



für die praxis

## Männer vereinbaren Beruf und Familie

Über die zunehmende Familienorientierung von  
Männern und Lösungsbeispiele für Arbeitgeber

4

In Zusammenarbeit mit

**prognos**

Eine Initiative der  
Gemeinnützigen

**Hertie-Stiftung** 

*Herausgeber*

**berufundfamilie gGmbH**

Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

*Geschäftsführung*

Stefan Becker, Dr. Anja Weigt

Feldbergstraße 21

60323 Frankfurt a.M.

Tel.: 069 . 300 388-0

Fax: 069 . 300 388-77

info@beruf-und-familie.de

**www.beruf-und-familie.de**

Frankfurt am Main, Dezember 2008

**Konzept, Endredaktion**

Stefan Becker

Angela Kienle

**Recherche, Text**

Prognos AG

Tilman Knittel

Lucas Kemper

Ute Zweers

**Die Reihe „für die praxis“ der  
berufundfamilie gGmbH ist als  
pdf-Datei zu beziehen unter:  
www.beruf-und-familie.de**

	<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch ein Thema für Männer</b>	<b>5</b>
1.1	Warum die Familienorientierung von Männern zunimmt	6
<b>2.</b>	<b>Betrieblicher Nutzen der Unterstützung familienorientierter Männer</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>Ansatzpunkte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer</b>	<b>10</b>
3.1	Den Bedarf sichtbar machen	10
3.1.1	Mitarbeiterbefragung zur Work-Life-Balance von Männern	11
3.1.2	Workshop zur Bedarfserhebung	12
3.1.3	Unternehmensinterne Studien	13
3.2	Information und Kommunikation	15
3.2.1	Kommunikation familienorientierter Angebote für Männer	15
3.2.2	Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen	16
3.2.3	Kommunikation von Rollenvorbildern	16
3.2.4	Den Nutzen für das Unternehmen betonen	17
3.2.5	Vorstellung familienbewusster Maßnahmen im Vorstellungsgespräch	17
3.3	Arbeitszeit	19
3.3.1	Arbeitszeitkonten	19
3.3.2	Vollzeitnahe Teilzeit	20
3.3.3	Abprache von festen Familienzeiten	21
3.3.4	Temporäre Freistellungen von Geschäftsreisen oder Montageeinsätzen	22
3.4	Organisation	23
3.4.1	Work-Life-Balance als Thema in Mitarbeitergesprächen	23
3.4.2	Betriebliche Ansprechpartner für Männer	23
3.4.3	Einbindung von Männern in die betriebliche Organisation familienfreundlicher Maßnahmen	24
3.4.4	Väter-Netzwerk	25
3.5	Führungskompetenz	26
3.5.1	Schulungen	26
3.5.2	Diversity-Kompetenz als Beförderungskriterium	27
3.6	Maßnahmen zum Elterngeld (Partnermonate)	28
3.6.1	Betriebliche Beratung zu Möglichkeiten der Elterngeld- Inanspruchnahme	28
3.6.2	Umfassende Information zu familienorientierten Leistungen bei Inanspruchnahme der Partnermonate	30
3.7	Flankierende Angebote für Männer	31
3.7.1	Väter-Workshops	31
3.7.2	Vater-Kind-Programme	31
3.8	Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege	33
3.8.1	Kommunikation des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“	33
3.8.2	Kurzfristig gewährte Freistellungen	34
3.8.3	Bereitstellung von Informationsmaterial	35
3.8.4	Beratung zu Pflegearrangements und Vermittlung externer Unterstützungsdienste	35
<b>4.</b>	<b>Das audit berufundfamilie</b>	<b>36</b>
<b>5.</b>	<b>Der kleine Baukasten: Anleitung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer</b>	<b>38</b>
<b>6.</b>	<b>Fragebogen zur Bedarfserhebung</b>	<b>40</b>
<b>7.</b>	<b>Adressen, Ansprechpartner und Links</b>	<b>43</b>
<b>8.</b>	<b>Literatur und Studien</b>	<b>48</b>

# Vorwort

Wenn von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Rede ist, erscheint vor dem inneren Auge spontan das Bild von Müttern mit kleinen Kindern. Aber das Thema familienbewusste Personalpolitik ist vielfältiger: zum einen zeichnet sich mit der Vereinbarkeit von Beruf und der Pflege Angehöriger eine bedeutende Herausforderung für die Zukunft ab, zum anderen wünschen und übernehmen auch Männer zunehmend einen aktiven Part in der Familie.

Zahlreiche Unternehmen spüren neuerdings die verstärkte Nachfrage von männlichen Mitarbeitern nach mehr Freiräumen für die Familie. Für Arbeitgeber ist es auch durchaus sinnvoll Männer bei ihrer familienbewussten Personalpolitik ausdrücklich zu berücksichtigen. Denn durch eine frühzeitige Positionierung als familienbewusstes Unternehmen - welches die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer wie Frauen ermöglicht - können Arbeitgeber ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt deutlich steigern.

Auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist die partnerschaftlichere Aufgabenteilung zu begrüßen. Die Wirtschaft in Deutschland ist in Zukunft noch mehr als heute auf das Arbeitskräftepotential der Mütter angewiesen. Deren Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingt deutlich besser, wenn beide Elternteile Verantwortung in der Familie übernehmen können.

Als Unternehmen sind wir daher gefordert, einen Ausgleich zwischen den Wünschen der Väter – wie auch der Männer, die ihre Angehörigen pflegen – und dem wirtschaftlichen Interesse des Unternehmens zu schaffen. Wir Arbeitgeber müssen uns mit dem gesellschaftlichen Wandel auseinandersetzen, und wir tun gut daran, ihn für alle Beteiligten – Familien wie Unternehmen – so problemlos wie möglich zu gestalten.

Der vorliegende Leitfaden bietet hierzu zahlreiche Anregungen und praktische Unterstützung. Die dargestellten Maßnahmen sind keineswegs neu und werden bereits vielfach umgesetzt. Neu ist aber der Ansatz, die Maßnahmen systematisch so auszugestalten, dass sie den spezifischen Anforderungen von Männern entgegenkommen. Eine solche an Männer gerichtete familienbewusste Personalpolitik wird wesentlich dazu beitragen, dass Paare, die sich sowohl beruflichen Erfolg als auch Familie wünschen, diesen Weg in Zukunft mit geringeren Schwierigkeiten einschlagen können.

Tilman Todenhöfer  
*Robert Bosch Industrietreuhand KG*  
*Geschäftsführender Gesellschafter*  
*Mitglied des Kuratoriums der berufundfamilie gGmbH*

# 1. Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch ein Thema für Männer

Männer möchten sich zunehmend mehr Zeit für ihre Familie nehmen, sei es zur Betreuung und Erziehung ihrer Kinder oder sei es zur Pflege ihrer hilfebedürftigen Eltern. Am deutlichsten zeigt sich diese Entwicklung bei der Inanspruchnahme der Elternzeit: War die Zahl der Väter in Elternzeit noch vor wenigen Jahren auf Einzelfälle beschränkt, haben im vergangenen Jahr bereits 17 Prozent der Väter in Paarfamilien eine Auszeit im Rahmen der neuen Elterngeldregelung in Anspruch genommen. Für 2008 wird erwartet, dass jeder vierte Vater Elternzeit beansprucht (BMFSFJ 2008a). Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die in der Unternehmenspraxis in erster Linie als Thema für Frauen wahrgenommen wurde, wird mehr und mehr auch eine Herausforderung für Männer.

Bislang werden Väter als Zielgruppe einer familienbewussten Personalpolitik von Arbeitgeberseite noch wenig wahrgenommen. Die Entwicklung hin zu einer intensiven Beteiligung der Männer in der Familie steht auch fraglos noch eher am Beginn als vor dem Abschluss. Um die wirtschaftlichen Vorteile einer familienbewussten Personalstrategie umfassend nutzen zu können, wird zukünftig eine gezielte Ausrichtung der betrieblichen Angebote auch auf Männer wichtiger werden.

Gegenwärtig ist der Bedarf von Männern an Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oft noch wenig sichtbar. Auch wenn die Personalverantwortlichen aus den Unternehmen, die im Rahmen dieses Leitfadens mitgewirkt haben, einstimmig von einer gestiegenen Nachfrage nach familienorientierten Angeboten durch Männer berichten, zeigt sich der Wunsch von Vätern, sich stärker in der Familie zu engagieren, in der betrieblichen Praxis nur selten so eindeutig wie in der Elterngeldstatistik. Männer formulieren gegenüber dem Arbeitgeber nur selten nachdrücklich Wünsche oder Forderungen nach mehr Spielraum für ihr Engagement in der Familie. Dies ist ein wesentlicher Unterschied, der bei familienorientierten Maßnahmen für Männer und Frauen berücksichtigt werden muss.

Der Grund für dieses „versteckte Vereinbarkeitsproblem“ von Männern liegt in den widersprüchlichen Erwartungen, die von der traditionellen Männerrolle und der Rolle des in der Familie engagierten Vaters oder pflegenden Sohnes an Männer gestellt werden. Traditionell legen Männer hohen Wert darauf, bei der Arbeit als Leistungsträger anerkannt zu werden. Eine Einschränkung der beruflichen Verfügbarkeit zugunsten eines stärkeren Engagements in der Familie führt daher unweigerlich zu Widersprüchen. Männer sind dabei typischerweise selbst unsicher, wie sie sich zwischen den verschiedenen Rollenerwartungen und Wünschen verhalten sollen.

Familienbewusste Arbeitgeber sind auch in ihrem Eigeninteresse gefordert, Männer bei der konstruktiven Gestaltung der Balance zwischen Beruf und Familie aktiv zu unterstützen. Der Versuch von Männern, beiden Rollenerwartungen uneingeschränkt gerecht zu werden, führt über kurz oder lang zur Überforderung und zu Konflikten bei der Arbeit und in der Familie – mit negativen Folgen für die Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit, Einsatzbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter.

## 1.1 Warum die Familienorientierung von Männern zunimmt

Für die Entwicklung, dass sich Männer zunehmend in der Familie engagieren werden, gibt es bislang noch wenig gesicherte empirische Belege. Es gibt aber mehrere Gründe, weshalb ein Rollenwandel zu erwarten ist. Auf Grundlage von Untersuchungen zu Werten und Einstellungen von Männern kann nachgewiesen werden, dass die Bedeutung der Fürsorge für die Familie deutlich zugenommen hat (Fthenakis/Minsel 2002). Darüber hinaus sprechen zahlreiche weitere Gründe für die Entwicklung hin zu einem partnerschaftlichen Modell mit ausgeglichenerer Verteilung von Erwerbstätigkeit und Familienaufgaben zwischen Männern und Frauen:

- Die Erwerbschancen gerade qualifizierter Frauen beim Berufseinstieg haben sich denen von Männern angeglichen. Diese Frauen sind entsprechend weniger bereit, dauerhaft Einschränkungen ihrer beruflichen Perspektiven in Kauf zu nehmen.
- Je höher die familienbedingte Einschränkung der Erwerbstätigkeit ist – zum Beispiel je länger die familienbedingte Auszeit, je geringer der Arbeitsumfang –, desto stärker wirkt sich die langfristige Minderung von beruflichen Chancen und individuellem Erwerbseinkommen aus. Eine partnerschaftliche Teilung der Familienaufgaben ermöglicht die Wahrung der beruflichen Chancen für beide Partner.
- Familien sind zunehmend finanziell auf eine doppelte Erwerbstätigkeit angewiesen bzw. weniger bereit, mit der Geburt der Kinder Abstriche gegenüber ihrem vorherigen Lebensstandard in Kauf zu nehmen.
- Auch hoch qualifizierte Arbeitskräfte müssen mehr und mehr mit dem Risiko eines Arbeitsplatzverlustes und zumindest temporären Phasen der Erwerbslosigkeit rechnen. Die wirtschaftliche Basis der Familie auf nur ein Erwerbseinkommen zu stützen, erscheint Paaren daher zunehmend riskant. Der Wahrung der beruflichen Chancen beider Partner kommt damit eine höhere Bedeutung zu.
- Durch die nicht geringe Zahl und die gesellschaftliche Akzeptanz von Scheidungen sind sich Paare der Möglichkeit einer späteren Trennung bewusst. Die Bedeutung individueller Zukunftschancen beider Elternteile nimmt zu.
- Die Entscheidung für Kinder wird stärker als in der Vergangenheit von beiden Partnern bewusst getroffen. Dies wirft für Männer die Frage auf, welche Rolle sie als Vater einnehmen wollen. Es ist davon auszugehen, dass hierdurch eine Entwicklung hin zu einer bewussteren, aktiveren Vaterschaft unterstützt wird.

- Die partnerschaftliche Aufgabenteilung in Familien ist ein erklärtes gesellschaftspolitisches – gleichzeitig auch wirtschaftspolitisch sinnvolles – Ziel. Einen Schritt in diese Richtung stellen die Partnermonate im Rahmen des Elterngeldgesetzes dar. Es ist davon auszugehen, dass künftig weitere gesetzgeberische Schritte erfolgen, die die Entwicklung hin zu einem stärkeren Engagement von Vätern in der Familie fördern.
- Schließlich ist zu bemerken, dass sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den vergangenen Jahren – wenn auch mit dem Fokus auf Frauen – zusehends normalisiert hat. Mit der steigenden Akzeptanz, den verbreiteten Möglichkeiten und tragfähigen familienorientierten Personalmaßnahmen sinken auch für Männer die Vorbehalte, Hemmnisse und zu erwartenden negativen Konsequenzen für eine temporäre Reduzierung des beruflichen Engagements zugunsten der Familie.

Ein partnerschaftliches Modell der ausgeglichenen Verteilung von Erwerbstätigkeit und Familienaufgaben zwischen Frauen und Männern entspricht damit nicht nur den Werthaltungen, sondern auch rationalen Überlegungen der Eltern. Ziel einer familienbewussten Personalpolitik sollte daher sein, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei diesem Modell gleichermaßen zu unterstützen.

## 2. Betrieblicher Nutzen der Unterstützung familienorientierter Männer

Eine familienorientierte Personalpolitik trägt maßgeblich zum Erfolg von Unternehmen bei. Eine aktuelle, breit angelegte Untersuchung des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik (FFP) im Auftrag der berufundfamilie gGmbH konnte zeigen, dass familienbewusste Unternehmen in zahlreichen zentralen Wirkungsbereichen erheblich bessere Werte aufweisen. Gegenüber wenig familienorientierten Unternehmen kann auf einen größeren Bewerberpool zurückgegriffen werden (+26 Prozent), die Bindung der Beschäftigten gelingt besser (+17 Prozent) und bei Produktivität und Motivation der Beschäftigten schneiden familienbewusste Unternehmen ebenfalls um 17 Prozent besser ab (FFP 2008). Wie Prognos innerhalb einer betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Analyse modellhaft errechnet hat, übersteigt der betriebswirtschaftliche Nutzen einer familienorientierten Personalpolitik in der Regel den hierfür notwendigen finanziellen und organisatorischen Aufwand (Prognos 2003).

