

## 6 Auswertung der Interviewergebnisse

Im Folgenden sollen die aus den Experteninterviews gewonnenen Daten mit den Inhalten aus dem theoretischen und dem empirischen Teil verbunden werden. Dabei werden jeweils die bedeutendsten Erkenntnisse aus diesen Teilen mit den aus den Interviewauswertungen gewonnenen Thesen in Zusammenhang gebracht werden, sodass eine logische Verknüpfung von Theorie und Empirie erreicht werden kann. Die entsprechenden Ankersätze sollen an dieser Stelle nur mit Ankerbeispielen erwähnt werden, sie können jedoch vollständig in dem Thesenpapier in **Anhang 4** dieser Bachelorarbeit eingesehen werden.

### 6.1 Ergebnisse in Bezug auf den Theorieteil

Kategorie 1: Die „neuen Väter“

#### *1. Aussage:*

Seit den 1970er Jahren lässt sich eine Entwicklung der Väter weg von dem zahlenden Zaungast hin zu einem aktiven, teilhabenden Familienvater erkennen. Ließ sich bereits in den letzten Jahrzehnten ein deutlicher Einstellungswandel der Väter feststellen, jedoch ein relativ verhaltenes Engagement auf der Verhaltensebene, so erfuhren die „neuen Väter“ spätestens mit Einführung des Elterngeldes mitsamt Partnermonaten einen Aufschwung in Richtung mehr familiärem Engagement. Mehr Väter entscheiden sich für eine temporäre Unterbrechung der Erwerbsarbeit zugunsten der Familienarbeit und Erziehung des Kindes. Wenngleich eine bedeutende Mehrheit der Väter lediglich für zwei Monate, häufig

gesplittet, aus dem Erwerbsleben zurücktritt. Auch in den Unternehmen lässt sich bereits ein Paradigmenwechsel hin zu einer „neuen Väterlichkeit“ feststellen. Dies belegt die folgende These:

- 1. Es ist bereits ein Paradigmenwechsel der sich ändernden Vaterrolle wahrzunehmen. Immer mehr Väter möchten aktiv an der Erziehung der Kinder und dem Familienleben teilhaben. Durch finanzielle Anreize wie bspw. die Möglichkeit der Väter Elterngeld zu beziehen, erhöhte sich die Anzahl der aktiven Väter seit dem Jahr 2007 deutlich.**

Ankerbeispiele:

*„Ich würde schon sagen, dass wir einen Paradigmenwechsel, speziell was unsere männlichen Mitarbeiter betrifft, wahrnehmen. In unserem Unternehmen hat sich die Anzahl der ‚Elternzeitler‘ stark erhöht. Durchschnittlich machen Väter in unserem Unternehmen 2,5 Monate Elternzeit. Wir sehen aber auch einzelne Väter, die da ausreißen und wirklich auch schon eine längere Auszeit nehmen.“ IP1, Z6–10*

*„Ich glaube einfach, dass sich das Familienbild wandelt und bereits gewandelt hat. Heute gibt es im Vergleich zu früher viel mehr Väter, die aktiv an dem Familienleben teilhaben möchten.“ IP2, Z6–8*

*„Ich würde sagen, das ist ganz klar angestoßen durch die strukturellen Anreize. Sprich, die Möglichkeit Partnerschaftsmonate zu nehmen, also zusätzliches Elterngeld zu erhalten, wenn der Partner auch in Elternzeit geht.“ IP4, Z6–8*

*„Tatsächlich kommen viele Impulse von den Vätern selbst. Im Sinne von ‚Mach doch mal!‘ oder ‚Das und das haben wir noch nicht!‘ oder ‚Wir hätten gerne xy.“ IP4, Z285–287*

2. Aussage:

Väter haben Ängste. Diese Ängste stellen für sie einige schwierige Hürden in Richtung aktiver Vaterschaft dar. Neben ökonomischen und innerfamiliären Hürden (s. Kapitel 3.3) sehen die „neuen Väter“ vermehrt betriebliche Gründe als Hinderungsgründe einer aktiven Vaterschaft. Wie sich in Kapitel 3.2 dieser Arbeit zeigte, definieren die meisten Väter ihre Männlichkeit über ihre Erwerbstätigkeit. Aus diesem Grund möchten viele Väter ihre Ernährer-Funktion innerhalb der Familie nicht ablegen, sondern sie um die „weiblichen Komponenten“ der Fürsorge- und Erziehungsarbeit erweitern. Befürchtete Karriereeinbußen sorgen für ein zurückstellen des Vaterschafts-Ideals. Nicht vorhandene Vorbilder in den Unternehmen und eine nur unzureichend gelebte Unternehmenskultur verstärken ihre Ängste. Dessen sind sich auch viele der interviewten Personalverantwortlichen bewusst.

2. **Wenngleich vermehrt ein Paradigmenwechsel der sich wandelnden Vaterrolle wahrgenommen werden kann, nehmen die Väter ihre neue Rolle dennoch nur sehr zaghaft ein. Gründe hierfür können vieler Natur sein. Zum einen gewisse Ängste vor Karriereeinbußen und/oder zum anderen das Fehlen von Vorbildern und die nur unzureichend gelebte Unternehmenskultur.**

Ankerbeispiele:

*„Wobei man aber auch bei der Entwicklung innerhalb unseres Unternehmens sieht, dass die Väter sich nur sehr zaghaft in dieses neue Rollenmodell einlassen. Im ersten Jahr nach Verabschiedung des Elterngeldgesetzes war es nur ein einziger Vater, der die Elternzeit in Anspruch genommen hat. Also es wurde nicht sofort euphorisch angenommen. Absolut nicht. Das hat auch hier bei unseren Vätern erst einmal Klick machen müssen.“* IP2, Z20–26

*„Aber ich nehme es so wahr, dass viele Väter tatsächlich Angst vor Karriereeinbußen haben, wenn sie in Elternzeit gehen.“* IP5, Z97–98

*„Viele Väter haben Angst vor einem Karriereknick im Unternehmen. Väter haben aber mit Sicherheit noch an vielen anderen Ecken Angst. Zum Beispiel, dass die Rolle, die sie sich ausgesucht haben nicht überall akzeptiert wird.“ IP6, Z36–39*

*„Die Führungskräfte müssen einfach eine Vorbildfunktion übernehmen. Denn nur, wenn es richtig und gut vorgelebt wird, hat man als Arbeitnehmer, speziell als Vater, die notwendige Sicherheit und auch den Mut, um sich mehr in der Familie zu engagieren und dementsprechend die Arbeit etwas zu reduzieren und keine 45 Stunden pro Woche mehr zu arbeiten.“ IP1, Z55–59*

### 3. Aussage:

Dieser Rollenwandel des Mannes ist unter anderem eine Folge der modernen Frauenrolle. Die Mutterrolle ist nur eine begrenzte Phase in dem weiblichen Lebenslauf. Die Mutter ausschließlich als Erzieherin der Kinder zu betrachten wäre genauso einseitig wie den Mann allein als Familiennährer zu sehen. Erwerbstätigkeit ist für Frauen wie Männer gleichermaßen wichtig. Aus diesem Grund sind auch besonders die Frauen, vorausgesetzt sie handeln nicht als „maternal gatekeeper“, Antreiber einer aktiven Vaterschaft. Besonders für junge Dual-Career-Couples der Generation Y ist eine egalitäre Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit angestrebtes Ideal.

