

# Väterfreundliche Maßnahmen im Unternehmen

**Ansatzpunkte - Erfolgsfaktoren - Praxisbeispiele**

Auftraggeber:  
Bundesministerium für  
Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

Ansprechpartner:  
Dr. Heidrun Czock  
Tillmann Knittel

Basel, 5. September 2005

51-6257

Impressum:

**prognos**



Prognos AG

Dr. Heidrun Czock  
Tilmann Knittel

Aeschenplatz 7  
CH-4010 Basel  
Tel.: +41-61-32 73-200  
Fax.: +41-61-32 73-300  
[info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)  
[www.prognos.com](http://www.prognos.com)

work & life  
forschung & beratung  
Elena de Graat  
Astrid Lethert  
Andrea Bauer  
Köslinstraße 55  
D - 53123 Bonn  
Tel.: 0228 / 96 28 91 00  
Fax: 0228 / 96 28 91 01  
[info@work-and-life.de](mailto:info@work-and-life.de)  
[www.work-and-life.de](http://www.work-and-life.de)

## Vereinbarkeit von Vaterschaft und Beruf

Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung einer familien-gerechten Arbeitswelt ist in den vergangenen Jahren zu einer all-gemein anerkannten Tatsache geworden. Bündnisse wie die „Allianz für die Familie“, in der sich Persönlichkeiten aus Gesell-schaft und Politik zusammen mit den Spitzenverbänden der deut-schen Wirtschaft für familienfreundliche Arbeits- und Lebens-bedingungen einsetzen, zeugen von dem hohen Stellenwert, den das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf mittlerweile auch in der Wirtschaft hat. Innerhalb der Unternehmen wächst das Engagement für familiengerechte Arbeitsbedingungen, wie die rege Teilnahme an dem von Bundesfamilien- und Bundeswirt-schaftsministerium ausgelobten Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2005“ zeigte. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein zentrales Element der betrieblichen Personal-politik geworden und von großer Wichtigkeit für die Zukunft von Unternehmen.

In der Praxis bedeuten familienfreundliche Maßnahmen häufig: frauen- und mütterfreundliche Maßnahmen. Zwar ist es keines-wegs so, dass die Unternehmen familienorientierte Maßnahmen und Regelungen nur Frauen anbieten würden. Allerdings zeigt sich im betrieblichen Alltag, dass Regelungen zur Teilzeit oder Frei-stellungen nur zu einem geringen Teil von Männern in Anspruch genommen werden und bei einigen Vätern – aus verschiedenen Gründen – gar auf Desinteresse stoßen.

Dabei erfahren gerade Väter belastende Konflikte beim Versuch, Familie und Beruf zu vereinbaren. Denn im Erwerbsleben sind ausgesprochen traditionelle männliche Rollenvorstellungen und -erwartungen noch immer dominant. Karriere und Erfolg im Beruf sind nach wie vor zentrale Elemente sowohl des Selbstbildes der Männer als auch der Erwartungen, die von Freunden, Kollegen, Vorgesetzten, aber oft auch von den Partnerinnen an sie heran-getragen werden. Zudem betreten Väter, die ihre Erwerbstätigkeit zugunsten eines stärkeren Eltern-Engagements einschränken, noch immer Neuland – und sind hierbei mit zahlreichen Unsicher-heiten, zum Teil auch mit offener Missbilligung konfrontiert. Die häufige Folge ist, dass Väter ihr Vereinbarkeitsproblem gegenüber ihrem Arbeitgeber gar nicht erst zur Sprache bringen.

Wenn Unternehmen vermeiden wollen, dass durch das Verein-barkeitsproblem bei ihren Beschäftigten eine dauerhafte Doppel-belastung entsteht, die sich letztlich negativ auf Zufriedenheit, Motivation, Leistungsfähigkeit und Produktivität der Mitarbeiter auswirkt, ist es notwendig, das Vereinbarkeitsproblem der Männer ernst zu nehmen und im Rahmen einer väterorientierten Personal-politik Lösungen zu finden und umzusetzen. Väter sollten deshalb bei einer familienorientierten Personalpolitik ausdrücklich berück-sichtigt und in ihrem Familien-Engagement unterstützt werden.

## Väter, Familie und Beruf

Bei der Frage, wie stark sich Männer in der Familie engagieren wollen und wie dringend ihre Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind, zeigt sich ein widersprüchliches Bild. Auf der einen Seite belegen zahlreiche Umfragen und Studien, dass die jüngeren, aktiven Väter nicht mehr bloß die Rolle des Ernährers und Geldverdieners, sondern auch die Rolle des Erziehers und Pflegers übernehmen wollen. Auf der anderen Seite arbeitet nach wie vor nur ein geringer Teil der Männer in Teilzeit – 6% der erwerbstätigen Männer gegenüber 41% der Frauen – und Väter in Elternzeit sind noch immer die große Ausnahme. Dabei zeigen Umfragen, dass drei Viertel der Männer mit familiären Aufgaben ihre tatsächliche Arbeitszeit gerne verringern möchten.<sup>1</sup>

Diese Widersprüche zeigen, dass sich die Rolle des Vaters gegenwärtig in einem Umbruch befindet. Zweifellos stellt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Väter heute eine weitaus stärkere Herausforderung dar als noch vor einer Generation. Die Vorstellung eines aktiv an Pflege und Erziehung beteiligten Vaters stößt auf zunehmend breitere Akzeptanz, die Verbreitung der traditionellen Rolle eines ausschließlich für das Haushaltseinkommen zuständigen Vaters als Wunschvorstellung ist dagegen rückläufig. Wesentliche Einflussfaktoren sind dabei auch die gestiegene Erwerbsbeteiligung, die ökonomische Unabhängigkeit und das gewandelte Selbstverständnis der Frauen. War es aus sozialen wie ökonomischen Gründen vor wenigen Jahrzehnten noch üblich und möglich, dass sich der Mann an Arbeiten im Haushalt und bei der Pflege und Erziehung seiner Kinder nicht beteiligte und sich stattdessen ohne Einschränkungen der Erwerbsarbeit widmete, fordern Frauen heute zunehmend die Beteiligung ihrer Partner an der Eltern- und Hausarbeit ein und wollen Männer dies auch leisten.

