



Väter und Vereinbarkeit

Leitfaden für eine väterorientierte Personalpolitik

Inhalt

Grußwort: Kirsten Frohnert, Projektleiterin Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ 4

1. Faktencheck

● Einleitung	6
● Interview: Dr. David Juncke, Prognos	7
● Checkliste: So gestalten Sie eine väterbewusste Personalpolitik	9
● Im Fokus: Infografik	10
● Väterpost	11

2. Arbeitszeit und Familienzeit

● Einleitung	12
● Interview: Prof. Dr. Kim Bräuer, Duale Hochschule Schleswig-Holstein	13
● Unternehmensbeispiel: Möbel Fischer GmbH	15
● Checkliste: So stärken Sie Väter mit Führungsverantwortung	17
● Im Fokus: Infografik	18
● Väterpost	19

3. Elterngeld

● Einleitung	20
● Interview: Petra Kather-Skibbe, KOBRA	21
● Unternehmensbeispiel: Ketchum Germany GmbH	23
● Checkliste: So machen Sie die Elternzeit und das Elterngeld zum Erfolgsmodell	25
● Im Fokus: Infografik	26
● Väterpost	27

4. Vertrauenskultur und Ergebnisorientierung

● Einleitung	28
● Interview: Dr. Oliver Stettes, Institut der deutschen Wirtschaft Köln	29
● Unternehmensbeispiel: VAUDE GmbH & Co. KG	31
● Checkliste: So bauen Sie eine Vertrauenskultur auf	33
● Im Fokus: Infografik	34
● Väterpost	35

5. Kommunikation

● Einleitung	36
● Interview: Tillmann Prüfer, ZEIT-Magazin	37
● Unternehmensbeispiel: BUNG-PEB Tunnelbau-Ingenieure GmbH	39
● Checkliste: So sprechen Sie Ihre Väter aktiv an	41
● Im Fokus: Infografik	42
● Väterpost	43

6. Väternetzwerke und was Unternehmen für Väter tun können

● Einleitung	44
● Interview: Marco Krahl, „Men's Health“	45
● Unternehmensbeispiel: Hays AG	47
● Checkliste: Väternetzwerke passen gut in Unternehmen mit einer Väter unterstützenden Kultur	49
● Im Fokus: Infografik	50
● Väterpost	51



Liebe Leserinnen und Leser,

eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird auch für Männer immer wichtiger. Väter möchten heute mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen, sich stärker an der Kindererziehung beteiligen und die Familienarbeit partnerschaftlicher aufteilen. Daher wünschen sie sich mehr Flexibilität bei der Organisation ihrer Arbeit. Lässt sich dies nicht realisieren, sind viele Väter bereit, ihren Arbeitgeber zu wechseln. Vereinbarkeitsangebote wie Teilzeit oder Homeoffice spielen bei der Jobwahl daher eine immer größer werdende Rolle.

Während der Covid-19-Pandemie mussten viele Väter einen größeren Teil der Familienarbeit übernehmen. Sie haben sich stärker an der aktiven Gestaltung des Familienalltags beteiligt und in dieser Zeit mitunter auch ihre Vaterrolle neu definiert. Auf der anderen Seite haben Unternehmen während der Pandemie die Erfahrung gemacht, dass sich viele Arbeitsprozesse flexibler gestalten lassen und dass die Arbeit im Homeoffice auch Vorteile mit sich bringen kann, solange die Kinderbetreuung gesichert ist. Sie haben verstanden, dass Väter genauso wie Mütter Vereinbarkeitsbedarfe haben, und darauf mit neuen Angeboten reagiert.

Auch wenn immer mehr Unternehmen Vereinbarkeitsangebote machen, ist es für Väter aufgrund eingefahrener Rollen- und Karrieremodelle immer noch schwerer als für Mütter, Erwerbsarbeit und Familienarbeit unter einen Hut zu bringen. Insbesondere wenn sie Führungsverantwortung tragen, stoßen sie noch häufig auf Barrieren. Teilzeitchefs sind nach wie vor die Ausnahme, und die Befürchtung eines Karriereknicks hält viele Väter davon ab, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Eine Vertrauenskultur, die sich an Ergebnissen statt an Präsenz orientiert, die Akzeptanz neuer Rollenbilder sowie männliche Führungskräfte, die mit gutem Beispiel vorangehen, können Väter ermutigen, die gewünschte Partnerschaftlichkeit umzusetzen.

In diesem Leitfaden stellen wir Ihnen Unternehmen vor, die sich erfolgreich



**Kirsten Frohnert, Projektleiterin
Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“**

auf den Weg zu einer väterfreundlichen Unternehmenskultur gemacht haben. In unseren Checklisten finden Sie praxisnahe Anregungen für die Gestaltung Ihrer Personalpolitik. Mit der „Väterpost“ möchten wir Ihnen konkrete Ideen an die Hand geben, wie Sie aktiv auf Väter zugehen können. Sie können unsere Vorlagen über den QR-Code herunterladen und dazu nutzen, die Wünsche und Bedürfnisse der Väter in Ihrem Unternehmen abzufragen. Signalisieren Sie den Vätern, dass sie die gleichen Rechte auf Vereinbarkeit haben wie die Mütter. Angesichts einer hohen Wechselbereitschaft von Vätern zugunsten einer besseren Vereinbarkeit gewinnen Sie eine stärkere Bindung und höhere Arbeitsmotivation Ihrer männlichen Beschäftigten mit Kindern. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg damit!

Ihre Kirsten Frohnert

Projektleiterin

1. Faktencheck

Väter wollen heute längst nicht mehr nur „Ernährer“ sein. Sie wollen mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen und sich partnerschaftlich an der Familienarbeit beteiligen. Dafür sind sie auch bereit, weniger zu arbeiten. 40 Prozent der Väter würden gerne ihr Arbeitspensum reduzieren.¹

Doch die Realität sieht vielfach anders aus. Nach wie vor ist die Verteilung von Sorge- und Erwerbsarbeit in Paarhalten ungleich. 86 Prozent der erwerbstätigen Väter sind in Vollzeit tätig – den Großteil von Kinderbetreuung und Haushalt erledigen die Mütter.²

Eine repräsentative Befragung im Jahr 2022 ergab, dass rund 450.000 Väter bereits ihren Arbeitgeber zugunsten besserer Vereinbarkeitsbedingungen gewechselt haben. Weitere 1,7 Millionen Väter dachten zumindest darüber nach.³ Unternehmen tun also gut daran, ihre Personalpolitik stärker auf die Väterförderung auszuweiten, denn sie ist ein wichtiges Instrument der betrieblichen Fachkräftesicherung. Dabei sollten sie auch allein- und getrennt-erziehende Väter im Blick haben, die den Familienalltag ohne Partnerin organisieren müssen und ganz besonders auf gute

Vereinbarkeitsmöglichkeiten angewiesen sind. Fehlende Angebote können dazu führen, dass sie nicht im gewünschten Umfang erwerbstätig sein können.

Immer mehr Unternehmen erkennen dieses Potenzial und unterstützen Väter darin, Elternzeit oder Teilzeitangebote in Anspruch zu nehmen. Im Jahr 2023 gab es in vier von zehn Unternehmen vollzeitnahe Teilzeitmodelle für Väter – fast doppelt so viele wie noch 2015. Der Anteil an Unternehmen, die männlichen Führungskräften explizit Teilzeitangebote machen, hat sich sogar vervierfacht. Allerdings zeigt der Anteil von 19 Prozent, dass es sich hierbei weiterhin eher um eine Ausnahme handelt.⁴ Was Unternehmen tun können, um ihre Personalpolitik väterfreundlicher zu gestalten, und welche Hürden dabei zu nehmen sind, ist Thema unseres ersten Kapitels.

1 Prognos AG (2022): Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?

2 BMFSFJ / Prognos AG: Väterreport 2023

3 Prognos AG (2022): Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?

4 Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, Hrsg. BMFSFJ

Erwartungen und Lebensrealität in Einklang bringen

Dr. David Juncke ist Partner und Direktor bei der Prognos AG. Neben der Familienpolitik von Bund, Ländern und Kommunen gehören Betriebe sowie die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu den Beratungsfeldern von David Juncke. Er rät Unternehmen, Väter in ihrer je spezifischen Lebensphase zu sehen und passgenaue Vereinbarkeitsangebote zu machen.

Herr Juncke, wo stehen Väter und ihre Vereinbarkeit von Beruf und Familie heute?

In der gesellschaftlichen Debatte, die auch in die Unternehmen strahlt, dreht sich weiterhin viel um das Thema Elternzeit und Elterngeld. Darüber hinaus sind Vereinbarkeitsthemen, wenn es um Väter geht, nicht sehr präsent. Genau hier gibt es Handlungsbedarf: Unternehmen sind gut beraten, die Bedürfnisse ihrer Väter zu thematisieren, sie zu adressieren und aktiv zu unterstützen. Wir nehmen wahr, dass vor allem die jüngere Generation sich eine partnerschaftlichere Aufteilung der Erwerbs- und Sorgearbeit wünscht. Hier kann die Elternzeit für Väter ein gutes Erprobungsfeld sein, um die neuen Rollen kennenzulernen. Allerdings stellt sich anschließend schnell die Frage, wie es nach der Elternzeit weitergeht. Und genau hier sehen wir, dass das klassische Modell weiterhin sehr häufig gewählt wird. Die Väter arbeiten also in Vollzeit und rücken den Fokus auf Karriere, während Mütter zwar in größerer Teilzeit als früher arbeiten, aber eben weiterhin in Teilzeit.

Wo sehen Sie prinzipiell die größten Hürden, um Vätern eine bessere Vereinbarkeit zu ermöglichen?

Auch Unternehmen erwarten häufig, dass Väter in Vollzeit arbeiten und die Rolle des Hauptnährers einnehmen. So wird am Arbeitsplatz oft erwartet, dass die Mütter die Kinder von der Kita abholen. Eine Erwartung, die so eher selten auch an Väter



Dr. David Juncke
Prognos AG



„Unternehmen sind gut beraten, die Bedürfnisse ihrer Väter zu thematisieren, sie zu adressieren und aktiv zu unterstützen.“

gestellt wird. Es ist also wichtig, das Thema Väter auch über die Elternzeit hinaus anzugehen und die Unternehmenskultur dementsprechend anzupassen. Dazu gehört dann zum Beispiel eine gewisse Selbstverständlichkeit, dass Väter auch bei Bring- und Abholzeiten der Kinder zur Verfügung stehen, genauso wie die Rücksicht auf Väter bei der Terminkoordination mit Kunden. Es geht also darum, Väter und ihre Bedürfnisse in den Betrieben sichtbar zu machen. Vereinbarkeit in Unternehmen ist keine „One size fits all“-Strategie, Väter brauchen eine klare Ansprache und Unterstützung. Das gilt auch für Karriereoptionen für Väter.

Ist eine aktive Vaterschaft denn eine Karrierehürde?

Hier gibt es nur wenige Erhebungen. Aber es gibt Hinweise darauf, dass eine längere Elternzeit für Väter kein Karrierehindernis ist, Teilzeitbeschäftigung allerdings schon. In vielen Unternehmen herrscht noch eine ausgeprägte Präsenzkultur. Für Unternehmen ist es auch bequem, auf die Vollzeitmänner zu zählen, denn es bedeutet weniger organisatorischen Aufwand. Aber auch für die Teams ist es oft einfacher, denn es gibt nur eine Ansprechperson, einen Chef. Gerade vor diesem Hintergrund sind Jobsharing-Modelle sinnvoll.



„Wir sehen in unseren Studien, dass Männer unter 35 eine deutlich höhere Erwartung an das Unternehmen in Vereinbarkeitsfragen haben als die älteren.“

Welche Tipps geben Sie Unternehmen, die das Thema aktiv angehen möchten?

Schaut genau auf eure Väter, insbesondere auch darauf, in welcher Lebensphase sie sich befinden! Ein Vater mit Schulkindern hat andere Herausforderungen als ein Vater, der gerade mit der Elternzeit gestartet ist. Die Angebote an der konkreten Lebensphase der Väter auszurichten, ist eine gute Idee. Ein weiterer Punkt, den Unternehmen beachten sollten: Die jüngeren Männer, die gerade auf den Arbeitsmarkt kommen, haben häufig eine andere Haltung als die Generationen vor ihnen. Sie haben teilweise andere Prioritäten und sie wissen sehr gut, was sie einfordern können, da der Arbeitsmarkt ihnen viel Verhandlungsmacht gibt. Wir sehen in unseren Studien, dass Männer unter 35 eine deutlich höhere Erwartung an das Unternehmen in Vereinbarkeitsfragen haben als die älteren. Wenn Unternehmen sich darauf einstellen und entsprechende Angebote machen, die den Vätern wirklich helfen, dann sind sie schon auf einem guten Weg und arbeiten aktiv an ihrer Attraktivität als Arbeitgeber.