3. **Doch auch das sich wandelnde Rollenbild der Frauen treibt den Rollenwandel der Väter voran. Die Erwerbsbiografien junger Frauen und Männer nähern sich immer weiter an. Heute ist die Erwerbstätigkeit für Frauen ebenso relevant wie für Männer. Frauen sehen sich nicht mehr alleine in der Verantwortung der Erziehungs- und Hausarbeit und stellen gewisse Forderungen an ihre Partner. Aushandlungsprozesse innerhalb der Partnerschaft sind unerlässlich und demnach ein nicht zu unterschätzender Antreiber für den Wandel der Vaterrolle.**

Ankerbeispiele:

*„Immer mehr Frauen kommen in Führungspositionen, wollen Karriere machen, aber trotzdem Kinder bekommen. Natürlich muss dann der Mann, wenn er auch Kinder will, der Frau den Rücken freihalten. Eine Karriere der Partnerin ist nach der Geburt des Kindes nur dann möglich, wenn der Mann mitzieht.“* IP3, Z61–64

*„Es ist einmal das Zulassen von Seiten der Partnerin, auf der anderen Seite ist es aber schlichtweg deshalb, weil eine moderne Frau heutzutage arbeiten möchte.“* IP4, Z35–37

*„Der zweite Aspekt ist der, dass die Frauen heutzutage sehr gut ausgebildet sind und es nicht mehr einsehen, dass sie für die Elternzeit alleine zuständig sind. Die Frauen haben heutzutage einfach eine gewisse Anspruchshaltung an die Väter und kommunizieren diese auch.“* IP5, Z8–11

*„Es gibt immer mehr Frauen in Führungspositionen. Frauen wollen nach der Geburt des Kindes wieder der Erwerbstätigkeit nachgehen und viele Männer sind an der Vereinbarkeit von Beruf und Familie interessiert. Das hängt schlussendlich mit den Bildungsabschlüssen zusammen, die sich komplett angenähert haben.“* IP6, Z12–16

4. Aussage:

Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist besonders für junge Karrierepaare von zunehmender Bedeutung. Nur die wenigsten Väter sind mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zufrieden. Die Mehrheit aller Väter empfindet das Engagement seitens der Arbeitgeber als nicht befriedigend (s. Kapitel 3.2).

Eine beharrliche Präsenzkultur erschwert flexibles Arbeiten und damit eine gute Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben. Vor allem auch eine nur unzureichend ausgebaute Infrastruktur erschweren jungen Paaren häufig das Ausleben einer gleichberechtigten Partnerschaft. Im Vergleich zu skandinavischen Ländern ist diesbezüglich der Aufholbedarf Deutschlands am größten. Wenngleich mit Blick auf diese ebenfalls Auf-

holbedarf in Sachen Lohngerechtigkeit besteht. Auch zwei der sechs Interviewpartner sehen noch immer große Schwierigkeiten in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus Sicht der „neuen Väter“.

**4. Eine unzureichend ausgebaute Infrastruktur der Kinderbetreuung, die Gender-Pay-Gap sowie letztlich eine beharrliche Präsenzkultur in den Unternehmen stellen ebenfalls Hindernisse einer aktiven Vaterschaft dar.**

*„Meiner Meinung nach gibt es derzeit 3 größere Hindernisse. Das ist zum einen die Pay-Gap, dann ist es die aktuell vorherrschende Kultur in den Unternehmen (...) und zum dritten müsste ein weiterer Ausbau staatlicher Maßnahmen hinsichtlich Familienarbeitszeit und Unterstützung der Teilzeitarbeit nach der Elternzeit passieren. Ich glaube auch eine große, wenn nicht die größte Problematik besteht darin, dass das klassische Bild eines Arbeitsalltags noch häufig die 40-Stunden-Woche ist. Und diese in den Chefetagen auch noch überwiegend gelebt wird.“* IP1, Z36–44

*„Die Betreuungszeiten sind schlecht. Sie stimmen nicht mit den Arbeitszeiten überein. Wenn man mal eine Stunde länger arbeiten muss, bekommt man sofort Panik, da die Kita pünktlich schließt. Das Thema der Betreuung am Wochenende gibt es gar nicht.“* IP2, Z76–79

Kategorie 2: Unternehmen

5. Aussage:

Kapitel 3.2 zeigte die veränderte Einstellung der „neuen Väter“ zu der Erwerbstätigkeit. Flexible Arbeits(zeit)modelle und Angebote für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind für die „neuen Väter“ ein wichtiger Faktor bei der Arbeitgeberwahl. Die Kenntnis hierüber sorgt für eine zunehmende Thematisierung einer Familienfreundlichkeit, im engeren Sinne, Väterfreundlichkeit in deutschen Unternehmen. Um zu Zeiten des stetig ansteigenden Fachkräftemangels die benötigten, gut qualifizierten Mitarbeiter für sich gewinnen zu können, bedarf es einer Fokuserweiterung auf die Väter. Nur wer sich heutzutage in Sachen Familienfreundlichkeit gut positionieren kann, kann Fluktuation vermeiden,

Mitarbeiter motivieren und langfristig an das Unternehmen binden. Dies belegt auch die folgende These:

5. **Eine zunehmende Thematisierung der „neuen Väter“ ist nicht zuletzt auf einen anwachsenden Fachkräftemangel zurückzuführen. Die neu verabschiedeten Gesetze des Bundeselterngeldes, sowie die Motivation die Mitarbeiter zu binden, Fluktuation zu verringern und letztlich eine hohe Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer fordern zu können, führen zu einer zunehmenden Anerkennung notwendiger familienfreundlicher Maßnahmen für eine verbesserte Familienvereinbarkeit im Beruf für die „neuen Väter“.**

Ankerbeispiele:

*„Es war so, dass wir uns eigentlich generell überlegt haben, wie wir die Mitarbeiterbindung erhöhen können und die Fluktuation verringern können. Und wie wir unseren Mitarbeitern, auch den Vätern, eine hohe Leistungsbereitschaft abfordern können. Denn das Problem bei uns in der Branche ist ja auch ganz klar der Fachkräftemangel.“* IP2, Z42–45

*„Die geänderte gesellschaftliche Ausgangslage ist auch in unserem Unternehmen spürbar. (...) Und die Väter sind vor allem mit Einführung des Elterngeldes und der damit verbundenen zwei Partnermonate im Jahr 2007 in den Fokus gerückt.“* IP1, Z109–110,116–117

*„Meiner Meinung nach ist der Hauptgrund die Motivation von Mitarbeitern. Es hängt aber natürlich auch viel damit zusammen, dass man Ausfälle vermeiden möchte. Man möchte natürlich nicht, dass ein Mitarbeiter die Firma verlässt, weil man ihm zu wenig Unterstützungsangebote macht.“* IP6, Z69–72

*„Bezogen auf Elternzeit und Elterngeld haben wir uns natürlich aufgrund der verabschiedeten Gesetze mit dieser Thematik befasst. Aber*

*es hat auch einfach ein Wandel unter den jungen Menschen stattgefunden.“ IP5, Z169–171*

6. Aussage:

Unternehmen bieten zunehmend flexible Arbeits(zeit)modelle, mit Blick auf eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie, an. Nachfolgende These beinhaltet einige familienfreundliche Maßnahmen.