In der Vergangenheit waren eher die Frauen im Fokus, wenn Maßnahmen zur familienbewussten Personalpolitik erarbeitet wurden, und die Vorteile einer an Männer gerichteten Work-Life-Balance waren weniger offensichtlich. Dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Wahl eines Arbeitgebers keineswegs nur für Frauen von Bedeutung ist, zeigt eine repräsentative Umfrage im Auftrag des Bundesfamilienministeriums: Abhängig vom Alter gaben hierbei zwischen 61 Prozent und 67 Prozent der befragten Männer an, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtigere oder ebenso wichtige Rolle wie das Gehalt spielt (BMFSFJ 2008b). Auch die an dem vorliegenden Leitfaden beteiligten Unternehmen berichten aus Erfahrungen bei Stellenbesetzungen von einem deutlich steigenden Interesse männlicher Bewerber an den betrieblichen Work-Life-Balance-Angeboten.

Zum Schlüsselthema für das Personalmanagement werden die Attraktivität als Arbeitgeber und die nachhaltige Bindung von qualifizierten Arbeitskräften vor dem Hintergrund des erheblichen Personalmangels, der sich für die nächsten Jahre abzeichnet. Wie eine aktuelle Prognos-Studie für die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) ergab, werden bereits im Jahr 2010 bei gleichbleibender Erwerbs- und Bildungsbeteiligung 1,2 Millionen Arbeitskräfte mehr als im Jahr 2004 fehlen, bis zum Jahr 2020 wird sich der Mangel auf 3,6 Millionen erhöhen (vbw 2008). Es ist absehbar, dass sich der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte in den kommenden Jahren erheblich verschärfen wird.

Durch eine konsequent familienbewusste Personalpolitik für Männer und Frauen können sich Unternehmen Attraktivitätsvorteile sichern. Diese Auffassung wird von Personalmanagern in hohem Maße geteilt: 94 Prozent der Personalmanager in Unternehmen, die bereits Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel ergriffen haben, sind nach einer Befragung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung überzeugt, dass die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sich eignet, dem Mangel an Fachkräften entgegenzuwirken (DGFP 2007).

Die Nachfrage nach familienorientierten Maßnahmen durch Männer äußert sich in vielen Unternehmen zunehmend, aber – verglichen mit den Mitarbeiterinnen – immer noch verhalten. Viele Unternehmen zögern daher noch, aktiv eine an Männer gerichtete Personalpolitik zu verfolgen. Auf der anderen Seite berichten Männer, die sich neben ihrer Erwerbstätigkeit stärker um ihre Familie kümmern wollen, häufiger als Frauen von Vorbehalten und Widerständen im Unternehmen (Walther/Lukoschat 2008).

Unternehmen, die familienbewusste Personalpolitik als strategischen Erfolgsfaktor begreifen, sind gefordert, sich dem Wandel männlicher Rollenvorstellungen und Lebensentwürfe frühzeitig zu stellen und diesen mit ihrer Personalpolitik aktiv zu begleiten. Der kulturelle Wandel im Unternehmen wird ebenso wie notwendige betriebliche Lernprozesse Zeit benötigen.

Eine frühzeitige Berücksichtigung der Männer und ihrer Bedürfnisse bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie trägt nicht nur von Anfang an dem zunehmenden Bedarf von Männern Rechnung, sondern ermöglicht auch eine glaubwürdige Positionierung als familienbewusstes Unternehmen und bringt so Vorteile im Wettbewerb um Fachkräfte.

### **3. Ansatzpunkte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer**

In diesem Leitfaden sind verschiedene Handlungsfelder und Maßnahmen ausgeführt, mit denen Männer gezielt bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt werden können. Grundsätzlich sind familienbewusste Maßnahmen für beide Geschlechter gleichermaßen geeignet – in der Praxis werden sie jedoch hauptsächlich von Frauen wahrgenommen.

Eine männerorientierte Personalpolitik muss daher das Ziel verfolgen, die Akzeptanz und Inanspruchnahme von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für bzw. durch Männer zu erhöhen. Die wesentlichen Ansatzpunkte liegen damit in der Sensibilisierung für die Situation und den Bedarf der Männer und in der Legitimierung der Inanspruchnahme familienorientierter Angebote durch Männer in der Belegschaft und insbesondere bei Führungskräften. Männer zögern nicht zuletzt mit der Artikulierung ihrer Wünsche nach familienbewussten Maßnahmen, da sie Unverständnis und negative Reaktionen von Vorgesetzten und Kollegen befürchten. Um diesen kulturellen Wandel im Unternehmen anzustoßen, ist eine intensive und nachhaltige Kommunikation die Voraussetzung. Darüber hinaus sind weitere Hinweise zur männerspezifischen Ausgestaltung bewährter familienbewusster Angebote und Regelungen dargestellt.

Welche Maßnahmen geeignet und sinnvoll sind, ist in den meisten Fällen von der jeweiligen Situation der Mitarbeiter abhängig: von der Position und der Tätigkeit im Unternehmen einerseits sowie dem familiären Arrangement und persönlichen Vorstellungen andererseits. Daher wird jeder Maßnahmendarstellung eine praxisnahe Situations- bzw. Problemschilderung vorangestellt, die den jeweiligen Handlungsbedarf illustriert. Als Tipps sind ergänzende Hinweise für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen aufgeführt.

#### **3.1 Den Bedarf sichtbar machen**

Dass Männer eine stärkere Verantwortung in der Familie übernehmen wollen und dafür Freiräume bei ihrer Erwerbstätigkeit benötigen, ist immer noch eine neue Entwicklung. Aufgrund der traditionellen Rollenvorstellungen weisen Männer typischerweise von sich aus nur zurückhaltend auf ihre Belastung durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hin – viele Studien sprechen daher von einem „versteckten Vereinbarkeitsproblem“. Entsprechend gering sind die Erfahrungen und das Wissen zu ihrem spezifischen Unterstützungsbedarf zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, entsprechend hoch ist auch die Unsicherheit, ob und in welchem Maße überhaupt ein Bedarf an familienbewussten Angeboten für Männer im eigenen Unternehmen besteht.

Eine an Männer gerichtete Personalpolitik sollte daher als Grundlage für weitere Maßnahmen den konkreten Bedarf im Unternehmen sichtbar machen. Nur wenn der konkrete Bedarf erfasst wird, können alltagstaugliche Perspektiven und Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie entwickelt werden, und nur wenn ein Problembewusstsein geschaffen wird, kann in Unternehmen die Akzeptanz für eine an Männer gerichtete Personalpolitik gesichert werden.

Geeignete Maßnahmen zur Erhebung des Bedarfs sind Mitarbeiterbefragungen und themenspezifische Workshops. Einen darüber hinausgehenden Ansatz, der mit Blick auf den Aufwand vor allem für Großunternehmen in Frage kommt, stellen umfassendere empirische Studien dar.

### 3.1.1 Mitarbeiterbefragung zur Work-Life-Balance von Männern

#### Situation

Unternehmen verfügen in der Regel über keine Informationen zum familiären Hintergrund ihrer Beschäftigten. Dies gilt in besonderer Weise für Männer, die bestehende familienorientierte Angebote wie Teilzeitarbeit deutlich seltener als Frauen nutzen.

Um Problemlagen und Bedarf von Männern bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie realistisch einschätzen und innerbetrieblich argumentieren zu können, ist eine ausdrücklich an Männer gerichtete Mitarbeiterbefragung zum Thema „Work-Life-Balance“ sinnvoll. Eine eigene Untersuchung verdeutlicht dabei weitaus stärker als allgemeine wissenschaftliche Studien die Betroffenheit des eigenen Unternehmens.

#### Maßnahmen

Eine Mitarbeiterbefragung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer kann umfassende Aufschlüsse über die familiäre Situation der männlichen Beschäftigten, das Ausmaß von Problemlagen und gewünschte Unterstützungsangebote liefern. Themen einer derartigen Mitarbeiterbefragung können beispielsweise sein:

- ob der Mitarbeiter Kinder hat und wie alt diese sind,
- ob aktuell oder voraussichtlich in den kommenden Jahren Eltern zu versorgen oder zu pflegen sind,
- in welchem Umfang gegenwärtig Betreuungsaufgaben wahrgenommen werden bzw. werden wollen,
- ob und in welchem Umfang die Partnerin erwerbstätig ist,
- wie gut die Vereinbarkeit von Beruf und Familie persönlich eingeschätzt wird,
- als wie wichtig die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beurteilt wird,
- ob die Doppelbelastung von Berufstätigkeit und Aufgaben in der Familie zu Stress oder innerfamiliären Konflikten führt,
- welche betrieblichen Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gerne genutzt werden würden.

Auf Grundlage der Befragungsergebnisse kann die Bedeutung einer männerorientierten Personalpolitik für das Unternehmen eingeschätzt werden. Zudem sind die Durchführung der Mitarbeiterbefragung und die Kommunikation der Ergebnisse selbst ein deutliches Signal, dass das Thema „Work-Life-Balance für Männer“ vom Unternehmen wichtig genommen wird.

## Tipp

Es ist sinnvoll, eine spezifisch an Männer gerichtete Befragung durchzuführen. Männer engagieren sich in einem anderen – sicherlich zumeist geringeren – Ausmaß und in anderer Weise als Frauen in der Familie. Eine ausschließlich an Männer gerichtete Befragung kann detailliert auf typische Probleme von Männern bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und auf entsprechende Angebote eingehen.

## Praxisbeispiel

### **Airbus: Mitarbeiterbefragung im Rahmen des Projekts „Innovative Personalentwicklung für Väter“ (IPEV) in Zusammenarbeit mit Vaeter e.V.**

Die von der Airbus Deutschland GmbH im Frühjahr 2008 durchgeführte Befragung richtete sich speziell an die männlichen Mitarbeiter im Bereich Engineering an den Standorten Hamburg und Bremen. Auf Grundlage der schriftlichen Befragung wurden Einschätzungen und Bedarfe von Männern zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Beruf und Pflege ermittelt. Neben der allgemeinen Einschätzung von Einflussfaktoren wie Arbeitszeit und -ort sowie Lebenssituation der Mitarbeiter wurden auch die zukünftige Lebensplanung sowie die damit verknüpften Wünsche und Erwartungen an die Arbeitsplatzgestaltung bzw. Unterstützungsbedarfe durch den Arbeitgeber erfragt.

Eine erste Ergebnisauswertung zeigte, dass die Mitarbeiter in einem weit höheren Maße als erwartet Aufgaben bei der Pflege Angehöriger auf sich zukommen sehen.

## **3.1.2 Workshop zur Bedarfserhebung**

### Situation

In Unternehmen bestehen typischerweise nicht nur beim quantitativen Bedarf familienorientierter Angebote für Männer Informationsdefizite. Es ist ebenfalls in der Regel nicht bekannt, wo konkrete Probleme, Handlungsbedarfe und Lösungsansätze für die bessere Vereinbarkeit für Männer bestehen. Da diese oft unternehmensspezifisch sind, d.h. von der Branche und den Tätigkeitsfeldern oder auch dem Unternehmensstandort abhängen, ist eine Erfassung im eigenen Unternehmen sinnvoll. Hierfür bieten sich Workshops mit in der Familie engagierten Mitarbeitern an.

### Maßnahme

Ein Workshop bietet die Möglichkeit, unternehmensspezifisch Situation und Potenziale der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus Sicht der Männer zu beleuchten. Zentrale Themen eines solchen Workshops sind zum Beispiel, welche Aufgaben Männer in der Familie konkret übernehmen oder übernehmen wollen, wo diese Aufgaben mit dem Berufsalltag kollidieren und welche Möglichkeiten nach Einschätzung der Mitarbeiter bestehen, diese Konflikte zu beheben. Zudem sollte angesprochen werden, auf welche Hindernisse – sowohl praktisch-organisatorische Hindernisse als auch eigene Unsicherheiten oder Vorbehalte seitens der Kollegen und Vorgesetzten – Männer bei der Umsetzung ihrer Wünsche stoßen.

Um ein umfassendes Bild zu bekommen, sollten für die Zusammenstellung der Workshop-Gruppe Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen gewonnen werden. Je nach Erfahrung der HR-Abteilung ist es sinnvoll, für die Durchführung der Workshops auf eine externe fachliche Begleitung und Moderation zurückzugreifen.

Gegenüber einer standardisierten Mitarbeiterbefragung können im Rahmen der Workshops zwar nur bedingt verallgemeinerbare, dafür aber tiefer gehende und detailliertere Erkenntnisse zu Problemlagen und erfolgversprechenden Ansätzen gewonnen werden.

#### Tipp

Um ein umfassendes Bild zu Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer zu erhalten, empfiehlt sich die Kombination von Workshops und standardisierten Mitarbeiterbefragungen. Es ist dabei sinnvoll, die Ergebnisse der Workshops als Grundlage für die Formulierung der standardisierten Befragung zu verwenden.

Zudem können die am Workshop beteiligten Männer der HR-Abteilung bei der Planung und Umsetzung konkreter Angebote als Ansprechpartner dienen.

#### Praxisbeispiel

##### **Hessischer Rundfunk: Veranstaltungen für Väter**

Der Hessische Rundfunk hat verschiedene Väterveranstaltungen zu männerorientierten Themen, wie zum Beispiel „Rollenbild: Mann“, angeboten und trägt damit der gestiegenen Bedeutung von Work-Life-Balance-Aspekten Rechnung. Zudem war der Hessische Rundfunk 2006 Gastgeber der Impulstagung des Aktionsforums „Männer und Leben“, das sich mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus der Perspektive von Vätern auseinandersetzt. Bei der Tagung im Funkhaus wurden Initiativen für eine bessere Balance von Familie und Beruf präsentiert und im Rahmen von Workshops zukunftsweisende Projekte und Ideen entwickelt und diskutiert.

### **3.1.3 Unternehmensinterne Studien**

#### Situation

Workshops und Mitarbeiterbefragungen können praktische Hinweise auf Bedarfe und Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer liefern. Wenn in Unternehmen Diversity- und Work-Life-Balance-Aspekte einen zentralen Bestandteil der personalpolitischen Strategie darstellen, kann eine tiefer gehende unternehmensinterne Studie zu weiteren Erkenntnissen führen. Zudem verfügt die Personalabteilung mit einer Studie über eine besonders belastbare Grundlage für die innerbetriebliche Argumentation wie auch für die Konzeption von Maßnahmen und Angeboten.

Zur Durchführung von Studien ist es sinnvoll, externe Wissenschaftler zu beauftragen. Angesichts des Aufwands werden umfassende unternehmensinterne Studien zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer sicherlich eine Ausnahme bleiben und ohnehin vor allem für Großunternehmen in Frage kommen.

