

# Der steinige Weg vom Vaterland zum Väterland

**Deutschland** Das Bundesfamilienministerium in Berlin macht mobil. Aus einer Minderheit familienfreundlicher Firmen soll eine Mehrheit familien- und endlich auch väterfreundlicher Unternehmen werden. Die Hindernisse sind so alltäglich wie gigantisch.

Text **Maria Calame**

«Jetzt ist Familie drin!» Unter diesem Motto hatten Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen und die Initiative «Lokale Bündnisse für Familie» am 15. Mai zum ersten deutschen Familientag nach Berlin geladen. Information, Diskussion und Unterhaltung waren angesagt. Auf dem Programm der Ministerin standen aber auch Gespräche mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Kirche, Gemeinden und Wirtschaft. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie Beruf und Familie besser vereinbart werden können und Deutschland so familienfreundlicher wird.

Dass der deutschen Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend dabei nicht die Familie traditionellen Zuschnitts vorschwebt – er der Allein- oder Hauptverdiener, sie, mit oder ohne Teilzeitarbeit, hauptsächlich zuständig für den Haushalt und die Kindererziehung –, ist in Deutschland hinlänglich bekannt. So wird Ursula von der Leyen nicht müde, bei allen möglichen Gelegenheiten zu verkünden und zu fordern: «Wenn es uns gelingt, Vätern – insbesondere Vätern in Führungspositionen –

mehr Freiraum für die Familie zu verschaffen, dann unterstützen wir damit einen tief greifenden Bewusstseinswandel, von dem wir alle profitieren werden: die Mütter, die Väter und die Kinder – und unsere Unternehmen.»

## Kinder als künftige Fachkräfte im Betrieb

Nun ist familien- und väterfreundliche Betriebspolitik kein wirklich neues Thema in Deutschland. Bereits von der Leyens Vorgängerinnen versuchten, sowohl die Unternehmen als auch Männer und Väter für eine bessere Work-Life-Balance zu gewinnen. Den zahlreichen Initiativen war in der Vergangenheit jedoch kein oder nur sehr mässiger Erfolg beschieden. So verschwand die 2001 gestartete Kampagne «Mehr Spielraum für Väter» von Bundesfamilienministerin Bergmann mangels Interesse der Unternehmen bereits nach einem Jahr wieder in der Versenkung. Auch deren Nachfolgerin Ursula Schmid gelang es in ihrer Amtszeit nicht, den Vätern Elternzeit in grosser Zahl schmackhaft zu ma-



Fotos Reichstag: Nadjia Ruitshauer

## Lokale Bündnisse für Familie

Um regional und lokal bessere Arbeits- und Lebensbedingungen für Familien zu schaffen, wurde Anfang 2004 vom deutschen Bundesfamilienministerium die Initiative «Lokale Bündnisse für Familie» ins Leben gerufen. An den vielfältigen lokalspezifischen Projekten beteiligen sich Unternehmen, Gemeinde- und Landespolitiker, Verbände, Kirchen, Hilfswerke und Elterninitiativen. Die Initiative hat sich mit bemerkenswerter Dynamik zum Erfolgsmodell entwickelt. Mittlerweile haben sich in 300 Städten unterschiedliche Partner zusammengeschlossen. Als Bewegung noch sehr jung, ist der Erfolg der Bündnisse bereits schwarz auf weiss verbriefet. Eine aktuelle Untersuchung bescheinigt den ökonomischen Mehrwert, der für Unternehmen, Gemeinden und die gesamte Bündnisregion anfällt.

Die Reichstagskuppel in Berlin.

chen. 2004 waren gerade einmal knapp fünf Prozent aller Berechtigten Männer.

Daran hat sich bis heute nichts geändert. Noch immer sind es fast ausschliesslich Frauen, die sich nach der Geburt um das Baby kümmern, häufig entgegen ihren Vorstellungen vor der Niederkunft – und denen ihres Partners –, sich gemeinsam zu mehr oder weniger gleichen Teilen der Pflege des Kindes zu widmen.

