunftsorientierte Praxis braucht Freiräume, die von Stiftungen gefördert werden. Die Grenzen zeigen sich in der zu kurzen Förderdauer, so dass die Gefahr besteht, keine Nachhaltigkeit zu erreichen.

#### **Hans-Georg Nelles:**

Stiftungen können jenseits von betrieblichen Zwängen und betriebswirtschaftlichen Erwägungen innovative Ansätze, die sinnstiftend sind und nach Ursachen fragen, unterstützen und so Möglichkeiten und Lösungen für eine väterbewusste Personalpolitik aufzeigen, die Unternehmen nachhaltig stärken und die Zufriedenheit der Beschäftigten und damit auch Motivation und Bindung an ihren Betrieb dauerhaft erhöht.

#### **Marcus Schmitz:**

Ich möchte gerne Bezug nehmen auf eine Antwort von André Stern, der eben gesagt, dass es so viele Möglichkeiten gibt. Ich glaube, dass es eine sinnvolle Aufgabe von Stiftungen ist, diese Möglichkeiten zu entwickeln und aufzuzeigen. Leider erlebe ich in meiner Praxis häufig Menschen, die glauben, dass sie keine Möglichkeiten haben. Hier eine Brücke zu schlagen, ist eine interessante Aufgabe für Stiftungen.

Die Fragen stellte **Dr. Ulrich Kuther**, geboren 1963, Dr. phil. verheiratet, Vater eines Grundschulkindes, Theologe und Stiftungsmanager, seit 2004 im Auftrag der Karl Kübel Stiftung in Bensheim Geschäftsführer der *hessenstiftung – familie hat zukunft*.