Checkliste: So gestalten Sie eine väterbewusste Personalpolitik

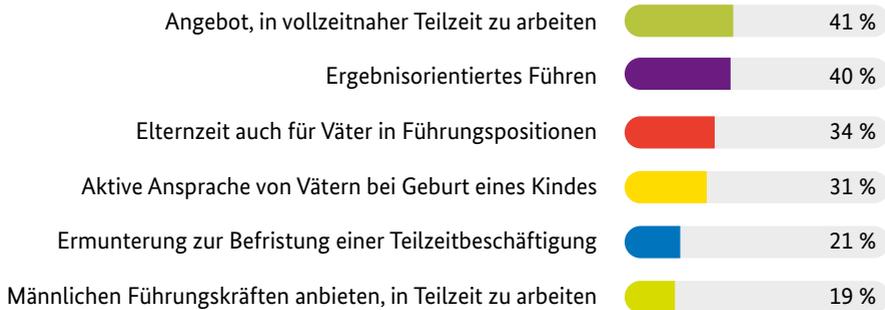
Väterbewusste Personalpolitik gehört ins Leitbild eines familienfreundlichen Unternehmens und sollte Teil der Unternehmensstrategie sein. Um die richtigen Angebote machen zu können, sollten Sie genau wissen, welche Wünsche die Väter in Ihrem Unternehmen haben.

- ✔ Führen Sie eine Beschäftigtenbefragung durch und stellen Sie dabei gezielt auch Fragen an die Väter.
- ✔ Berücksichtigen Sie die Wünsche und Bedürfnisse der Väter bei der Gestaltung Ihrer Personalpolitik.
- ✔ Beachten Sie die konkrete Lebens- und Vereinbarkeitsphase Ihrer Väter, denn die Bedarfe können sich unterscheiden.
- ✔ Sprechen Sie Väter gezielt auch in der Unternehmenskommunikation an.
- ✔ Gehen Sie als Führungskraft mit gutem Beispiel voran und kommunizieren Sie das öffentlichkeitswirksam.
- ✔ Bieten Sie Beratung für werdende Väter und Mütter mit ihren Lebenspartnern an. Unterstützen Sie dabei Vereinbarkeitsstrategien, die beide Eltern motivieren, sich gleich intensiv um Einkommen und Nachwuchs zu kümmern.
- ✔ Benennen und qualifizieren Sie „Väterbeauftragte“ in der Personalabteilung.
- ✔ Bilden Sie Fokusgruppen quer durch die Hierarchien und lassen Sie konkrete Vorschläge für mehr Väterfreundlichkeit erarbeiten.
- ✔ Gehen Sie aktiv auf die (werdenden) Väter zu, zum Beispiel mit einer „Väterpost“.

Im Fokus: Väterfreundliche Angebote



Unternehmen bieten diese Maßnahmen zur Väterförderung:



Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Botschaft: Führen in Teilzeit kommt zwar etwas stärker, ist aber noch sehr schwach ausgeprägt – Unternehmen sollten Vätern Angebote machen.

Väter möchten mehr Zeit mit der Familie verbringen und sich stärker an der Kinderbetreuung beteiligen. Dafür benötigen sie mehr Flexibilität im Beruf. Immer mehr Unternehmen richten ihre Vereinbarkeitsangebote speziell auch an Väter.

In 31 Prozent der Unternehmen werden Väter bei der Geburt eines Kindes aktiv angesprochen, beispielsweise, um Unterstützung bei der Arbeitsorganisation anzubieten. Vollzeitnahe Teilzeitmodelle und ein ergebnisorientierter Führungsstil haben sich inzwischen in rund 40 Prozent der Unternehmen durchgesetzt. In jedem dritten Unternehmen nehmen Väter in Führungspositionen Elternzeit und sind damit ein gutes Vorbild.⁵

⁵ Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, Hrsg. BMFSFJ

Vorlage für Ihre Väterpost: Faktencheck



Liebe Väter und alle, die bald Vater werden,

wir möchten, dass Sie mehr Zeit für Ihre Familie haben und sich gleichzeitig beruflich in unserem Unternehmen weiterentwickeln. Dafür bieten wir Ihnen zunächst einmal Rahmenbedingungen, damit Sie Privates und Berufliches vereinbaren können. Zum Beispiel durch flexible Arbeitszeiten und -orte, auch für Führungskräfte. Egal, ob Sie den nächsten Karriereschritt planen, eine Fortbildung machen möchten oder Ihre Arbeitszeit phasenweise reduzieren wollen: Um Ihnen passende Angebote machen zu können, müssen wir Ihre Bedürfnisse kennen. Deshalb möchten wir Sie zu einem persönlichen Gespräch einladen. Bitte vereinbaren Sie einen Termin mit ...

Rückseite:

Unsere Väterpost soll einen echten Austausch anregen. Und der ist nie einseitig. Sehr gerne hören wir von Ihnen, wie Ihnen als Väter unsere Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefallen. Geben Sie uns Anregungen, was aus Ihrer Sicht fehlt oder weiter ausgebaut werden sollte. Teilen Sie Ihre Gedanken zu einer väterorientierten Personalpolitik. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung!



Über den QR-Code gelangen Sie zu einer vorbereiteten Vorlage für Ihre eigene, personalisierbare Väterpost!

2. Arbeitszeit und Familienzeit

Immer mehr Väter wünschen sich eine partnerschaftliche Aufteilung von Berufstätigkeit und Kinderbetreuung. Sie wollen im Leben ihrer Kinder präsenter sein. Tatsächlich nehmen sich Väter immer mehr Zeit für die Familie: 1993 hatten Väter an einem Wochentag durchschnittlich 1,9 Stunden Zeit für ihre Kinder; 2019 waren es bereits 3,0 Stunden.⁶ Eine partnerschaftliche Lebensweise lässt sich für viele Väter aber nur schwer mit den beruflichen Anforderungen vereinbaren, vor allem, wenn sie eine Führungsposition haben oder anstreben.

Aus Furcht vor einem Karriereknick nehmen viele Väter Vereinbarkeitsangebote wie Elternzeit oder die Reduzierung der Arbeitszeit gar nicht wahr. Fast jeder dritte Vater hat die Erfahrung gemacht, dass Vorgesetzte negativ auf seine Elternzeit reagiert haben. Auch wenn sich die Elternzeit nur bei einer deutlichen Minderheit von 15 Prozent der Väter tatsächlich negativ auf die Karriere ausgewirkt hat,⁷ bleibt bei vielen die Sorge bestehen. Dabei ist gerade die Unterstützung von Führungskräften bei der eigenen Vereinbarkeit wichtig, denn jedes zweite Unternehmen beobachtet bereits heute, dass immer weniger Beschäftigte eine Führungsrolle anstreben.⁸

Eine attraktive Möglichkeit der Vereinbarkeit für Väter ist die 2019 eingeführte Brückenteilzeit: Beschäftigte können ihre

Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum (ein bis fünf Jahre) reduzieren und danach wieder zur ursprünglichen Arbeitszeit zurückkehren. Voraussetzung dafür ist, dass der Arbeitgeber in der Regel mehr als 45 Beschäftigte hat und dass das Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate besteht.

Führungskräfte sind Multiplikatoren für eine gute Vereinbarkeit, denn sie haben eine wichtige Vorbildfunktion. Wenn Führungskräfte selbst in Elternzeit gehen, ist der Anteil der Väter, die ebenfalls Elternzeit nehmen, fünfmal so hoch als in Unternehmen, in denen das nicht der Fall ist.⁹ Mit welchen Rahmenbedingungen Unternehmen die gewünschte Partnerschaftlichkeit bei der Vereinbarkeit unterstützen können und welche Karrierewege sich daraus ergeben, zeigt das folgende Kapitel.

6 Institut für Demoskopie Allensbach (2020): Elternschaft heute

7 Prognos AG (2022): Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?

8 Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, Hrsg. BMFSFJ

9 Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016, Hrsg. BMFSFJ

Eine Kultur des Verständnisses und der Wertschätzung von Vaterschaft stärken

Prof. Dr. Kim Bräuer ist Dekanin des Fachbereichs Soziale Arbeit und Professorin für Theorien und Methoden der Sozialen Arbeit mit dem Schwerpunkt soziale Ungleichheit an der Dualen Hochschule Schleswig-Holstein (DHS) in Kiel. Väter in Führungspositionen brauchen ein Unternehmensumfeld, das Raum für ihre Vaterrolle bietet, so ein Ergebnis ihrer Studie „You don't need to be Superheroes“ der TU Braunschweig.

Frau Bräuer, wie können Betriebe ihre Väter dabei unterstützen, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen, und ihnen gleichzeitig Sorgen vor eventuellen Karrierenachteilen nehmen?

Aus meiner Sicht sollten Personalabteilungen Männer als potenzielle Väter mit individuellen Vorstellungen von Vaterschaft ansehen und diese Perspektive für die gesamte Organisation anregen. Unsere Studie zeigt: Mehr als jeder zweite Vater hat den Eindruck, dass sein Beruf seine Vaterschaft negativ beeinflusst und ebenso die Vaterschaft die eigenen Karrierechancen negativ beeinflusst.¹⁰ Das müssen wir als Ausgangspunkt dafür nehmen, was Unternehmen machen können und müssen. Was ich wichtig finde: Männern bei Personalentwicklungsgesprächen Vereinbarkeitsangebote aufzeigen – und zwar unaufgefordert.

Generell geht es darum, eine Kultur des Verständnisses und der Wertschätzung von Vaterschaft zu stärken. Das fängt bei kleinen Dingen an: Egal, ob Frauen oder Männer Eltern werden, für beide gibt es Geschenke. Dazu gehört auch, mit den Vätern den Wiedereinstieg nach der Elternzeit zu strukturieren und zu klären, in welcher Form auch Väter während der Elternzeit informiert bleiben möchten. Es gilt, all diese Themen im strategischen und



Prof. Dr. Kim Bräuer
Duale Hochschule
Schleswig-Holstein



„Unsere Studie zeigt: Mehr als jeder zweite Vater hat den Eindruck, dass sein Beruf seine Vaterschaft negativ beeinflusst und ebenso die Vaterschaft die eigenen Karrierechancen negativ beeinflusst.“

10 https://leopard.tu-braunschweig.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbbs_derivate_00050478/VAPRO_Abschlussbericht_Br%C3%A4uer.pdf

operativen Personalmanagement anzugehen und hierfür ein Verständnis zu entwickeln. Wichtig erscheint mir auch, dass Unternehmen Vätern Räume schaffen, in denen sie ihre Probleme und Sorgen im Unternehmen ansprechen können. Das signalisiert: Wir wissen, wie herausfordernd Elternschaft sein kann, wir sehen uns als dein Begleiter in dieser Rushhour, denn wir wollen dir als Führungs- oder Nachwuchskraft helfen, das gut zu gestalten!

Welche Rolle nehmen Führungskräfte ein, um die Position von aktiven Vätern in den Teams zu stärken?

Für Führungskräfte, die selbst Väter sind, sollte die Vaterschaft als „Persönlichkeitskomponente“ sichtbar sein. Das schafft Vertrauen in den Arbeitgeber, denn dieser signalisiert so, dass Führen in Vaterschaft wichtig und im Unternehmen möglich ist. So können Führungskräfte auch das Vertrauen der Väter in sich selbst stärken, durch den Austausch mit Kollegen und Vorgesetzten. Die Daten der VAPRO-Studie zeigen, dass viele Väter gedanklich bereits bei einer gleichberechtigten Elternschaft sind, aber damit zu kämpfen haben, den vielen Ansprüchen gerecht zu werden, sowohl als Vater als auch als Arbeitnehmer. Diese Verunsicherung hemmt viele Männer, sich offen als Väter im Arbeitsumfeld zu zeigen. Vertrauen und eine offene Kommunikation zu schaffen, ist hier sehr wichtig.



„Die Daten der VAPRO-Studie zeigen, dass viele Väter gedanklich bereits bei einer gleichberechtigten Elternschaft sind, aber damit zu kämpfen haben, den vielen Ansprüchen gerecht zu werden, sowohl als Vater als auch als Arbeitnehmer.“

Welche Rolle können Arbeitsarrangements wie Teilzeit haben, insbesondere mit Blick auf Väter in Führungspositionen?

Grundsätzlich arbeiten weiterhin deutlich weniger Väter in Teilzeit als Mütter, aber mehr Väter als früher setzen sich damit auseinander. Aus meiner Sicht ist die Brückenteilzeit, also die Option, für eine bestimmte Periode in Teilzeit arbeiten zu können, absolut sinnvoll. Das sollte auch von Unternehmen proaktiv kommuniziert werden. Es wäre meines Erachtens auch sinnvoll, flankierend zu der Brückenteilzeit Coachings anzubieten, beispielsweise alle zwei Monate zwei Stunden Coaching. Warum? Die Herausforderung für Väter liegt nicht nur darin, weniger Arbeitszeit und damit mehr Zeit mit der Familie zu haben, sondern auch darin, mit dem organisatorischen Druck, der mit einer aktiven Vaterschaft einhergeht, zurechtzukommen. Unternehmen würden sicherlich davon profitieren, wenn es dazu professionelle Angebote für ihre Väter gäbe!