## Praxisbeispiel

### **Commerzbank: „Neue Wege für Väter“**

Die explorative Studie „Neue Wege für Väter“ entstand durch Zusammenarbeit des Commerzbank-Netzwerks „Fokus Väter“, des Zentralen Stabs Personal/Diversity sowie der Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung und des Deutschen Jugendinstituts. Das Besondere der Studie ist die Auswahl der befragten Personen. So wurden Führungskräfte, Betriebsräte sowie Mitarbeiter mit und ohne Kinder befragt, um unterschiedliche Sichtweisen dokumentieren zu können. Deutlich wurde im Rahmen der Studie, dass viele Angebote der Bank von vielen Vätern nicht genutzt werden. So werden die Elternzeit oder eine reduzierte Arbeitszeit nicht in Anspruch genommen, da die Mitarbeiter Ablehnung durch Kollegen und Vorgesetzte sowie negative Konsequenzen für die Karriere erwarten. Hierdurch ergaben sich Ansatzpunkte für die Kommunikation und die Sensibilisierung für das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer“.

## 3.2 Information und Kommunikation

Die Informations- und Kommunikationspolitik stellt eines der zentralen Handlungsfelder einer an Männer gerichteten Personalpolitik dar. Der Kenntnisstand der männlichen Beschäftigten zu den oft zahlreichen bestehenden Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in der Regel deutlich geringer als bei ihren Kolleginnen. Daher ist eine intensive und kontinuierliche Information über die bestehenden Angebote notwendig. Zudem erfordert die traditionellen Rollenbildern widersprechende Unterstützung familienorientierter Männer eine eindeutige und nachdrückliche Legitimation des Wandels in der Unternehmenskultur, die im Idealfall durch die Unternehmensleitung formuliert wird. Darüber hinaus ist eine klare Kommunikation zur Einstellung des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer wichtig, um negative Reaktionen im Kollegenkreis abzubauen.

Die effektive Kommunikation der Angebote ist letztlich auch die Voraussetzung für den Erfolg einer familienorientierten Personalstrategie. Nur so können die Wahrnehmung als verantwortungsbewusster und mitarbeiterorientierter Arbeitgeber innerhalb und außerhalb des Unternehmens gewährleistet und die Vorteile durch Mitarbeiterbindung und Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt genutzt werden.

### 3.2.1 Kommunikation familienorientierter Angebote für Männer

#### Situation

Familienbewusste Arbeitgeber nutzen in der Regel verschiedene Informationswege, wie das Intranet oder Mitarbeiterzeitschriften, um ihre Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu platzieren. Von Männern werden diese Informationen häufig als an Frauen gerichtet wahrgenommen und wenig beachtet.

#### Maßnahme

Um in gleicher Weise auch männliche Mitarbeiter zu erreichen, sollten die Informationen nicht nur geschlechtsneutral verfasst sein, sondern sich ausdrücklich sowohl an Männer wie auch an Frauen richten. So können etwa bei der Beschreibung von familienbewussten Maßnahmen verschiedene Fallbeispiele sowohl von Frauen wie auch von Männern aufgeführt werden.

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass betriebliche Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf besonders hohe Akzeptanz stoßen, wenn der Nutzen der Regelungen für das Unternehmen betont und dadurch klar herausgestellt wird, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht als „Sozialklimbim“ zu verstehen ist. Dies sollte bei der Kommunikation von Angeboten für Väter in besonderer Weise berücksichtigt werden, um die Akzeptanz bei den Männern und deren Umfeld für eine stärkere Beteiligung in der Familie zu steigern.

#### Praxisbeispiel

##### **DATEV eG: „Väterbrief“**

Die auf Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungs-Software spezialisierte DATEV eG wendet sich mit dem „Väterbrief“ direkt an werdende Väter. Der Brief enthält ein umfassendes Informationspaket zu den familienorientierten Angeboten und Regelungen im Unternehmen, u.a. zu der Gewährung von zwei Tagen Sonderurlaub und zur Geburtsbeihilfe in Höhe von 500,- Euro. Zudem ist

ein Musterantrag zur Elternzeit beigefügt. Auch eine persönliche Beratung wird angeboten. Durch die explizite Ansprache von Vätern setzt DATEV ein klares Signal, dass die Inanspruchnahme familienorientierter Maßnahmen durch Männer vom Unternehmen unterstützt wird.

### 3.2.2 Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen

#### Maßnahme

Themenspezifische Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen sind ein geeigneter Weg, um auf die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer für das Unternehmen, auf den Wandel der Unternehmenskultur und auf die angebotenen Regelungen aufmerksam zu machen. Im Rahmen von Podiumsdiskussionen können Statements von Mitgliedern der Unternehmensleitung eine Legitimierung und breite Akzeptanz der Wünsche familienorientierter Männer bewirken. Zudem können auch Männer, die auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zurückgreifen, von ihren Erfahrungen berichten und dadurch Rollenvorbilder schaffen.

#### Praxisbeispiel

##### **Daimler (Mercedes-Benz Werk Wörth): Veranstaltung zum Thema „Väter in Elternzeit“**

Im Rahmen des Internationalen Tags der Familie am 15. Mai führt Daimler jährlich Veranstaltungen zu familienbezogenen Themen durch. Im Jahr 2008 lag der Schwerpunkt auf dem Thema „Väter in Elternzeit“, zu dem externe Experten referierten. Auf der anschließenden Podiumsdiskussion beteiligte sich u.a. ein Abteilungsleiter, der für drei Jahre Elternzeit in Anspruch nimmt. Bei männlichen Beschäftigten stieß die Veranstaltung auf hohes Interesse und große Resonanz.

### 3.2.3 Kommunikation von Rollenvorbildern

#### Situation

Männern, die ihr berufliches Engagement zugunsten der Familie einschränken wollen, stehen bislang kaum Vorbilder zur Orientierung zur Verfügung. Entsprechend groß sind die Unsicherheiten, wie Vorgesetzte und Kollegen reagieren, zu welchen Auswirkungen das Zurückstecken im Beruf für die weitere Karriere führt, und schließlich auch, wie zufrieden man selbst mit der Entscheidung wird, sich stärker um die Familie zu kümmern. Noch ist die Zahl der Vorbilder in Unternehmen wie auch in der Gesellschaft gering. Die Kommunikation von Rollenvorbildern im Unternehmen kann Männern hier Orientierung und Sicherheit geben.

#### Maßnahme

Personalabteilungen können systematisch nach Männern im Unternehmen suchen, die familienorientierte Angebote nutzen, um sie für eine Vorstellung in den Unternehmensmedien (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet) zu gewinnen. Hierdurch kann nicht nur die Normalität dieser Väter, sondern auch eine realistische Einschätzung der Konsequenzen der Entscheidung für ein größeres Engagement in der Familie vermittelt werden. Eine besondere Strahlkraft besitzen dabei Beispiele von Führungskräften.

#### Praxisbeispiel

#### **Universität des Saarlandes: Vorstellung eines „Vater des Monats“ im Intranet**

Die Universität des Saarlandes stellt im Intranet regelmäßig einen an der Hochschule tätigen „Vater des Monats“ vor. Im Rahmen eines Interviews wird dessen individuelles Konzept zur Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familienleben ausgeführt. Hierbei wird auch auf die persönlichen Erfahrungen, auf die Arbeitszeitgestaltung und auf die Inanspruchnahme weiterer familienbewusster Maßnahmen eingegangen.

### **3.2.4 Den Nutzen für das Unternehmen betonen**

#### Situation

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

#### Maßnahme

Erfahrungen aus zahlreichen Unternehmen belegen den wirtschaftlichen Nutzen über die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinaus: Typischerweise zeigt sich, dass Teilzeitkräfte sehr effizient arbeiten und flexible Arbeitszeiten nicht nur die Ergebnisorientierung in den Vordergrund rücken. Diese Vorteile für das Unternehmen sollten bei der Kommunikation familienorientierter Angebote ausdrücklich genannt werden. Zudem führt die Übernahme von Verantwortung in der Familie bei der Sorge für die Kinder Väter wie Mütter zu neuen Erfahrungen, die typischerweise auch die eigene Arbeitsweise im Beruf und die Zusammenarbeit mit Kollegen und Mitarbeiter positiv beeinflussen können. Unternehmen können durch die Nutzung und Anerkennung dieser Kompetenzen die Akzeptanz für Mitarbeitende, die Freiräume für ihre Familie beanspruchen, unterstützen.

#### Praxisbeispiel

#### **DekaBank Deutsche Girozentrale: Seminar „Beruflich relevante Elternkompetenzen nutzen“**

Über das Seminar „Beruflich relevante Elternkompetenzen nutzen“ lernen Mitarbeitende, wie sie ihre in der Kindererziehung erworbenen Fähigkeiten positiv im Unternehmen einbringen können. Stärken wie Zeitmanagement, Verhandlungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen werden gezielt weiterentwickelt. Mithilfe von Tests, Drittaussagen und Daten aus Simulationen werden die Stärken und Kompetenzen auf ihre Gültigkeit geprüft. Das Seminar umfasst vier Einheiten à zwei Stunden. Auch die Partner und Partnerinnen der Mitarbeitenden können daran teilnehmen. Die Kinder werden während der Veranstaltungen betreut.

Die DekaBank bietet das Seminar im Rahmen ihrer lebenszyklusorientierten Personalarbeit an. Das Personalkonzept des zentralen Assetmanagers der Sparkassen-Finanzgruppe geht auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebensphasen ein. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, hat die DekaBank ein Studie zum Thema „Wirkung von Familienstress auf das Arbeitsverhalten“ durchführen lassen.

Ergebnis: Familienstress wirkt sich auf das Berufsleben aus; ein Elterntaining kann diese Situation verbessern. Die DekaBank bietet bereits seit über fünf Jahren Seminare für Eltern an.

### 3.2.5 Vorstellung familienbewusster Maßnahmen im Vorstellungsgespräch

Situation	Eine familienbewusste Personalpolitik als Entscheidungskriterium für einen Arbeitgeber gewinnt zunehmend auch für Männer an Bedeutung. Unternehmen mit Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie können diesen Attraktivitätsvorteil bereits bei Einstellungsprozessen nutzen.
Maßnahme	Bereits bei Stellenausschreibungen kann – zum Beispiel unter Verweis auf das audit berufundfamilie – auf die familienbewussten Angebote des Unternehmens hingewiesen werden. In Bewerbungsgesprächen können die Angebote genauer ausgeführt und die Vorstellungen des Bewerbers mit den betrieblichen Möglichkeiten abgeglichen werden. Familienbewusste Maßnahmen können nach Erfahrung von Unternehmen auch bei Männern den Ausschlag für eine Stelle geben.

#### Praxisbeispiel

#### **Anton Schönberger Stahlbau & Metalltechnik: Hohe Arbeitgeberattraktivität durch familienbewussten Angebote für Männer**

Das auf Stahl- und Schweißkonstruktionen spezialisierte, branchentypisch durch männliche Mitarbeiter dominierte Unternehmen steht an seinem Standort in der Oberpfalz in direkter Arbeitsmarktkonkurrenz zu einem Werk eines Industriekonzerns.

Um trotz der weitreichenden Arbeitsplatzanforderungen bei qualifizierten Arbeitskräften konkurrenzfähig zu sein und den Fachkräftebedarf decken zu können, setzt Schönberger mit Erfolg konsequent auf familienorientierte Angebote und bietet insbesondere im Bereich flexibler Arbeitszeiten eine Bandbreite attraktiver familienbewusster Modelle an.

#### Praxisbeispiel

#### **Universität des Saarlandes: Einstellungsgespräche und Doppel-Karriere-Programm**

Bei der Universität des Saarlandes wird in Bewerbungs- bzw. Berufungsprozessen nachdrücklich auf die familienbewussten Maßnahmen hingewiesen. Hierdurch soll die Konkurrenzfähigkeit der Universität in einem internationalen und hoch qualifizierten Arbeitsmarkt verbessert werden.

Ein spezielles Dual-Career-Couples-Programm richtet sich an Paare, bei denen beide Partner wissenschaftliche Karrieren verfolgen. Beide Partner werden hierbei umfassend bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt. Durch dieses Programm war die Universität des Saarlandes in der Lage, verschiedene Fach- und Führungskräfte als Arbeitnehmer zu gewinnen.

## 3.3 Arbeitszeit

Das Engagement in der Familie erfordert immer zeitliche Einschränkungen der Erwerbstätigkeit. Flexible, reduzierte und souverän gestaltbare Arbeitszeiten sind daher eine wesentliche Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Von Unternehmen wird mittlerweile fast flächendeckend eine große Bandbreite an Arbeitszeitmodellen angeboten.

In der Praxis nehmen Männer diese Angebote zur Teilzeitarbeit deutlich seltener als Frauen in Anspruch. Studien zur Arbeitszeitdauer zeigen, dass Männer oft sogar länger arbeiten, wenn sie Familienväter sind (Sachverständigenkommission 2005). Grund hierfür ist der mit Gründung einer Familie erhöhte Bedarf an finanzieller und beruflicher Sicherheit.

Teilzeitarbeit führt in der Praxis dagegen nicht nur unmittelbar zu einem geringeren Einkommen, sondern auch zu vorübergehend, nicht selten auch dauerhaft eingeschränkten Karriereperspektiven: Insbesondere Teilzeitarbeit in geringerem Umfang und die Verantwortung für qualifizierte oder leitende Aufgaben – ganz abgesehen von der Übernahme neuer Verantwortung – schließen sich in der Praxis oftmals faktisch aus. Die Verdichtung der Arbeitsbelastung und gestiegene betriebliche Flexibilisierungsanforderungen haben die zeitlichen Spielräume für die Familie in den letzten Jahren eher noch eingeengt.

Die wesentlichen Ansatzpunkte bei einer familienorientierten Arbeitszeitgestaltung für Männer liegen daher in der flexiblen Gestaltung der Lage der Arbeitszeiten, in Arbeitszeitkonten und Komprimierungsmodellen und in vollzeitnahen Teilzeitarrangements, aber auch in der Rücksichtnahme auf regelmäßige oder unvorhergesehene Zeitbedarfe für die Familie sowie generell in der Etablierung einer familienbewussten Zeitkultur.

Im Folgenden sind ausschließlich Maßnahmen zur Arbeitszeit aufgeführt, die bei Männern auf besonders hohe Nachfrage treffen. Einen Überblick zu weiteren Arbeitszeitmodellen bietet das vom Bundesfamilienministerium, dem DIHK und der berufundfamilie gGmbH herausgegebene Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen „Familienorientierte Personalpolitik“, das unter [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de) verfügbar ist.

### 3.3.1 Arbeitszeitkonten

#### Situation

In Familien gibt es oft Phasen mit erhöhtem Zeitbedarf, wie zum Beispiel die Zeit vor und nach der Geburt, Ferien, in denen die üblichen Betreuungseinrichtungen geschlossen haben, Erkrankungen des Kindes oder auch besonders pflegeintensive Phasen bei älteren Angehörigen. Für Väter und Mütter ist es hier hilfreich, ihren Arbeitsumfang kurzfristig reduzieren zu können. Da auch in Unternehmen Schwankungen des Arbeitsanfalls typisch sind, können im Rahmen von Arbeitszeitkonten im Idealfall Lösungen gefunden werden, die gleichermaßen im Sinne von Arbeitnehmer wie Arbeitgeber liegen.

