



Väter, eine vernachlässigte Zielgruppe

Wenn es um familienorientierte Personalpolitik geht, wird meist zuerst an Teilzeitmöglichkeiten für Mütter und Betreuungsangebote für Kinder gedacht. Aber wer hat die Väter im Fokus? Deutsche Unternehmen, die in spezielle Förder- und Unterstützungsprojekte für Väter investieren, sind noch rar. Ein Umdenken zahlt sich jedoch aus.

In der aktuellen Debatte um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird die Betonung zumeist auf den demografischen Wandel und den zukünftigen Bewerbermangel gelegt. Die strategische Komponente für den Arbeitgeber wird dabei aber stark vernachlässigt. Derzeit ist ein weltweites Umdenken zu beobachten, das sich auch in der aktuellen Studie der Boston Consulting Group zur Personalarbeit im Jahr 2015 zeigt. Neben dem Talent Management werden die Themen „Entwicklung von Führungskompetenz“ und „Work-Life-Balance“ von den 4.741 beteiligten Führungskräften weltweit mehrheitlich als wichtigste HR-Themen der Zukunft gesehen. Allerdings wird in der Studie auch die häufig noch mangelnde Verzahnung der Personalarbeit mit der Unternehmensstrategie beklagt. Dabei kommt der Personalentwicklung immer stärker die zentrale Aufgabe zu, die Gewinnung und Förderung unternehmerisch kompetenten Personals durch zielgruppengerechte Angebote von Entfaltungsspielräumen und Weiterbildung zu gewährleisten. In den zunehmend vernetzten und dezentralen Projektorganisationsstrukturen wird der Aufbau von Kooperationskulturen vor allem über die Erhöhung der Sozialkompetenzen insbesondere der Führungskräfte realisiert werden können.

Die ersten Unternehmen werden sich nach und nach auch in Deutschland der strategischen Bedeutung der Work-Life-Balance, insbesondere für Väter, bewusst. Diese Unternehmen fördern die Entwicklung ihrer engagierten Väter zum Vorteil für beide. Gerade für die aktiven Väter, die als Leistungsträger im Berufsleben stehen und sich ihrer Verantwortung sowohl gegenüber ihrem Arbeitgeber als auch gegenüber ihrer Familie erfolgreich stellen möchten, bieten solche Angebote einen nachhaltigen Beitrag für deren persönliche Weiterentwicklung und in Folge für die Innovationsfähigkeit der Organisation.

Väterkompetenzen stärken

Die ersten Erfahrungen mit Maßnahmen zur persönlichen Weiterentwicklung durch professionelle Väterarbeit zeigen, dass diese zielführend in den beruflichen Alltag integrierbar und betrieblich umsetzbar sein müssen. Das Hamburger Projekt „Innovative Personalentwicklung für Väter-IPEV“ wird von der Freien und Hansestadt Hamburg gefördert und unter anderem bei der Airbus Deutschland GmbH durchgeführt – es gilt als Prototyp innovativer Väterarbeit in Unternehmen. Dabei wurde deutlich, dass Unternehmen primär an der Leistungsfähig-

keit und Motivation der Mitarbeiter sowie einem Image als attraktiver Arbeitgeber interessiert sind. Dieses legitime Interesse zieht Angebote nach sich, welche auch einen positiven Beitrag zur Lebensqualität und Weiterentwicklung der Väter als Mitarbeiter dieser Unternehmen leisten. Sie profitieren von Vorträgen und Workshops mit Themen, welche den Kern ihrer Bedürfnisse treffen: „Start-up für werdende Väter“, „Ölwechsel für die Liebe“, „Väter erziehen anders“ oder „Entlassungsstrategien für Väter“. Die anfänglich Skepsis bei den Personalverantwortlichen legte sich schnell: Fast alle Angebote wurden gut besucht; viele waren ausgebucht. Das Feedback von den Vätern war positiv, und die überwiegende Anzahl hält den Erwerb von Familienkompetenzen auch für beruflich relevant. Dieser Erfolg ist nicht zuletzt einem speziellen, gezielt auf die männliche Zielgruppe ausgerichteten Kommunikationskonzept zu verdanken.