„Wir versuchen allen, egal ob Männer oder Frauen, die gleiche Flexibilität zu ermöglichen“

Möbel Fischer GmbH

65 Beschäftigte

Standort: Herzogenaurach und Forchheim

Branche: Möbelertrieb

Was? Angesichts von Personalmangel und Streiks in Kitas stellt sich der Betrieb sehr flexibel auf: „Wir müssen das Unternehmen an die Menschen anpassen, nicht umgekehrt“, sagt Franziska Fischer, Geschäftsführerin des Familienbetriebs in der vierten Generation. Wo immer es möglich ist, bietet sie mit ihren Führungskräften – und auch für diese – eine möglichst hohe zeitliche und räumliche Flexibilität an. Dies spiegelt sich in 28 hochgradig individualisierten Arbeitszeitmodellen und bindet offensichtlich die Belegschaft, denn die Fluktuation ist sehr gering.

Warum? Die Vorteile einer höheren Zeitsouveränität für Beschäftigte liegen für Franziska Fischer auf der Hand: Familien sind ihrer Erfahrung nach sehr gefordert, ständig abzusprechen, wer welches Kind wann abholt und wer welche Familientermine übernimmt. Auf Familien laste daher ein ungeheurer Druck, den eine hohe Flexibilität mindern helfe. Auf Zeitsouveränität zahlen laut Fischer aber mehrere Faktoren ein: „Wir arbeiten dank einer konsequenten Digitalisierung nahezu papierlos, sodass niemand darüber nachdenken muss, welche Ordner er mitnimmt, wenn das Kind spontan aus der Kita abgeholt werden muss“, berichtet sie.



Franziska Fischer mit ihren Eltern



„Wir müssen das Unternehmen an die Menschen anpassen, nicht umgekehrt.“

Wie?

„Ein Vater, der als Führungskraft in Vollzeit im Möbelhaus arbeitet und bei Öffnungszeiten von 10 bis 19 Uhr normalerweise erst Feierabend hat, wenn sein Sohn schon schläft, bat mich darum, seine Arbeitszeit von fünf auf sechs Tage, inklusive dem Samstag, ausdehnen zu können“, erzählt Fischer. „Er möchte dafür dreimal in der Woche um 16 Uhr gehen, um Zeit mit seinem kleinen Sohn zu verbringen. Das ermöglichen wir ihm auch.“ So kommt das Unternehmen ihm und seinen familiären Bedürfnissen bestmöglich entgegen.



„Je flexibler wir als Arbeitgeber sind, desto mehr kriegen wir zurück.“

Erfahrungen?

Wichtig für Fischer ist die Haltung, immer zu versuchen, einem Wunsch zu entsprechen. „Je flexibler wir als Arbeitgeber sind, desto mehr kriegen wir zurück“, so ihre Beobachtung. Ein Vater nutzt zum Beispiel die Vier-Tage-Woche, um mehr Verantwortung bei der Kinderbetreuung zu übernehmen.





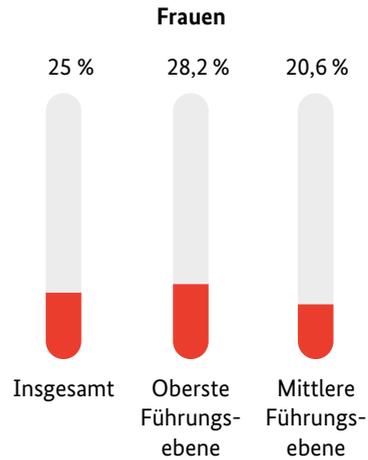
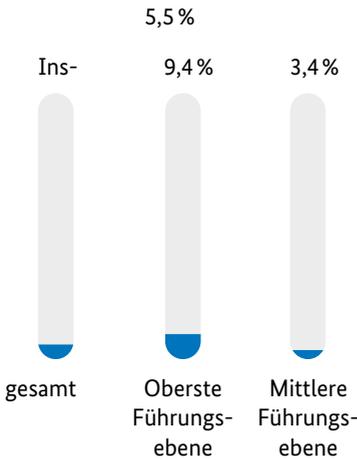
Checkliste: So stärken Sie Väter mit Führungsverantwortung

- ✔ Schulen Sie Führungskräfte zum Thema familien- und väterbewusstes Führen. Beginnen Sie mit Führungskräften, die selbst Väter sind oder Väter im Team haben.
- ✔ Schaffen Sie Räume, in denen auch die Befürchtungen und Sorgen Ihrer Väter in Bezug auf Karriere und Sichtbarkeit im Unternehmen einen Raum finden. So zeigen Sie, dass Ihnen das Thema wichtig ist.
- ✔ Erarbeiten Sie mit Ihren Führungskräften passende Instrumente, zum Beispiel feste Termine für Teambesprechungen oder keine Meetings nach 17 Uhr.
- ✔ Probieren Sie neue Führungsmodelle aus, zum Beispiel Führung in reduzierter Vollzeit oder im Tandem explizit für Väter. Bewerben Sie diese Führungsmodelle offensiv.
- ✔ Nehmen Sie „vereinbarkeits- oder väterbewusstes Führen“ in Ihre Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche auf.
- ✔ Bieten Sie auch Ihren Vätern mit Führungsverantwortung flexible Arbeitsmodelle an. So können diese ihre Vaterschaft auch im Familienalltag selbstverständlich leben.
- ✔ Präsentieren Sie Führungskräfte, die aktive Väter sind, in Ihrer internen Kommunikation als Vorbilder.
- ✔ Thematisieren Sie eine väterorientierte Vertrauenskultur in Ihren Beschäftigtenbefragungen.
- ✔ Versichern Sie den Vätern in Ihrem Unternehmen, dass Vaterschaft und Karriere vereinbar sind.
- ✔ Achten Sie im Sinne der Nachwuchsförderung darauf, dass auch Führungskräfte das Vertrauen haben, ihr Familienleben nach ihren Wünschen gestalten zu können.

Im Fokus: Führung in Teilzeit ist immer noch selten



Anteil von Führungspositionen in Teilzeit Männer



Quelle: IW-Kurzbericht 94/2023, Führung in Teilzeit

Neue Arbeitszeitmodelle wie Top-Sharing, vollzeitnahe Teilzeitmodelle oder Tandemführung sind in deutschen Unternehmen immer noch selten. Teilzeitchefs oder -chefinnen widersprechen dem traditionellen Bild einer Führungskraft, von der umfassende Verfügbarkeit erwartet wird. Insgesamt arbeiten 13 Prozent der Führungskräfte

in Teilzeit, wobei es starke Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt. Unter den weiblichen Führungskräften arbeiten 25 Prozent in Teilzeit. Bei männlichen Führungskräften sind es gerade einmal 5,5 Prozent. Dabei werden solche flexiblen Arbeitszeitmodelle immer wichtiger, um Führungspositionen besetzen zu können.¹¹

¹¹ IW-Kurzbericht 94/2023, Führung in Teilzeit

Vorlage für Ihre Väterpost: Karriere und Führung



Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

viele Mütter und Väter in unserem Unternehmen arbeiten in Teilzeit, um Familie und Beruf besser unter einen Hut zu bekommen. Doch nicht in allen Positionen haben wir dieses Angebot bereits verwirklicht, vor allem, wenn diese Positionen mit einer leitenden Funktion verbunden sind. Wir möchten von Ihnen wissen, wie Sie zum Thema Teilzeitchef stehen, und bitten Sie, sich an unserer kurzen Umfrage zu beteiligen:

- Mein/e Vorgesetzte/r soll jederzeit für mich ansprechbar sein.
- Mein/e Vorgesetzte/r kann auch in Teilzeit arbeiten, vorausgesetzt, ich weiß genau, wann er/sie im Haus bzw. online ist.
- Als Teamleiter kommt für mich keine Teilzeit infrage.
- Als Teamleiter kann ich mir gut vorstellen, auch in Teilzeit zu arbeiten. Ich wünsche mir entsprechende Angebote.

Rückseite:

Unsere Väterpost soll einen echten Austausch anregen. Und der ist nie einseitig. Sehr gerne hören wir von Ihnen, wie Ihnen als Väter unsere Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefallen. Geben Sie uns Anregungen, was aus Ihrer Sicht fehlt oder weiter ausgebaut werden sollte. Teilen Sie Ihre Gedanken zu einer väterorientierten Personalpolitik. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung!



Über den QR-Code gelangen Sie zu einer vorbereiteten Vorlage für Ihre eigene, personalisierbare Väterpost!

3. Elterngeld

Seit der Einführung des Elterngeldes im Jahr 2007 reduzieren immer mehr Väter in Elternzeit ihre Arbeitsstunden oder steigen für einen befristeten Zeitraum ganz aus der Erwerbstätigkeit aus. Bereits ein Jahr nach der Einführung machte jeder fünfte Vater davon Gebrauch. Mittlerweile beziehen gut 46 Prozent der Väter Elterngeld, um Zeit für die Familie zu haben.¹²

Seit 2015 gibt es neben dem Basiselterngeld das ElterngeldPlus, das Paaren zusätzliche Möglichkeiten bietet, Erwerbs- und Familienarbeit aufzuteilen. Es kann bis zu 24 Monate lang bezogen werden (im Vergleich zu zwölf Monaten Basiselterngeld) und kann auch in Teilzeit genutzt werden. Gerade für Väter wird es damit leichter, Elternzeit und Teilzeit zu kombinieren. Im Jahr 2023 nahmen 17,7 Prozent der berechtigten Väter das ElterngeldPlus in Anspruch – mehr als doppelt so viele wie 2016.¹³

Die längere Elternzeit der Väter tut der ganzen Familie gut. 95 Prozent der Väter, die mindestens drei Monate Elterngeld bezogen haben, berichten, dass sie hierdurch eine intensive Beziehung zu ihrem Kind entwickelt haben. Bei 78 Prozent haben sich die Prioritäten

von Familie und Beruf hin zu einem besseren Gleichgewicht entwickelt.¹⁴ Väter, die Elterngeldmonate in Anspruch genommen haben, sind auch danach noch aktiver in der Kinderbetreuung und teilen sich mit ihrer Partnerin die Familienarbeit gerechter auf. So gelingt es auch den Müttern besser, nach der Geburt ihres Kindes wieder in ihrem Beruf anzuschließen.

Eltern können sich entscheiden, ob sie das Basiselterngeld oder das ElterngeldPlus nutzen. Welche Kriterien gibt es für die Entscheidung? Wie gelingt es, Beschäftigte am besten über Elterngeld und Elternzeit zu informieren? Und wie können Unternehmen das ElterngeldPlus als Instrument einer familien- und vor allem auch väterfreundlichen Personalpolitik einsetzen? Diesen Fragen gehen wir im folgenden Kapitel nach.

¹² Statistisches Bundesamt (2024): Beendigungsstatistik für Geburten im Jahr 2021

¹³ Statistisches Bundesamt (2023): Pressemitteilung Nr. 123. Elterngeld 2022: Väteranteil steigt weiter

¹⁴ BMFSFJ / Prognos AG: Väterreport 2018

Immer noch gilt: Geld statt Zeit

Petra Kather-Skibbe arbeitet bei KOBRA, einer Beratungsorganisation für Frauen und Unternehmen in Berlin. Sie meint, Väter sollten sich genau fragen, welche Erwartungen sie an eine Elternzeit haben, und offen auch Bedenken äußern – gegenüber der Partnerin oder dem Partner und gegenüber dem Arbeitgeber.

Was sollten Väter bedenken, wenn sie sich für Elternzeit entscheiden?

In der Beratung werde ich immer wieder gefragt: Müssen wir gleich zum Start alles ganz genau beantragen oder kann ich später noch etwas ändern? Der Antrag auf Elterngeld kann ab der Geburt gestellt werden; beantragte Elterngeldmonate sind in die Zukunft gerichtet jederzeit änderbar. Eltern sollten zuerst das beantragen, was in ihrer Planung bereits klar gesetzt ist. Alles andere, beispielsweise die Inanspruchnahme des Partnerschaftsbonus oder die Option, in einer geplanten Teilzeit ElterngeldPlus zu beziehen, kann später und sogar für drei Lebensmonate ab dem Monat der Antragstellung rückwirkend beantragt werden. Es ist auch möglich, beantragte Partnerschaftsbonusmonate ganz oder teilweise zurückzugeben, wenn die Realität von der ursprünglichen Planung abweicht und die Voraussetzung für die Inanspruchnahme des Partnerschaftsbonus nicht für alle beantragten Lebensmonate erfüllt werden kann. Der Gesetzgeber hat es mit dieser Flexibilisierung der Inanspruchnahme und Beantragung der Elterngeldbezugsmonate geschafft, den Bedarfen der Familien entgegenzukommen.

Wie können sich Väter auf das Gespräch mit dem Arbeitgeber vorbereiten?