## Was sind „väterorientierte Maßnahmen“?

Grundsätzlich sind familienfreundliche Maßnahmen und Regelungen für Mütter wie Väter gleichermaßen geeignet. Zum Beispiel räumt die Reduzierung oder Flexibilisierung der Arbeitszeit Männern wie Frauen die gleichen zeitlichen Spielräume ein. Mit den ausreichend erprobten und gut dokumentierten familienfreundlichen Maßnahmen steht Betrieben damit ein umfangreiches Instrumentarium für väterorientierte Maßnahmen zur Verfügung.

---

<sup>1</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg): Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. 2004.

Allerdings zeigt sich in der betrieblichen Praxis, dass familienorientierte Maßnahmen wie Teilzeitangebote aus den beschriebenen Gründen weit überwiegend von Müttern, dagegen nur selten von Vätern wahrgenommen werden.

Väterorientierung ist daher als eine spezifische Akzentsetzung innerhalb einer familienorientierten Personalpolitik zu sehen, die auf den Abbau von Hemmnissen und auf die Steigerung der Akzeptanz der Maßnahmen bei Männern zielt. Kurz gesagt: Väterorientierung bedeutet, Väter dazu zu ermutigen, familienfreundliche Angebote wahrzunehmen. Die wesentlichen Elemente einer väterfreundlichen Personalpolitik bestehen damit vor allem in der innerbetrieblichen Kommunikation der Maßnahmen, ihrer Legitimation und einer Sensibilisierung von Belegschaft und Führungskräften für das Thema. Hinweise, wie eine derartige väterfreundliche Unternehmenskultur gefördert werden kann, sind im Kapitel „Fünf Ansatzpunkte für eine väterorientierte Personalpolitik“ ausgeführt.

## Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen

Für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind mittlerweile zahlreiche Maßnahmen entwickelt und erprobt worden. In der nachfolgenden Tabelle sind die zentralen Handlungsfelder und beispielhafte Maßnahmen einer familienorientierten Personalpolitik aufgeführt.

<b>Familienfreundliche Maßnahmen im Überblick: Handlungsfelder und Beispielmaßnahmen</b>	
<b>Handlungsfeld</b>	<b>Beispielmaßnahmen</b>
Flexibilisierung der Arbeitszeit	familienbedingte Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Jahresarbeitszeit
Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte	Teamarbeit, Überprüfung und Anpassung von Arbeitsabläufen, Arbeitsübergaberegung
Flexibilisierung des Arbeitsorts	alternierende Telearbeit, mobile Telearbeit
Informations- und Kommunikationspolitik	Broschüren, Intranet, Beauftragter für Chancengleichheit, Mitarbeitergespräch, Familientage
Führungskompetenz	Führungskräfte-seminare, aktive Unterstützung familienorientierter Vereinbarungen, Unternehmensleitbild
Personalentwicklung	Personalentwicklungspläne, Wiedereinstiegsprogramm, Weiterbildungsmaßnahmen mit Kinderbetreuung
Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen	Beteiligung an Betreuungskosten, Anrechnung von Erziehungszeiten zur Betriebszugehörigkeit
Flankierender Service für Familien	Beratung und Vermittlung von Betreuungsangeboten, Ferienangebote für Kinder, Vermittlung eines mobilen Altenpflegedienstes
Die Übersicht orientiert sich an der Systematik der Beruf & Familie gGmbH. Zahlreiche weitere Maßnahmen, Hinweise und Erläuterungen finden sich in der online-Datenbank <a href="http://www.beruf-und-familie.de">www.beruf-und-familie.de</a> .	

Grundsätzlich gelten für die Planung und Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik die folgenden drei Hinweise:

1. Familienfreundliche Maßnahmen müssen keineswegs kostenintensiv sein. Bei den für die Vereinbarkeit außerordentlich wichtigen Maßnahmen im Bereich der Arbeitszeit und der Arbeitsabläufe fällt ausschließlich ein überschaubarer Planungs-, Organisations- und Beratungsaufwand an.<sup>2</sup>
2. Die vorgestellten Maßnahmen, insbesondere die Regelungen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, sind nicht per se familienfreundlich – es kommt vielmehr auf ihre konkrete Ausgestaltung an. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirksam zu verbessern, müssen die familienorientierten Maßnahmen passgenau und umfassend auf die Situation der einzelnen Beschäftigten und auf die betrieblichen Rahmenbedingungen zugeschnitten sein. Insofern gibt es auch keine auf alle Betriebe passenden Patentlösungen für familienfreundliche Maßnahmen.
3. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer familienorientierten Personalpolitik ist die Unternehmenskultur. Entscheidend für den Erfolg familienfreundlicher Maßnahmen ist nicht nur ihre formale Ausgestaltung, sondern auch, wie sie im betrieblichen Alltag gelebt und akzeptiert werden. In Betrieben werden Angebote wie z.B. die Teilzeitarbeit häufig nicht wahrgenommen, weil die Beschäftigten – oftmals zu Recht – befürchten, dadurch betriebliche Nachteile in Kauf nehmen zu müssen und bei Vorgesetzten und Kollegen auf Unverständnis zu treffen. Speziell bei an Väter gerichtete Maßnahmen kommt der Unternehmenskultur eine entscheidende Bedeutung zu.