**6. Individuelle Teilzeit-Modelle, Home-Office-Angebote, Betriebs-eigene Kita, Eltern-Kind-Büros und Ferienbetreuung werden unter anderem den „neuen Vätern“ angeboten.**

Ankerbeispiele:

*„Wir haben zunächst eine betriebseigene Kindertagesstätte, direkt am Campus. Wir haben Eltern-Kind-Büros. Wir decken die 6 Wochen Sommerferien mit unseren Kids-Camps ab. Mittlerweile finden diese auch eine Woche lang in den Pfingstferien statt. Wir bieten Familienevents an, wir haben eine Home-Office-Regelung und mittlerweile bieten wir auch, innerhalb unseres Betriebssportprogramms extra auf Familien zugeschnittenes Programm an. Da werden 2 verschiedene Sportprogramme angeboten. Das eine ist zugeschnitten für Mütter in Elternzeit und das andere ist passend für Väter mit ihren Kindern. Das findet dann gemeinsam an den Wochenenden statt. Wir haben auch innerhalb dieses Betriebssportprogramms Angebote zu Wochenendunternehmungen und Trips für Familien. Wir haben unseren Fokus schon sehr deutlich auf Familienfreundlichkeit gelegt. Und es ist schön zu sehen, dass nun auch immer mehr Väter unsere Angebote annehmen und auch speziell nachfragen.“ IP1, Z92–104*

*„Wir erarbeiten individuelle Teilzeit-Modelle, also wenn beispielsweise ein Vater hauptsächlich in der Verwaltung arbeitet und Mittwoch einen Home-Office Tag machen möchte und Freitag frei, dann wird sowas auch erarbeitet.“ IP2, Z108–110*



*„Wir haben einen betriebsinternen Kindergarten mit Öffnungszeiten von 6–18 Uhr für die Kollegen in der Schichtarbeit.“ IP3, Z97–98*

*„Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, und man muss auch niedrigschwellige Angebote machen können. Bei uns wäre ein Beispiel hierfür das Elterncafé. Ein Café, wo die Eltern sich kennenlernen und austauschen können. Es ist auch ganz wichtig, dass man mit sog. Role-Models arbeitet. Speziell bei uns ist das der ‚Vater des Monats‘. Ich denke das ist etwas, was man auf jeden Fall immer tragen kann. Dann zählt für mich zu einer familienfreundlichen Personalpolitik auch, dass man auch, vorausgesetzt die notwendigen Sicherheitsvorkehrungen sind gegeben, die Kinder mal mit zur Arbeit bringen kann. Also es sollten Familienbüros beziehungsweise Eltern-Kind-Büros vorhanden sein. Wir haben dafür zum Beispiel Eltern-Kind-Räume, zum Teil mit PC's und Spielsachen ausgestattet. Aber wir haben mittlerweile auch mehrere ‚mobile Kinderzimmer‘ auf dem [REDACTED]. Das ist eine ganz schicke Geschichte. Das nennt sich Kidsbox. Ein großer geschreinerter Kasten, den man rollen und aufklappen kann. Da sind dann für 0 bis ungefähr 10/12 Jahren verschiedene Sachen drin, um Kinder zu beschäftigen. Es ist ein Schreibtisch vorhanden, ein Bett, eine Wickelkommode und noch einiges mehr. Auch so etwas gehört zu einer familienfreundlichen Politik. Ich muss auch für Notfälle was in der Hand haben. Bei uns ist das eben die Kurzzeitbetreuung [REDACTED], die auch schon mehrfach ausgezeichnet wurde, weil es eben so ein tolles Programm ist.“ IP4, Z107–124*

*„Zudem bieten wir auch die Pflegezeit an und die Familienpflegezeit. Nehmen wir mal an ein Kind wäre außerhalb der Elternzeit krank, und zwar langfristig krank, und der Mitarbeiter wird jetzt beispielsweise für ein halbes Jahr nicht vollzeitig arbeiten können, dann hat er die Möglichkeit seine Stunden zu reduzieren, sein Entgelt wird aber nur um 20 % abgesenkt, das heißt er bekommt 80 % dessen was er die ganze Zeit bekommen hat, auch wenn er nur die Hälfte arbeitet. Und wenn diese Pflegezeit dann vorbei ist, da kann natürlich auch an Stelle des Kindes, die Mutter oder der Vater des Mitarbeiters erkrankt sein, dann arbeitet der Mitarbeiter wieder voll und bekommt solange bis dieser Diffe-*

*renzbetrag, den er in der Pflegezeit zu viel erhalten hat kompensiert ist, einfach einen Abzug. An einem Beispiel verdeutlicht würde das heißen, er arbeitet zwar 35 Stunden in der Woche, bekommt aber nur 30 Stunden bezahlt, weil er vorher 30 Stunden bezahlt bekommen hat, aber nur 15 Stunden gearbeitet hat.“ IP5, Z123–135*

*„Dann gehört alles dazu was zu dem Thema „Betrieblich geförderte Kinderbetreuung“ gehört. Aber auch viele Projekte um Väter in der Entscheidung zu unterstützen gehören dazu. Also rund um das Thema „Väter“ müssen klare Signale seitens des Unternehmens gesendet werden. Man muss es also unterstützen, wenn Männer in Teilzeit arbeiten oder in Elternzeit gehen wollen.“ IP6, Z92–96*

7. Aussage:

Aktive Vaterschaft hat einen wirtschaftlichen Nutzen. Dies brachte der Väterreport 2016 des BMFSJ zu Tage. Neben einem Nutzen für den Vater selbst, die Partnerin und das Kind, profitieren auch Unternehmen von einer aktiven Vaterschaft. Mitarbeiterbindung- und Motivation, geringe Fehlzeiten sowie letztlich eine höhere Produktivität aufgrund einer hohen Zufriedenheit der Väter mit ihrem Arbeitgeber stellen letztlich einen Gewinn für Unternehmen dar. Die folgende These bestätigt diese Aussage.

7. **Unternehmen erkennen Familienfreundlichkeit zunehmend als Standort- und Wettbewerbsfaktor an. Investitionen in familienfreundliche Maßnahmen gehen, neben dem finanziellen Aspekt, vor allem zu Lasten der Flexibilität der Unternehmen. Der Gewinn familienfreundlicher und speziell väterfreundlicher Maßnahmen wird vor allem in einer gesteigerten Motivation, Zufriedenheit, einem guten Betriebsklima und auch in einer gesteigerten Arbeitsbereitschaft der Mitarbeiter sichtbar. Sodass letztlich von einer Win-Win-Situation gesprochen werden kann.**

Ankerbeispiele:

*„Also im Grunde kann man nur von einer Win-Win-Situation sprechen. Die Leute, die ihren Einsatz für uns geben und dann auch etwas zurückbekommen, arbeiten im zweiten Schritt wieder doppelt so gerne und doppelt so viel. Ich denke, dass zufriedene Mitarbeiter auch einfach die produktiveren und effizienteren sind. Wenn man von seinem Arbeitgeber Unterstützung erfährt und sich darüber bewusst ist, dass das eigentlich nicht selbstverständlich ist, dann gibt man auch gerne und viel zurück. Also ich bin der Meinung, dass der Nutzen am Ende definitiv der größere ist. Es ist natürlich auch ein großer Aufwand das alles so zu strukturieren und Flexibilität hat auch immer wahnsinnig viel mit Abstimmung zu tun, aber grundsätzlich denke ich ist es am Ende eine Win-Win-Situation.“ IP2, Z164–173*