Warum also die Zuversicht, dass die Vorstösse und Programme in der Ära von der Leyen erfolgreicher sein werden als in den vergangenen Jahren? Weil nicht nur die gesamte Gesellschaft unter Druck steht, sondern auch und insbesondere die Unternehmen. Fehlende Kinder gefährden die sozialen Sicherungssysteme Deutschlands und beschern einen Fachkräftemangel, der, gestern noch in weiter Ferne, den Firmen bald ins Haus stehen wird. Diese Entwicklung, so die Hoffnung, fördere die Bereitschaft der Unternehmen, sich mit dem Thema auseinander zu setzen, und dies nicht nur auf dem Papier, sondern vor allem in der mühsamen Praxis des betrieblichen Alltags.

### Familienfreundlichkeit als Markenzeichen

Zusätzliche Schubkraft wird durch die Einbindung aller gesellschaftlich relevanten Gruppen erwartet. Und da was nur im stillen Kämmerlein vor sich geht keine Nachahmung findet, werden Erfolge und Initiativen in Sachen Familienfreundlichkeit medienwirksam und gut orchestriert an die Öffentlichkeit gebracht. Nicht zuletzt ist Ursula von der Leyen als Galionsfigur und in ihrer Glaubwürdigkeit unschlagbar. Als Mutter von sieben Kindern weiss sie aus eigener, tagtäglicher Erfahrung, wovon sie spricht und was sie von allen Betroffenen verlangt.

An Lippenbekenntnissen von Unternehmen zur Notwendigkeit und zu den Vorteilen einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf fehlt es nicht. Macht das Thema doch seit mehr als einem Jahrzehnt in Deutschland die Runde. An die Umsetzung der Vorschläge und Ideen haben sich indes nur wenige Firmen gemacht.

Nimmt man all jene Unternehmen zum Massstab, die von der Beruf & Familie GmbH der gemeinnützigen Hertie-Stiftung (siehe Kasten) als familienfreundlich zertifiziert wurden, verfolgen derzeit knapp 400 Firmen aller Grössen eine solche Unternehmenspolitik. Unter diesen befinden sich Namen wie adidas, Commerzbank, DaimlerChrysler, Henkel, Siemens und Weleda. Zwar ist diese Zahl nur mit Vorsicht zu geniessen, da nicht alle familien- und väterfreundlichen Unternehmen auch über eine solche Auszeichnung verfügen, doch verdeutlicht sie in ihrer Ungenauigkeit den enormen Nachholbedarf der gesamten deutschen Wirtschaft in Sachen Familien- und Väterfreundlichkeit. Bei einer Gesamtzahl von 3,3 Millionen Unternehmen und Betrieben in Deutschland wird schnell einmal klar, welche ungeheurer Aufgabe sich das Bundesfamilienministerium verschrieben hat: «Familienfreundlichkeit soll zu einem Managementthema werden und zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft.»

In Deutschland wurden mittlerweile zahlreiche familienfreundliche Massnahmen entwickelt und erprobt. So unterschiedlich wie die Unternehmenskulturen sind auch die betriebspezifischen Angebote. Bei aller Vielfalt geht es aber immer darum, Eltern durch flexible und reduzierte Arbeitszeiten sowie Betreuungsangebote zu entlasten. Nicht immer ist es eine Betriebskrippe, die den Mitarbeitenden die Gewissheit gibt, dass die Kinder gut versorgt sind. Als hilfreich haben sich bereits klare Freistellungsregelungen erwiesen, wenn Kinder oder Angehörige erkranken. Geschätzt wird auch die betriebliche Unterstützung bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten.

### Mehrzahl der Unternehmen wartet ab

So vermittelt adidas-Salomon im bayrischen Herzogenaurach Betreuungsplätze in Kindertagesstätten und bietet Ferienbetreuung für Kinder. Die Frankfurter Mitarbeitenden der Commerzbank wiederum können seit Juni 2005 ihre Kinder in die Tagesstätte Kids & Co. geben. Zuvor sprang ihnen nur ein Notfalldienst zur Sei-