## Väterorientierung – ein Gewinn für Unternehmen?

Familienfreundliche Maßnahmen werden in letzter Zeit zunehmend als Wettbewerbsvorteil für Unternehmen und weniger als „Geschenke“ an die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen begriffen. Vielmehr bringt eine stärkere Familienorientierung beiden Seiten Gewinne. Mit einer Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte familienfreundlicher Maßnahmen konnte nachgewiesen werden, dass Unternehmen durch eine familienfreundliche Personalpolitik Kostenvorteile erzielen können. Der betriebliche Nutzen

---

2 Angaben zu den Kosten familienfreundlicher Maßnahmen sind in folgenden Veröffentlichungen aufgeführt:  
 DIHK (2004): Familienorientierte Personalpolitik: Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen; BMFSFJ (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse.

einer familienfreundlichen Personalpolitik entsteht durch mehrere Effekte:

- Verringerung der Fluktuation mit den Effekten der stärkeren Mitarbeiterbindung und der Reduzierung des Aufwands zur Wiederbesetzung;
- Vorteile beim Wettbewerb um Fachkräfte;
- Erhöhung der Rückkehrquote und Senkung der Abwesenheitsdauer im Anschluss an den Mutterschutz;
- verbessertes Personalmarketing;
- Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten;
- Reduktion der Stressbelastung;
- Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand;
- Effizienz- und Produktivitätssteigerungen;
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Die Erkenntnis, dass eine familienorientierte Personalpolitik wirtschaftlich sinnvoll ist, hat insbesondere in ökonomisch schwierigen Zeiten maßgeblich zu ihrer breiten Akzeptanz in Unternehmen beigetragen. Mit Blick auf väterorientierte Maßnahmen muss allerdings gesagt werden, dass sich die Berechnungen und Argumentationen zum wirtschaftlichen Nutzen im Kern auf Mütter beziehen. Nach wie vor tragen Mütter die Hauptlast bei der Balance von Beruf und Familie – und bei ihnen sind deswegen auch die Effekte familienfreundlicher Maßnahmen besonders hoch.

Doch auch die wachsende Bedeutung einer väterorientierten Personalpolitik zeigt sich, wenn man sich zwei Entwicklungen vergegenwärtigt:

- die personengebundenen Faktoren wie Innovationsfähigkeit, Kreativität, Wissen und Erfahrung, Engagement und Leistung werden in der wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft zur Grundlage des Unternehmenserfolgs.
- neben dem sich wandelnden Rollenverständnis auf Seiten der Männer bzw. Väter zu einer aktiveren Vaterschaft entstehen zunehmend Überlastungssituationen, die aus veränderten Anforderungen der Partnerinnen und veränderten Erwartungshaltungen der Umwelt an eine engagierte Vaterschaft und ein egalitäres Partnerschaftsverhältnis resultieren. Der Druck auf Väter und Männer hat sich gesellschaftlich erhöht und wird sich weiter erhöhen.

Beide Entwicklungen zusammengenommen zeigen, dass es insbesondere mit Blick auf die Zukunft im wirtschaftlichen Eigeninteresse von Unternehmen liegt, die familiäre Situation und die privaten Bedürfnisse von Mitarbeitern stärker zu berücksichtigen.

Konflikten zwischen Beruf und Familie, die heute noch wenig deutlich zu Tage treten und zum Teil auch erst im Entstehen sind, kann und sollte bereits heute präventiv mit einer väterorientierten Personalpolitik begegnet werden.

## Fünf Ansatzpunkte für eine väterorientierte Personalpolitik

Im Folgenden sind fünf Hinweise für eine erfolgreiche väterorientierte Personalpolitik aufgeführt. Im Mittelpunkt stehen dabei bewusst niedrighschwellige, mit geringem Aufwand umsetzbare Maßnahmen.

### 1. Mit kleinen Schritten und Zielen beginnen

Unternehmen, die mit der Einführung einer väterorientierten Personalpolitik beginnen, sollten zunächst mit kleinen Maßnahmen, Zielen und Erwartungen starten. Aller Erfahrung nach reagieren Väter zunächst verhalten, zum Teil auch mit Desinteresse auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Je umfangreicher die Maßnahme geplant ist, je höher die Erwartungen gesetzt werden, desto größer ist die Gefahr, dass die Erwartungen durch eine zu geringe Inanspruchnahme enttäuscht werden – und in der Folge die väterorientierte Personalpolitik als Ganzes in Frage gestellt wird.

Als konkrete erste Maßnahmen bieten sich Angebote an, die nur geringfügige Auswirkungen auf den Arbeitsalltag mit sich bringen. Somit sollte am Anfang nicht im Mittelpunkt stehen, Väter zur Inanspruchnahme der Elternzeit zu bewegen, sondern Regelungen wie vollzeitnahe Teilzeitarbeit, Gleitzeitmodelle, Arbeitszeitkonten unter dem Aspekt der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeboten werden.