*„Und zum Schluss sind die Mitarbeiter auch schlichtweg dankbarer. So wie man den Mitarbeiter bei der Familienvereinbarkeit im Beruf unterstützt, so gerne und gut nimmt er auch seine beruflichen Aufgaben wahr.“ IP1, Z145–148*

*„Ich bin der Meinung, dass solche Strategien einfach bedarfsorientiert angewendet werden müssen. Es sollte sich schon an einer Kosten-Nutzen-Analyse orientieren. Wenn ich weiß, dass sich ein super Mitarbeiter in einer Schlüsselposition Unterstützung in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie wünscht, dann werde ich auch alles daran setzen ihn zu unterstützen. Weil wenn ich weiß, dass er einen sehr guten Job macht, dass sich die Investitionen lohnen werden, ich ihn langfristig im Unternehmen halten kann und er gerne und auch motiviert in unserem Unternehmen arbeitet, dann investiere ich gerne. Es ist ein Geben und Nehmen.“ IP3, Z107–115*

*„Die Frage nach den Kosten ist eine sehr schwierige Frage. Aber es sind keine Peanuts. Es ist schon ein ordentlicher Posten, mit Sicherheit. Aber der Return ist glaube ich ein sehr wichtiger und sehr guter. Weil ich durch diese Maßnahmen, bzw. das Geld, das ich ausbebe, Mitarbeiter habe, die*

*nicht wechseln und weniger ausfallen. Zudem habe ich ein gutes Betriebsklima. Und das sind eben solche weichen Faktoren, von denen man mittlerweile weiß, dass sie auch sehr wichtig sind und dass sie sich vor allem auch in barer Münze auszahlen. Insofern ist jede Investition, die ich in diesem Bereich tätige, eine Investition, die sich lohnt.“* IP4, Z165–171

*„Was es aber das Unternehmen kostet ist Flexibilität. Wenn ein Teil meiner Belegschaft mobil arbeitet und man einen bestimmten Mitarbeiter benötigt, dann muss man flexibel reagieren und umstellen können.“* IP5, Z219–222

*„Was man dadurch gewinnt sind wieder die Parameter, die ich bereits erwähnt habe. Das sind Motivation, Vermeidung von Ausfällen, das Thema Arbeitgeberattraktivität, das ist das Thema der Reputation und so weiter und so fort. Bis hin zum Thema der Nachhaltigkeit.“* IP6, Z119–122

### Kategorie 3: Familienkompetenzen

#### 8. Aussage:

*„Das im Beruf erforderliche Durchsetzungsvermögen wird durch das in der Erziehung notwendige Einfühlungsvermögen ergänzt. Ebenso wird die Selbstbehauptung durch Rücksichtnahme relativiert. An die Stelle des sturen ‚Abschaltens‘ tritt häufiger das Mitgefühl. Und der Hektik im Berufsleben steht eine unverzichtbare Voraussetzung für jegliche Erziehungsbemühungen gegenüber: die Einübung von Geduld.“*<sup>223</sup>

Eltern lernen von ihren Kindern. Es können Fähigkeiten entwickelt oder erweitert werden, welche in einem Unternehmen gewinnbringend verwendet werden können. Eigene Bedürfnisse, Ziele und Termine müssen während der Elternzeit stets mit jenen der Kinder abgeglichen werden. Väter fördern ihre Kinder, lernen es Kompromisse zu schließen, diskutieren Regeln und setzen Grenzen. „Die OECD sieht die Gründe in einer erhöhten Motivation und einem erhöhten Commitment. Zudem wird ein Ausstieg der Mütter vermieden und dadurch bleiben Humankapital-

---

223 Ruth Martin 1979, in: Heinz Walter 2012, Väter – bis hierhin. Und wie weiter?, S. 685

investitionen erhalten.“<sup>224</sup> In Unternehmen werden diese Kompetenzen zunehmend anerkannt, wenngleich sie diesen aufgrund fehlender Messbarkeit häufig skeptisch gegenüberstehen. Die geteilte Meinung hierüber verdeutlicht folgende These.

- 8. Väter können während der Elternzeit Kompetenz erwerben, die gewinnbringend in einem Unternehmen verwertet werden können. Besonders in den Bereichen Organisationsfähigkeit, Stressbewältigung und Flexibilität. Vielfach werden diese Kompetenzen anerkannt, wenngleich man ihnen mit Skepsis gegenübersteht.**

Ankerbeispiele:

*„Absolut, absolut gibt es diese Kompetenzen. Da wäre zunächst einmal das Multitasking zu nennen, das man ganz klar in einer Familie lernt und auch mit in den Arbeitsalltag bringt. Planung ist wichtig. Die brauche ich in beiden Bereichen, also sowohl in der Familie als auch im Beruf. Ganz wichtig ist zudem auch das Lösen von Konflikten. Davon kann auch die Firma ganz viel profitieren, gerade in gemischten Teams. Zu erwähnen sind selbstverständlich auch die soziale Komponente wie auch die emotionale Komponente. Das schließt sich wieder an den Stichpunkt gutes Arbeitsklima im Unternehmen. Das ist wichtig. Und nicht zu vergessen ist darüber hinaus, dass man durch die Erziehung eines Kindes auch ganz viel Sensibilität dafür bekommt, welche Bedürfnisse andere Menschen haben. Meiner Meinung nach wird man ein Stück weit empathischer.“ IP4, Z244–253*

*„Absolut. An erster Stelle zunächst einmal die Entwicklung bzw. der Ausbau von Empathie und sozialem Verhalten. Dann ist es so, dass mit Kindern häufig kein routinierter Plan von A bis F funktioniert. Man muss oft Umwege gehen und ich denke, dass das in der Berufswelt oft sehr hilft. (...) Eine Kompetenzerweiterung liegt ganz klar vor allen Dingen*

224 OECD 2007, in ebd., S. 647

*auch im Time-Management und in den sozialen Kompetenzen.“ IP5, Z291–294, 295–297*

*„Ja das glaube ich schon. Nicht in dem Maße wie es so oft beschrieben wird, aber da gibt es natürlich Dinge, die man mit Blick auf Organisation, auf Empathie, auf Seitenwechsel, das heißt die Fähigkeit, dass man sich in eine andere Person hineinversetzen kann., erweitern und ausbauen kann. Das sind eine Reihe von Dingen, die man allerdings nicht messen kann. (...) Der gesunde Menschenverstand sagt da viel dazu, aber es ist schwer das zu messen.“ IP6, Z147–151, 153–154*

*„Zum einen wäre da natürlich vor allen Dingen eine gesteigerte Stressresistenz, eventuell ist man auch empathischer und hat eine größere Flexibilität. (...) Aktuell ist man aber noch nicht so weit, als dass diese Kompetenzen auch tatsächlich anerkannt werden.“ IP1, Z135–137, 139–140*

*„Zum Teil. Ich glaube man kann das nicht wirklich vergleichen. Also ich glaube eigentlich nicht, dass Männer da zusätzliche Kompetenzen erwerben. Ich bin der Meinung, dass das einzige was man als Vater erwirbt, zu sehen ist, was zuhause alles anfällt. Also ich könnte das so nicht unterschreiben, dass die Väter zusätzliche Kompetenzen erwerben.“ IP2, Z179–183*

*„Das Einzige was ich mir vorstellen könnte, wäre wohl die Organisationsfähigkeit. Aber ich glaube nicht, dass diese Kompetenzen viel Aussagekraft haben.“ IP3, Z138–139*

#### Kategorie 4: Generation Y

##### 9. Aussage:

Junge Paare der Generation Y leben zunehmend in einer Dual-Career-Couple Konstellation, sodass sich die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für diese Generation im Vergleich zu älteren Generationen deutlich erhöht. Unternehmen müssen diesbezüglich besonders mit Blick auf den anwachsenden Fachkräftemangel ein hohes Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen zur Verfügung stellen. Junge Paare

dieser Generation zeigen zudem eine höhere Fluktuationsneigung. Entsprechen die Angebote der Arbeitgeber nicht den eigenen Vorstellungen, so ist man eher bereit den Arbeitgeber zu wechseln als dies bei älteren Generationen der Fall war. Die Loyalität einem einzigen Arbeitgeber gegenüber nimmt ab.