Väter sollten sich grundsätzlich fragen: Möchte ich eine Auszeit vom Beruf nutzen und will ich später eventuell auch in Teilzeit arbeiten? Mit diesen Fragen sollten sie in den Austausch mit dem Arbeitgeber gehen. Aber auch in der Beziehung ist klare Kommunikation wichtig. Väter sollten mit der Partnerin das Gespräch suchen und sich klar positionieren: Wie viel Zeit will ich



Petra Kather-Skibbe
KOBRA



„Wir wissen, dass Väter weniger Elternzeit nehmen, als es eigentlich ihr Wunsch wäre. Der finanzielle Aspekt spielt dabei eine entscheidende Rolle.“

nehmen, was ist mir wichtig, welche Befürchtungen habe ich? Wir wissen, dass Väter weniger Elternzeit nehmen, als es eigentlich ihr Wunsch wäre. Der finanzielle Aspekt spielt dabei eine entscheidende Rolle. Elternzeitphasen können für die Familie finanzielle Nachteile und Brüche in der beruflichen Laufbahn bedeuten. Es ist wichtig, dass Väter sich fragen, wie sie ihre Partnerin entlasten und ihr die Möglichkeit eröffnen können, früh wieder in den Beruf einzusteigen. In unserer Beratung treffe ich viele Väter, die das aktiv umsetzen.

Was hat sich zum 1. April 2024 aufgrund der neuen Elterngeldregelungen für werdende Eltern verändert?

Die Einkommensgrenze für den Anspruch auf Elterngeld wurde angepasst: Für ab dem 1. April 2024 geborene Kinder erhalten Elternpaare und Alleinerziehende mit einem zu versteuernden Jahreseinkommen über 200.000 Euro im Jahr vor dem Geburtsjahr des Kindes kein Elterngeld mehr. Außerdem wurde die Regelung zum parallelen Bezug des Basiselterngeldes neu gestaltet. Ein gleichzeitiger Bezug des Basiselterngeldes von beiden Elternteilen ist nur noch maximal für einen Monat und nur innerhalb der ersten zwölf Lebensmonate des Kindes möglich. Ausnahmen gelten dabei für Eltern von Frühchen, Mehrlingen, behinderten Kindern oder behinderten Geschwisterkindern. Wenn Eltern mehr als einen Monat gleichzeitig Elterngeld beziehen möchten, bleibt ihnen die Wahl, dass sich ein Elternteil für das ElterngeldPlus entscheidet.

Was können Arbeitgeber tun, um ihre Väter bei der Gestaltung der Elternzeit zu unterstützen?

Arbeitgeber sind stärker gefordert, flexibel auf die Gesamtsituation einzugehen: Was sind die Wünsche der Väter, was sind die Möglichkeiten für den Betrieb, wo können sich bei Bedarf beide Seiten entgegenkommen? Viele Väter in unseren Beratungen schätzen ein hohes Maß an Flexibilität. Das bedeutet für Arbeitgeber auch, auf sich verändernde Situationen reagieren zu können. Denn häufig ist die Situation der Kinderbetreuung bei der Geburt noch nicht klar. In den kommenden Monaten kann sich viel verändern. Hier sind besonders Führungskräfte wichtig, die sensibel für die familiäre Situation sind und die Wünsche der Väter ernst nehmen. Unternehmen sollten auch klar kommunizieren, dass Elternzeit für die Väter keinen Karrierenachteil mit sich bringt. Dazu gehört außerdem die Möglichkeit, temporär in Teilzeit zu arbeiten. Arbeitgeber können auch noch mehr umsetzen: Ich habe mit einigen Vätern gesprochen, denen die Unternehmen Sonderleistungen anbieten, um die finanziellen Sorgen der Familien abzufedern. Ich finde, das ist ein starkes Signal vonseiten der Arbeitgeber!

„Jede Lebensphase bringt neue Herausforderungen mit sich; das gilt auch für werdende Väter“

Ketchum Germany GmbH
Ca. 200 Beschäftigte
an 6 Agenturstandorten in Deutschland
Branche: Kommunikationsberatung

Was? Seit dem 1. April 2024 stockt die Kommunikationsagentur Ketchum das gesetzliche Elterngeld für acht Wochen nach der Geburt auf 100 Prozent des Gehalts auf. Zielgruppe sind insbesondere werdende Väter im Unternehmen.

Warum? „Wir stellen die Menschen in den Mittelpunkt“, sagt Tabea Fesser, Chief People Officer der Kommunikationsberatung Ketchum in Düsseldorf. „Uns ist eine integrative und inklusive Unternehmenskultur sehr wichtig, dabei wollen wir individuell jede Lebensphase berücksichtigen. Wir wissen, dass jede Lebensphase neue Herausforderungen mit sich bringt und einen neuen Fokus setzt. Das gilt auch für frischgebackene Väter.“ Tabea Fesser ist sich sicher: Eine kluge Vereinbarkeitsstrategie bedeutet eine Win-win-Situation für beide Seiten, die Beschäftigten und das Unternehmen, und sichert langfristig den Unternehmenserfolg.

Wie? Ketchum bewertet Familienorientierung schon lange als sehr wichtig, auch den Zeitraum, bevor die Elternzeit für die Beschäftigten ansteht. So bietet das Unternehmen mit externen Partnerinnen und Partnern Workshops zu Themen wie Partnerschaft, Familienplanung oder Schwangerschaft für werdende Eltern an. Zentral bei der Ausarbeitung



Aufgestocktes Elterngeld fördert aktive Väter



„Eine kluge Vereinbarkeitsstrategie bedeutet eine Win-win-Situation für beide Seiten, die Beschäftigten und das Unternehmen, und sichert langfristig den Unternehmenserfolg.“

des Programms war der kommunikative Prozess, um die Offenheit der Beschäftigten zu fördern und gegenseitiges Verständnis zu ermöglichen. Denn insbesondere wenn es um die Förderung von Vätern geht, sorgen traditionelle Rollenbilder dafür, dass deren Wünsche oft unsichtbar bleiben. Diese Barrieren sollten durchbrochen werden. Konkreter Ausgangspunkt der Strategie sind Mitarbeitendenumfragen, aber auch in Einzelgesprächen wurde klar, dass Väter sich Gedanken zu Fragen der finanziellen Sicherheit während der Elternzeit machen. „Auf der Managementebene waren wir uns anschließend schnell einig: Das wollen wir machen“, sagt Tabea Fesser.

Erfahrungen? „Auch wenn wir im Prozess finanzielle Ressourcen aufwenden müssen, sind wir davon überzeugt, dass sich diese Maßnahme mittelfristig auszahlt“, meint Tabea Fesser. „Es geht nicht nur um Mitarbeiterbindung, sondern auch darum, unseren Beschäftigten ein Umfeld zu bieten, das sie darin bestärkt, sich für das Unternehmen zu engagieren und das Beste aus sich herauszuholen. Das hilft uns auch, neue motivierte Mitarbeiter zu gewinnen.“

Das Programm wird intern und über die sozialen Kanäle offensiv kommuniziert. „Wir werden es immer wieder dort aufnehmen, wo das Thema Relevanz hat: vom Bewerbungsgespräch über das Onboarding bis zu den Mitarbeitendengesprächen“, erklärt Tabea Fesser. Geplant sind auch Erfahrungsberichte, um die positiven Effekte hervorzuheben.

Tabea Fesser ist es wichtig zu betonen: „Wir sehen das Angebot als Teil einer ganzheitlichen Vereinbarkeitsstrategie. Väter sollen sich auch nach der Elternzeit guten Gewissens für eine Teilzeitbeschäftigung entscheiden können. Unser Ziel ist es, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf ein neues Niveau zu heben. Während der Elternzeit sollten Väter sich keine Sorgen um die finanzielle Situation der Familie machen müssen, sondern sich voll und ganz auf ihre Vaterrolle konzentrieren können. Mit dieser positiven Energie nach der Elternzeit zurückzukehren, stärkt unser Unternehmen.“



„Insbesondere wenn es um die Förderung von Vätern geht, sorgen traditionelle Rollenbilder dafür, dass deren Wünsche oft unsichtbar bleiben.“



Checkliste: So machen Sie die Elternzeit und das Elterngeld zum Erfolgsmodell

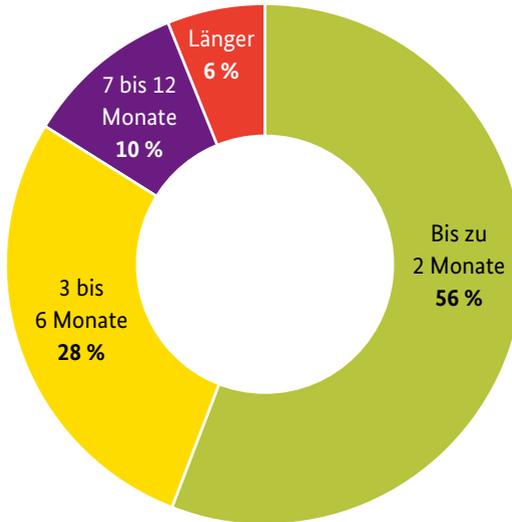
Basiselterngeld, ElterngeldPlus, Partnerschaftsbonus – wer behält da den Überblick? Sorgen Sie dafür, dass Ihre Führungskräfte über die aktuelle Gesetzeslage informiert sind und die betrieblichen Rahmenbedingungen kennen. So werden sie zu kompetenten Ansprechpartnern für Väter und können die vielfältigen Vorteile des Elterngelds für beide Seiten nutzen.

- ☑ Suchen Sie Verbündete und Multiplikatoren, mit denen Sie passende Angebote erarbeiten (z. B. Betriebsrat, Diversity-Beauftragte, Personaler aus der Führungskräfteentwicklung, HR-Businesspartner).
- ☑ Nutzen Sie die Erfahrungen, die Väter in Ihrem Unternehmen mit Elternzeit und Elterngeld gemacht haben.
- ☑ Analysieren Sie die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Väter, um individuelle Teilzeitangebote machen zu können (z. B. Schichtarbeit, Saisongeschäft, Reisetätigkeit).
- ☑ Erarbeiten Sie mögliche Vertretungsregelungen in Abstimmung mit der Personalleitung.
- ☑ Prüfen Sie die Möglichkeiten von Jobsharing.
- ☑ Organisieren Sie regelmäßige Informationsveranstaltungen zum Thema Elterngeld und Elternzeit, zu denen Sie auch Beschäftigte mit entsprechenden Erfahrungen einladen.
- ☑ Informieren Sie Paare nicht nur über die gesetzlichen, sondern auch über die betrieblichen und tariflichen Rahmenbedingungen, zum Beispiel über Ihr Intranet.
- ☑ Ermuntern Sie die Väter, frühzeitig mit ihrer Partnerin Elternzeit, Elterngeldbezug und auch die Partnerschaftsmonate zu planen.
- ☑ Empfehlen Sie den *Elterngeldrechner* des Bundesfamilienministeriums, mit dem verschiedene Fallbeispiele durchgerechnet werden können.

Im Fokus: Väter meist nur 2 Monate in Elternzeit



Dauer der Elternzeit bei Vätern (beim ersten Kind):



Quelle: IfD-Allensbach, Umfrage 2022

Die meisten Väter nehmen bis zu zwei Monate Elternzeit und schöpfen damit die Partnermonate aus, die zusätzlich zum zwölfmonatigen Bezugszeitraum in Anspruch genommen werden können. Dabei unterbrechen sie ihre Erwerbstätigkeit meist vollständig. Als Motive, nicht länger in Elternzeit zu gehen, nennen Väter hauptsächlich berufliche

beziehungsweise finanzielle Gründe. 61 Prozent wollen die damit verbundenen Einkommensverluste nicht hinnehmen, 51 Prozent wollen nicht länger aus dem Beruf aussteigen und 41 Prozent befürchten berufliche Nachteile. 12 Prozent der Väter gaben an, dass ihr Arbeitgeber mit mehr Elternzeit nicht einverstanden war.¹⁵

¹⁵ Institut für Demoskopie Allensbach (2022): Weichenstellung für die Aufgabenteilung in Familie und Beruf

Vorlage für Ihre Väterpost: ElterngeldPlus



Liebe Eltern und alle, die bald Eltern werden,

mehr Zeit für die Familie und trotzdem nicht raus aus dem Job? Das ElterngeldPlus bietet dafür viele Möglichkeiten. Aber auch das Basiselterngeld kann für Sie attraktiv sein. Mit dem Elterngeldrechner des Bundesfamilienministeriums können Sie Ihren Anspruch auf Elterngeld selbst errechnen und entscheiden, welche Variante für Sie am günstigsten ist. Bei Fragen beraten wir Sie gern.

Rückseite:

Unsere Väterpost soll einen echten Austausch anregen. Und der ist nie einseitig. Sehr gerne hören wir von Ihnen, wie Ihnen als Väter unsere Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefallen. Geben Sie uns Anregungen, was aus Ihrer Sicht fehlt oder weiter ausgebaut werden sollte. Teilen Sie Ihre Gedanken zu einer väterorientierten Personalpolitik. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung!