Die Beschränkung auf kleine Maßnahmen muss und sollte dabei keineswegs dauerhaft sein. Vielmehr stellen diese einen wichtigen ersten Schritt hin zu einer gelebten väterfreundlichen Unternehmenskultur dar und können so die Basis für weitere väterorientierte Programme bilden. Wie Praxisbeispiele aus familienorientierten Unternehmen zeigen, ist dort mittlerweile vieles zur Normalität geworden, was noch vor wenigen Jahren schwer vorstellbar war.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist überdies nicht nur das Problem von Müttern und auch nicht nur das Problem von



Müttern und Vätern. Vereinbarkeitsprobleme entstehen auch da, wo ältere Angehörige zu pflegen sind. So stehen auch Singles vor der Herausforderung, die Anforderungen der Arbeitswelt mit familiären Interessen zu vereinbaren. Viele Betriebe sind daher dazu übergegangen, ihre väter- und familienfreundlichen Angebote in einen umfassenderen Work-Life-Balance-Kontext zu stellen.

## **2. Transparenz über betriebliche Angebote, gesetzliche Regelungen und Zuständigkeiten schaffen**

Mittlerweile bestehen in zahlreichen Unternehmen familienfreundliche Angebote und Regelungen. Zudem erleichtern gesetzliche Regelungen, wie die Neuregelung der Elternzeit und des Rechtes auf Teilzeitarbeit durch die Bundesregierung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In der Praxis zeigt sich aber, dass diese Angebote und Regelungen insbesondere Vätern oft nicht bekannt sind. Wenig bekannt sind häufig auch die Möglichkeiten und Ansprüche, welche die im Bundeserziehungsgeldgesetz geregelte Elternzeit und das Teilzeit- und Befristungsgesetz bieten.

Zur Verbesserung des Informationsstandes im Unternehmen bietet sich die Nutzung unternehmensinterner Medien wie Mitarbeiterzeitung und -handbuch, Intranet, Schwarze Bretter oder auch Informationsveranstaltungen an. Eine Information im Rahmen von Mitarbeitergesprächen ist ebenfalls sinnvoll, zumal hier Männer wie Frauen persönlich zu dem Thema angesprochen werden.

Häufig herrscht bei Beschäftigten Unklarheit, ob direkte Vorgesetzte, Betriebsräte, Gleichstellungsbeauftragte, die Personalleitung oder in größeren Unternehmen auch eine Stabsstelle der Personalabteilung die richtigen Ansprechpersonen sind. Bei Vätern wiegen diese Unklarheiten noch schwerer als bei Müttern: Vätern haben größere Hemmungen, sich auf gut Glück zu erkundigen, ihnen fehlen die informellen Netzwerke zu diesem Thema, das Thema Väterfreundlichkeit ist weniger bekannt und auch der Kontakt zu Gleichstellungs- oder Frauenbeauftragten ist oftmals ungewohnt. Für die Umsetzung einer väterorientierten Personalpolitik sollte daher die intensive Bekanntmachung der zuständigen Ansprechpersonen nachdrücklich verfolgt werden.

## **3. Den Unternehmensnutzen betonen**

Der Anspruch, im Beruf leistungsfähig zu sein und gute Arbeitsergebnisse zu erbringen, besitzt insbesondere im Selbstbild vieler Männer eine außerordentlich hohe Bedeutung. Für die Akzeptanz väterorientierter Maßnahmen ist es daher entscheidend, von betrieblicher Seite her deutlich zu machen, dass die Maßnahmen

sinnvolle Lösungen zum beiderseitigen Nutzen von Beschäftigten und Unternehmen darstellen.

Erfahrungen aus zahlreichen Unternehmen belegen den wirtschaftlichen Nutzen über die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinaus: Typischerweise zeigt sich, dass Teilzeitkräfte sehr effizient arbeiten und flexible Arbeitszeiten nicht nur die Ergebnisorientierung in den Vordergrund rücken, sondern dem Unternehmen auch bei Auslastungsschwankungen zugute kommen.

#### **4. Führungskräfte sensibilisieren – Vorbilder kommunizieren**

Väter, die ihre Erwerbstätigkeit zugunsten eines stärkeren Engagements in der Familie einschränken möchten, befürchten häufig – und oft nicht zu Unrecht – mit ihrem Wunsch Irritationen und Unverständnis bei Vorgesetzten hervorzurufen. Führungskräfte sind bei der Einführung und Umsetzung väter- und familienfreundlicher Maßnahmen entscheidend involviert – als Informationsträger, Multiplikatoren, Vorbilder, aber auch als Betroffene. Viele Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben direkte Auswirkungen auf die Arbeit der Führungskräfte: Bei flexiblen Arbeitszeiten kann mehr Abstimmung und Vorausplanung nötig werden, der Informationsfluss in Teams wird wichtiger und mit steigender Eigenverantwortung der Unterstellten sinken die Kontrollmöglichkeiten. Daher ist es notwendig, Führungskräfte zu einem frühen Zeitpunkt für das Thema Väterfreundlichkeit zu sensibilisieren und ein Verständnis für die Situation und die Bedürfnisse von Vätern zu schaffen.

Gerade für Männer ist die Sichtbarkeit des Wandels in der Unternehmenskultur und ein klares Bekenntnis zu einer familienorientierten Personalpolitik essentielle Voraussetzung, um ihre Bedarfe anzumelden und Angebote in Anspruch zu nehmen. Wirkung entfaltet das Bekenntnis vor allem dann, wenn Führungskräfte oder Beschäftigte in qualifizierten Positionen ein Beispiel geben und die Angebote selbst in Anspruch nehmen.