#### Maßnahme

Arbeitszeitkonten mit monatlichen oder jährlichen Abrechnungszeiträumen ermöglichen Mitarbeitern, sich an Einzeltagen oder in Phasen mit höherem Betreuungsbedarf intensiver um Kinder oder Pflegebedürftige zu kümmern. Die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten werden auf einem Zeitkonto erfasst und

Plus- oder Minusstunden als Arbeitszeitguthaben bzw. Arbeitszeitschulden ausgewiesen. Hilfreich bei der Regulierung ist ein Regelungsrahmen hinsichtlich Ober- und Untergrenzen und Ausgleichszeiträumen von Plus- und Minusstunden. Die Möglichkeit zur Überziehung des Zeitkontos erlaubt auch Freistellungszeiten für die Familie, die dann sukzessive im Betrieb nachgearbeitet werden.

#### Praxisbeispiel

#### **Anton Schönberger Stahlbau & Metalltechnik: Unbegrenzte Belastung des Lebensarbeitszeitkontos**

Das mittelständische Unternehmen Schönberger Stahlbau & Metalltechnik bietet seinen Mitarbeitern Lebensarbeitszeitkonten an, auf denen sich Mehrstunden und Urlaub unbegrenzt ansammeln lassen. Das Kontoguthaben kann für familienspezifische Belange abgebaut sowie auch negativ belastet werden. Darüber hinaus sind auch die Rahmenbedingungen bei einem möglichen Austritt aus dem Unternehmen (durch Kündigung oder Verrentung) geklärt. Falls Fehlzeiten vorliegen sollten, dann werden in erster Linie noch offene Urlaubstage, Tantiemen oder Boni gegengerechnet.

#### Praxisbeispiel

#### **Windwärts Energie GmbH: Jahresarbeitszeitkonto und Sabbaticals**

Durch ein Jahresarbeitszeitkonto wird Eltern ermöglicht, flexibel mit den familiären Verantwortlichkeiten umzugehen. Über die gesetzlichen Erziehungszeiten hinaus können weitere Bedarfe durch eine Sabbatzeit abgedeckt werden. Alle Angebote richten sich explizit sowohl an Frauen als auch an Männer. Die gelebte moderne Unternehmenskultur und die vorhandenen positiven Beispiele führen dazu, dass auch Väter diese Optionen selbstverständlich wahrnehmen.

### **3.3.2 Vollzeitnahe Teilzeit**

#### Situation

Viele Männer wünschen sich, mehr Zeit mit der Familie verbringen zu können, befürchten bei einer Teilzeitarbeit aber neben finanziellen Einbußen für die Familie, nur noch weniger qualifizierte Tätigkeiten wahrnehmen zu können und Einschränkungen bei den Karriereperspektiven hinnehmen zu müssen. Von Männern werden daher vollzeitnahe Teilzeitarrangements – oft im Bereich von 90 Prozent einer Vollzeitstelle – bevorzugt, die geringere Auswirkungen auf Einkommen, Tätigkeit und Berufsperspektiven nach sich ziehen.

#### Maßnahme

Vollzeitnahe Teilzeitarrangements erfordern in der Regel keine weitreichende Anpassung von Arbeitsplatzzuschnitt und Arbeitsorganisation. Dennoch sind klare Absprachen notwendig, wie die Teilzeit im Interesse beider Seiten gestaltet werden kann und wer die anfallende Mehrarbeit übernimmt. Bei vollzeitnaher Teilzeit ist eine tägliche Reduzierung der Arbeitszeit eher unüblich. Stärker nachgefragt sind Modelle, bei denen nach mehreren Vollzeitarbeits-tagen die Freizeit als ganzer oder halber Tag in Anspruch genommen wird.

## Tipp

Insbesondere bei einer Tätigkeit in leitender Funktion kann kurzfristig Bedarf für Entscheidungen oder für die Abstimmung mit Kollegen entstehen. Um mögliche Verzögerungen der Arbeitsabläufe bei den Kollegen zu vermeiden, zögern Unternehmen oftmals, Mitarbeitern in verantwortungsvollen Positionen Teilzeitarbeit zu gewähren. Dieses Problem kann gelöst werden, wenn die Erreichbarkeit des Mitarbeiters per Mobiltelefon für dringende Fälle vereinbart wird.

## Praxisbeispiel

### **Windwärts Energie GmbH: Erreichbarkeit in Teilzeitmodellen**

Die individuellen Teilzeitarbeitsmodelle bei der Windwärts Energie GmbH werden auch von männlichen Führungskräften in Anspruch genommen: Zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben in den letzten Jahren auch mehrere Väter in leitenden Positionen ihre Arbeitszeit auf drei bzw. vier Tage in der Woche reduziert. Entscheidend für reibungslose Arbeitsabläufe und eine optimale Projektbearbeitung sind ein offener, vertrauensvoller Umgang mit den jeweiligen Belangen von Unternehmen und Beschäftigten sowie ein hohes Maß an Flexibilität auf beiden Seiten. Die Teilzeitkräfte sind beispielsweise auch außerhalb ihrer regulären Arbeitszeiten für dringende Fälle ansprechbar. Darüber hinaus ist ein flexibles Eingehen auf wichtige Terminanforderungen des Unternehmens auch innerhalb der privaten Zeiträume selbstverständlich. Das flexible Jahresarbeitszeitmodell ermöglicht in diesen Fällen den Beschäftigten den Zeitausgleich.

## **3.3.3 Absprache von festen Familienzeiten**

### Situation

Die Öffnungszeiten von Krippen, Kindergärten und Schulen sind nur in Ausnahmefällen deckungsgleich mit betrieblichen Arbeitszeiten. Im Alltag stehen Familien, insbesondere wenn beide Partner berufstätig sind, vor der Herausforderung, die Betreuungsangebote mit ihren Arbeitszeiten zu koordinieren. Damit diese Arrangements verlässlich funktionieren können, benötigen Väter und Mütter feste zeitliche Freiräume: Zum Beispiel kann es an einzelnen Wochentagen notwendig sein, pünktlich oder auch früher mit der Arbeit aufzuhören, um die Kinder von Krippe, Kindergarten oder Hort abholen zu können.

### Maßnahme

Zeiten, die für die Familie benötigt werden, sollten im Team und mit den Vorgesetzten abgesprochen und kommuniziert werden. Dadurch kann bei der Planung von Arbeiten und Terminen berücksichtigt werden, dass in diesen Zeiten auch bei außergewöhnlichem Arbeitsanfall keine Mehrarbeit möglich ist. Unternehmen hilft dies, Arbeitsprozesse besser planen zu können. Für Beschäftigte werden Konfliktsituationen vermieden, in denen sie entweder die Anforderungen des Unternehmens oder die der Familie nicht erfüllen können.

### 3.3.4 Temporäre Freistellungen von Geschäftsreisen oder Montageeinsätzen

**Situation** Gerade in der Zeit um die Geburt des Kindes herum sind Mutter und Kind auf eine besondere Unterstützung durch den Vater angewiesen, sei es bei der Haushaltsführung oder bei der intensiven Betreuung des Neugeborenen. Eine mehrtägige Abwesenheit des Vaters belastet in dieser Zeit Familien besonders.

**Maßnahme** Bei der Planung von Arbeitseinsätzen werden von Unternehmen zeitliche Schutzräume um die Geburt von Kindern herum eingerichtet, in denen der Vater grundsätzlich nicht für mehrtägige Dienstreisen oder ortsferne Arbeitseinsätze eingeplant wird. Um Vätern nicht unter Rechtfertigungsdruck gegenüber Kollegen und Vorgesetzten zu setzen, ist eine verbindliche unternehmensweite Regelung sinnvoll.

#### Praxisbeispiel

##### **Anton Schönberger Stahlbau & Metalltechnik: Freistellungen und Rücksichtnahme auf Termine in der Familie**

Während des letzten Drittels der Schwangerschaft ihrer Partnerin werden Mitarbeiter nicht für heimatferne Montageaufträge eingesetzt. Für die Schwangerschaftsuntersuchungen ihrer Partnerin werden Mitarbeiter ausdrücklich freigestellt. Die Mitarbeiter werden vom Unternehmen an Familientermine wie Hochzeitstage, Geburtstage, Einschulung und Kommunion oder den Muttertag erinnert, wobei auch hier das Angebot zu unbezahlten Freistellungen besteht.

## 3.4 Organisation

Eine konsequent Männer einschließende familienbewusste Personalpolitik umfasst auch organisatorische Aspekte. Durch die Beteiligung von Männern bei der Planung und Ausgestaltung von betrieblichen Angeboten wird nicht nur gewährleistet, dass eine männerspezifische Perspektive berücksichtigt wird, sondern auch vermieden, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausschließlich als reines Thema für Frauen im Unternehmen wahrgenommen wird. Eine Integration des Bewusstseins für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Standardprozesse wie Mitarbeitergespräche verankert die familienbewusste Personalpolitik für Männer – wie für Frauen – wirksam im Unternehmen. Auch die im Rahmen des Diversity Managements entwickelte Strategie der Mitarbeiternetzwerke eignet sich in hohem Maße für die Förderung einer die Interessen von Männern mit Familie berücksichtigenden Unternehmenskultur.

### 3.4.1 Work-Life-Balance als Thema in Mitarbeitergesprächen

Situation	Häufig mangelt es im alltäglichen Betriebsablauf an Gelegenheiten, um die persönliche bzw. familiäre Situation gegenüber Vorgesetzten zur Sprache zu bringen und entsprechende Veränderungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie einzuleiten. Zudem liegt bei Männern aufgrund traditioneller Rollenerwartungen die Hemmschwelle hoch, von sich aus auf Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinzuweisen. Damit besteht die Gefahr, dass Probleme mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflege unausgesprochen bleiben.
Maßnahme	Im Rahmen periodischer Mitarbeitergespräche wird das Thema „Work-Life-Balance“ als fester Gesprächspunkt vorgesehen. Hierbei kann durch die Vorgesetzten nach der aktuellen familiären Situation oder nach Pflegebedarf in der näheren Zukunft gefragt und auf entsprechende familienorientierte Regelungen und Unterstützungsangebote des Unternehmens aufmerksam gemacht werden. Ein Nebeneffekt ist, dass sich die Führungskräfte hierfür mit den betrieblichen Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auseinandersetzen. Werden die Gespräche von unmittelbar vorgesetzten Personen geführt, lassen sich kleinere Lösungen – zum Beispiel geringfügige Arbeitszeitflexibilisierungen – direkt im Gespräch vereinbaren.

### 3.4.2 Betriebliche Ansprechpartner für Männer

Situation	Männer sind oft unsicher, ob direkte Vorgesetzte, Betriebsräte, Gleichstellungsbeauftragte, die Personalleitung oder in größeren Unternehmen auch eine Stabsstelle der Personalabteilung die richtigen Ansprechpersonen für ihre Anliegen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind. Vätern fehlen häufiger als Müttern die informellen Netzwerke zu diesem Thema, das Thema „Work-Life-Balance für Männer“ ist weniger bekannt und auch der Kontakt zu Gleichstellungs- oder Frauenbeauftragten – die in vielen Unternehmen Ansprechpartnerinnen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind – ist oftmals ungewohnt.
-----------	--

Maßnahme	Seitens der Unternehmen sollte vermieden werden, dass für Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie primär frauenspezifische Ansprechstellen (z.B. Frauenbeauftragte) zuständig sind. Stattdessen sollten geschlechtsneutrale Anlaufstellen eingerichtet werden. Zudem ist es notwendig, nachdrücklich und fortwährend die Zuständigkeit dieser Stellen auch für Männer bei Anliegen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen zu kommunizieren.
Tipp	Ein spezifischer Männer-Ansprechpartner wird in der Praxis überwiegend nicht als notwendig angesehen. Als praktikable Ansätze haben sich Teams, wie zum Beispiel die Projektgruppe „Familie und Beruf“ bei Daimler, die Projektgruppe „audit familiengerechte Hochschule“ der Universität des Saarlandes oder das Diversity-Team der Commerzbank, erwiesen. Die Akzeptanz als Ansprechpartner wird erheblich begünstigt, wenn diese Gruppen in der Organisation möglichst nah an die Unternehmensführung angebunden sind.

### **3.4.3 Einbindung von Männern in die betriebliche Organisation familienfreundlicher Maßnahmen**

Situation	Die Beschäftigung mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie erfolgte in der Vergangenheit in den meisten Unternehmen überwiegend aus der Perspektive von und mit Blick auf Frauen. Hierdurch besteht die Gefahr, dass die Situation von Männern unzureichend berücksichtigt wird und keine an den männer-spezifischen Bedarf angepassten Angebote entwickelt werden.
Maßnahme	Unternehmen sollten darauf achten, dass in Teams oder Projektgruppen, die familienorientierte Angebote konzipieren, immer auch Männer eingebunden sind. So können männerspezifische Sichtweisen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der passgenauen Ausgestaltung betrieblicher Angebote unmittelbar berücksichtigt werden. Die Beteiligung von Männern signalisiert zudem, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beide Geschlechter betrifft, und unterstützt die an männliche Mitarbeiter gerichtete Kommunikation familienorientierter Angebote.

#### Praxisbeispiel

#### **Daimler (Mercedes-Benz Werk Wörth): Einbindung von Männern in die Projektgruppe „Familie und Beruf“**

In die Projektgruppe „Familie und Beruf“, die im Mercedes-Benz Werk Wörth mit der Ausgestaltung familienorientierter Maßnahmen betraut ist, waren von Beginn an Männer eingebunden. Hintergrund war zunächst, dass auf die Mitwirkung von – im Werk Wörth entsprechend der Mitarbeiterstruktur überwiegend männlichen – Führungskräften Wert gelegt wurde. Als Folge wurden frühzeitig Männer als Zielgruppe familienorientierter Angebote erkannt.

Eine Besonderheit ist zudem das Rotationsprinzip in der Projektgruppe. Durch den Wechsel im Jahresturnus beteiligt sich eine große Zahl an Führungskräften an der Projektgruppe und trägt familienbewusste Ansätze in die jeweiligen Unternehmensbereiche hinein.

### 3.4.4 Väter-Netzwerk

**Situation** Väter, die ihre Erwerbstätigkeit zugunsten ihres Engagements in der Familie einschränken, betreten noch immer Neuland. Ihnen fehlt die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch im Umgang mit ihrer Situation und dabei entstehenden Rollenkonflikten. Zudem wird ihre besondere Lage im Unternehmen nicht wahrgenommen.