Über den QR-Code gelangen Sie zu einer vorbereiteten Vorlage für Ihre eigene, personalisierbare Väterpost!

4. Vertrauenskultur und Ergebnisorientierung

Auch nach dem Ende der Covid-19-Pandemie sind Homeoffice und mobiles Arbeiten aus dem Berufsalltag vieler Beschäftigter nicht mehr wegzudenken, was selbstverständlich nur für Berufe gilt, die nicht zwangsläufig in Präsenz ausgeübt werden müssen. 2022 arbeiteten 24 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland zumindest gelegentlich von zu Hause. Gegenüber dem Vor-Corona-Niveau hat sich der Anteil nahezu verdoppelt: 2019 waren knapp 13 Prozent der Erwerbstätigen im Homeoffice beschäftigt.¹⁶

Trotz dieser positiven Entwicklung klaffen Wunsch und Wirklichkeit beim Thema Homeoffice immer noch weit auseinander. 48 Prozent der Väter wünschen sich mehr Flexibilität beim Arbeitsort, um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können.¹⁷ Dabei stehen vor allem hybride Arbeitsmodelle im Vordergrund, da vielen auch die Präsenz im Unternehmen wichtig ist, während die höhere Zeitsouveränität den Alltag für sie vereinfacht: Zum Beispiel können Beschäftigte dann auch zwischen 9 und 17 Uhr Elterngespräche in der Schule führen, eine betagte Angehörige zum Arzt begleiten oder Behördengänge erledigen. Wegfallende Wegzeiten kommen außerdem der Familie

zugute. Laut einer Umfrage wünschen sich nur 19 Prozent der Beschäftigten, jeden Tag im Homeoffice zu arbeiten, während 74 Prozent eine hybride Arbeitsform bevorzugen. Im Durchschnitt wünschen sich die Beschäftigten knapp drei Tage Homeoffice pro Woche.¹⁸

Immer mehr Unternehmen stellen sich darauf ein, zumal die Generationen Y und Z, also die zwischen 1980 und 2010 Geborenen, generell mehr Wert auf Flexibilität legen und Homeoffice vielfach zur Bedingung machen. Eine Auswertung von Online-Stellenanzeigen im Jahr 2023 zeigt, dass fast 20 Prozent aller offenen Jobs die Option auf Homeoffice bieten.¹⁹

16 Statistisches Bundesamt (2023): Zahl der Woche Nr. 28

17 Prognos AG (2022): Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?

18 Florian Kunze, Kilian Hampel (2023): Konstanzer Homeoffice-Studie

19 Jean-Victor Alipour (2023): Kein Homeoffice ist auch keine Lösung. ifo-Schnelldienst 10/2023



Voraussetzung für flexiblere Angebote ist eine Vertrauenskultur, die sich stärker an den Ergebnissen orientiert und weniger auf Präsenz setzt. Führungskräfte müssen lernen, ihren Beschäftigten zu vertrauen, und ihnen eine eigenständigere Arbeitsweise ermöglichen. Dazu gehört auch, dass sie mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren und sie in Entscheidungen und Unternehmensprozesse einbeziehen. Eine derartige Unternehmenskultur fördert

die Zufriedenheit unter den Beschäftigten und wirkt sich positiv auf den Erfolg eines Unternehmens aus: Mitarbeitende von Unternehmen, die eine Vertrauenskultur pflegen, sind produktiver und motivierter, haben weniger Krankheitstage und bleiben länger bei ihren Arbeitgebern als Menschen, die in Unternehmen ohne eine derartige Kultur arbeiten.²⁰ Was dies für die praktische Personalarbeit bedeutet, zeigt das folgende Kapitel.

Die Freiräume durch eine Vertrauenskultur klug nutzen

Dr. Oliver Stettes ist Leiter des Themenclusters Arbeitswelt und Tarifpolitik beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Den Aufbau einer Vertrauenskultur beschreibt er als einen Prozess, in dem Mitarbeitende einen Teil der Verantwortung für die Arbeitsergebnisse übernehmen und dafür Freiheit gewinnen, die sie zur familienfreundlichen Gestaltung ihrer Arbeit nutzen können.

Herr Stettes, eine Ergebnis- anstelle einer Prozesskontrolle vorzunehmen, setzt Vertrauen voraus. Wie sehen Sie diese wechselseitige Abhängigkeit?

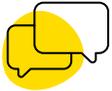
Es gibt eine beidseitige Vertrauensbedingung: Als Führungskraft müssen Sie das Gefühl haben, den Mitarbeiter – vielleicht einen jungen Vater – „laufen“ lassen zu können. Sie formulieren vielleicht Ziele und Meilensteine, an denen sich die Person messen lassen muss, aber Sie vertrauen darauf, dass der Job erledigt wird. Der Vater wiederum muss darauf vertrauen können, dass die



Dr. Oliver Stettes
Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

20 Paul J. Zak (2017): The Neuroscience of Trust. In: Harvard Business Review. Online abgerufen: <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

Führungskraft seine Arbeit angemessen würdigt und wertschätzt. Der Deal lautet: Die Führungskraft gibt einen Teil ihrer Verantwortung an den Mitarbeiter ab. Dieser übernimmt also mehr Verantwortung, hat dafür aber ein höheres Maß an Freiheit als in einer Arbeitssituation, in der er kleinteilige Aufträge abarbeitet.



„Nun führt eine klug gestaltete Arbeitszeit mit viel Spielraum für flexible Gestaltung, gepaart mit einer straffen Ergebnisorientierung, dazu, dass ein Vater weiterhin in Vollzeit oder vollzeitnah arbeiten und gleichzeitig seinen Teil der Carearbeit übernehmen kann.“

Welche Schritte sind notwendig, um eine Vertrauenskultur zu etablieren?

Auf Beschäftigtenseite wird zu wenig gesehen, dass ein gewisses Risiko darin besteht, mehr Verantwortung für die Arbeitsergebnisse zu übernehmen. Der Mitarbeiter ist beispielsweise überzeugt, gute Arbeit geleistet zu haben, bekommt von der Führungskraft jedoch eine negative Rückmeldung, und zwar objektiv zu Recht. Das belastet das Verhältnis. Je vertrauensvoller die Arbeitsbeziehung vorher war, desto weniger kommen solche Fälle vor. Wenn Verantwortung für die Arbeitsergebnisse übergeben und übernommen wird, sollten beide Seiten sich im Vorfeld klar darüber sein, dass ähnliche Situationen wie die geschilderte vorkommen können. Das baut dann wiederum Vertrauen auf.

Wie zahlt eine auf Vertrauen basierende Ergebnisorientierung auf eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein?

Sie eröffnet zum Beispiel für Väter familienfreundliche Karriereoptionen. Unsere Untersuchungen weisen ganz klar einen Zusammenhang zwischen der Zeit, die jemand am Arbeitsplatz verbringt, und den Karriereoptionen auf. Nun führt eine klug gestaltete Arbeitszeit mit viel Spielraum für flexible Gestaltung, gepaart mit einer straffen Ergebnisorientierung, dazu, dass ein Vater weiterhin in Vollzeit oder vollzeitnah arbeiten und gleichzeitig seinen Teil der Carearbeit übernehmen kann. Er gewinnt Freiheit in Form von Zeitsouveränität, wenn er auf der Basis einer Vertrauenskultur mehr Verantwortung für die Ergebnisse übernimmt. Die gewonnene Zeit kann er dann für eine aktive Vaterschaft nutzen. Aus Sicht der Führungskraft ist es anspruchsvoll, dies zu begleiten. Denn Führungskräfte übernehmen unterschiedliche Rollen, wenn sie familien- und ergebnisorientiert führen und verschiedene Anforderungen austarieren sollen: individuelle und Teamwünsche, betriebliche Belange, inklusive einer transparenten Kommunikation auch von kritischen Rückmeldungen zu den Arbeitsergebnissen.

„Flexibilität ist die Superkraft der Vertrauenskultur“

VAUDE GmbH & Co. KG

Ca. 600 Beschäftigte

Standort: Tettngang

**Branche: Sportbekleidung,
Sportausrüstung, Outdoorsport**

Was? Die Vertrauenskultur bei VAUDE basiert auf einer hohen Selbstwirksamkeit aller Beschäftigten. Die Tatsache, dass Väter die vielfältigen Vereinbarkeitsmaßnahmen selbstbewusst nutzen, ist das Ergebnis eines jahrzehntelang aufgebauten Vertrauens, dass Beschäftigte grundsätzlich aus eigenem Antrieb gute Leistungen erbringen. Dafür brauchen sie, wenn sie Kinder haben, auch gute Rahmenbedingungen.

Warum? VAUDE hat sich vor etwa zehn Jahren als selbstwirksame Organisation strukturiert. Zugrunde liegt ein positives Menschenbild, das davon ausgeht, dass die im Betrieb arbeitenden Menschen eine hohe innere Motivation besitzen. Dies zeigt sich unter anderem in der strategischen Zielsetzung, Lebensqualität für Mitarbeitende zu schaffen. Eine gute Vereinbarkeit auch für Väter ist Teil dieser Strategie.

Wie? Schon der Unternehmensgründer Albrecht von Dewitz hatte die Idee, eine betriebseigene Kinderbetreuung anzubieten, was damals an den hohen bürokratischen Hürden scheiterte. Vor über 20 Jahren hat dann seine Tochter Antje von Dewitz, die heutige Geschäftsführerin, das VAUDE Kinderhaus in Kooperation mit der Stadt Tettngang ins Leben gerufen. Antje von Dewitz, selbst Mutter von vier Kindern, hat eine starke Vorbildrolle wahrgenommen und vorgelebt,



Kinderhaus bei VAUDE



„Die Tatsache, dass Väter die vielfältigen Vereinbarkeitsmaßnahmen selbstbewusst nutzen, ist das Ergebnis eines jahrzehntelang aufgebauten Vertrauens.“

dass auch Führungskräfte sich neben dem Beruf genügend Zeit für ihre Kinder nehmen können. „Jede*r Mitarbeitende, auch die Väter von Neugeborenen, können bei unserer Tradition ‚Baby zeigen‘ einen Termin mit Antje ausmachen und sich mit ihr über Vereinbarkeitsfragen austauschen“, sagt Tobias Glückler, Organisationsentwickler und für Führungskräfteentwicklung zuständig. Mehrere Abteilungsleiter arbeiten bei VAUDE in vollzeitnaher Teilzeit, so zum Beispiel zwei Abteilungsleiter Vertrieb, um mehr Zeit für ihre Familien zu haben. „Flexibilisierung ist die Superkraft der Vertrauenskultur. Für alle Mitarbeitenden gibt es die Möglichkeit des mobilen Arbeitens, z. B. im Homeoffice, sofern es die Arbeitstätigkeit zulässt. Das erleichtert das Übernehmen von Familienaufgaben im Berufsalltag. Damit ist über die Jahre eine große Freiheit und Flexibilität auch für Väter entstanden, die wir mit vielen weiteren Instrumenten wie dem Sabbatical, Ferienbetreuung, Gleitzeit, Gleittagen und einer auf Vereinbarkeit sensibilisierten Führungskultur täglich unterstützen“, erläutert Glückler. Die meisten Väter nähmen wie selbstverständlich Elternzeit, was für ihre Karriere in keiner Weise von Nachteil sei, im Gegenteil. „Man darf sich als Familienvater bei uns zeigen.“ Mitarbeitende blocken regelmäßig in ihrem Kalender „Familienzeit“ und unterstreichen damit: Familie und Vereinbarkeit sind wichtig.

Erfahrung? „Vertrauen bildet Vertrauen.“ Davon ist Glückler überzeugt. „Wir vertrauen natürlich nicht blind, aber wir geben einen Vertrauensvorschuss. Unsere Gesprächskultur ist offen, und damit dies auch so bleibt, gibt es jährliche Workshops zu Selbstwirksamkeit und Vertrauenskultur.“



Gute Rahmenbedingungen unterstützen Eltern



Checkliste: So bauen Sie eine Vertrauenskultur auf

Arbeiten im Homeoffice ist inzwischen ein in vielen Branchen akzeptiertes Instrument der Vereinbarkeit. Das macht es auch für Väter attraktiv und gibt Unternehmen die Chance, eine Vertrauenskultur aufzubauen – eine wichtige Voraussetzung für mehr Ergebnisorientierung.