#### **5. Förderung von Elternnetzwerken in Unternehmen**

Eine sehr weitreichende Maßnahme im Rahmen einer offensiven väterorientierten Personalstrategie ist die Initiierung und Förderung eines Elternnetzwerks, welches explizit auch Väter anspricht (vgl. Praxisbeispiel Ford-Werke GmbH), oder eines reinen Väternetz-

werks im Unternehmen, wie es von der Commerzbank AG umgesetzt wird.<sup>3</sup> Die Möglichkeit des Austausches ist von erheblicher Bedeutung, da die Rolle des aktiven Vaters noch weitgehend Neuland ist, nur in seltenen Fällen stehen Rollenmodelle zur Orientierung zur Verfügung.

Innerhalb der Netzwerke können auch die väterspezifischen Bedarfe klarer artikuliert werden und damit dem Unternehmen wichtige Hinweise zur Ausgestaltung der väterorientierten Angebote liefern. Schließlich trägt der gemeinsame Austausch dazu bei, die Rolle aktiver Väter im Unternehmen zu normalisieren und andere Männer zu ermutigen, sich ebenfalls stärker in der Familie zu engagieren.

---

3 Weitere Informationen unter: <https://www.commerzbank.de/karriere/chancengleich>

## Praxisbeispiele

<b>Ford-Werke GmbH</b>	
<b>Das Unternehmen</b>	<p>In den Ford-Werken in Köln und Saarlouis arbeiten mehr als 25.600 Beschäftigte. Die Fahrzeuge der Ford-Werke werden weltweit exportiert.</p> <p>In der Produktion wird im 3-Schicht-Modell gearbeitet, d.h. es gibt eine Früh-, Spät- und Nachtschicht. Parallel dazu haben alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, eine Tagesschicht zu beantragen. Es gibt für diese Vereinbarung einen offiziellen Prozess: Die Tagesschicht kann zur Aufgabenbeschreibung einer Position gehören oder wird aufgrund persönlicher Umstände des Beschäftigten beantragt. Voraussetzung ist, dass sie mit den betrieblichen Erfordernissen vereinbar ist. Wochenendschichten gibt es bei Ford außerhalb besonderer Schichtmodelle (z.B. Werkschutz) nur bei Bedarf.</p> <p>In allen anderen Bereichen wird in den Ford-Werken mit einer tariflich festgelegten Kernarbeitszeit von 8:00 bis 16:00 Uhr gearbeitet (inkl. Pausenzeiten). Ausnahmen bilden die Bereiche, deren betrieblich erforderliche Arbeitszeit abhängig von ihrer Aufgabenstellung ist, z.B. wenn sie in permanenten Kontakt mit Kollegen und Kolleginnen in Amerika stehen und ihre Arbeitszeiten auch mit den dortigen koordinieren müssen.</p>
<b>Familienfreundliche Personalpolitik und Unternehmenskultur</b>	<p>In den Ford-Werken Deutschland arbeiten Menschen aus über 50 Nationen und Wertschätzung und Respekt für die Unterschiede jeder Einzelnen und jedes Einzelnen im Unternehmen sind Voraussetzung für ein produktives Miteinander. Diese Wertschätzung von Menschen mit ihren Unterschiedlichkeiten kann nicht von oben verordnet werden, sondern entsteht aus einer inneren Überzeugung. So entwickelt sich ein von Wertschätzung geprägtes Umfeld, in dem sich Persönlichkeiten entwickeln und Außergewöhnliches leisten.</p> <p>"Ford schätzt Eltern und ihre Fähigkeiten. Um diese im Unternehmen einbringen zu können, bietet Ford die entsprechenden Arbeitsbedingungen: Elterngerechte Arbeitszeiten und eine verlässliche Kinderbetreuung." R. Ludwig, Arbeitsdirektor Ford-Werke GmbH. Aktive Vaterschaft ist erwünscht und wird durch die Betriebsleitung gefördert, da vor allem die wachsende Sozialkompetenz der Mitarbeiter wertvoll für deren Einsatz im Betrieb ist.</p> <p>Die Ford-Werke wurden im Rahmen des Bundeswettbewerbs "Erfolgsfaktor Familie 2005" vom Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend als vorbildliches Unternehmen präsentiert.</p>
<b>Die väterorientierten Maßnahmen in der Praxis</b>	<p>Bei den Ford Werken gibt es verschiedene Angebote für eine familienfreundliche Arbeitswelt, die teils vom Unternehmen angeboten, teils durch Initiativen der Beschäftigten selber getragen werden:</p> <p><b>Arbeitszeitmodelle</b></p> <p>Zur Vereinbarkeit zwischen Freizeit und Arbeitszeit werden verschiedene Teilzeit- und Telearbeitsmodelle angeboten. Job-Sharing ist auch im Management möglich. Rund 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten derzeit in Telearbeit und der mögliche Ausbau von Telearbeitsplätzen wurde in einer Testphase evaluiert. Nachdem diese Phase erfolgreich abgeschlossen wurde, können nun alle indirekten Bereiche in allen Hierarchiestrukturen Bedarf anmelden.</p> <p>Von den gut 1500 Beschäftigten in Teilzeit sind rund 80 Prozent Männer: Teilzeittätigkeit bei Ford hat sich für viele Männer als Möglichkeit etabliert, sich intensiver ihrer Familie zu widmen oder auch an längerfristigen Fortbildungen teilzunehmen.</p> <p>In einem überwiegend von Produktion geprägten Unternehmen gibt es bisher nur eine begrenzte Anzahl von Männern in Elternzeit (z. Zt. ca. 2 %). In Seminaren und Gesprächen werden Vätern daher die Vorteile einer Vaterzeit aufgezeigt, sowohl für die Familie als auch für den Betrieb. Zudem zahlt Ford</p>