**Maßnahme** Die Förderung von Mitarbeiternetzwerken ist ein bewährter Ansatz des Diversity Managements, der vielfache Funktionen erfüllt:

- Die am Netzwerk beteiligten Männer können sich über ihre Erfahrungen austauschen, voneinander lernen, gemeinsam Lösungen entwickeln und gegenüber dem Personalmanagement Vorschläge und Standpunkte formulieren.
- Die Aktivitäten und die Sichtbarkeit des Netzwerks tragen zur Wahrnehmung und zur Normalisierung der Rolle in der Familie engagierter Väter im Unternehmen bei.
- Durch das Netzwerk werden Rollenmodelle engagierter Väter als Orientierung für andere Mitarbeiter kommuniziert.
- Für interessierte Mitarbeiter stehen die Netzwerkmitglieder als „niedrigschwellige“ Ansprechpartner zur Verfügung. Hierbei können auch die betrieblichen Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer effektiv kommuniziert werden.
- Das Netzwerk kann unternehmensintern gezielt Lobbyarbeit in eigener Sache betreiben und auf die Angebote hinwirken.
- Das Personalmanagement erhält kompetente Ansprechpartner als Experten in eigener Sache für die Bedarfsklärung und die Planung und Ausgestaltung männerorientierter Angebote.
- Mitglieder des Väter-Netzwerks können im Rahmen von Führungskräftebildungen als Experten in eigener Sache für die Situation engagierter Väter sensibilisieren.

Ein Väter-Netzwerk sollte vom Unternehmen gezielt initiiert und mit definierten Kompetenzen und gegebenenfalls einem Budget für Aktivitäten ausgestattet werden. Als Anstoß ist die persönliche Aufforderung von Männern, zum Beispiel im Rahmen von Workshops oder themenspezifischen Veranstaltungen, sinnvoll.

#### Praxisbeispiel

##### **Commerzbank: Netzwerk „Fokus Väter“**

Das 2004 gegründete Netzwerk „Fokus Väter“ ist ein Zusammenschluss von Vätern aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen der Commerzbank. Die Ziele des Netzwerks sind:

- Beispiele aktiver Vaterschaft vorzuleben,
- ein positives Vaterbild bankintern und nach außen zu vermitteln,
- Väter zu ermutigen, neue Wege zu gehen,
- eine Plattform zum regelmäßigen Austausch zu bieten,
- Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren sowie
- die Bedeutung von Familienkompetenzen zu etablieren.

## 3.5 Führungskompetenz

Männer, die ihre Erwerbstätigkeit zugunsten eines stärkeren Engagements in der Familie einschränken möchten, befürchten häufig – und oft nicht zu Unrecht – mit ihrem Wunsch Irritationen und Unverständnis bei Vorgesetzten hervorzurufen. Führungskräfte sind bei der Einführung und Umsetzung väter- und familienbewusster Maßnahmen entscheidend involviert: als Informations-träger, Multiplikatoren, Vorbilder, aber auch als Betroffene. Erfahrungen aus mehreren Unternehmen zeigen, dass sich Männer bei Wünschen und Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie meist unmittelbar an die direkten Vorgesetzten wenden. Allein deshalb müssen Unternehmen darauf achten, dass ihre Führungskräfte bei familienorientierten Regelungen kompetent informieren und entscheiden können.

Viele Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben direkte Auswirkungen auf die Arbeit der Führungskräfte: Bei flexiblen Arbeitszeiten kann mehr Abstimmung und Vorausplanung nötig werden, der Informationsfluss in Teams wird wichtiger und mit steigender Eigenverantwortung der Unterstellten sinken die Kontrollmöglichkeiten. Daher ist es notwendig, Führungskräfte zu einem frühen Zeitpunkt für das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer“ zu sensibilisieren und ein Verständnis für die Situation und die Bedürfnisse von Männern zu schaffen.

### 3.5.1 Schulungen

#### Situation

Die partnerschaftliche Teilung von Erwerbstätigkeit und familiären Aufgaben wird erst von der jüngsten Elterngeneration zunehmend angestrebt. Führungskräfte sind daher in der Regel weder aufgrund ihrer eigenen Biografie noch aufgrund von Erfahrungen aus dem Betriebsalltag auf Männer vorbereitet, die sich neben der Erwerbstätigkeit umfassend an der Pflege und Erziehung ihrer Kinder beteiligen möchten.

#### Maßnahme

Schulungen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer“ bzw. Diversity-Trainings für Führungskräfte, die dieses Thema aufgreifen, erfüllen einen doppelten Zweck: Zum einen erfolgt eine Sensibilisierung für die Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zum anderen werden praktische Kompetenzen für die Führung von in Familie und Beruf gleichermaßen engagierten Männern und Frauen vermittelt. Anhand von Beispielen aus dem Alltag bzw. typischen Fällen können innerhalb der Trainings Probleme verdeutlicht und passende Lösungsmodelle entwickelt werden. Führungskräfte bekommen somit einen Eindruck von typischen Anforderungen im Alltag der Beschäftigten und können so deren Anliegen und deren Situation besser beurteilen.

#### Praxisbeispiel

#### **Universität des Saarlandes: Diversity-Fortbildungen für Führungskräfte**

Das Zentrum für Schlüsselkompetenzen an der Universität des Saarlandes plant, im Rahmen der Arbeitsgruppe „Kommunikation und Führung“ Workshops für Dekane und Professoren einzuführen. Mit den Diversity-Fortbildungsprogrammen strebt die Hochschule an, die Unternehmenskultur so zu gestalten, dass die Problemlagen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie selbstverständlicher angesprochen werden. Die Schulungen richten sich gezielt an die obere Leitungs- und Führungsebene.

### **3.5.2 Diversity-Kompetenz als Beförderungskriterium**

#### Situation

„Weiche“ Ziele und Kompetenzen zu Diversity oder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – die mit der Chancengleichheit der Geschlechter in Mitteleuropa gegenwärtig den zentralen Punkt des Diversity Managements bildet – verlieren im betrieblichen Alltag gegenüber „harten“ Zielvorgaben von Führungskräften wie Produktivität und Umsatz faktisch oft ihre Bedeutung. Die Folge: Vom Unternehmen vorgesehene Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden nicht konsequent umgesetzt.

#### Maßnahme

Eine Integration der Diversity-Kompetenz in zentrale Prozesse wie die Beurteilung von Führungskräften ist geeignet, die Unterstützung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bei der Balance von Beruf und Familie gegenüber anderen, konkurrierenden Zielen im Betrieb aufzuwerten. Beispielsweise können die Diversity-Kompetenz und die Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Rahmen einer Balanced-Scorecard-basierten Unternehmenssteuerung als strategisches Ziel definiert und daraus systematisch entsprechende Zielvorgaben von Führungskräften abgeleitet werden.

#### Praxisbeispiel

#### **Daimler: Berücksichtigung der Diversity-Kompetenz bei der Führungskräfteentwicklung**

Die Führungskräfteentwicklung bei Daimler orientiert sich an einem durchgängigen und weltweit etablierten Prozess: dem „Leadership Evaluation And Development“-Prozess – kurz LEAD. Aus den Unternehmenswerten wurden sieben Leadership Competencies abgeleitet, die den Orientierungsrahmen für das Führungshandeln sowie die Grundlage für die Bewertung und Entwicklung der Daimler-Führungsmannschaft bilden. Eine dieser sieben beurteilungsrelevanten Führungskompetenzen ist die Förderung von Diversity.

## 3.6 Maßnahmen zum Elterngeld (Partnermonate)

Mit der 2007 in Kraft getretenen Elterngeld-Regelung, die exklusive Monate für Partner vorsieht, ist durch den Gesetzgeber ein deutliches Signal für eine partnerschaftliche Teilung von Berufs- und Familienaufgaben gesetzt und ein hochattraktives Angebot für junge Väter geschaffen worden. Die Partnermonate treffen auf eine hohe Resonanz: Jeder sechste Vater nimmt bislang Elterngeld in Anspruch, eine weitere Zunahme zeichnet sich ab. Unternehmen sollten die Möglichkeit nutzen, die Elternzeit gemeinsam mit Vätern im Ausgleich der Interessen beider Seiten zu gestalten. Die Partnermonate eignen sich zudem als thematischer Schwerpunkt für an Männer gerichtete Veranstaltungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

### 3.6.1 Betriebliche Beratung zu Möglichkeiten der Elterngeld-Inanspruchnahme

Situation	Die Elterngeld-Regelung bietet verschiedene Möglichkeiten der Inanspruchnahme. Bislang werden die Partnermonate überwiegend blockweise in Anspruch genommen. Die weniger bekannte Möglichkeit zur Teilzeitarbeit mit finanziellem Ausgleich wird dagegen selten praktiziert, obwohl diese ein auch längerfristig tragfähiges Modell zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie darstellt – und häufig auch im Interesse des Unternehmens liegt.
Maßnahme	<p>Väter, die Elternzeit in Anspruch nehmen möchten, sollten durch den Betrieb umfassend zu den verschiedenen Inanspruchnahmemöglichkeiten informiert und auf die oft nicht bekannte Möglichkeit zur Teilzeitarbeit während der Elternzeit hingewiesen werden. Hierbei sollten auch die finanziellen Auswirkungen von Auszeiten und Teilzeitarbeitsmodellen unter Berücksichtigung der staatlichen Förderung besprochen werden.</p> <p>Unter Berücksichtigung der Interessen des Vaters und des Unternehmens kann eine im beiderseitigen Interesse liegende Variante der Elterngeld-Inanspruchnahme entwickelt und vereinbart werden.</p>

Info	<p>Das Elterngeld wird an Vater und Mutter insgesamt für maximal 14 Monate gezahlt, wenn auch die Partnerin bzw. der Partner wegen der Kinderbetreuung zwei Monate nicht oder in reduziertem Umfang arbeitet. Ein Elternteil kann höchstens für zwölf Monate Elterngeld beziehen. Mutter und Vater können den Zeitraum frei untereinander aufteilen.</p> <p>Das Elterngeld kann bei gleichem Gesamtbetrag auf die doppelte Anzahl von Monaten gedehnt werden. Eine Person kann also beispielsweise die ihr zustehenden zwölf Monatsbeträge auf 24 Monate verteilen und erhält dann jeden Monat einen halben Monatsbetrag. Auch die Partnermonate können gedehnt werden, sodass ein Paar auf bis zu maximal 28 halbe Monatsbeträge kommen kann.</p> <p>Während der Elternzeit ist eine Teilzeiterwerbstätigkeit von bis zu 30 Wochenstunden zulässig. Bei gleichzeitiger Elternzeit können die Eltern somit insgesamt 60 Wochenstunden (30 + 30) erwerbstätig sein. Damit besteht die Möglichkeit, auch während der Elternzeit das Familieneinkommen in einem gewissen Umfang zu sichern.</p>
------	--

Bei Teilzeittätigkeit im Bezugszeitraum des Elterngeldes erhält die Betreuungsperson 67 Prozent ihres wegfallenden Teileinkommens. Als Einkommen vor der Geburt werden höchstens 2.700 Euro monatlich berücksichtigt.

#### Tipp

Ausführliche Informationen zu Elterngeld und Erziehungszeit sowie ein Elterngeld-Rechner, mit dem die Höhe des zu erwartenden Elterngeldes auf Grundlage der Lohnabrechnungen ermittelt werden kann, stehen auf der Internetseite des Bundesfamilienministeriums zur Verfügung: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Kategorien/Service/themen-lotse,thema=thema-elterngeld.html>.

#### Praxisbeispiel

##### **Robert Bosch GmbH: Teilzeit und Elternzeit für Männer und Führungskräfte**

Unter dem Leitgedanken „flexibel, fair, familienfreundlich“ bietet Bosch zahlreiche maßgeschneiderte Teilzeit- und Elternzeit-Modelle für die Mitarbeitenden an. Die Angebote, die über die Internetseite [www.teilzeit-bei-bosch.de](http://www.teilzeit-bei-bosch.de) und über eine Teilzeit-Broschüre kommuniziert werden, richten sich explizit auch an Männer und Führungskräfte. Dies wird bekräftigt durch ein Interview mit dem Geschäftsführer und Arbeitsdirektor zur Bedeutung von Teilzeitmöglichkeiten für Mitarbeitende und – mit Blick auf den Fachkräftemangel – für das Unternehmen. Eine Online-Datenbank mit aktuellen Teilzeitstellenangeboten ergänzt das Internetangebot. Zudem werden auf der Internetseite Väter und Führungskräfte aus dem Unternehmen vorgestellt, die im Rahmen von Kurzinterviews ihre Erfahrungen mit familienbedingter Teilzeit oder Elternzeit weitergeben. Mittlerweile zeigt sich eine große Akzeptanz: Die Zahl der Männer, die Elternzeit nehmen – häufig in Teilzeitmodellen – hat sich in den letzten zwei Jahren verdreifacht und die Inanspruchnahme geht meist über die zwei reservierten Partnermonate hinaus.

#### Praxisbeispiel

##### **Giesecke & Devrient GmbH: Individuelle Lösungen zur Gestaltung der Elternzeit für Väter**

Das auf Banknotendruck, elektronischen Zahlungsverkehr und Chipkarten spezialisierte Unternehmen Giesecke & Devrient bemerkt eine zunehmende Nachfrage von Vätern, die Elternzeit in Anspruch nehmen wollen. Im Rahmen einer Veranstaltung wird über die gesetzlichen Regelungen und Möglichkeiten informiert, Elternzeit auch in Teilzeit in Anspruch zu nehmen. Da wegen des oft sehr spezifischen Know-hows der Fach- und Führungskräfte Vertretungslösungen schwer realisierbar sind, wird versucht, einen Ausgleich zwischen dem Interesse des Unternehmens und dem Wunsch der Beschäftigten zu finden und individuell für beide Seiten tragfähige Elternzeit-Lösungen zu entwickeln. Rund ein Viertel der Väter in Elternzeit nimmt diese Teilzeitmodelle in Anspruch.

### **3.6.2 Umfassende Information zu familienorientierten Leistungen bei Inanspruchnahme der Partnermonate**

#### Situation

Personalabteilungen hatten bislang in der Regel kaum Möglichkeiten, um herauszufinden, wie viele und welche männlichen Mitarbeiter mit kleinen Kindern im Unternehmen arbeiten. Dadurch war zum einen der potenzielle Bedarf an familienorientierten Angeboten für Männer überhaupt nicht einschätzbar, zum anderen konnte die Kommunikation von familienorientierten Angeboten nicht direkt an die Zielgruppe der jungen Väter gerichtet werden.

Die erhöhte Inanspruchnahme des Elterngeldes eröffnet einer männerorientierten Personalpolitik neue Chancen: Väter werden im Unternehmen sichtbar. Dem Personalmanagement eröffnet dies die Möglichkeit, Väter gezielt anzusprechen und über familienorientierte Angebote zu informieren.