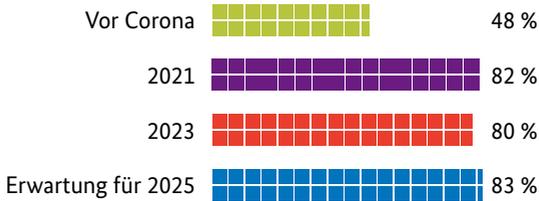
- ✔ Erstellen Sie einen Leitfaden für Führungskräfte, in dem Sie verbindliche Regeln für mobiles Arbeiten von zu Hause aus und von unterwegs formulieren.
- ✔ Setzen Sie auf Ergebnisorientierung: Formulieren Sie Ziele und Meilensteine.
- ✔ Geben Sie Ihren Beschäftigten einen Vertrauensvorschuss: Kontrollieren Sie vor allem die Ergebnisse, weniger die Prozesse.
- ✔ Indem Sie Vertrauen schenken, übernehmen Beschäftigte einen Teil der Verantwortung, was Führungskräfte entlastet und Beschäftigten Selbstwirksamkeit ermöglicht.
- ✔ Befähigen Sie Führungskräfte, väter- und ergebnisorientiert zu führen und mit etwaigen Zielkonflikten konstruktiv umzugehen.
- ✔ Präsentieren Sie Führungskräfte, die aktive Väter sind, in Ihrer internen Kommunikation als Vorbilder.
- ✔ Thematisieren Sie eine väterorientierte Vertrauenskultur in Ihren Beschäftigtenbefragungen.
- ✔ Versichern Sie den Vätern in Ihrem Unternehmen, dass Vaterschaft und Karriere vereinbar sind.
- ✔ Achten Sie im Sinne der Nachwuchsförderung darauf, dass auch Führungskräfte das Vertrauen haben, ihr Familienleben nach ihren Wünschen gestalten zu können.

Im Fokus: Trend zur hybriden Arbeit hält an

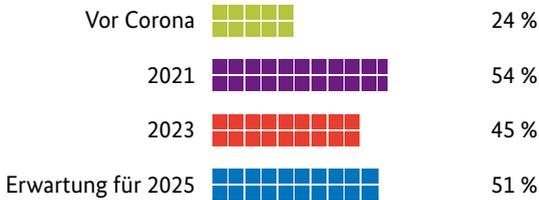


Unternehmen mit Homeoffice-Regelungen:

Informationswirtschaft



Verarbeitendes Gewerbe



Quelle: ZEW Konjunkturumfrage Informationswirtschaft, 2023

Der mit der Covid-19-Pandemie gestartete Trend zur hybriden Arbeit hält an. Während der Anteil der Unternehmen mit Homeoffice-Regelungen in der Informationswirtschaft von 48 Prozent auf 80 Prozent im Jahr 2023 gestiegen ist, hat sich der Anteil im verarbeitenden Gewerbe in der gleichen Zeit fast verdoppelt: von 24 auf 45 Prozent. Nicht nur der Anteil an Unternehmen mit Homeoffice-

Angeboten ist stark gewachsen. Auch der Anteil der Beschäftigten, die solche Angebote in Anspruch nehmen, ist deutlich gestiegen. In jedem dritten Unternehmen der Informationswirtschaft arbeitet mehr als die Hälfte der Beschäftigten mindestens einmal wöchentlich im Homeoffice. Für 2025 rechnen die Unternehmen mit einer weiteren Zunahme der Homeoffice-Angebote.²¹

21 Daniel Erdsiek (2023): Verbreitung von Homeoffice im New Normal. ZEW Branchenreport Informationswirtschaft

Vorlage für Ihre Väterpost: Vertrauenskultur und Ergebnisorientierung



Liebe Väter im Homeoffice,

damit Sie nicht über das vertraglich festgelegte Maß hinaus arbeiten, denken Sie daran, ihre Arbeitszeit jeden Tag genau zu erfassen. Dies steht im Einklang mit unserer Vertrauenskultur. Nicht wir kontrollieren Sie, sondern Sie selbst übernehmen die Kontrolle und beugen damit einer möglichen Entgrenzung im Homeoffice vor – ganz besonders gilt dies für die Väter, die in Teilzeit arbeiten. Jede Minute zählt, Sie können Überstunden in Form von Gleittagen abbauen oder einfach mal früher Schluss machen. Sie dürfen Ihre Überstunden auch an Eltern spenden, die aufgrund von Krankheit, Streiks und Kitaschließzeiten in Turbulenzen geraten. Sie müssen Ihre Einträge nicht von Vorgesetzten abzeichnen lassen, denn wir vertrauen Ihnen!

Rückseite:

Unsere Väterpost soll einen echten Austausch anregen. Und der ist nie einseitig. Sehr gerne hören wir von Ihnen, wie Ihnen als Väter unsere Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefallen. Geben Sie uns Anregungen, was aus Ihrer Sicht fehlt oder weiter ausgebaut werden sollte. Teilen Sie Ihre Gedanken zu einer väterorientierten Personalpolitik. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung!



Über den QR-Code gelangen Sie zu einer vorbereiteten Vorlage für Ihre eigene, personalisierbare Väterpost!

5. Kommunikation

Flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten, reduzierte Vollzeit – die Instrumente zur Vereinbarkeit eignen sich gleichermaßen für Mütter und Väter. Doch während Mütter diese Angebote ganz selbstverständlich nutzen, tun sich Väter immer noch schwer, zumal es ihnen oft an männlichen Vorbildern in der Familie fehlt. So handeln sie unbewusst noch nach alten Mustern: Nur 17 Prozent der Väter und Mütter berichten, dass sie etwa gleiche Anteile an der Kinderbetreuung haben, während 45 Prozent sich eine solche partnerschaftliche Aufteilung wünschen.²²

Männliche Vorbilder außerhalb der Familie können Vätern helfen, eine gute Balance zwischen Beruf und Familie zu finden. Schon jetzt orientieren sich 37 Prozent der Männer an ihren Freunden und Bekannten, die diese Balance erfolgreich meistern.²³ Unternehmen sollten daher Führungskräfte, die als Vorbilder für Väter dienen können, sichtbar machen und deren Vereinbarkeitsmodell kommunizieren.

Doch die Kommunikation von Unternehmensseite ist meist stark auf die Mütter ausgerichtet. Väter fühlen sich davon oft nicht angesprochen und wissen vielfach gar nichts von den Vereinbarkeits-

angeboten. Die Wahrnehmung der betrieblichen Kommunikation ist sehr unterschiedlich. Während 68 Prozent der Unternehmen angeben, dass sie in den jährlichen Mitarbeitergesprächen mit Vätern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie thematisieren, nehmen nur 41 Prozent der Väter dies so wahr.²⁴

Wie können Unternehmen ihren männlichen Beschäftigten erfolgreich vermitteln, dass sie die Vereinbarkeitsangebote genauso selbstverständlich in Anspruch nehmen können? Und wie sollte die Kontaktaufnahme zu den Vätern idealerweise gestaltet sein? Mit diesen Fragen beschäftigt sich das folgende Kapitel.

22 Institut für Demoskopie Allensbach (2021): Elternzeit, Elterngeld und Partnerschaftlichkeit

23 Väter PAL gGmbH / forsa (2021): Trendstudie Zukunft Vereinbarkeit

24 Prognos AG (2022): Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?

Das Narrativ des Vaters als Alleinernährer verändern!

Tillmann Prüfer ist stellvertretender Chefredakteur des ZEIT-Magazins, wo er regelmäßig über sein Leben als Vater von vier Töchtern berichtet. Sein jüngstes Buch heißt dann auch: „Vatersein: Warum wir mehr denn je den neuen Vater brauchen“. Er vertritt die These, dass Väter immer noch das Ideal des Alleinernährers tief verinnerlicht haben und es eine gesellschaftliche Notwendigkeit ist, dieses Narrativ des Industriezeitalters zu durchbrechen.



Tillmann Prüfer
ZEIT-Magazin

Herr Prüfer, Sie sagen, die Alleinernährerrolle prägt Männer und damit auch Väter stärker, als wir es wahrhaben wollen. Wie haben Sie persönlich den Sprung raus aus dieser Rolle gefunden?

In der Tat halten die meisten Väter am Fetisch der Vollzeitarbeit fest, weil sie seit der Industrialisierung, mit der eine räumliche Trennung von Arbeit und Familienleben einherging, darauf geeicht sind, eine Familie allein ernähren zu können. Das heißt nicht, dass ihre Partnerinnen nicht dazuverdienen. Sie tun dies aber meist nicht, um die Familie zu ernähren, sondern um sich von ihrem männlichen Partner unabhängig zu machen. Ich selbst bin nach der Geburt meiner ersten Tochter in diese Vollzeitfalle getappt und musste nach einer gescheiterten Beziehung mit meiner neuen Partnerin neue Rollen verabreden.

Wir reden viel über die neuen Väter, die mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen. Umfragen zeigen aber, dass es zwischen dem Wunsch, mehr für die Familie zu tun, und der Wirklichkeit noch eine Lücke gibt. Was klappt in der Kommunikation zwischen Vätern und ihren Arbeitgebern noch nicht?

Arbeitgeber haben noch nicht verstanden, dass es nicht reicht, sich weniger zu sperren, wenn Väter ihre Arbeitszeit reduzieren



„Arbeitgeber haben noch nicht verstanden, dass es nicht reicht, sich weniger zu sperren, wenn Väter ihre Arbeitszeit reduzieren wollen, sondern dass sie Väter aktiv nach Hause schicken müssen.“



„Väter arbeiten seltener in Teilzeit als Männer ohne Kinder, weil bei ihnen, sobald das erste Kind auf der Welt ist, die Vorstellung einrastet: ‚Ich muss meine Familie ernähren.‘“

wollen, sondern dass sie Väter aktiv nach Hause schicken müssen. Es gibt eine Art Stillhalteabkommen zwischen Vätern und Arbeitgebern, dass an Vollzeit als Norm nicht gerüttelt wird. Arbeitgeber haben in der Mehrheit immer noch die Vorstellung, dass Führungsaufgaben nur in 100 Prozent wahrgenommen werden können. Väter argumentieren dann in der Regel nicht, dass die Kernaufgaben auch in 30 Stunden erledigt werden könnten. Sie glauben, dass sie abends und am Wochenende gute Väter sein können. An Müttern bleibt quasi automatisch die Carearbeit hängen. Nach drei Jahren zu Hause oder in geringer Teilzeit ist die Lohnlücke zwischen beiden groß und die Frage der geteilten Ernährerrollen stellt sich nicht mehr.

Was können Unternehmen tun, um den Vätern in ihrem Betrieb nicht nur Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu bieten, sondern sie auch zu befähigen, diese in Anspruch zu nehmen?

Das ist kein Problem, das man auf einer Ebene lösen kann. Unternehmen müssten Teilzeit auch für Männer in ihre Struktur einarbeiten. Väter arbeiten seltener in Teilzeit als Männer ohne Kinder, weil bei ihnen, sobald das erste Kind auf der Welt ist, die Vorstellung einrastet: ‚Ich muss meine Familie ernähren.‘ Wenn beide Eltern 80 Prozent arbeiten, bringen Väter sich nicht mehr massenhaft um die schönste Zeit mit ihren Kindern, und Mütter wachsen nicht in eine gesellschaftlich immer noch akzeptierte Rolle hinein, aus der sie nicht mehr herauskommen, und stürzen, wenn sie alleinerziehend sind, nicht in Armut. Der Arbeitsmarkt würde weibliche, qualifizierte Fachkräfte bekommen und zufriedener und vielleicht auch gesündere Väter halten. Ich bin überzeugt davon, dass man jede Position auch in vier Tagen ausfüllen kann.

„Über Vereinbarkeit sprechen“

BUNG-PEB Tunnelbau-Ingenieure GmbH
23 Beschäftigte
Standorte: Dortmund und Münster
Branche: Ingenieurbüro für Tunnelbau

Was? Die BUNG-PEB Tunnelbau-Ingenieure GmbH in Dortmund ist 2024 noch keine vier Jahre alt, sie hat die Anzahl ihrer Mitarbeitenden mit 23 Personen mehr als verdoppelt und führt diesen Erfolg auch auf die offene Kommunikation und eine ausgeprägte Vertrauenskultur im Unternehmen zurück.

Warum? „Alle erwarten, dass wir über Vereinbarkeit sprechen“, sagt Dennis Edelhoff, einer von drei Geschäftsführern. „Wir stellen unsere Angebote dazu schon im Einstellungsgespräch vor.“ Edelhoff – Vater von zwei Kindern – war schon vor über zehn Jahren nach der Geburt seines zweiten Kindes ein ganzes Jahr in Elternzeit, was bei seinem damaligen Arbeitgeber nicht gut ankam. Vor diesem Hintergrund war für ihn bei der Gründung von vornherein klar: Vatersein, auch in Teilzeit, wird in seiner Firma nie ein Karrierehemmnis sein. Dafür nutzt er alle Vorteile eines mittelständischen Betriebs: flache Hierarchien, Ansprechbarkeit, Vertrauen und Kommunikation über den Flur hinweg. Probleme, Fachkräfte zu finden, hat er nicht.