	<p>Männern und Frauen in gleicher Position das gleiche Gehalt, wodurch für die traditionelle Rollenverteilung keine finanzielle Notwendigkeit mehr besteht.</p> <p>Bei Inanspruchnahme einer Freistellung von bis zu vier Jahren aus familiären Gründen wird zudem eine Wiedereinstellungsgarantie gegeben.</p> <p><b>Kinderbetreuung "Ford Pänz"</b></p> <p>Ford Pänz ist eine Kinderbetreuungseinrichtung für Ausnahmefälle, wenn die reguläre Betreuung ausfällt.</p> <p>Ausgebildete Erzieher/-innen sorgen für die Kinder (6 Monaten bis 12 Jahre) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Öffnungszeiten der Einrichtung korrespondieren mit den Arbeitszeiten der Eltern (außer in der Nachtschicht). Ford Pänz wird auch von den berufstätigen Vätern gut genutzt. Seit kurzem steht die Einrichtung auch für Mitarbeitende von Fremdfirmen offen.</p> <p><b>Diversity &amp; WorkLife Woche</b></p> <p>Jedes Jahr richtet Ford eine globale Diversity &amp; WorkLife Woche für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Diese bietet allen Mitarbeitenden die Gelegenheit, sich in einer Vielzahl von Seminaren, Vorträgen oder sonstigen Veranstaltungen über die Themen Diversity und Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu informieren.</p> <p><b>Pflege bedürftiger Angehöriger</b></p> <p>Seit November 2003 gibt es eine Arbeitsgruppe, die das Thema "Pflege bedürftiger Angehöriger" thematisiert, die mehr Bewusstsein und Solidarität im Unternehmen für die Situation Berufstätiger mit pflegebedürftigen Angehörigen schaffen und mit Rat und Tipps unterstützen will.</p> <p><b>Elternnetzwerk</b></p> <p>Das MitarbeiterInnennetzwerk bietet Eltern ein Forum zum Erfahrungsaustausch sowie Informationen und dient der Erhöhung des Bewusstseins hinsichtlich der besonderen Bedürfnisse arbeitender Eltern. Das Netzwerk unterstützt die Ford-Werke GmbH dabei, Eltern über aktuelle Geschehnisse im Unternehmen zu informieren. Ein Elternstammtisch findet regelmäßig alle zwei Monate statt. Workshops wie „Neustart nach der Elternzeit: Back to Work“ und „Verpasse nicht die Rolle Deines Lebens: Neue Väter“ runden die Angebote ab, mit denen Väter zur Wahrnehmung ihrer Vaterrolle ermutigt werden. Ebenso sollen Frauen unterstützt werden, ihre berufliche Karriere weiter zu verfolgen.</p> <p>Im Elternnetzwerk sind etwa zu ein Drittel Väter vertreten, die damit auch ihre Sichtweise in die Projekte und Aktivitäten des Netzwerks einbringen. Der vom Elternnetzwerk initiierte, eintägige Workshop „Neue Väter“ (s.o.) ist ein großer Erfolg: Er war an den ersten beiden Terminen ausgebucht und wurde durchweg positiv beurteilt. Väter entdecken hier ihre mögliche Rolle in ihrem privaten Umfeld und erfahren, dass das Unternehmen sie als Väter wahr- und ernst nimmt. Der Workshop soll zukünftig während der Diversity &amp; WorkLife Woche angeboten und in das allgemeine Seminarprogramm übernommen werden. Auch die Seminare „Starke Eltern = Starke Kinder“ sowie „Rückkehr aus der Elternzeit“ sollen regelmäßig angeboten werden.</p> <p>Das Elternnetzwerk ist zudem ein Impulsgeber für weitere Flexibilisierungen von Arbeitszeit und -ort: unter anderem bezüglich Gleitzeit, Telearbeitsplätzen und Teilzeitmöglichkeiten für alle Mitarbeiter, auch für Managementangehörige.</p>
--	---