#### Maßnahme

Der Prozess der Beantragung der Elternzeit ist eine geeignete Gelegenheit zur Information werdender Väter über betriebliche Regelungen und Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hierbei können, an die Vorstellungen des Vaters angelehnt, passende familienorientierte Regelungen konkret ausgeführt und praktische Tipps zur Vereinbarkeit gegeben werden. Das Personalmanagement bekommt hierdurch auch eine unmittelbare Rückmeldung, welche Angebote im Unternehmen auf Resonanz bei Vätern stoßen und wo Weiterentwicklungsbedarf besteht.

## 3.7 Flankierende Angebote für Männer

Väter, die eine aktive Rolle bei der Fürsorge und Erziehung ihrer Kinder übernehmen, betreten nicht nur in der Arbeitswelt Neuland. Auch ihre Rolle in der Familie ist keineswegs klar umrissen, auch im Privatleben fehlen bislang Vorbilder. Für Unternehmen ist es sinnvoll, Väter bei der Suche nach tragfähigen Lösungen und Rollenmodellen in Privatleben und Beruf zu unterstützen, um konfliktreichen Arrangements in der Familie und am Arbeitsplatz vorzubeugen.

### 3.7.1 Väter-Workshops

**Situation** Das Spannungsfeld von Beruf, Partnerin, Kindern und eigenen Interessen führt bei Vätern leicht zu einem konfliktreichen und unbefriedigenden Berufs- wie auch Privatleben. Um dem entgegenzuwirken, benötigen Väter die Kompetenz, tragfähige Arrangements zur Balance von Beruf und Familie auszuhandeln und im Alltag umzusetzen.

**Maßnahme** In Väter-Workshops werden Männern Strategien zur Entlastung und zur eigenen Handlungsfähigkeit bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie vermittelt. In den Workshops entwickeln Männer Perspektiven, wie eine Balance zwischen betrieblichen Leistungsanforderungen, den Wünschen der Partnerin und der Kinder und eigenen Interessen aussehen kann und nach den eigenen Vorstellungen aussehen sollte. Darauf aufbauend werden konkrete Strategien entwickelt, wie diese Vorstellungen realisiert werden können, welche Punkte mit Vorgesetzten und der Familie geklärt und abgestimmt werden sollten und in welcher Form diese Absprachen zu treffen sind.

#### Praxisbeispiel

##### **Airbus: Workshops zu Entlastungsstrategien für Väter**

Airbus bietet Mitarbeitern Workshops zum Thema „Entlastungsstrategien für Väter“ an. Die von der Organisationsberatung Dads GbR durchgeführten Seminare zielen auf einen verantwortungsvollen Umgang von Vätern mit ihren eigenen Ressourcen. In einem ersten Schritt erfolgt anhand der Erfahrungen der Teilnehmer eine Situationsanalyse, auf deren Grundlage Handlungsbedarfe abgeleitet werden. Als konkrete Handlungsansätze werden Methoden des Stress- und Zeitmanagements sowie der persönlichen Organisation für Männer vermittelt.

### 3.7.2 Vater-Kind-Programme

**Situation** Im Familienalltag ruft der Umgang mit den Kindern oft Unsicherheiten und Konflikte hervor. Angebote der Familienbildung können Eltern wichtige Kompetenzen für den Familienalltag vermitteln. Von Vätern werden entsprechende Programme und Kurse von Familienbildungsstätten anders als von Müttern nur selten genutzt. Betrieblich organisierte Angebote stoßen dagegen auf eine deutlich höhere Resonanz.

## Maßnahme

Vater-Kind-Programme umfassen gemeinsame Aktivitäten mit Kindern wie Ausflüge, Spiele, Sport oder handwerkliche Arbeiten, die von Fachleuten aus der Familienbildung begleitet werden. Im Rahmen der Programme, die sich in der Regel über ein Wochenende erstrecken, besteht zudem die Gelegenheit für den Austausch unter den Vätern und mit den Familienpädagogen.

Ziel der Programme ist, die Familienkompetenzen der Väter zu stärken, um damit die Qualität der Vater-Kind-Beziehung und damit auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen. Die Gelegenheit, mit den Kindern eine intensive Zeit zu verbringen, kann zudem einen Ausgleich für Phasen besonderer beruflicher Belastung und eingeschränkter Verfügbarkeit in der Familie darstellen. Darüber hinaus ist das Angebot von betrieblich organisierten Vater-Kind-Programmen ein deutliches Signal, dass väterliches Engagement in der Familie vom Unternehmen begrüßt wird, und unterstützt damit den Wandel in der Unternehmenskultur.

## Praxisbeispiel

### **Daimler (Mercedes-Benz Werk Wörth): Vater-Kind-Wochenenden**

Bei Daimler sind extern begleitete Vater-Kind-Wochenenden ein Teil des betrieblichen Weiterbildungsprogramms. Das Angebot schafft die Gelegenheit für Väter, intensiv Zeit mit ihren Kindern bei gemeinsamen Unternehmungen in der freien Natur oder beim Spielen drinnen zu verbringen, andere Väter aus dem Kollegenkreis kennenzulernen und sich mit ihnen über Erfahrungen mit den Kindern und über den Alltag zwischen Beruf und Familie auszutauschen. Ziel ist, Vätern Kompetenzen für den Familienalltag und für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu vermitteln.

## 3.8 Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wird in den kommenden Jahren zu einem wesentlichen Thema betrieblicher Personalpolitik werden. Demografisch bedingt wird die Zahl der Pflege- und Hilfebedürftigen erheblich zunehmen. Die häusliche Angehörigenpflege wird dabei sowohl aus finanziellen Gründen, aber auch, weil sie von Familien gewünscht wird, eine wichtige Rolle spielen. Für Arbeitgeber bedeutet dies, dass immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich neben dem Beruf um die Pflege ihrer Eltern kümmern werden.

Bereits heute sind 23 Prozent der Hauptpflegepersonen gleichzeitig berufstätig, davon knapp die Hälfte in einer Vollzeittätigkeit. Zwei Drittel der Pflegepersonen sind im erwerbsfähigen Alter. Auch wenn im Schwerpunkt die Altersgruppe der 50- bis 70-Jährigen Pflegeaufgaben übernimmt, sind auch jüngere Pflegenden keineswegs eine Seltenheit. Nach wie vor übernehmen vor allem Frauen die Pflegeaufgaben, aber die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass sich auch zunehmend Männer bei der Pflege ihrer Angehörigen engagieren (Schneekloth/Wahl 2005).

In zahlreichen Unternehmen deutet sich der für die Zukunft absehbare Bedarf an Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bereits an: Mitarbeiterbefragungen, zum Beispiel bei Airbus und bei Daimler, zeigen, dass Männer hier einen besonders hohen Bedarf an Unterstützung bei der Pflege der Eltern im Rahmen einer familienbewussten Personalpolitik sehen.

Die meisten in diesem Praxisleitfaden aufgeführten Maßnahmen sind sowohl für Väter wie auch für pflegende Männer geeignet. Im Folgenden wird eine Auswahl zentraler, spezifisch auf die Angehörigenpflege bezogener Maßnahmen aufgeführt. Für eine umfassendere Darstellung von betrieblichen Ansatzpunkten zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wird auf den ebenfalls in der Reihe „für die praxis“ der berufundfamilie gGmbH erschienenen „Praxisleitfaden Eltern pflegen“ hingewiesen.

### 3.8.1 Kommunikation des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“

#### Situation

Pflegende Beschäftigte wissen oft nicht, dass ihr Unternehmen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege anbietet. Dies liegt zu einem guten Teil daran, dass das Interesse der Beschäftigten an entsprechenden Maßnahmen in der Regel gering ist, solange sie noch nicht selbst mit einem Pflegefall in der Familie konfrontiert sind. Die Folge: Wird ein Angehöriger plötzlich pflegebedürftig, wissen Mitarbeiter nicht, dass, wo und wie sie Unterstützung im Unternehmen bekommen können. Damit die angebotenen Leistungen effektiv genutzt werden, ist daher eine regelmäßige und nachdrückliche Information, die auch (noch) nicht Betroffene erreicht, unverzichtbar.

#### Maßnahme

Eine kontinuierliche Kommunikation des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ und der eingeführten betrieblichen Maßnahmen führt dazu, dass die Beschäftigten bei Eintritt einer Pflegebedürftigkeit im Angehörigenkreis wissen, dass vom Unternehmen hierzu Unterstützung angeboten wird. Dies ist eine

erste Grundlage, um weitere Informationen im Bedarfsfall selbstständig einzuholen. Die offensive Kommunikation trägt zudem dazu bei, die im Unterschied etwa zur Kinderbetreuung oft noch nicht als „hoffähig“ empfundene Angehörigenpflege zu enttabuisieren und Mitarbeiter zur Inanspruchnahme der Angebote zu ermutigen.

Zur Kommunikation des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ eignen sich die üblichen Medien wie Intranet und Mitarbeiterzeitschrift. Eine besondere Aufmerksamkeit kann durch Aktionstage, Vorträge oder andere Veranstaltungen erzeugt werden.

#### Praxisbeispiel

#### **Merz: Gezielte Ansprache und Unterstützung von Männern zum Thema „Pflege“**

Im Rahmen von Betriebsversammlungen und Gesprächen mit Mitarbeitern informiert das Healthcare-Unternehmen Merz gezielt männliche Beschäftigte über das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ und kommuniziert Beispiele von Männern aus dem Kollegenkreis, die Angehörige pflegen. Erreicht werden soll neben einer Enttabuisierung des Themas, dass die Pflege nicht ausschließlich als Angelegenheit von Frauen wahrgenommen wird. Auf die erfolgreiche Kommunikation bauen die weiteren Unterstützungsmaßnahmen des Unternehmens auf. So trifft Merz für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen schnell und unkompliziert individuelle Regelungen für gewünschte Arbeitspausen, bietet Vertrauensarbeitszeit und Telearbeit an und gestattet die private Nutzung von Internet und E-Mail am Arbeitsplatz, um bei Bedarf schnell recherchieren und organisieren zu können. Das Hilfeangebot wird abgerundet durch das „Kompetenztraining Pflege“, das in Zusammenarbeit mit dem Frankfurter Bündnis für Familie und weiteren Kooperationspartnern angeboten wird, sowie durch die Kooperation mit der ElternService AWO GmbH, die bundesweit Beratungs- und Vermittlungsleistungen zum Thema „Pflege“ anbietet.

### **3.8.2 Kurzfristig gewährte Freistellungen**

#### Situation

Eine Pflegebedürftigkeit tritt oft unvorhergesehen ein. Angehörige benötigen in einem solchen Fall kurzfristig Zeit, um sich gut zu informieren und das Pflegearrangement zu organisieren. Auch bei einer unerwarteten Verschlechterung des Zustands der pflegebedürftigen Person haben Beschäftigte häufig das Bedürfnis, sich in dieser Zeit intensiv um den betroffenen Angehörigen zu kümmern. Wenn für diese belastenden Tätigkeiten reguläre Urlaubstage in Anspruch genommen werden, bleibt entsprechend weniger Freiraum für Erholungszeiten, worunter der Gesundheitszustand der Pflegenden leiden kann.

#### Maßnahme

Sowohl unbezahlte längerfristige Freistellungen als auch eine bestimmte Anzahl frei verfügbarer Sonderurlaubstage bieten sich als Pausenmaßnahmen für pflegende Angehörige in derartigen Ausnahmesituationen an. Wichtig sind dabei kurze Antragsfristen und eine flexible Handhabung der Freistellungen. Nicht nur der Beginn, sondern auch der Verlauf und das Ende der Pflagetätigkeit durch den plötzlichen Tod des Angehörigen sind oft nicht vorhersehbar. Daher sollte bei einer längeren Freistellung nicht nur deren Beginn, sondern auch der Wiedereinstieg ins Unternehmen kurzfristig ermöglicht werden. Während der familienbedingten Auszeit ist dem Arbeitgeber wie auch dem Arbeitnehmer zu empfehlen, in Kontakt zu bleiben sowie möglichst auf den Erhalt der Qualifikation zu achten.

### 3.8.3 Bereitstellung von Informationsmaterial

Situation	Die Pflegebedürftigkeit eines Elternteils trifft Angehörige oft gänzlich unvorbereitet. Zunächst benötigen die Angehörigen möglichst schnell umfassende Informationen über Betreuungsmöglichkeiten, finanzielle und rechtliche Aspekte, aber auch über kompetente Anlaufstellen für eine Beratung, da in kürzester Zeit weitreichende Entscheidungen getroffen werden müssen.
Maßnahme	Unternehmen können Informationsmaterial zu den organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Aspekten der Pflege und zu Unterstützungsmöglichkeiten zusammenstellen und den Mitarbeitern bei Bedarf als Flyer, Broschüren oder im Intranet zugänglich machen. Gut und gezielt informierte Mitarbeiter werden unter anderem schneller die notwendigen Arrangements getroffen haben, als wenn sie erst selbst die Informationen recherchieren müssten.

### 3.8.4 Beratung zu Pflegearrangements und Vermittlung externer Unterstützungsdienste

Situation	<p>Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen mit dem plötzlichen Eintreten von Krankheit und Pflegebedürftigkeit im engeren Familienkreis die ersten Erfahrungen mit dem Thema „Pflege“. Ihre Kenntnisse der regionalen Pflege- und Betreuungsangebote sind in den meisten Fällen gering. Ebenso haben sie sich noch nicht mit finanziellen und rechtlichen Fragen rund um das Thema „Pflegeversicherung“, wie zum Beispiel dem Einstufungsverfahren in eine Pflegestufe, auseinandergesetzt. Plätze in Pflegeeinrichtungen sind zudem nicht jederzeit überall zu bekommen – und die Qualität der Einrichtungen können die Angehörigen in der Regel nicht beurteilen.</p> <p>Jede Pflegekonstellation ist zudem an sehr individuelle Rahmenbedingungen gekoppelt. Gerade für die Vereinbarkeit von Beruf und häuslicher Pflege ist ein durchdachtes und passgenau abgestimmtes Arrangement nötig, welches umfangreiche Informationen und einen erheblichen Koordinationsaufwand erfordert. Berufstätige fühlen sich in einer solchen Situation schnell überfordert und haben Sorge vor den persönlichen und finanziellen Belastungen, die auf sie zukommen werden.</p>
Maßnahme	Eine bedarfsgerechte Beratung und Vermittlung der Angebote der regionalen Pflege- und Betreuungsdienste durch kompetente Fachleute ist eine wichtige Unterstützung für pflegende Angehörige. Die Zusammenstellung eines geeigneten Pflegearrangements kann am besten in einem persönlichen Beratungsgespräch mit dem Betroffenen erarbeitet werden. Der passende Zuschnitt auf die individuellen Rahmenbedingungen ist einer der wichtigsten Punkte, um Beruf und Pfllegetätigkeit zu vereinbaren.
Tipp	Für Unternehmen ist es in der Regel nicht sinnvoll, das erforderliche Know-how selbst aufzubauen und den Beratungs- und Vermittlungsservice unternehmensintern anzubieten. Mittlerweile bieten verschiedene private Dienstleister eine umfassende Beratung und die Vermittlung von Pflegeleistungen an. Gegebenenfalls kann das erforderliche Know-how auch in Kooperationen wie den Lokalen Bündnissen für Familie bereitgestellt werden.