### Familienfreundlichkeit auf dem Prüfstand

Familien- und väterfreundliche Unternehmenspolitik liegt auch der gemeinnützigen Hertie-Stiftung seit langem am Herzen. Die einflussreiche Institution entwickelte 1995 das Konzept zum «audit berufundfamilie», das mittlerweile europaweit anerkannt ist. Seit 2001 wird die Zertifizierung auch von allen grossen deutschen Wirtschaftsverbänden empfohlen und in verschiedenen Bundesländern auch staatlich gefördert. Mit dem Verfahren können Unternehmen ihre Familienfreundlichkeit auf Herz und Nieren überprüfen lassen. Entscheidend dabei ist nicht das bestehende betriebliche Angebot, sondern die fortlaufende Verbesserung der familienfreundlichen Massnahmen. Um Breitenwirkung zu erzielen, werden die Zertifikate jedes Jahr in einer öffentlichen Zeremonie verliehen. Unter der Schirmherrschaft von Familienministerin Ursula von der Leyen fand am 14. Juni 2006 die achte Zertifikatsverleihung statt. 142 Unternehmen, Institutionen und Hochschulen wurden in Berlin für ihr familienfreundliches Engagement ausgezeichnet.

Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen



© Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

te, wenn die reguläre Betreuung ausfiel. Gemeinsam ist beiden Unternehmen, dass die Arbeitszeit in zahlreichen Formen flexibilisiert ist. Je nach Funktion entfallen sogar die Kernzeiten.

So beispielhaft familien- und väterorientierte Unternehmen auch immer sein mögen, so sind sie doch nur stellvertretend für eine winzig kleine Minderheit. Noch steht die grosse Mehrheit der deutschen Firmen in Wartestellung oder hat überhaupt kein Interesse daran. Um diese vom Nutzen familien- und väterfreundlicher Massnahmen zu überzeugen, bedient man sich in Deutschland der Sprache, die in der Unternehmenswelt verstanden wird: Mehrwert und Profit. In der deutschen Debatte um Familienfreundlichkeit werden daher vornehmlich betriebswirtschaftliche Kennzahlen aufgeboten. Was sich nicht rechnet, überzeugt nicht. Also wird kalkuliert, modelliert und bilanziert.

## Teilnahme der Väter lässt zu wünschen übrig

Familien- und väterfreundliche Betriebspolitik, so die Botschaft, ist nicht nur ein Anliegen besonders sozial eingestellter Unternehmen, sondern eine Angelegenheit, die sich wirtschaftlich auszahlt. Familienfreundliche Unternehmen sind erwiesenermassen attraktiver für Fachkräfte, stärken die Innovationskraft des Unternehmens und verschaffen Wettbewerbsvorteile. Auch sind stressfreiere und zufriedener Väter und Mütter produktiver. Diese stark ökonomische Sichtweise hat in wirtschaftlich schwierigen Zeiten



zu einer breiten Akzeptanz in den Unternehmen geführt. Aber jetzt müssen aus Worten Taten werden. Die ökonomische Munition lieferte im Auftrag des deutschen Bundesfamilienministeriums die Prognos AG, ein auf angewandte Wirtschaftsforschung spezialisiertes Unternehmen in Basel. Gemäss der 2003 veröffentlichten Studie «Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen» kann ein Unternehmen mit ungefähr 1500 Mitarbeitenden und einem Frauenanteil von knapp 45 Prozent (was dem Bundesdurchschnitt entspricht) mit familienfreundlichen Massnahmen eine Rendite von 25 Prozent erzielen. Bei Investitionen von 300 000 Euro können so 375 000 Euro eingespart werden, was grösstenteils darauf zurückzuführen ist, dass Mütter

weniger lange die Elternzeit in Anspruch nehmen und so die Wiedereingliederungskosten gesenkt werden können. Ferner werden die Fluktuation und die damit einhergehenden Kosten verringert. Weitere Untersuchungen und Studien folgten, die immer detailliertere Zahlen lieferten und immer auf das gleiche Ergebnis hinausliefen: Familienpolitische Massnahmen lohnen sich, für Unternehmen und Mitarbeitende.

Damit diese Botschaft auch weithin zu vernehmen ist, rief das Bundesfamilienministerium im März 2006 das Programm «Erfolgsfaktor Familie. Unternehmen gewinnen» ins Leben. Chefs und Personalverantwortliche in den Unternehmen sollen jetzt gezielt angesprochen werden. Geboten wird eine breite Palette praxisnaher, betriebswirtschaftlich durchgerechneter Konzepte und Bausteine, wie und zu welchen Kosten Unternehmen familienfreundlicher gemacht werden können. Bis zum Jahresende soll so ein Netzwerk von tausend Betrieben geknüpft werden, die in ihren Branchen und ihrem regionalen Umfeld als Motor für eine familienfreundliche Arbeitswelt aktiv werden: «Es ist notwendig, dass sich nicht nur einige Pioniere mit dem Thema befassen, sondern dass Familienfreundlichkeit möglichst in jedem Unternehmen in Deutschland selbstverständlich wird.»