Wie? Die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie kommunizieren die drei Geschäftsführer vor allem im persönlichen Gespräch. Um Planbarkeit zu schaffen, sind die Rahmenbedingungen für alle in einem Zusatz zum Arbeitsvertrag schriftlich festgehalten. Beschäftigte können jederzeit flexibel und nach Bedarf individuelle Absprachen zur Arbeitszeit



**Gemeinsame
Aktivitäten schaffen
Vertrauen**



„Wenn ein Vater sein Kind spontan abholen muss, so ist das kein Problem. Oft führt es zu einer selbstverständlichen Nacharbeit am Abend.“

und zum Arbeitsort treffen. „Wenn ein Vater sein Kind spontan abholen muss, so ist das kein Problem“, berichtet Edelhoff. „Oft führt es zu einer selbstverständlichen Nacharbeit am Abend.“ Überstunden sind in der Regel bei 16 Stunden je Monat gedeckelt. Dort, wo sie entstehen, sollen sie zeitnah durch Freizeit ausgeglichen werden.

Führung findet bei BUNG-PEB, das nur zwei Hierarchieebenen hat, projektbezogen statt. „Während einer Projektlaufzeit müssen manchmal auch bei Vätern die familiären Arrangements neu justiert werden“, erklärt Edelhoff. „Denn gerade öffentliche Auftraggeber sind oft in einem engeren Zeitkorridor erreichbar.“ Führung bedeutet also viel Abstimmung, nicht nur mit dem Auftraggeber, sondern auch mit dem jeweiligen Projektteam und den Arbeitszeitwünschen der Teammitglieder.

Erfahrung? „Unsere Attraktivität liegt in unserer Kultur der offenen Tür und Kommunikation“, so das klare Resümee von Edelhoff. Hinzu kommen familienfreundliche Rahmenbedingungen mit der Möglichkeit zu mobilem Arbeiten und hoch flexible Arbeitszeiten. „Wir unternehmen auch immer wieder sportliche Aktivitäten zusammen und schaffen durch viel Kommunikation, Vertrauen und Freundlichkeit eine angenehme Atmosphäre, in der alle – auch Familienväter – gerne arbeiten.“



Mit der Belegschaft auch sportlich unterwegs

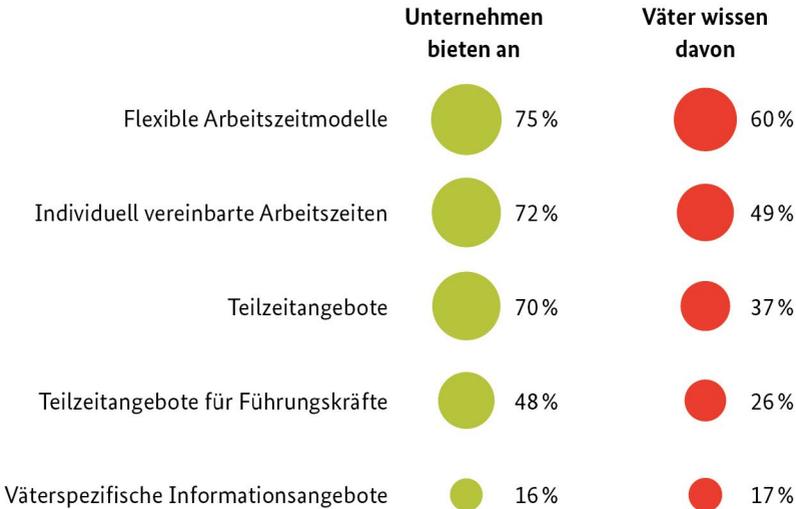


Checkliste: So sprechen Sie Ihre Väter aktiv an

Immer mehr Unternehmen haben inzwischen einen besseren Blick dafür, welche Angebote Väter für ihre Vereinbarkeit benötigen. Die meisten Vereinbarkeitsinstrumente wurden aber zunächst für Mütter entwickelt. Zum Beispiel sind Teilzeitangebote für Väter noch sehr wenig verbreitet. Dabei ist es gar nicht so schwer, die Themen zielgruppengerecht für Väter aufzubereiten und erfolgreich zu adressieren. Am einfachsten gelingt dies über gute Beispiele aus dem eigenen Betrieb.

- ✔️ Vielen Vätern fehlen in ihrem direkten Umfeld positive Beispiele einer aktiven Vaterschaft. Nutzen Sie daher Führungskräfte, die aktive Väter sind, als Vorbilder.
- ✔️ Kommunizieren Sie, dass Vollzeit für berufstätige Väter nicht die Norm sein muss.
- ✔️ Arbeiten Sie Teilzeitangebote auch für Väter in Ihre Unternehmensstrukturen ein und machen Sie dies aktiv bekannt.
- ✔️ Ermutigen Sie Ihre männlichen Führungskräfte dazu, wenn sie Väter werden, auch Führungspositionen in Teilzeit und im Tandem zu übernehmen.
- ✔️ Ermöglichen Sie Ihren Beschäftigten – und ausdrücklich auch den Vätern – eine möglichst hohe Flexibilität bei der Wahl von Arbeitszeit und -ort. Fördern Sie unkomplizierte Absprachen dazu.
- ✔️ Bilden Sie Ihre Führungskräfte dazu aus, im persönlichen Gespräch mit Vätern auszuloten, was diese für eine gute Vereinbarkeit benötigen.
- ✔️ Die meisten Instrumente der Vereinbarkeit wurden zunächst für Mütter entwickelt. Sorgen Sie dafür, dass auch Männer sich angesprochen fühlen, wenn Sie über Vereinbarkeit sprechen.

Im Fokus: Unterschiedliche Wahrnehmungen



Bei den Ergebnissen ist zu beachten, dass nicht alle angebotenen Maßnahmen allen Mitarbeitenden in einem Unternehmen gleichermaßen zur Verfügung stehen.

Quelle: Prognos AG, 2022

Auch wenn immer mehr Unternehmen väterfreundliche Vereinbarkeitsangebote machen, kommen diese vielfach gar nicht bei den Vätern an. Am größten ist der Unterschied bei den Teilzeitangeboten: 70 Prozent der Unternehmen geben an, dass es bei ihnen die Möglichkeit gibt, in Teilzeit zu arbeiten, aber nur 37 Prozent der Väter wissen davon. Väterspezifische Informations- und Beratungsangebote

wären eine gute Möglichkeit, diese Wissensdefizite zu beheben, doch nur in 16 Prozent der Unternehmen gibt es derlei Angebote.²⁵ Es ist daher sehr wichtig, dass Unternehmen proaktiv auf Väter zugehen, sie über die gesetzlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen von Elternzeit informieren und signalisieren, dass die Annahme von Vereinbarkeitsangeboten durchaus erwünscht ist.

25 Prognos AG (2022): Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?

Vorlage für Ihre Väterpost: Kommunikation



Einladung: Werden Sie Vorbild

Liebe Väter,
wir möchten Väter in unserer Unternehmenskommunikation in Text und Bild genauso in Erscheinung treten lassen wie Mütter. Dennoch fragen sich manche Väter im Stillen, ob sie dieselben Rechte haben, die Instrumente der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu nutzen, wie Mütter. Um es ganz deutlich zu sagen: Ja, Sie haben dieselben Rechte. Damit alle Kollegen mehr Sicherheit bekommen, bitten wir Sie: Werden Sie Vorbild. Erzählen Sie uns Ihre ganz persönliche Vereinbarkeitsgeschichte. Geben Sie Einblicke in Ihre Biografie und ermuntern Sie damit Ihre Kollegen, das Gleiche zu wagen: der Familie Zeit zu geben.

Platz für Kontaktdaten der Unternehmenskommunikation

Rückseite:

Unsere Väterpost soll einen echten Austausch anregen. Und der ist nie einseitig. Sehr gerne hören wir von Ihnen, wie Ihnen als Väter unsere Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefallen. Geben Sie uns Anregungen, was aus Ihrer Sicht fehlt oder weiter ausgebaut werden sollte. Teilen Sie Ihre Gedanken zu einer väterorientierten Personalpolitik. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung!



Über den QR-Code gelangen Sie zu einer vorbereiteten Vorlage für Ihre eigene, personalisierbare Väterpost!

6. Väternetzwerke und was Unternehmen für Väter tun können

Väter mit Babys vor dem Bauch im Supermarkt, Väter wochentags mit Kleinkindern im Café, Väter beim Babyschwimmen – ein ganz normaler Anblick, wenn Unternehmen Väter gleichermaßen dabei unterstützen, länger in Elternzeit zu gehen und flexible Arbeitszeitmodelle zu wählen. Dadurch stärken sie Väter in ihrer Rolle, was sich häufig in Motivation und Loyalität auszahlt.

Damit das Bewusstsein dafür nicht nur in den Personalabteilungen wächst, sondern unternehmensweit zum Alltagswissen wird, sind Väternetzwerke wichtig. Väter tauschen sich aus, vernetzen sich und gewinnen Kompetenzen rund um Themen wie Erziehung, Schule oder Gesundheit – wichtige Voraussetzungen, um eine aktive Vater-Kind-Beziehung erfolgreich aufbauen zu können. Gefragt nach der idealen Aufteilung der Kinderbetreuung, gibt die Hälfte der Väter an, etwa die Hälfte der Betreuung übernehmen zu wollen, tatsächlich tun dies jedoch nur 21 Prozent.²⁶

Väternetzwerke eignen sich auch für kleine und mittlere Betriebe (KMU), wenn sie eine jüngere Belegschaft haben. Denn

die typischen Merkmale für KMU – flache Hierarchien, ein funktionierender „Flur-funk“ und ein lockerer Umgangston – begünstigen das Vernetzen. Unternehmen können sich aber auch in bestehenden Netzwerken engagieren wie zum Beispiel den Lokalen Bündnissen für Familie.

Die Lokalen Bündnisse für Familie sind Netzwerke von Akteurinnen und Akteuren aus Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung. Rund 300 Bündnisse arbeiten bundesweit daran, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor Ort unterstützend zu begleiten.



²⁶ BMFSEJ / Prognos AG: Väterreport 2023

Sie unterstützen Unternehmen vor Ort bei wichtigen Fragen rund um die Vereinbarkeit, wie beispielsweise Betreuungsplätze für den Nachwuchs oder Familienleistungen wie dem Elterngeld-Plus. Als Partner eines Lokalen Bündnisses profitieren Unternehmen von der Öffentlichkeitswirkung des Netzwerks

und werden als familienfreundlicher Arbeitgeber deutlicher sichtbar. Wie wichtig Vätternetzwerke für eine bessere Kommunikation über Vereinbarkeit sind, welche Rolle dabei die Führungskräfte spielen und wie Unternehmen ein Vätternetzwerk organisieren können, zeigt das folgende Kapitel.

„Arbeitgeber leisten immer noch Pionierarbeit“

Marco Krahl ist stellvertretender Chefredakteur von „Men's Health“ und Redaktionsleiter der 2015 gegründeten Line-Extension „Men's Health Dad“, die man im Internet unter www.dad-mag.de findet. Der Vater von zwei Kindern appelliert an die Verantwortung beider Seiten: Unternehmen bräuchten eine Väter unterstützende Kultur, die die Anliegen beider Eltern umfasst, denn Väter orientierten sich auch daran, wie es Müttern im Betrieb ergangen ist. Väter selbst sollten für eine bessere Sichtbarkeit ihr Familienleben im Betrieb stärker thematisieren.

Herr Krahl, was können Unternehmen tun, um Vätern eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen? Unternehmen können flexible Arbeitsbedingungen bieten. Das umfasst in der Regel die Arbeit im Homeoffice, mobiles Arbeiten, Teilzeitregelungen, einen flexiblen Start und Schluss der Arbeit und vieles mehr. Das betrifft vor allem diejenigen, die Büroarbeitsplätze haben. Angesichts der langen Öffnungszeiten von Supermärkten hat aber auch der Kassierer seine Schicht, die er unter Umständen flexibel tauschen möchte. Hinzu kommt, dass Unternehmen eine unterstützende Unternehmenskultur entwickeln können. Das äußert sich in der Anerkennung und nicht



Marco Krahl
„Men's Health“



im Belächeln von familiären Pflichten bei Vätern. Bei manchen Männern ist der Stellenwert von Carearbeit genauso hoch wie der ihrer Erwerbsarbeit.

Väter beklagen oft, dass Arbeitgeber ihre Vereinbarkeitsbelange nicht ernst genug nehmen. Gleichzeitig nutzen Väter viele bei Müttern sehr etablierte Vereinbarkeitsmaßnahmen weniger. Wie können Unternehmen diesen Widerspruch auflösen?

Väter müssen sich fragen, inwieweit sie ihre Familie und ihre Kinder im Unternehmen thematisieren. Wenn sie eine harte Trennung zwischen Beruf und Familie vollziehen, dann zieht das beim Arbeitgeber vielleicht eine ähnliche Trennung nach sich und sie werden als Väter nicht wirklich gesehen. Hilfreich vonseiten der Unternehmen ist ein Kontakthalteprogramm während der Elternzeit. Es ist zwar ein zweischneidiges Schwert, weil Eltern während der Elternzeit das Recht haben sollten, von ihren Unternehmen nicht kontaktiert zu werden. Aber wir kennen ja alle die Debatte darum, ob Elternzeit bei Vätern zu einem Karriereknick führt. Für diejenigen Väter, die hier Sorge haben, kann ein Kontakthalteprogramm genau das richtige Instrument sein. Eine weitere Idee: Für werdende Mütter gilt ja ein Kündigungsschutz. Unternehmen könnten diesen Schutz auch auf werdende Väter ausdehnen. Damit würden sie diese Gruppe viel früher ins Boot holen, könnten mit ihnen an der Aufteilung der Elternzeit und an möglichen Vertretungsregeln arbeiten und etwaige Ängste abbauen. Gleichzeitig würden sich Väter dann vielleicht auch anderen Vereinbarkeitsinstrumenten öffnen.