## 4. Das audit berufundfamilie

Das audit berufundfamilie ist ein strategisches Managementinstrument zur Einführung, Ausgestaltung und Weiterentwicklung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es wurde 1998 auf Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung entwickelt, um Unternehmen Wege zu zeigen, wie eine tragfähige Balance von Unternehmensinteressen und Belangen der Beschäftigten umgesetzt werden kann.

Durch das audit berufundfamilie profitieren Unternehmen aller Branchen und Größenklassen von einer familienbewussten Personalpolitik, da sie mit Einzelmaßnahmen nicht nur auf akut auftretende Probleme reagieren, sondern Familienbewusstsein als Strategie für eine erfolgreiche Personalpolitik einsetzen.

Im Rahmen einer Auditierung werden der Status quo im Unternehmen begutachtet, betriebsindividuelle Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und realisierbare Ziele vereinbart. Unternehmen, die diesen Prozess erfolgreich durchlaufen, erhalten das Zertifikat zum audit berufundfamilie. Dabei ist es nicht entscheidend, möglichst viele Ziele und Maßnahmen zu vereinbaren. Vielmehr liegt das Ziel der Auditierung darin, mit den für das einzelne Unternehmen sinnvollen Maßnahmen ein stimmiges Gesamtkonzept zu entwickeln, das bedarfsgerecht, kostengünstig sowie ohne großen administrativen Aufwand realisierbar ist.

Das audit berufundfamilie erfasst über 140 mögliche Einzelmaßnahmen, die in allen klassischen Bereichen der Personalpolitik ansetzen: vom Aufbau flexibler Arbeitszeitmodelle, der familiengerechten Gestaltung von Arbeitsabläufen und der Einführung von Telearbeit über die Verbesserung der Informations- und Kommunikationsabläufe sowie der Führungskompetenz, Fragen der Personalentwicklung und der Gewährung geldwerter Leistungen bis hin zum Angebot von Serviceleistungen für Familien.

Ein externer, von der berufundfamilie gGmbH geschulter, unabhängiger Auditor begleitet den gesamten Prozess. Die Beteiligung von Vertretern der Unternehmens- und Personalleitung, von Betriebsratsmitgliedern, Frauen- oder Diversity-Beauftragten, Führungskräften und interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt sicher, dass die Belange aller relevanten Bereiche des Unternehmens berücksichtigt werden.

Nach erfolgreicher Durchführung des audit berufundfamilie werden die Unternehmen mit dem Zertifikat zum audit berufundfamilie ausgezeichnet und erhalten das Recht, das europaweit geschützte Signet zu führen. Die zertifizierten Unternehmen werden in der dreijährigen Umsetzungsphase von der berufundfamilie gGmbH betreut, in das Netzwerk der auditierten Unternehmen aufgenommen und profitieren so von dem Know-how der berufundfamilie gGmbH und den Erfahrungen anderer Unternehmen.

Was das audit berufundfamilie in puncto Wirtschaftlichkeit wert ist, zeigen die Ergebnisse der Begleitforschung des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik (FFP): In Unternehmen mit einem passgenauen Angebot familienbewusster Maßnahmen fehlen die Beschäftigten weniger häufig: Ihre Fehlzeitenquote ist um 16 Prozent, ihr Krankenstand um 11 Prozent geringer als bei der Vergleichsgruppe nicht familienbewusster Unternehmen. Auch der Einfluss familienbewusster Maßnahmen auf die Fluktuation ist durchaus positiv. Die Beschäftigten kehren nach der Elternzeit schneller wieder

an ihren Arbeitsplatz zurück und werden nach ihrer Rückkehr schneller in die Arbeitsabläufe integriert. Insgesamt liegen Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterproduktivität um 17 Prozent höher als bei nicht familienbewussten Unternehmen.

Im Wettbewerb um künftige Mitarbeiter haben familienbewusste Unternehmen die Nase vorn – schließlich beeinflusst das gestärkte Image den Bewerber-Pool positiv. Eine nachhaltig betriebene familienbewusste Personalpolitik vereinfacht die Rekrutierung im Allgemeinen und bei Führungskräften und Spezialisten im Besonderen. Das audit berufundfamilie wird von den Wirtschaftsverbänden (DIHK, BDA, BDI und ZDH) empfohlen. Die Schirmherrschaft zum audit berufundfamilie haben Bundeswirtschaftsminister Glos und Bundesfamilienministerin von der Leyen übernommen. Einmal jährlich zeichnen sie die auditierten Unternehmen bei einer öffentlichkeitswirksamen Zertifikatsverleihung aus.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der:

berufundfamilie gGmbH  
Feldbergstraße 21  
60323 Frankfurt am Main

Telefon: 069 . 300 388-0  
Telefax: 069 . 300 388-77  
E-Mail: [info@beruf-und-familie.de](mailto:info@beruf-und-familie.de)

sowie im Internet unter:  
[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

## 5. Der kleine Baukasten: Anleitung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer

### ***Ist der Bedarf für männerorientierte Angebote bekannt?***

Liegen Erkenntnisse zum Bedarf an familienorientierten Maßnahmen für Männer vor?

ausführliche Informationen:

Ist bekannt, wie viele Männer im Unternehmen kleine Kinder oder unterstützungsbedürftige Eltern haben?

Kap. 3.1

Ist bekannt, in welchem Maße sich die Männer neben ihrer Berufstätigkeit in der Familie engagieren (möchten)?

Werden Workshops angeboten, in denen der Bedarf für männerorientierte Angebote erhoben wird?

### ***Erfolgt eine Sensibilisierung im Unternehmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer?***

Wird im Unternehmen die Bedeutung und Erwünschtheit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer kommuniziert?

ausführliche Informationen:

Wird das Thema „Väter und Familie“ in Unternehmensmedien (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet usw.) angesprochen?

Kap. 3.2.1

Ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer Thema im Rahmen von Unternehmensveranstaltungen?

Kap. 3.2.2

Werden Männer aus dem Unternehmen, die sich in der Familie engagieren, als Vorbilder kommuniziert?

Kap. 3.2.3

### ***Ist die Information der Mitarbeiter über die Angebote sichergestellt?***

Werden zur Information des männerfreundlichen Angebots genutzt....?

ausführliche Informationen:

....eine geschlechtsneutrale Information über die unternehmensinternen Kommunikationswege

Kap. 3.2.1 und Kap. 1

....explizit an Männer gerichtete Informationsveranstaltungen

Kap. 3.2.2

....Implementierung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege in Einstellungs-/Mitarbeitergespräche

Kap. 3.2.4

**Bestehen begünstigende organisatorische Voraussetzungen für männerorientierte Angebote?**

Vorhanden sind ...?	ausführliche Informationen:
...betriebliche Ansprechpartner für Männer	Kap. 3.4.2
...die Thematisierung der Work-Life-Balance in Mitarbeitergesprächen	Kap. 3.4.1
...die Einbindung von Männern in die Konzeption familienorientierter Angebote	Kap. 3.4.3 und Kap. 3.4.4

**Sind die Führungskräfte ausreichend eingebunden?**

Die besondere Funktion der Führungskräfte wird gestärkt durch...?	ausführliche Informationen:
...die Durchführung von Schulungen	Kap. 3.5.1
...die Etablierung der Diversitykompetenz als Beförderungskriterium	Kap. 3.5.2

**Arbeitszeit und Elterngeld?**

Werden flexible Arbeitszeitmodelle zur verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeboten?	ausführliche Informationen:
Bestehen Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit (Arbeitszeitkonten, Teilzeit, Temporäre Freistellungen) ?	Kap. 3.3.1, Kap. 3.3.2 und Kap. 3.3.4
Wird gewährleistet, dass Männer feste Familienzeiten reservieren können?	Kap. 3.3.3
Wird über die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit während der Elternzeit informiert?	Kap. 3.6.1
Wird über die Partnermonate der neuen Elterngeld-Regelung informiert?	Kap. 3.6.2

**Flankierende Angebote für Väter**

Werden Angebote der Kompetenzförderung bzgl. der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer in Form von ... angeboten?	ausführliche Informationen:
Workshops	Kap. 3.7.1
Vater-Kind-Programme	Kap. 3.7.2

**Beruf und Pflege**

Inwieweit werden Maßnahmen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für Männer“ angeboten?	ausführliche Informationen:
Wird das Thema „Männer und Pflege“ in Unternehmensmedien (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet usw.) angesprochen?	Kap. 3.8.1
Werden kurzfristig Freistellungen gewährt?	Kap. 3.8.2
Wird zu Unterstützungsangeboten informiert? Werden externe Unterstützungsdienste vermittelt?	Kap. 3.8.3 und Kap. 3.8.4

## Beispiel für eine Unternehmensbefragung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer

### I. Fragen zu Ihnen und zu Ihrer Familie

1.	Wie alt sind Sie?	unter 30 Jahre <input type="radio"/>	30 – 40 Jahre <input type="radio"/>	41 – 50 Jahre <input type="radio"/>	über 50 Jahre <input type="radio"/>
2.	In welcher Position bzw. Funktion sind Sie im Unternehmen tätig? <i>(unternehmensspezifische Ebenen/Bereiche einfügen)</i>				
3.	Arbeiten Sie Vollzeit oder Teilzeit?	Vollzeit <input type="radio"/>	Teilzeit, und zwar zu _____ % <input type="radio"/>		
4.	Leben Sie mit einer Ehefrau oder Partnerin zusammen?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>		
→	Falls ja, ist Ihre Ehefrau/Partnerin auch erwerbstätig?	Ja, in Vollzeit <input type="radio"/>	Ja, in Teilzeit <input type="radio"/>	Vorübergehend nicht <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>
5.	Haben Sie Kinder?	Ja, im eigenen Haushalt <input type="radio"/>	Ja, aber nicht im eigenen Haushalt <input type="radio"/>	Noch nicht, aber wahrscheinlich in den nächsten Jahren <input type="radio"/>	Nein <i>(wenn nein, bitte weiter mit Frage 6)</i> <input type="radio"/>
→	Falls Sie Kinder in ihrem Haushalt haben, wie viele?	1 Kind <input type="radio"/>	2 Kinder <input type="radio"/>	3 Kinder <input type="radio"/>	4 Kinder oder mehr <input type="radio"/>
→	In welchem Alter sind Ihre Kinder? <i>(Bitte tragen Sie jeweils die Kinderzahl pro Altersgruppe ein)</i>	unter 6 Jahre —	6 – 11 Jahre —	12 – 16 Jahre —	über 16 Jahre —
6.	Sind Sie selbst bei der Betreuung oder Pflege (älterer) Angehöriger beteiligt?	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>		
7.	Rechnen Sie für die kommenden fünf Jahre damit, dass ein Angehöriger hilfe- oder pflegebedürftig wird und Sie sich an der Unterstützung aktiv beteiligen werden?	ja <input type="radio"/>	nein <input type="radio"/>		

## II. Fragen zur Bedeutung von Familienbewusstsein in Ihrem Unternehmen

8. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Bedeutung der familienorientierten Personalpolitik in Ihrem Unternehmen zu?

		stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	bin unent- schieden	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
a	Die familienbewusste Personalpolitik ist für mich bei der Wahl eines Arbeitgebers von Bedeutung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b	Eine familienbewusste Personalpolitik ist für Mitarbeiter ohne Kinder oder pflegebedürftige Angehörige ohne Bedeutung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c	Die familienbewusste Personalpolitik macht mein Unternehmen gegenüber anderen Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d	Ohne die familienorientierten Angebote würde ich ernsthaft einen Arbeitgeberwechsel erwägen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e	Familienbewusstsein ist ein wichtiger Bestandteil der Firmenkultur meines Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f	Familienbewusstsein spielt für mich keine Rolle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Wenn Sie weder Kinder noch pflegebedürftige Angehörige haben noch diese Situation in absehbarer Zukunft erwarten, ist die Befragung hier für Sie zu Ende. Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!*

## III. Einschätzung der persönlichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie

9. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Bedeutung der familienorientierten Personalpolitik in Ihrem Unternehmen zu?

		stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	bin unent- schieden	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
a	Ich bin mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Großen und Ganzen zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b	Freiräume, mich neben dem Beruf um meine Familie kümmern zu können, sind wichtig für meine persönliche Zufriedenheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c	Wegen meiner Arbeitsbelastung habe ich öfters Konflikte mit meiner Partnerin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d	Für mich persönlich ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein Problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e	Für meine Familie habe ich neben meiner Berufstätigkeit genug Zeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f	Meine Partnerin und ich können uns die Betreuung und Erziehung des Kindes bzw. der Kinder so aufteilen, wie wir uns das wünschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g	Ich würde beruflich gerne etwas zurückstecken, um mich mehr um meine Familie kümmern zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### IV. Einschätzung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen

10. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zum Familienbewusstsein im Unternehmen zu?

		stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	bin unent- schieden	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
a	Bei konkreten Problemen mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf findet man immer ein offenes Ohr bei Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b	Bei Fragen und Anliegen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiß ich nicht, an wen ich mich am besten wenden kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c	Mir fehlt die Übersicht über die familienorientierten Angebote im Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d	Ich fühle mich über die familienorientierten Angebote im Unternehmen gut informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e	Ich wünsche mir im Unternehmen mehr Familienorientierung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f	Als Mann befürchte ich konkrete negative Konsequenzen für meine Karriere, wenn ich familienorientierte Angebote wahrnehme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g	Als Mann trifft man im Unternehmen auf deutlich mehr Vorbehalte als Frauen, wenn man familienorientierte Regelungen in Anspruch nimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h	Wenn man als Mann Spielräume möchte, um sich mehr um die Familie zu kümmern, wird das im Unternehmen voll und ganz akzeptiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### V. Fragen zur Kenntnis, Nutzung und Bedeutung familienorientierter Angebote

11. Ihr Unternehmen bietet mehrere Maßnahmen und Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie an. Bitte geben Sie an, ob Sie die jeweiligen Angebote kennen bzw. interessant finden und ob Sie diese Angebote gerne nutzen würden oder bereits nutzen.

Wie wichtig sind diese Angebote aus Ihrer Sicht für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bewerten Sie diese Angebote auf einer Skala von 1 = »sehr wichtig« bis 5 = »überhaupt nicht wichtig«.