**9. Es werden neue Anforderungen und Ansprüche an Arbeitgeber formuliert, auf welche Unternehmen zu Zeiten des Fachkräftemangels mit einer verbesserten Flexibilität und Work-Life-Balance antworten müssen.**

Ankerbeispiele:

*„Die Nachfrage nach flexiblen Arbeitszeiten und auch Auszeiten in regelmäßigen Abständen (Sabbaticals) wird deutlich zunehmen. Erste Tendenzen sehen wir bereits. Um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, bedeutet dies für die Personalarbeit, dass wir uns auf diese Themen fokussieren müssen, um Initiativen und Programme zu entwickeln, die diesem Bedarf gerecht werden.“ IP1, Z166–170*

*„Man muss bei dieser Generation auch ein bisschen neu denken, was Familie und Leben betrifft. Da gibt es ja auch eine ganze Menge neuer Begriffe, wie Work-Life-Balance und Work-Family-Balance. Da passiert glaube ich auch noch eine ganz viel. Die Arbeitgeber müssen sich definitiv besser aufstellen, was Flexibilität und mobiles Arbeiten betrifft. Das ist meine persönliche Einschätzung. Diese Generation möchte viel mehr Familienleben als die vorangegangenen Generationen. Da muss man jetzt schon ordentlich was bieten, was die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betrifft.“ IP2, Z209–216*

*„Ich muss zu Zeiten des Fachkräftemangels vor allem für diese Generation ein attraktiver Arbeitgeber sein. Ich muss werben. Zunächst einmal mit meinen Produkten, mit meiner Marke, aber dann eben auch mit den Rahmenbedingungen. Unter anderem ist da auch das Thema der Familienfreundlichkeit ein sehr wichtiges. (...) Und was bei dieser Gene-*

*ration vermutlich auch anders ist oder was als anders wahrgenommen wird ist, dass hier eine größere Mobilität vorhanden ist. Und zwar die von einem Arbeitgeber zum anderen. (...) ich glaube die Bereitschaft zu einem ‚besseren‘ Arbeitgeber zu wechseln ist bei dieser Generation weit größer als bei älteren Generationen.“ IP4, Z296–299, 300–302, 303–304*

*„Es sind Mitarbeiter, mit einem sehr guten Selbstvertrauen, weil sie wissen, dass sie sehr gut ausgebildet sind und sie wissen, dass wir einen Fachkräftemangel haben.“ IP5, Z327–329*

*„Heute bekommt ja nur was zustande, wenn man Leute laufen lässt und ihre Ideen berücksichtigt. Stichwort Diversity-Management. Das ist ein gutes Beispiel dafür. Aber zu guten Ergebnissen kommt man heute nicht mehr indem man Jemandem diktiert was er genau zu tun hat. Und das gilt für alle, nicht nur für die Generation Y. Also das Arbeitsleben dreht sich. Und damit die Anforderungen und damit die Menschen. Ich glaube nicht, dass es spezielle Maßnahmen für die Generation Y geben muss.“ IP6, Z197–207*

## Kategorie 5: Sonstiges

### 10. Aussage:

Es herrscht eine nicht unbeachtliche Diskrepanz zwischen Einstellung und Verhalten der neuen Väter. Eine aktive Vaterschaft wird angestrebt, jedoch nur in Maßen ausgelebt. Zahlreiche Gründe hierfür wurden im theoretischen Teil dieser Arbeit erarbeitet. Um eine Einschätzung darüber bekommen zu können inwiefern dies tatsächlich der Fall ist, wurde sich der sog. Likert-Skala bedient und in die empirische Untersuchung eingebaut.<sup>225</sup>

### **10. Wenngleich familienfreundliche Angebote zunehmend speziell an Väter gerichtet werden, so werden sie vergleichsweise wenig angenommen. Dies verdeutlichen die beiden nachstehenden Abbildungen.**

---

225 Bundesverband der Personalmanager (BPM), nach: [https://www.bpm.de/sites/default/files/zentrale\\_ergebnisse\\_bpm\\_befragung\\_vaeterorientierung.pdf](https://www.bpm.de/sites/default/files/zentrale_ergebnisse_bpm_befragung_vaeterorientierung.pdf) (Zugriff: 04.04.2017, 17:28 Uhr)



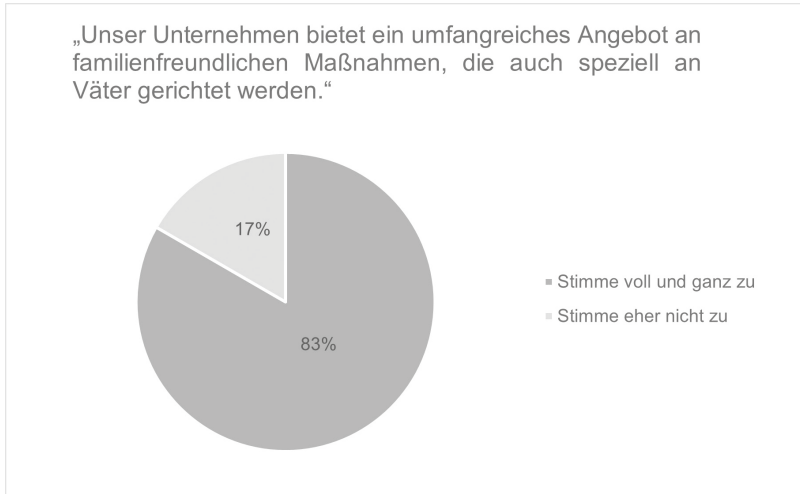


Abbildung 11: Einschätzung der Personalverantwortlichen bzgl. der speziellen Ansprache der Väter (eigene Darstellung)

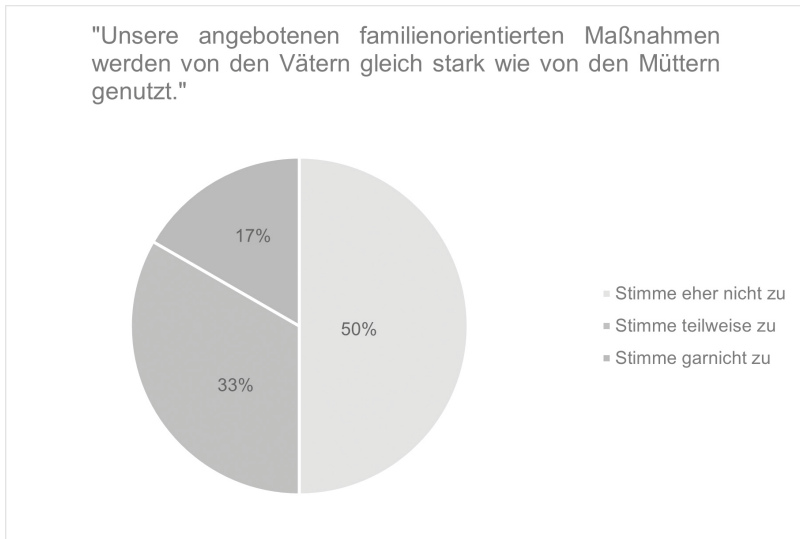


Abbildung 12: Einschätzung der Personalverantwortlichen bzgl. der Annahme der angebotenen Maßnahmen durch die Väter (eigene Darstellung)

11. Aussage:

Veraltete Wirtschaftsstrukturen und eine, auf das ehemals traditionelle Familienmodell der Alleinernährer-Ehe ausgerichtete Steuersystem, hindern egalitäre Rollenaufteilungen. Aufgrund von Pragmatismus schleichen sich tradierte Rollenbilder in die ehemals gleichgeschlechtliche Partnerschaft. Das Ausmaß dieser traditionellen Industriestrukturen und der politischen Fehlanreize wird mit Blick auf den Traditionalisierungseffekt bei skandinavischen Paaren deutlich. Dies belegt die nachstehende These.