Mit der Umsetzung wurde ein Konsortium unter der Führung der Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants beauftragt. Im Rahmen des Programms wird unter anderem ein Leitfaden zum Wiedereinstieg nach der Elternzeit erarbeitet, und eine Machbarkeitsstudie wird unterschiedliche Modelle zur betrieblichen Kinderbetreuung liefern. Das Unternehmensprogramm läuft vorläufig bis Ende September 2006 und ist eingebettet in die «Allianz für die Familie», die von den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft, Gewerkschaften, renommierten Unternehmen und Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft getragen wird.

Familien- und väterfreundliche Unternehmenspolitik ist also profitabel. Warum nur versagte bisher ausgerechnet hier das vorherrschende Profitprinzip? Der Haken an der bisherigen familienfreundlichen Betriebspolitik ist, dass die Massnahmen fast ausschliesslich von Frauen in Anspruch genommen werden. Zwar richten sie sich an Frauen und Männer gleichermaßen, doch sind Männer die grosse Ausnahme, wenn es darum geht, in Elternzeit zu gehen oder Teilzeit zu arbeiten. Auch in Deutschland ist Teilzeitarbeit immer noch mehrheitlich eine Domäne des weiblichen Geschlechts. 41 Prozent Teilzeit arbeitender Frauen stehen 6 Prozent erwerbstätige Männer in Teilzeit gegenüber.

Damit dies nicht so bleibt, wurde die Prognos AG ein weiteres Mal vom Familienministerium beauftragt, Licht in das Dunkel zu bringen und Lösungen zu erarbeiten. Vätorientierte Massnahmen in Unternehmen heisst die Remedur.

Grundsätzlich geht es hierbei nicht um neue familienfreundliche Massnahmen, sondern darum, dass Männer und Väter gezielt und offensiver angesprochen werden. Es hat sich gezeigt, dass so nicht nur mentale Widerstände abgebaut werden können, auch Informationsdefizite bei den Männern können verringert werden. Gefordert sind aber auch die Unternehmen, ihre familienfreundlichen Angebote aktiver gegenüber ihren Mitarbeitern zu kommunizieren.

Da Väter immer wieder finanzielle Einbussen als wichtigsten Grund für ihr Desinteresse an Elternzeit angeben, geht Familien-





## «Besprechungen mit Führungskräften sollen so terminiert werden, dass sie nicht mit Familienpflichten kollidieren.»

Regine von Larcher, Head of Cultural Integration Management bei Airbus Deutschland

ministerin Ursula von der Leyen hier in die Offensive: «Wichtig ist, dass wir junge Eltern in der kritischen Phase – wenn die Einkommen und die Kinder klein sind – konsequent finanziell unterstützen.» Wer für sein Kind eine Auszeit nimmt, erhält ab 1. Januar 2007 für 12 Monate 67 Prozent seines bisherigen Nettogehalts, maximal jedoch 1800 Euro. Zwei zusätzliche Monate sind für Väter vorgesehen. Nehmen sie diese nicht in Anspruch, erhalten sie auch kein Geld.

### Damoklesschwert Karriereknick

Ob damit der ersehnte Funke gezündet wird und Männer vermehrt auch zu aktiven Vätern werden, weiss niemand vorherzusagen. Klar ist, dass nach der bezahlten Elternzeit Krippenplätze in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen müssen, was heute nicht der Fall ist. Auf hundert Kinder in Westdeutschland kommen nur 2,7 Plätze in Tageseinrichtungen. Klar ist auch, dass Vatersein nicht nach der Elternzeit aufhört. Eine aktive Vaterrolle kann nur übernommen werden, wenn in den Unternehmen punkto Anwesenheit und Karriere nicht alles beim Alten bleibt.