		Kenntnis und Nutzung der Regelung(en)				Das Angebot ist für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ...				
		Kenne ich nicht	ist für mich nicht interessant	würde ich gerne nutzen	habe ich bereits genutzt	sehr wichtig		überhaupt nicht wichtig		
a	Flexible Arbeitszeiten (z.B. Arbeitszeitkonten, Gleitzeit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
b	Teilzeitregelungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
c	Telearbeit oder mobile Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
d	Beratung zum Elterngeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
e	Beratung zur Angehörigenpflege	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
f	Weitere Maßnahme(n): _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

## 7. Adressen, Ansprechpartner und Links

### Adressen und Ansprechpartner

#### **berufundfamilie gGmbH**

##### **Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung**

Feldbergstraße 21

60323 Frankfurt am Main

Telefon: 069 . 300 388-0

Telefax: 069 . 300 388-77

E-Mail: [info@beruf-und-familie.de](mailto:info@beruf-und-familie.de)

Internet: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

Ansprechpartner: Stefan Becker, Geschäftsführer

#### **Prognos AG**

Henric-Petri-Straße 9

CH-4010 Basel

Telefon: +41 61 . 32 73-200

Telefax: +41 61 . 32 73-300

E-Mail: [info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)

Internet: [www.prognos.com](http://www.prognos.com)

Ansprechpartnerin: Tilmann Knittel, Projektleiter

#### **Airbus Deutschland GmbH**

Kreetslaag 10

21129 Hamburg

Telefon: 040 . 74 37-0

Telefax: 040 . 74 34-422

E-Mail: [regine.vonlarcher@airbus.com](mailto:regine.vonlarcher@airbus.com)

Internet: <http://www.airbus.com>

Ansprechpartnerin: Regine von Larcher, Head of Cultural Integration Management

#### **Anton Schönberger Stahlbau & Metalltechnik**

Kirchstraße 12

92548 Wölsendorf

Telefon: 094 35 . 25 77

Telefax: 094 35 . 87 25

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

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

Ansprechpartnerin: Sabine Schönberger, Geschäftsführung

#### **Commerzbank AG**

Kaiserplatz

60261 Frankfurt am Main

Telefon: 069 . 136 20

Telefax: 069 . 285 389

E-Mail: [info@commerzbank.com](mailto:info@commerzbank.com)

Internet: [www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)

Ansprechpartnerin: Barbara David, Leiterin Chancengleichheit / Diversity

**Dads Organisationsberatung GbR**

Am Felde 2  
22765 Hamburg  
Telefon: 040 . 180 739 30  
Telefax: 040 . 39 90 84 72  
E-Mail: [post@dads-online.de](mailto:post@dads-online.de)  
Internet: <http://www.dads-online.de/>

Ansprechpartner: Heiko Sulimma, Geschäftsführung

**Daimler AG**

70546 Stuttgart  
Telefon: 0711 . 170  
Telefax: 0711 17 222 44  
E-Mail: [harald.klein@daimler.com](mailto:harald.klein@daimler.com)  
Internet: <http://www.daimler.com/dccom/woerth>

Ansprechpartner: Harald Klein, Leiter Personal-Service-Center

**DATEV eG**

Virnsberger Str. 63  
90329 Nürnberg  
Telefon: 0911 . 911 319-0  
Telefax: 0911 . 319 3196  
E-Mail: [elisabeth.schulz@datev.de](mailto:elisabeth.schulz@datev.de)  
Internet: <http://www.datev.de/>

Ansprechpartnerin: Elisabeth Schulz, Sachbearbeiterin im Personalservice

**DekaBank-Konzern**

Mainzer Landstraße 16  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon: 069 . 714 7652  
Telefax: 069 . 71 47 29 60  
E-Mail: [helga.loehr@dekabank.de](mailto:helga.loehr@dekabank.de)  
Internet: <http://www.dekabank.de/db/de/index.jsp>

Ansprechpartnerin: Helga Löhr, stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte

**Giesecke & Devrient GmbH**

Prinzregentenstraße 159  
81677 München  
Telefon: 089 . 411 9-0  
Telefax: 089 . 411 915 35  
E-Mail: [christina.wagner@gi-de.com](mailto:christina.wagner@gi-de.com)  
Internet: [http:// www.gdm.de](http://www.gdm.de)

Ansprechpartnerin: Christina Wagner, Personalverantwortliche

**Hessischer Rundfunk**

Bertramstraße 8  
60320 Frankfurt am Main  
Telefon: 069 . 155-24 82  
Telefax: 069 . 155-30 05  
E-Mail: peschaeferschubert@hr-online.de  
Internet: www.hr-online.de

Ansprechpartnerin: Petra Schaefer-Schubert, Frauenbeauftragte

**Merz Pharma GmbH & Co. KGaA**

Eckenheimer Landstraße 100  
60318 Frankfurt am Main  
Telefon: 069 . 150 3-1  
Telefax: 069. 150 320 0  
E-Mail: contact@merz.de  
Internet: www.merz.de

Ansprechpartner: Dr. Rüdiger Koch, Betriebsratsvorsitzender

**Robert Bosch GmbH**

Robert-Bosch-Platz 1  
70839 Gerlingen-Schillerhöhe  
Telefon: 0711 . 811 38251  
Telefax: 0711 . 811 267238  
E-Mail: stock@de.bosch.com  
Internet: www.bosch.de

Ansprechpartnerin: Heidi Stock, Leiterin Projekt Chancengleichheit

**Universität des Saarlandes**

Campus  
66123 Saarbrücken  
Telefon: 0681 . 302-2911  
Telefax: 0681 . 302-2609  
E-Mail: auditfamilie@uni-saarland.de  
Internet: <http://www.uni-saarland.de/de>

Ansprechpartnerin: Dr. Sibille Jung, audit Projektleitung

**Windwärts Energie GmbH**

Plaza de Rosalia 1  
30449 Hannover  
Telefon: 0511 . 123573-0  
Telefax: 0511 . 123573-19  
E-Mail: info@windwaerts.de  
Internet: www.windwaerts.de

Ansprechpartnerin: Sylvia Reckel, Presse und Unternehmenskommunikation

## Internet-Links

### **[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)**

Internetpräsenz der berufundfamilie gGmbH. Informationen zum Zertifikat audit berufundfamilie und audit familiengerechte hochschule.

### **Aktionsforum Männer und Leben / [www.impulstagung.de](http://www.impulstagung.de)**

Das Aktionsforum ist ein regionales Netzwerk und ein Interessenverbund in der Rhein-Main-Region, das sich unter Berücksichtigung der männlichen Perspektive für eine neue Balance von Familie, Arbeit und Leben einsetzt. Akteure des Forums sind Unternehmen, Institutionen, Initiativen, kommunale Einrichtungen, Kirchen und Verbände. Das Aktionsforum veranstaltet in etwa zweijährigem Abstand Impulstagungen, deren Ankündigung und deren Dokumentation unter [www.impulstagung.de](http://www.impulstagung.de) verfügbar sind.

### **[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)**

Website des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, u.a. mit einem Elterngeldberechnungs-Tool:

[www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Kategorien/Service/themen-lotse,thema=thema-elterngeld.html](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Kategorien/Service/themen-lotse,thema=thema-elterngeld.html)

### **[www.dads-online.de](http://www.dads-online.de)**

Dads – Väter in Balance GbR berät Unternehmen und Institutionen, wie Väter durch die gezielte Vereinbarkeit von Familie und Beruf in ihrer Leistungsfähigkeit und Lebensqualität gefördert werden können.

### **[www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)**

Website des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ des Bundesfamilienministeriums und der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft (BDI, BDA, DIHK, ZDH) sowie des DGB. Informationen und Beispiele rund um das Thema Familienfreundlichkeit in Unternehmen. Erläuterung organisatorischer Fragen anhand von Best-Practice-Fällen.

### **[www.familienbewusste-personalpolitik.de](http://www.familienbewusste-personalpolitik.de)**

Die Website der Initiative „Familienbewusste Personalpolitik in der Metropolregion Nürnberg“ bietet eine umfangreiche Infothek zu Maßnahmenbereichen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Darüber hinaus stellt die Arbeitsgruppe „Väter im Betrieb“ maßnahmenspezifische Checklisten und Arbeitsvorlagen, wie zum Beispiel den „Väterbrief“ der DATEV eG zur Verfügung.

### **[www.ffp-muenster.de](http://www.ffp-muenster.de)**

Die Website des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik stellt Forschungsarbeiten und Hilfsmittel vor, wie zum Beispiel den berufundfamilie-Index. Dieser Index ist ein Instrument, mit dem Unternehmen ihr betriebliches Familienbewusstsein messen können. Über einen Fragenkatalog wird ein betriebsspezifischer Wert errechnet, der zwischen 0 und 100 liegen kann.

### **[www.hessenstiftung.de](http://www.hessenstiftung.de)**

Die von der Hessischen Landesregierung gegründete hessenstiftung – familie hat zukunft führt seit 2003 das Förderprogramm „Väter in Familie und Beruf“ mit mehreren Praxis- und Forschungsprojekten durch.

**[www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)**

Internetpräsenz der Initiative Lokale Bündnisse für Familie. Hier finden Interessenten eine bundesweite Liste aller Bündnisse für Familie. In den Lokalen Bündnissen für Familie schließen sich Kommunen, Unternehmen, Kirchen, Kammern, Gewerkschaften, Verbände, Stiftungen, freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe, Mehrgenerationenhäuser und andere Gruppen in freiwilligen lokalen Netzwerken zusammen, um nachhaltig die Familienpolitik vor Ort zu gestalten.

**[www.mittelstand-und-familie.de](http://www.mittelstand-und-familie.de)**

Lösungen zur Balance von Beruf und Privatleben für die Umsetzung im mittelständischen Unternehmen. Sammlung von Checklisten und Hilfsmitteln, wie zum Beispiel Arbeitsanfallanalysen und Excel-Listen, zur Personaleinsatzplanung sowie zu Beispielkostenkalkulationen.

**[www.vaeter.de](http://www.vaeter.de)**

Der 2001 in Hamburg gegründete Verein Vaeter e.V. unterstützt Väter dabei, Vaterschaft und Beruf besser zu verbinden. Das Angebot umfasst Kurse zur Stärkung der Erziehungskompetenz von Vätern, Vater-Kind-Reisen und Coachings zur Stabilisierung der Vater-Kind-Beziehung. Der Verein arbeitet zudem mit Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung einer väterorientierten Personalpolitik zusammen.

**[www.vaeter-nrw.de](http://www.vaeter-nrw.de)**

Themenportal des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen mit väterspezifischen Informationen für Väter und Fachkräfte, u.a. Hinweisen auf Veranstaltungen und Forschungsergebnisse.

## 8. Literatur und Studien

### Literatur

**Das Väter-Buch – Ratgeber für Väter zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zur Gestaltung von Vaterrolle und Partnerschaft.**

Von Baisch, Volker und Neumann, Bernd. Knauer Verlag, München, 2008.

**Die Rolle des Vaters in der Familie.**

Von Fthenakis, Wassilios E. und Minsel, Beate. Kohlhammer, Stuttgart, 2002.

**Evaluation des Gesetzes zum Elterngeld und zur Elternzeit. Endbericht 2008.**

Von Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin, 2008.

**Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen.**

Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, DIHK- Deutscher Industrie- und Handelskammertag und der berufundfamilie gGmbH. Berlin, 2008b.

Auch als PDF erhältlich unter:

**<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/familienorientierte-personalpolitik-checkheft>**

**Leitfaden „Familienbewusste Personalpolitik“ – Informationen für Arbeitnehmervertretungen, Unternehmens- und Personalleitungen.**

Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin, 2008a.

Auch als PDF erhältlich unter:

**<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienbewusste-Personalpolitik,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>**

**Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik.**

Siebter Familienbericht. Bericht der Sachverständigenkommission. Berlin, 2005.

**Kinder und Karrieren: Die neuen Paare. Lukoschat, Helga und Walther, Kathrin.**

Hrsg. v. Bertelsmann Stiftung, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2008.

**Praxisleitfaden „Betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“.**

Hrsg. v. der berufundfamilie gGmbH, Frankfurt am Main, 2007.

**Selbständigkeit und Hilfebedarf bei älteren Menschen in Privathaushalten. Pflegearrangements, Demenz, Versorgungsangebote.**

Hrsg. v. Schneekloth, Ulrich und Wahl, Hans-Werner. Kohlhammer, Stuttgart, 2005.

## Studien

### **Arbeitslandschaft 2030. Steuert Deutschland auf einen generellen Personalmangel zu?**

Eine Studie der Prognos AG, Basel. Hrsg. v. vbw – Verband der Bayerischen Wirtschaft e.V., München, 2008.

### **Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik.**

Arbeitspapier Nr. 5. Hrsg. V. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik. Münster und Berlin, 2008.

Auch als PDF erhältlich: [www.ffp-muenster.de/arbeitspapier/Arbeitspapier\\_FFP\\_2008\\_5.pdf](http://www.ffp-muenster.de/arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2008_5.pdf)

### **Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung.**

Factsheet. Hrsg. v. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik. 2008.

Auch als PDF erhältlich unter:

[http://www.ffp-muenster.de/presentationen/factsheet\\_bwleffekte.pdf](http://www.ffp-muenster.de/presentationen/factsheet_bwleffekte.pdf)

### **Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse.**

Prognos AG, im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Zusammenarbeit mit der Europäischen Union, Europäischer Sozialfonds. Berlin, 2003.

Auch als PDF erhältlich unter:

<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Betriebswirtschaftliche-Effekte,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

### **Erfolge familienbewusster Personalpolitik im Zeitablauf.**

Thesenpapier. Hrsg. V. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik.

Münster und Berlin, 2008.

Auch als PDF erhältlich:

[http://www.ffp-muenster.de/thesenpapiere/Thesenpapier\\_FFP\\_Erfolge\\_familiebewusster\\_Personalpolitik\\_im\\_Zeitablauf.pdf](http://www.ffp-muenster.de/thesenpapiere/Thesenpapier_FFP_Erfolge_familiebewusster_Personalpolitik_im_Zeitablauf.pdf)

### **Ergebnisse der Befragung „Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen“.**

Hrsg. v. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik an der Universität Münster und der Steinbeiss-Universität Berlin, 2006

Auch als PDF erhältlich:

[http://www.ffp-muenster.de/thesenpapiere/Thesenpapier\\_FFP\\_Ergebnisse\\_der\\_Befragung.pdf](http://www.ffp-muenster.de/thesenpapiere/Thesenpapier_FFP_Ergebnisse_der_Befragung.pdf)

### **Fachkräftemangel – was kann das Personalmanagement tun?**

Personalblitzlicht: Befragungsergebnisse der DGFP e.V. zum Thema „Fachkräftemangel“.

Von Geighardt, Christiane, 2007.

### **Väterfreundliche Maßnahmen im Unternehmen. Ansatzpunkte – Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele.**

Prognos AG, Basel, 2005.

Auch als PDF erhältlich:

<http://www.work-and-life.de/aktuelles/Vaeterbroschuere-Langfassung-Komplett.pdf>



**berufundfamilie**

Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

berufundfamilie gGmbH  
Feldbergstraße 21  
60323 Frankfurt am Main

Telefon 069.300388-0  
Telefax 069.300388-77

info@beruf-und-familie.de  
www.beruf-und-familie.de



[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

*Schirmherrschaft*



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

*Gefördert durch*



EUROPÄISCHE UNION



Gemeinnützige  
**Hertie-Stiftung** 