„Eine weitere Idee: Für werdende Mütter gilt ja ein Kündigungsschutz. Unternehmen könnten diesen Schutz auch auf werdende Väter ausdehnen.“

Brauchen Väter auch eine andere Ansprache als Mütter?

Ja, ich denke schon. Vereinbarkeitsinstrumente wurden und werden noch mehrheitlich von Frauen erdacht, kommuniziert und genutzt. Hier brauchen wir vielleicht eine stärker auf Männer ausgerichtete Färbung. Dies kann eine etwas weniger emotionale Sprache sein – ohne Klischees bedienen zu wollen. Ich würde Unternehmen aber auch den Tipp geben, bei Beschäftigtenbefragungen zum Thema Vereinbarkeit gezielt Väter zu fragen, über welche Kommunikationskanäle sie sich informieren, um dann entsprechend nachzuzustieren. Aus meiner Sicht ist es auch wichtig, dass Betriebe, die für sich in Anspruch nehmen, väter-

freundlich zu sein, auch bei Müttern Kinder nicht als Karrierehemmnis sehen. Denn Väter schauen sich vielleicht an, wie es Müttern in ihrem Unternehmen in den letzten Jahren ergangen ist. Wenn diese mehrheitlich in Teilzeit arbeiten und gewissermaßen auf der Stelle strampeln, ziehen Väter ihre Schlüsse daraus. Wir haben bei der „Väterstudie“ von Prognos 2022 ja gesehen, dass die Wechselbereitschaft bei Vätern zugunsten von Betrieben, die eine bessere Vereinbarkeit bieten, durchaus hoch ist. Deswegen sind Väternetzwerke so wichtig. Sie sind eine Interessenvertretung für die Anliegen von Vätern in Unternehmen und sollten im Sinne einer unterstützenden Kultur gefördert werden. Unternehmen leisten auf diesem Gebiet immer noch Pionierarbeit – das Thema kommt erst jetzt wirklich an.

Die Anliegen von Vätern gewinnen an Sichtbarkeit

Hays AG
Ca. 11.000 Beschäftigte weltweit,
3.700 in Deutschland, davon ca. 280 in Berlin
Standort: Berlin
Branche: Personalberatung

Was? Ingo Sauer ist Senior-Abteilungsleiter bei der Personalberatung Hays mit Sitz in Berlin. Er ist Gründungsmitglied des Väternetzwerks, das sieben Führungskräfte – allesamt Väter – im Jahr 2020 gegründet haben.

Warum? Diese Gruppe aus Vätern wollte schon länger die Rahmenbedingungen für Beschäftigte – speziell für Eltern – verbessern, das Thema Vatersein in der



Das Väternetzwerk stärkt eine aktive Vaterschaft

Karriere sichtbarer machen und als positive Role Models vorangehen. „Als dann im Lockdown 2020 die Väter plötzlich so nah an ihren Kindern dran waren, hat das den letzten Anstoß gegeben“, berichtet Sauer. Im Laufe der Zeit seien immer mehr Mitarbeitende dazugestoßen. Die Ziele, die das Väternetzwerk verfolgt, sind durchaus ambitioniert: „Wir möchten erreichen, dass Väter, die in Teilzeit gehen, auch tatsächlich ihr Arbeitsvolumen reduzieren können und dass – auch eine längere – Elternzeit für Väter ohne Karriereknick möglich ist. Damit möchten wir als Arbeitgeber attraktiver werden.“

Die derzeitigen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen führen Sauer zufolge dazu, dass das Unternehmen wieder stärker auf die Zahlen schauen muss und Beschäftigte gerne wieder häufiger vor Ort im Büro sieht. Dabei zeige die gelebte Praxis einer aktiven Vaterschaft, dass Väter eine hohe Arbeitsbelastung sehr wirtschaftlich bewältigen können. „Eltern arbeiten nicht weniger, sondern effizienter.“ Die Vereinbarkeit von Beruf und Elternschaft gewinne in seinem Unternehmen durch das Väternetzwerk sehr viel mehr an Sichtbarkeit.

Wie?

Allerdings: Die Arbeit mit und für Väter ist kein Selbstläufer. Immer wieder müssen Sauer und seine Kollegen die Themen im Intranet platzieren und aktiv für die Teilnahme an den Netzwerktreffen werben, die virtuell einmal im Monat und in Persona unregelmäßig stattfinden. Themen bei den Treffen sind Sauer zufolge unter anderem, wie man auch andere Führungskräfte für das Netzwerk gewinnen kann, außerdem tauscht man sich über praktische Fragen der Erziehung aus.

Erfahrung?

Teilzeit sei als Arbeitszeitmodell auch für Väter wesentlich stärker akzeptiert als früher, Elternzeit werde bei Vätern häufiger, auch auf alleinerziehende Väter und auf Väter von Kindern mit Behinderung und ihre spezifischen Vereinbarkeitsbedarfe richte sich der Blick, resümiert Sauer. Bei all diesen positiven Erfahrungen stellt er trotzdem fest: „Wir sind noch nicht angekommen, Vereinbarkeit für Väter ist in den Prozessen noch nicht fest etabliert. Aber: Wenn wir mehr einfordern, gelingt auch mehr!“



Checkliste: Väternetzwerke passen gut in Unternehmen mit einer Väter unterstützenden Kultur

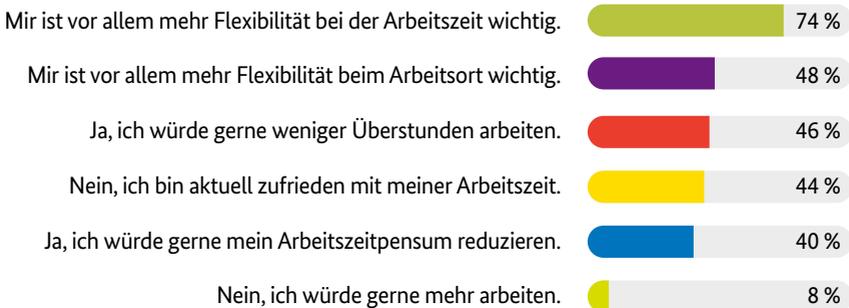
Bei der Umsetzung einer väterbewussten Personalpolitik kann ein internes Väternetzwerk gute Dienste leisten. Unternehmen können auf diese Weise in Erfahrung bringen, welche Maßnahmen für Väter sinnvoll sind und wie sie gerne angesprochen werden möchten. Unterstützen Sie Väter darin, sich regelmäßig auszutauschen und dafür ein Netzwerk zu gründen.

-  Ermöglichen Sie nicht nur Ihren Beschäftigten mit Büroarbeitsplätzen eine möglichst hohe Flexibilität. Bieten Sie Schichttausch, Tandemschichten und Ähnliches an.
-  Etablieren Sie eine Väter unterstützende Unternehmenskultur, indem Sie familiäre Pflichten für Väter anerkennen und wertschätzen.
-  Bieten Sie ein Kontakthalteprogramm während der Elternzeit für Väter.
-  Erkundigen Sie sich bei Beschäftigtenbefragungen zum Thema Vereinbarkeit gezielt, über welche Kommunikationskanäle Väter sich informieren, und justieren Sie entsprechend nach.
-  Unterstützen Sie Väternetzwerke als Interessenvertretung für die Anliegen von Vätern.
-  Übernehmen Sie als Geschäftsführung die Schirmherrschaft für ein Väternetzwerk.
-  Bitten Sie Ihre Führungskräfte, ein Väternetzwerk ebenfalls aktiv zu fördern.

Im Fokus: Väter wünschen sich mehr Flexibilität



Aussagen von Vätern auf die Frage: „Würden Sie gerne Ihre Berufstätigkeit zugunsten der Familie reduzieren?“



Quelle: Prognos AG, 2022, Mehrfachnennungen möglich

Nicht einmal die Hälfte der Väter (44 %) ist aktuell zufrieden mit ihrer Arbeitszeit. 40 Prozent würden gerne ihr vertragliches Arbeitspensum reduzieren, 46 Prozent möchten weniger Überstunden leisten. Noch wichtiger als eine Reduktion ihrer Arbeitszeit ist den Vätern jedoch die Flexibilität: Knapp drei von vier Vätern (74 %) legen Wert auf Flexibilität bei der Arbeitszeit. Für fast die Hälfte der

befragten Väter ist Flexibilität beim Arbeitsort besonders wichtig.²⁷ In Unternehmen, die eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur pflegen, sind Väter deutlich häufiger mit den Arbeitszeiten zufrieden als in Unternehmen ohne eine derartige Unternehmenskultur. Beschäftigte, die mit der Vereinbarkeit zufrieden sind, wollen seltener den Arbeitgeber wechseln.²⁸

27 Prognos AG (2022): Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?

28 Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, Hrsg. BMFSFJ

Vorlage für Ihre Väterpost: Väternetzwerke und was Unternehmen für Väter tun können



Liebe Väter und alle, die bald Vater werden, wir möchten ein betriebliches Netzwerk gründen, in dem sich Väter austauschen können. Dazu wüssten wir gerne, wie Sie zu diesem Thema stehen, und bitten Sie, sich an unserer Umfrage zu beteiligen:

- Ich würde mich gerne in einem Väternetzwerk engagieren.
- Dabei interessieren mich folgende Themen:
 - Homeoffice-Lösungen
 - Führung in Teilzeit
 - längere Elternzeiten
 - Sichtbarkeit von Vaterschaft im Unternehmen
 - -----
- Ich habe kein Interesse an einem Väternetzwerk.

Platz für Infos, wo die Karte abgegeben/eingeworfen werden soll.

Rückseite:

Unsere Väterpost soll einen echten Austausch anregen. Und der ist nie einseitig. Sehr gerne hören wir von Ihnen, wie Ihnen als Väter unsere Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefallen. Geben Sie uns Anregungen, was aus Ihrer Sicht fehlt oder weiter ausgebaut werden sollte. Teilen Sie Ihre Gedanken zu einer väterorientierten Personalpolitik. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung!



Über den QR-Code gelangen Sie zu einer vorbereiteten Vorlage für Ihre eigene, personalisierbare Väterpost!

Bildnachweise

Titelfoto: Getty Images/SanyaSM; **S.4** Getty Images/KidStock; **S. 5** (Kirsten Frohnert) Foto: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“/Nils Hasenau; **S. 7** (David Juncke) Foto: Prognos AG/FOTOS Koroll; **S. 13** (Kim Bräuer) Foto: Kim Bräuer; **S. 15** (Möbel Fischer) Foto: Möbel Fischer GmbH; **S.16** Getty Images/Westend61; **S. 21** (Petra Kather-Skibbe) Foto: Meyer GmbH; **S. 23** (Stockfoto) Foto: Getty Images; **S. 29** (Oliver Stettes) Foto: IW; **S. 31** (VAUDE) Foto: VAUDE; **S. 32** (VAUDE) Foto: VAUDE; **S. 37** (Tillmann Prüfer) Foto: Max Zerrahn; **S. 39** (BUNG-PEB) Foto: BUNG-PEB; **S. 40** (BUNG-PEB): Foto: BUNG-PEB; **S. 45** (Marco Krahl) Foto: Men's Health/Philipp Gätz; **S. 47** (Hays) Foto: Florian Staßfurth

Gefördert vom:



Impressum

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11018 Berlin
www.bmfsfj.de



Bezugsstelle:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09, 18132 Rostock
Tel.: 030 18 272 2721
Fax: 030 18 10 272 2721
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 030 20 179 130
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
Fax: 030 18 5554400
E-Mail: info@bmfsfj.service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115*

Artikelnummer: 2BR202

Stand: Oktober 2024, 4. Auflage

Gestaltung: Claudia Costanza

Druck: Zarbock

** Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 zur Verfügung. In den teilnehmenden Regionen erreichen Sie die 115 von Montag bis Freitag zwischen 8 und 18 Uhr. Die 115 ist sowohl aus dem Festnetz als auch aus vielen Mobilfunknetzen zum Ortstarif und damit kostenlos über Flatrates erreichbar. Gehörlose haben die Möglichkeit, über die SIP-Adresse 115@gebaerdentelefon.d115.de Informationen zu erhalten. Ob in Ihrer Region die 115 erreichbar ist und weitere Informationen zur einheitlichen Behördenrufnummer finden Sie unter <http://www.d115.de>.



www.bmfsfj.de

 facebook.com/bmfsfj

 x.com/bmfsfj

 linkedin.com/company/bmfsfj

 youtube.com/@familienministerium

 instagram.com/bmfsfj