<b>Getoq Consulting</b> Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH	
<b>Das Unternehmen</b>	Das Aufgabenfeld der Getoq Consulting GmbH ist Unternehmensberatung für Personal- und Organisationsentwicklung. Ihre Tätigkeiten umfassen die Leitung von Gruppen, Moderation, Beratung, Coaching, Konzeption von Veranstaltungen, Organisation von Veranstaltungen, Projektleitung sowie administrative Arbeit. Ansässig in Bremen, ist Getoq Consulting mit fünf festangestellten und 15 freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern international tätig.
<b>Familienfreundliche Personalpolitik und Unternehmenskultur</b>	Joachim Beck, Geschäftsführer der Getoq, beschreibt die Firmenphilosophie wie folgt : „Flexibilität im Umgang mit den Lebensinteressen der Mitarbeiter erzeugt Flexibilität der Mitarbeiter im Umgang mit betrieblichen Erfordernissen. So entwickelt sich Loyalität in einem offenen Dialog.“ Eine familienorientierte Personalentwicklung führt zu niedriger Fluktuation sowohl bei den festen als auch bei den freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das unternehmensrelevante Know-how bleibt dem Unternehmen erhalten und die Arbeitsproduktivität ist hoch. Alle zum Team von Getoq zählenden Personen zeichnen sich durch hohe Verlässlichkeit und Motivation aus, was sich in zufriedenen Kunden darstellt und neue Aufträge generiert. Für die Zukunft sieht Getoq Consulting die Herausforderung, eine familienorientierte Unternehmensphilosophie auch in Zeiten steigender Anforderungen durch größere und internationale Projekte beizubehalten.
<b>Die väterorientierten Maßnahmen in der Praxis</b>	Für festangestellte Männer wie Frauen gibt es bei der Firma Getoq folgende Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf: <ul style="list-style-type: none"> <li>• individuelle Arbeitszeiten, keine Zeiterfassung</li> <li>• individuelle Arbeitsverträge, die z.B. ¾ Stellen für Väter ermöglichen</li> <li>• belastungsorientiertes Gehaltsmodell, d.h. es werden Belastungen wie Reisetätigkeit (Entfernung: Inland/Ausland), Anzahl der Projekte, Verantwortung innerhalb der Projekte und die Belastung innerhalb der Familie berücksichtigt, um ein für alle gerechtes Gehalt zu ermitteln</li> <li>• Verteilung des Arbeitsvolumens bei werdenden/ jungen Vätern durch langfristige und vorausschauende Planung der Projekte</li> <li>• Individuelle und familienbewusste Personalentwicklung</li> <li>• Telearbeitsplätze für alle Berater</li> <li>• Übernahme des Kindergartenbeitrags</li> <li>• Familienfest – Integration der Angehörigen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mindestens einmal pro Jahr</li> </ul> Freie Mitarbeiter/innen profitieren von: <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Berücksichtigung ihrer familiären Belange bei der Auftragsvergabe</li> <li>• der Sicherung ihrer Kundenbeziehungen: Geht ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin in Familienzeit, wird rechtzeitig mit den von ihm/ihr betreuten Kunden gesprochen, die Situation erklärt und vereinbart, dass nach dieser Arbeitspause der Kunde wieder von diesem/dieser Mitarbeiter/in übernommen wird</li> <li>• der Anpassung des Auftragsvolumens bei werdenden jungen Vätern/Müttern</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• der Kommunikation der Familienorientierung als Getoq-Philosophie. Sie erleben einerseits die Wertschätzung ihrer persönlichen Belange und andererseits die wachsende Anerkennung einer Familienorientierung auf Kundenseite</li> <li>• einer individuellen und familienbewussten Personalentwicklung</li> </ul> <p>Grundsätzlich werden alle Maßnahmen im Dialog mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen entwickelt und sie bestimmen mit, welche Maßnahmen sinnvoll für sie wären. Aktuell reduziert ein Berater seine Stelle im Rahmen des flexiblen Arbeitsvertrages aufgrund der Geburt seines Sohnes und der Berufstätigkeit der Partnerin. Seine bisher ganze Stelle hat er auf eine 3/4-Stelle reduziert. In der Regel verkürzt er seine Wochenarbeitszeit auf vier Tage.</p> <p>Väter haben verschiedene Gründe für die Annahme einer Teilzeitstelle. Vor allem in Phasen der Familiengründung ermöglicht die Reduzierung ihrer Arbeitszeit die Berufstätigkeit oder den Studienabschluss der Partnerin. Zunehmend wichtig ist vielen Vätern, eine aktive Rolle in der Erziehung und Betreuung ihrer Kinder zu übernehmen.</p>
--	---

<b>Anton Schönberger Stahlbau und Metalltechnik</b>	
<b>Das Unternehmen</b>	<p>Das Familienunternehmen Anton Schönberger blickt auf eine über 350-jährige Tradition zurück und wurde als Schmiede- und Schlosserhandwerksbetrieb auf die jeweils nachfolgende Generation vererbt. 1990 übernahmen die Töchter Sabine und Andrea Schönberger (Betriebswirtin und Diplomingenieurin Maschinenbau und Schweißfachingenieurin) die Geschäftsführung des heute auf Stahl- und Schweißkonstruktionen spezialisierten Unternehmens.</p> <p>Mit der in der Oberpfalz ansässigen Produktion montieren die 28 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens Stahlkonstruktionen in ganz Deutschland und im europäischen Ausland.</p>
<b>Familienfreundliche Personalpolitik und Unternehmenskultur</b>	<p>Eine explizit formulierte Unternehmensphilosophie gibt es nicht. Die Familie Schönberger erwartet von ihren Angestellten Qualifikation, Teamfähigkeit, Lebens- und Berufserfahrung, weshalb auch ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gerne eingestellt werden. Familienfreundlichkeit wird als Voraussetzung erachtet, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig an den Betrieb zu binden und einen reibungslosen betrieblichen Ablauf zu gewährleisten.</p> <p>Eine betriebliche Unfallversicherung und Altersvorsorge wurden bereits von den Eltern Schönberger eingeführt. Die Gründung eines Industrieparks in der Nähe und das Risiko attraktiver Arbeitsangebote von anderen Unternehmen war für die Familie Schönberger Anlass, über weitere familienorientierte Maßnahmen nachzudenken. Im Rahmen einer Betriebsklimastudie des GEFA Instituts hatten die Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Verbesserungswünsche und Vorstellungen zu formulieren. Dennoch entstanden und entstehen die meisten Angebote als Reaktion auf einen konkreten Bedarf bzw. auf Vorschläge von Beschäftigten.</p> <p>Die vielfältigen Unterstützungsleistungen für die Belegschaft sind Entgegenkommen und Belohnung für die teilweise sehr weit reichenden beruflichen Anforderungen, wie zum Beispiel eine 10 h-Schicht bei Wind und Wetter auf Montage zu arbeiten.</p> <p>Die Anton Schönberger Stahlbau &amp; Metalltechnik wurde beim Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2005“ als Sieger in der Kategorie kleine Unternehmen ausgezeichnet. Ebenfalls 2005 wurde dem Unternehmen das Grundzertifikat zum Audit Beruf &amp; Familie® erteilt. Bereits 2002 erhielt die Anton Schönberger Stahlbau &amp; Metalltechnik den Bayerischen Frauenförderpreis 2002 für frauen- und familiengerechte Personalpolitik.</p>
<b>Die väterorientierten Maßnahmen in der Praxis</b>	<p>Heute bietet das Unternehmen Anton Schönberger seinen Angestellten folgende Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Väter werden für Schwangerschaftsuntersuchungen ihrer Partnerinnen freigestellt; das Unternehmen ist mit der Frau während der gesamten Schwangerschaft in Kontakt und hilft bei der Auswahl von Ärzten und anderen Anlaufstellen</li> <li>• In den letzten drei Monaten der Schwangerschaft seiner Partnerin wird der Mitarbeiter von heimatfernen Einsätzen freigestellt</li> <li>• Kinder sind im Betrieb willkommen: in Ausnahmefällen können die Kinder der Beschäftigten in der so genannten ‚Notfallstube‘ spielen, die mit Spielsachen, Malsachen und Kuschelecke eingerichtet ist. Für die größeren Kinder gibt es einen Computer mit aktuellen Spielen. Die Kinder werden von der Seniorchefin oder der Geschäftsleitung beaufsichtigt.</li> <li>• Steuerfreier Kindergartenzuschuss für alle Beschäftigten</li> <li>• Langfristige Arbeitszeitkonten: Über Urlaubstage und Mehrstunden können ‚Freizeiten‘ aufgebaut werden, die z.B. in einer sechs- bis</li> </ul>