**11. Zudem lässt sich das Phänomen beachten, dass junge Karrierepaare, vor allen Dingen aus skandinavischen Ländern, in Deutschland traditionellere Rollen einnehmen.**

Ankerbeispiele:

*„Bei uns gibt es ein Phänomen auf was ich sie gerne noch aufmerksam machen möchte. Ich weiß nicht, ob es das in Unternehmen generell überhaupt gibt, aber bei uns gibt es zunehmend das sogenannte Dual-Career-Couple-Phänomen. Und das ist etwas, dass viele neue Chancen bietet aber auch viele neue Herausforderungen. Dort beobachtet man, dass wenn ein Karrierepaar aus einem Land kommt, in dem der Unterschied zwischen Männer- und Frauenkarriere/-verdienst nicht so groß ist, diese in Deutschland häufig wieder in klassische Rollenmuster verfallen. Bedeutet, die gut qualifizierte Frau zieht mit und nimmt dann entweder einen Job an, der nicht ganz ihrer Qualifikation entspricht oder fällt in irgendeiner anderen Weise in das traditionelle Rollenmuster zurück. Das ist die eine Seite. Und die andere Seite ist aber die, dass es auch ganz interessante Effekte gibt zur Vaterrolle beziehungsweise zur Männerrolle. So haben wir auch Paare, bei denen die Frau eine Professorenstelle bekommen hat, ihren Partner mitbringt und da wird es auch immer ganz spannend, welche Rolle er einnimmt. Das haben wir in letzter Zeit häufig beobachten können, vor allem bei den jungen Menschen, die der Generation Y angehören.“ IP4, Z333–346*

## 6.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Wie sich in der empirischen Untersuchung gezeigt hat, lassen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in den Ansichten der sechs interviewten Personalverantwortlichen finden. Nachfolgend sollen diese noch einmal zusammengefasst werden.

### Gemeinsamkeiten

Gemeinsamkeiten lassen sich sowohl in den grundsätzlichen Einstellungen zu den „neuen Vätern“, den Ursachen für eine zunehmende Thematisierung dieser und den personalpolitischen Umsetzungsmaßnahmen finden.

Alle Interviewpartner gaben an einen Paradigmenwechsel bzgl. der „neuen Väter“ in ihrem Unternehmen wahrzunehmen, da sich in allen interviewten Unternehmen ein Anstieg der Elternzeit-Väter wahrnehmen lässt. Ferner zeichnet sich aber in jedem Unternehmen ein bislang nur zaghafter Rollenwandel der Väter ab. Gründe bzw. Motive für ein zunehmendes Annehmen des Themas „Neue Väter“ sind ausnahmslos bei allen Interviewpartner Folgende:

- Mitarbeitermotivation und Förderung der Leistungsbereitschaft
- Mitarbeiterbindung mit Blick auf den Fachkräftemangel
- Verringerung der Fluktuation
- Neu verabschiedete Gesetze zum Bundeselterngeld
- Wettbewerbsvorteil / Gutes Employer Branding

Weitere Gemeinsamkeiten lassen sich teilweise in den Umsetzungsstrategien finden. Alle Interviewpartner bieten grundsätzlich flexible Arbeits(zeit)modelle an. Nachfolgende Abbildung 13 ermöglicht einen Überblick über die einzelnen Modelle, unter Berücksichtigung der Häufigkeit.

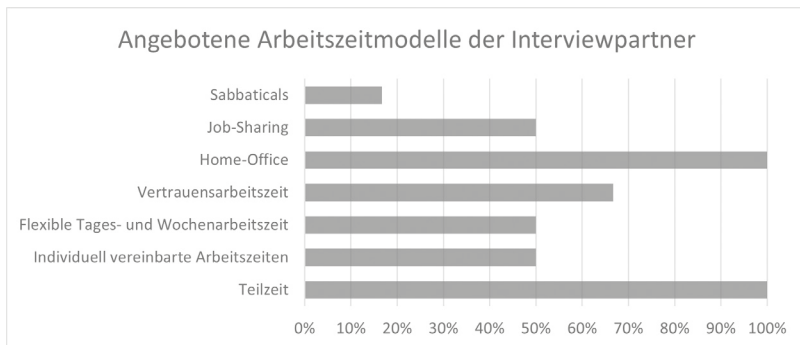


Abbildung 13: Angebotene Arbeitszeitmodelle der Interviewpartner (eigene Darstellung)

Alle Interviewpartner bieten Teilzeitmodelle und Home-Office an. Eine Vertrauensarbeitszeit bieten 65 % der befragten Unternehmen an. Die Hälfte der Unternehmen bieten das Modell des Job-Sharings, flexible Tages- und Wochenarbeitszeit und individuell vereinbarte Arbeitszeiten an.

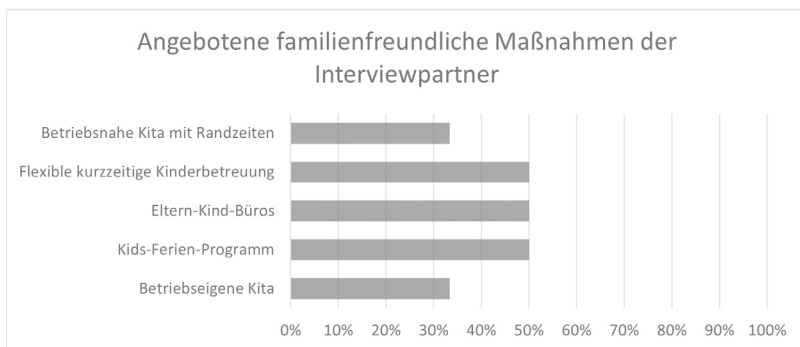


Abbildung 14: Angebotene familienfreundliche Maßnahmen der Interviewpartner (eigene Darstellung)

Obige Abbildungen verdeutlichen, dass mehrheitlich flexible Arbeitszeitmodelle, als konkrete Maßnahmen zur gezielten Unterstützung einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie, angeboten werden. Dabei muss angemerkt werden, dass Abbildung 13 lediglich jene Maßnahmen

aufführt, welche von mehreren Interviewpartnern angeboten werden. Einigkeit der Interviewpartner herrscht letztlich auch über die Relation von Kosten und Nutzen der angebotenen Maßnahmen. Alle Personalverantwortlichen sind der Meinung, dass der Nutzen und Vorteil dieser Maßnahmen die Kosten zumindest deckt, sodass schlussendlich von einer Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gesprochen werden kann. Über die monetären Kosten konnte keiner der Interviewpartner eine Aussage treffen, den Nutzen sah man allerdings übereinstimmend in einer erhöhten Mitarbeitermotivation, daraus folgend ein erhöhtes Commitment, und eine verbesserte Mitarbeitergewinnung und Bindung. Bezüglich der im Familienalltag erwerbbarer Kompetenzen, sog. Familienkompetenzen, herrscht zwar grundsätzliche Einigkeit darüber, dass es sie gewissermaßen gibt, gleichzeitig wird mehrheitlich die Meinung vertreten, dass es bis zu einer vollständigen Anerkennung dieser Kompetenzen noch ein steiniger Weg ist. Lediglich Interviewpartner 2 ist der Meinung, dass Väter in der Elternzeit keine zusätzlichen Kompetenzen erwerben.