Die entscheidende Stellschraube für die Entwicklung einer Väterkultur in Unternehmen ist jedoch auf diese Weise noch nicht erreicht. Denn neben allen Angeboten ist die Akzeptanz der Anliegen von Vätern im Unternehmen ein Führungsthema. Nur wenn Führungskräfte in eine Reflexion ihres Führungsverhaltens geführt werden und ihnen die strategische Bedeutung von Work-Life-Balance an sich und für Männer und Väter im Besonderen transparent ist, werden Väter mit ihren Bedürfnissen dort Akzeptanz finden. Die Führungskräfte werden ihre sozialen Kompetenzen hier schärfen können und dies im globalen Wettbewerb auch tun müssen.

Vater-Kind-Beziehung intensivieren

Aus diesem Grunde beabsichtigen die Freie und Hansestadt Hamburg und die Dads Organisationsberatungs GbR als Expertenteam, das Projekt IPEV fortzusetzen und die Anliegen und das Know-how von Führungskräften zu ergründen und zu nutzen. Gemeinsam mit der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg wer-

Zehn Erfolgsfaktoren bei der Einführung von betrieblicher Väterarbeit

Info

1. Alle demografischen Daten über die Väter erheben, um auf diese Weise die Zielgruppe möglichst genau beschreiben zu können (Altersgruppen, Familiensituation, Kinderanzahl, Funktion et cetera),
2. Daten über Zufriedenheit und Anliegen der Väter erheben,
3. Personalprojekte für die Zielgruppe der Väter in den Mittelpunkt der Unternehmenskommunikation stellen,
4. Familienkompetenzen grundsätzlich und Väterkompetenzen insbesondere als beruflich relevant wertschätzen und fördern,
5. einen Beauftragten für die Väter als zentralen Ansprechpartner im Unternehmen benennen,
6. die Relevanz der Familienorientierung in den Unternehmensleitlinien integrieren,
7. für eine Initiative in der Väterarbeit externe Expertise nutzen,
8. engagierte Väter im Unternehmen für diese Initiative als Promotoren und Ressourcen gewinnen und vernetzen,
9. herausstellen, dass es sich bei der Väterförderung um eine Win-Win-Lösung handelt: zufriedene Väter sind zufriedener, motiviertere, leistungsbereitere und loyalere Mitarbeiter,
10. Mitarbeit an lokalen und überregionalen Bündnissen zum professionellen Networking.

den in ausgewählten Unternehmen Führungskräfte dahingehend befragt, wie sich für sie die Zusammenarbeit mit Vätern darstellt und welche Verbesserungspotenziale sie sehen.

Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass Veranstaltungen, die ein gemeinsames Erlebnis von Vätern und Kindern ermöglichen, deren Beziehungsqualität stärken und für eine Steigerung der Motivation und der Identifikation mit dem Unternehmen sorgen, welches solche Erfahrungen ermöglicht. „Wildniscamps“ oder gemeinsame Klettertrainings sind solche erlebnisorientierten Beispiele, in denen Männer ihre sozialen Kompetenzen als Vater in neuen Kontexten erproben – und natürlich auch in ihren Berufsalltag einbringen können.

Ein weiterer Gewinn entsteht für Väter, wenn ihnen Raum für einen Austausch gegeben, dieser quasi institutionalisiert wird – in Workshops, Foren oder einer „Fokusgruppe Väter“, wie sie etwa bei der Commerzbank AG in Frankfurt am Main bereits seit einigen Jahren arbeitet. Hier werden Erfahrungen ausgetauscht, wird Stärkung und Motivation getankt und eine gemeinsame Identität im Unternehmen geschaffen. Eine familienbewusste Personalpolitik gewinnt ihre Qualität durch die Berücksichtigung der Anliegen der relevanten Zielgruppen im Unternehmen. Am Beispiel von Vätern heißt das, deren Rollen und Herausforderungen in

Gesellschaft, Familie und Beruf genau zu betrachten und bei der Umsetzung durch die Personalarbeit zu berücksichtigen und diese hierfür zu qualifizieren.