	<p>siebenwöchigen Auszeit abgebaut werden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung von Hilfeleistungen in Notfällen (z.B. Haushaltshilfen)</li> <li>• Unterstützung bei Wohnungs- oder Kindergartenplatzsuche</li> <li>• Persönlicher Erinnerungsservice und Freistellung für Hochzeitstage, Geburtstage, Kommunion, Muttertag, Einschulung usw., wobei der eigene Geburtstag ein bezahlter freier Tag ist, bei den anderen Tage können sich die Beschäftigten freistellen lassen</li> <li>• Gutscheine für Candlelightdinner, Kinobesuche, zum Brunch, zum Besuch eines Fitnesscenters, für Massagen etc.</li> <li>• Zinslose Darlehen, Geburts- und Heiratsbeihilfen</li> <li>• In einigen Arbeitsbereichen wie z.B. in der Planung oder im Controlling gibt es die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten. Den Beschäftigten wird dafür ein firmeneigenes Laptop zur Verfügung gestellt und sie können sich die Arbeit frei einteilen</li> <li>• Gestaltung der Stellenbeschreibung und Abstimmung des Einsatzortes mit den Angestellten</li> <li>• Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die grundsätzlich vom Unternehmen bezahlt werden</li> <li>• Kostenlose Unfallversicherung, die auch privat genutzt werden kann</li> <li>• Kostenlose, betriebliche Altersvorsorge</li> <li>• Einkaufsservice durch das Personalbüro, wenn durch sehr hohes Arbeitsaufkommen den Mitarbeiter/innen keine Zeit dafür bleibt</li> <li>• Die beiden Mitarbeiter, die ihren ersten Wohnsitz in Rostock bzw. Frankfurt a.d. Oder haben, nutzen spezielle Freistellungen für lange Familienwochenenden, indem die wöchentliche Arbeitszeit komprimiert wird</li> <li>• Kostenlose Bereitstellung einheitlicher Berufs-, Wetterschutz- und Winterbaukleidung. Ein Wäscheservice übernimmt dabei die Beschaffung, Reinigung und Pflege.</li> </ul> <p>Alle Maßnahmen richten sich an die ganze Familie. Das Unternehmen versteht sich auch als Dienstleister gegenüber seinen Angestellten und deren Familien. Die vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit mit der Unternehmensspitze ermöglicht es den Beschäftigten, ihre persönlichen Anliegen zu besprechen und gemeinsam die Lösungen zu finden, die tatsächlich gebraucht und in Anspruch genommen werden. Die vorhandenen familienfreundlichen Maßnahmen des Betriebes werden zudem langfristig gesichert und es besteht generelle Offenheit, speziell in dem Bereich der Väterförderung, weiteres anzubieten.</p>
--	---

## Praxisbeispiele

### Die Unternehmen

#### **Ford-Werke GmbH**

Ansprechpartner:

Herr Nicolai Fischer

Diversity – NH/4N

Henry-Ford-Str. 1

50725 Köln

E-Mail: [nfische2@ford.com](mailto:nfische2@ford.com)

<http://www.ford.de/>

#### **Getoq Consulting**

Gesellschaft für Personal- und  
Organisationsentwicklung mbH

Ansprechpartner: Joachim Beck

Robert-Hooke-Str. 4

28359 Bremen

Tel: 0421/212221

Fax: 0421/212251

E-Mail: [getoqconsulting@getoq.de](mailto:getoqconsulting@getoq.de)

[www.getoq.de](http://www.getoq.de)

#### **Anton Schönberger Stahlbau und Metalltechnik**

Ansprechpartnerin:

Sabine Schönberger, Kaufmännische  
Geschäftsführerin

Kirchstraße 12

92548 Wölsendorf

Tel: 0 94 35 / 25 77

Fax: 0 94 35 / 87 25

E-Mail: [info@schoenberger-web.de](mailto:info@schoenberger-web.de)

[www.schoenberger-web.de](http://www.schoenberger-web.de)