### Unterschiede

Unterschiede lassen sich zum einen in den angebotenen familienfreundlichen Maßnahmen finden, vor allem aber auch in den Ansichten und Meinungen der Interviewpartner zu den Themen „Familienkompetenzen“ und „Generation Y“.

Bezüglich familienfreundlicher Umsetzungsstrategien stach Interviewpartner 4 deutlich heraus. Neben Angebote zur Arbeitszeitflexibilisierung wird sich vor allem mit Blick auf den Arbeitsalltag vorbildlich aufgestellt. Eine flexibilisierte Kurzzeitbetreuung in Form einer Babysitting-Börse, sog. „Mobile Kinderzimmer“ wenn eine Betreuung des Kindes nicht sichergestellt werden kann, ein Elterncafé zum Austausch der Väter (und Mütter) untereinander, das Arbeiten mit sog. „Role-Models“, also dem Vater des Monats und angebotene Väterworkshops sorgen für eine gezielte und individuelle Ansprache der „neuen Väter“ (s. Abb. 15).



Abbildung 15: Angebotene familienfreundliche Maßnahmen IP4  
(eigene Darstellung)

Die Geister scheiden sich ebenfalls bei dem Thema der Generation Y. Während einige der Interviewpartner die Meinung vertreten, dass mit Eintritt dieser Generation in das Erwerbsleben eine erhöhte Anforderung an die Personalarbeit einhergeht, so sieht ein anderer Teil der Interviewpartner nicht allein die Generation Y als Auslöser für erhöhte Anforderungen hinsichtlich der Personalarbeit, sondern eine Veränderung des ganzen Erwerbslebens.<sup>226</sup>

Alles in allem zeigt sich jedoch, dass sich die sechs interviewten Unternehmen bereits auf dem richtigen Weg befinden. Wenngleich von einer „Väterfreundlichkeit“ bereits noch nicht gesprochen werden kann, so ist dennoch ein zunehmendes „Väterbewusstsein“ spürbar. Sie nehmen sich der Thematik zunehmend an und sind sich über einen notwendigen Weiterausbau dieser Maßnahmen in Zukunft bewusst. Es bleibt abzuwarten was in den nächsten Jahren tatsächlich umgesetzt wird. Mit Blick auf die

<sup>226</sup> vgl. IP 6, S. 71 ebd.

Zukunft sollen im Anschluss einige Handlungsempfehlungen für Unternehmen ausgesprochen werden.

### 6.3 Handlungsempfehlungen

In Kapitel 4 dieser Arbeit wurden bereits notwendige politische Rahmenbedingungen für eine aktive Vaterschaft beschrieben. Nachfolgend sollen auf Grundlage des theoretischen Rahmens, den Ergebnissen der empirischen Untersuchung sowie den eigenen Überlegungen der Autorin, einige Handlungsempfehlungen für mehr Väterfreundlichkeit in Unternehmen ausgesprochen werden. Dabei soll nicht ein „idealer“ Weg aufgezeigt werden, sondern mit Blick auf die individuellen „neuen Väter“, verschiedene Möglichkeiten skizziert werden. Hans-Georg Nelles definierte in seinem unveröffentlichten Manuskript „Dimensionen väterbewussten Handelns in Unternehmen“ „Sechs Dimensionen unternehmerischen Handelns“<sup>227</sup>: *Achtsamkeit, Wertschätzung, Kommunikation, Arbeitszeiten, Führung, Gelebte Praxis*.

Aufgrund guter Anwendungsmöglichkeiten mit ausreichend Spielraum werden diese als Ansatzpunkte zu Grunde gelegt.

#### 1. Achtsamkeit

Den neuen Vätern muss eine besondere Form der Aufmerksamkeit entgegengebracht werden. Ein erster Schritt in Richtung einer guten Väterfreundlichkeit ist das Bewusstsein und die Kenntnis darüber wer überhaupt Vater ist. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass in keinem der interviewten Unternehmen der Väteranteil bekannt war (s. Anhang 3). Um Väter gezielt in Unternehmen ansprechen zu können und bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen zu können, bedarf es jedoch der Kenntnis hierüber.

Vorausgesetzt die Väter sind bekannt, so wäre eine gezielte Ansprache über „Väterbriefe“ und eine Zuweisung von Mentoren als eine Art Patenschaft sicherlich ein weiterer Schritt in Richtung Väterfreundlichkeit.

---

227 vgl. Hans-Georg Nelles 2009, in: Hans-Georg Nelles 2012, Väter ein Gewinn für Unternehmen?!, S. 663

keit. Lediglich eine Bereitstellung von Informationsmaterial für Eltern reicht nicht aus um Väter gezielt anzusprechen. Bewusstsein muss auch hinsichtlich geschäftlicher Besprechungen geschaffen werden. Es bedarf eines festen Zeitrahmens, innerhalb dessen Termin, Versammlungen, Besprechungen oder Ähnliches stattfinden. Dies verlangt vor allem eine Berücksichtigung der Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen. Ein separater Kalender mit familiären Verpflichtungen und privaten Terminen der Väter, mit Zugriffsberechtigung des Vorgesetzten, würden sowohl dem Vater als auch dem Vorgesetzten Sicherheit und Möglichkeiten der Planung geben.

## 2. Wertschätzung

Wie sich in Kapitel 3.3 dieser Arbeit zeigte, sind vor allem Ängste hinsichtlich Karriereknick und Unverständnis der Vorgesetzten und Kollegen Hürden einer aktiven Vaterschaft. Viele der „neuen Väter“ befürchten negative berufliche Folgen, wenn sie sich für eine aktive Vaterschaft und damit einhergehend für eine Elternzeit oder Arbeitszeitreduktion entscheiden. Mit diesem Hintergrundwissen sollte Elternzeit innerhalb der Unternehmen nicht mehr als „Auszeit“ oder gar „Urlaub“ betrachtet werden, sondern vielmehr als Fortbildungszeit. Zwar unterstützen die Mehrheit der Unternehmen ihre Mitarbeiter bzgl. Elternzeit doch eine aktive Unterstützung über die Elternzeit hinaus bleibt eine Seltenheit. Personalverantwortliche müssen die „neuen Väter“ aktiv unterstützen, nicht nur was die Elternzeit betrifft. Vielfach werden Familienkompetenzen bereits anerkannt, wenngleich ihnen aufgrund fehlender Messbarkeit keine allzu große Bedeutung zugesprochen wird. Eine steigende Notwendigkeit über eine zunehmende Anerkennung sog. „Soft Skills“ ist zu Zeiten des Fachkräftemangels mehr gegeben denn jemals zuvor. Soft Skills sind unerlässliche Kompetenzen in dem Arbeitsalltag, nicht nur bei direkten Kontakt mit Kunden, auch mit Kollegen und Vorgesetzten. Einige Studien haben die Erweiterung sozialer Kompetenzen im Rahmen der Elternzeit für Väter bereits festgestellt. Jetzt müssen Unternehmen diese Kompetenzen auch nutzen.