Stichwort Karriere. Wenn drei Viertel der erwerbstätigen Väter weniger arbeiten möchten und es dann doch nicht tun, ist begründete Angst vor dem Karriereknick mit im Spiel. Tatsächlich arbeiten Männer im Durchschnitt 40 Wochenstunden und mehr. Je höher die Qualifikation, desto mehr unbezahlte Überstunden werden geleistet. Dabei geht es nicht nur um Karriere, auch die Sicherung des Jobs ist ein Motiv. Wer beruflich vorwärts kommen möchte, muss mehr als 100-prozentige Anwesenheit markieren. Zwar ist längstens bekannt und wissenschaftlich erwiesen, dass die Produktivität mit zunehmender Präsenz sinkt, doch hat dies nichts an den Karrierewegen verändert. Nach wie vor kommt im Beruf nur vorwärts, wer einen Vollzeitjob hat. Erst wenn jede qualifizierte Arbeit auch in Teilzeit und ohne Karriereknick verrichtet werden kann, besteht eine Chance, dass sie auch vermehrt von Männern nachgefragt wird. Das Recht dazu haben sie nämlich inzwischen in Deutschland.

Vor allem die Führungskräfte werden ins Visier genommen. Sie prägen die Firmenkultur und treffen die Entscheidungen. Auch in Deutschland sind die Führungspositionen überwiegend in männlicher Hand. Die Chefs entstammen einer Generation, die aus eigener Erfahrung nur die traditionelle Rollenteilung kennt. «Dinosaur Dads» nennt sie der britische Arbeitsforscher Richard Reeves. Zwar haben sie heute die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erkannt, doch geraten Männer als aktive Väter nicht in ihr Blickfeld. Entsprechend wenig Verständnis haben sie für Mitarbeiter, die ihre Vaterrolle aktiver leben wollen. Grosse Bedeutung wird in der deutschen Diskussion deshalb der Sensibilisierung dieser Gruppe beigemessen: «Wir gehen gezielt auf Führungskräfte los, denn diese sind diejenigen, die entscheiden. In Seminaren, Veranstaltungen und Artikeln sollen diese für die Bedürfnisse von Müttern und Vätern sensibilisiert werden. So sollen beispielsweise Besprechungen so terminiert werden, dass sie nicht mit Familienpflichten kollidieren», erläutert Regine von Larcher, Head of Cultural Integration Management bei Airbus Deutschland, wo je nach Werk zwischen 89 und 94 Prozent der Mitarbeitenden Männer sind. Die Sensibilisierung geht beim Ham-

burger Flugzeugbauer jedoch nicht so weit, dass Führungskräfte dazu animiert werden, selbst aktive Väter zu werden.

Zu den Pionieren familienfreundlicher Unternehmenspolitik zählen keineswegs nur grosse Firmen, zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen treten durch besonderes Engagement hervor.



Auch in der deutschen Debatte gehen sie nicht einfach unter, beschäftigen sie doch rund 70 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

### Rütteln an althergebrachten Grundfesten

Anton Schönberger Stahlbau und Metalltechnik, ein in Bayern beheimateter Betrieb mit 6 Mitarbeiterinnen und 22 Mitarbeitern, ist ein solches Unternehmen. Im vergangenen Jahr wurde es beim deutschen Unternehmenswettbewerb «Erfolgsfaktor Familie 2005» in der Kategorie Kleine Unternehmen zum Sieger gekürt. Der traditionsreiche Familienbetrieb macht seinem Namen alle Ehre. Beschäftigte, die zur Montage verreisen müssen, können sich darauf verlassen, dass die beiden Geschäftsführerinnen für raschen Zeitausgleich zugunsten der Familie sorgen werden. Bei der regelmäßigen Leistungsbewertung zählt auch das familiäre Engagement. Gefragt sind keine Workaholics, sondern Mitarbeitende, die ihre familiären Verpflichtungen nicht auf ihre Partnerinnen und Partner abschieben.

Familienfreundlichkeit, darüber ist man sich in Deutschland einig, ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit des Landes. Um aus Vätern aktive Väter zu machen, müssen bei Männern, ob Führungskräfte oder nicht, überholte Rollenklischees aufgebrochen und entsprechende betriebliche Strukturen geschaffen werden. Familienministerin von der Leyen und ihre Mitstreitenden versuchen daher nichts weniger, als an den Grundfesten der Arbeitsgesellschaft zu rütteln. xyz

#### Weitere Informationen unter:

[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de), [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)  
[www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)

Die Studie über väterfreundliche Massnahmen kann heruntergeladen werden unter: [www.prognos.de/data/d/news/1132146148.pdf](http://www.prognos.de/data/d/news/1132146148.pdf)