### 3. Kommunikation

Kommunikation ist das A und O. Die besten personalpolitischen Maßnahmen sind zwecklos, wenn die Kommunikation darüber nicht stimmt. Väter müssen explizit angesprochen werden. Sei es über Briefe, das Internet, Flyer, Veranstaltungen oder Sonstiges. Das Thema „Familienvereinbarkeit im Beruf für Väter“ darf nicht nur im Vorwort zur eigentlichen Veranstaltung/ zu dem eigentlichen Mitarbeitergespräch erwähnt werden, sondern ein Punkt auf der Tagesordnung sein. Es sollten zudem Feedback-Gespräche mit Vätern stattfinden, mit den Inhalten Verbesserungsvorschläge und Wünsche, hierzu sollte jedoch eine spezielle Vertrauensperson beauftragt werden. In größeren Unternehmen ist die Wahl des „Vater des Monats“ ein hervorragendes Mittel um Väter gezielt anzusprechen und zu ermutigen. Interviewpartner 4 in der empirischen Untersuchung bedient sich dieses Werkzeugs und spricht von einer deutlichen positiven Resonanz hinsichtlich steigender Väterbeteiligung.

### 4. Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeiten stellen mittlerweile die Großzahl an personalpolitischen Maßnahmen dar. Auch jeder der Interviewpartner bot flexible Arbeitszeiten wie Gleitzeit, Teilzeit, Home-Office, individuelle Arbeitszeit, Jahresarbeitszeit und so weiter an. In Kapitel 3.2 dieser Arbeit zeigte sich jedoch, dass Väter eher selten ihre Arbeitszeit reduzieren. Vielmehr legen die „neuen Väter“ Wert auf eine flexible Handhabung bei Erkrankung des Kindes. Väter wollen im Bedarfsfall nicht lange fragen müssen, sondern sich für die Familie entscheiden können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen<sup>228</sup>. Ein weiterer wichtiger Punkt, welcher häufig in Vergessenheit gerät, ist die Möglichkeit des Vaters aufgrund Erkrankung der Partnerin, dem Arbeitsplatz fern zu bleiben und sich um das Kind zu kümmern<sup>229</sup>. Diese Option müsste den Vätern ebenso zur Verfügung stehen wie die Option „Kind-krank“ zu machen. Damit ein „neuer Vater“ seine Arbeitszeit nach der Elternzeit tatsächlich reduziert, was bislang eine Ausnahme darstellt (s. Kapitel 3.2), sind Führungskräfte mit einer vollzeitnahen Teilzeitstelle notwendig, die eine aktive Verein-

228 Hans-Georg Nelles 2012, Väter – ein Gewinn für Unternehmen?!, S. 663

229 Vorausgesetzt das Kind ist noch nicht in einer Betreuungseinrichtung untergebracht.

barkeit von Beruf und Familie vorleben. Ferner muss die Geburt des Kindes bei Vätern mit vielen Dienstreisen oder Montageeinsätzen (bspw. im Baugewerbe) berücksichtigt werden, sodass in den nächsten Jahren nach der Geburt (bestenfalls auch schon unmittelbar vor der Geburt) von diesen abgesehen wird und der Vater nur an der Dienststelle eingesetzt wird. Interviewpartner 2 setzt dies vorbildlich um. Dass ein Vater mit Kleinkind keine Überstunden auferlegt bekommt, bzw. dass von eben diesem kein überdurchschnittliches Engagement über die normale Tätigkeit hinaus erwartet wird, sollte ebenfalls eine Selbstverständlichkeit sein.

Zudem müsste „Vollzeit“ neu definiert werden. Eine 40- oder sogar 45-Stunden-Woche liegt nicht im Interesse des „neuen Vaters“. Nelles schlägt hierzu Folgendes vor: „Vollzeit ist alles ab 28 Stunden“. Es mag jedoch bezweifelt werden, dass aufgrund der hohen Identifikation des Vaters mit der Erwerbstätigkeit eine 28-Stunden-Woche von diesen nicht als ideal angesehen wird. Daher wird an dieser Stelle lediglich Folgendes empfohlen:

Die individuellen Bedürfnisse der Väter bzgl. der Arbeitszeit müssen erfragt und umgesetzt werden. Jeder Vater definiert für sich selbst unterschiedliche Parameter für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In diesem Sinne gilt „Erfragen – Planen – Umsetzen – Nachhalten“. Eine Verabschiedung der strengen Anwesenheitskultur aus der Industriezeit ist Voraussetzung hierfür.

Eine ebenfalls sehr gute Lösung einer guten Vereinbarkeit zeigt Prof. Dr. Jutta Allmendinger mit ihrem Modell der „Lebensphasenorientierten Personalpolitik“ auf. Ziel wäre hierbei in betreuungsintensiven Zeiten die Arbeitszeit zu reduzieren und zu einem späteren „ruhigeren“ Lebenszeitpunkt die Differenz nachzuarbeiten. Damit soll nicht nur eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten erreicht werden, sondern auch eine Flexibilisierung des Arbeitslebens.

## 5. Führung

Vorgesetzte müssen den noch überwiegend unsicheren (s. Kapitel 3.2) „neuen Vätern“ mit gutem Beispiel vorausgehen, indem sie selbst ihre Arbeitszeiten reduzieren, in Elternzeit gehen etc. Väter brauchen Vorbilder, positive Beispiele damit sie sich nicht wie ein „Exot“ in dem Unter-

nehmen vorkommen. Die Führungskräfte in den Chefetagen sind hierbei Dreh- und Angelpunkt. Die beste Kombination wäre wie bereits erwähnt in einem Mentor-Programm. Das schafft ein gutes Betriebsklima, stärkt die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Angestellten. Lebt eine Führungskraft eine aktive Vaterschaft im Unternehmen vor, so steigt die Wahrscheinlichkeit der aktiven Vaterschaft der Mitarbeiter deutlich an.

## 6. Gelebte Praxis

Alle guten Vorsätze und Maßnahmen können als sinnlos erachtet werden, wenn sie in den Unternehmen nicht gelebt werden. Die „neuen Väter“ sollten bestenfalls eine Ansprechperson in den Unternehmen haben, welche ausschließlich für „Väterangelegenheiten“ zuständig ist. Eine Art „Männerbeauftragter“. Ein festgelegter Tag im Monat soll für einen Väteraustausch blockiert sein, bei diesem sind sowohl Führungskräfte wie auch Väter anwesend und sprechen über aktuelle relevante und künftig anstehende Themen. Nelles schlägt eine Form „Väterbrunch“ in der Kantine des Unternehmens statt. Dieser soll mehrmals jährlich stattfinden und den Vätern Gelegenheit bieten sich offen in einer lockeren Atmosphäre auszutauschen. Zudem wären Workshops speziell für Väter zielführend. Ähnlich wie bspw. ein Excel-Kurs sollen darin Kurse rund um die Themen Erziehung, Partnerschaft und Vereinbarkeit von Beruf und Familie stattfinden.