Vater sein macht sich bezahlt

Väterförderung im Unternehmen kann sich auch durch demonstrative Wertschätzung von Mitarbeitern, die Väter werden, ausdrücken. Das dänische Telekommunikationsunternehmen TDC etwa betreibt seit 2002 aktive Väterförderung: Die Unternehmensleitung schenkt allen Mitarbeitern, die Väter werden, einen Rucksack mit einem Lätzchen und einer Babyflasche als Inhalt – soweit die symbolische Ebene. Weit wichtiger jedoch ist, dass die frischgebackenen Väter auf monetäre Weise ermutigt werden, die Elternzeit zu nutzen. Das Unternehmen kompensiert den Einkommensausfall, den die Väter durch die Elternzeit haben, zehn Wochen lang in voller Höhe. Das heißt Väter können (ebenso wie Mütter) die Elternzeit mit vollem Gehaltsausgleich nutzen. Das Angebot wird immer besser genutzt. Durchschnittlich nehmen die Väter bei TDC acht Wochen Elternzeit, ein Drittel nimmt zehn Wochen. Der Anteil der die Elternzeit nutzenden Väter stieg im Zeitraum von 2002 bis 2005 von 13 auf 60 Prozent. Die Unternehmensleitung führt den Erfolg des Programms darauf zurück, dass TDC signalisiert hat, dass die Elternzeit nicht nur eine Möglichkeit ist, die Mitarbeiter

nutzen können, sondern dass es eindeutig positiv gesehen wird, wenn Mitarbeiter diese Möglichkeit auch tatsächlich nutzen. Zur Unternehmensphilosophie von TDC gehört, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Väter und Mütter als erstrebenswert gilt. Väter, die Familie und Beruf gemäß ihren Wünschen vereinbaren können, seien zufriedener und motivierter und damit leistungsfähiger und loyaler. Und nicht zuletzt erwirbt sich TDC durch sein Väterförderprogramm ein hohes Ansehen in der Gesellschaft und starke Medienpräsenz.

Väterarbeit als Zukunft lernender Organisationen

Anhand der genannten Beispiele und Empfehlungen wird deutlich, welche Schwerpunkte Väterarbeit zukünftig haben wird. Väter sind als Zielgruppe einer familienbewussten Personalpolitik zu betrachten, was bedeutet, dass ihnen die gleiche Aufmerksamkeit wie den Müttern gewidmet werden sollte. Dabei ist wenig Platz für Geschlechterkämpfe, viel mehr ist aus der Sicht des an Innovation und betriebswirtschaftlichem Erfolg interessierten Unternehmers Pragmatismus und auch Mut zur Innovation gefragt. Ein Beispiel für Innovation in Sachen Väterförderung, die über den Rahmen des einzelnen Unternehmens hinausgeht, finden wir seit einigen Jahren in der Rhein-Main-Region. Mit dem „Aktionsbündnis Männer und Leben“ arbeitet hier ein Netzwerk von Unternehmen, Kommunen, Verbänden, Gewerkschaften und Einrichtungen der Familienförderung, in dem sich die mitarbeitenden Organisationen regelmäßig über die Situation und Potenziale berufstätiger Väter fachlich austauschen und gemeinschaftlich optimale Lösungen erarbeiten (detaillierte Informationen unter www.impulstagung.de). Initiiert wurde dieses Aktionsbündnis von der Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung (FAIF).

Man sieht: Das einzelne Unternehmen hat mannigfaltige Möglichkeiten, die Potenziale der Väter besser zu nutzen und

Väter – sowohl als Mitarbeiter als auch als Vater – zu fördern. Hier liegen erst wenige erfolgreiche Best-Practice-Beispiele vor. Warum sollte nicht etwa ein verbandlicher Unternehmenswettbewerb zum „väterfreundlichsten Betrieb“ hier weitere Impulse schaffen? Auf der Ebene regionaler Netzwerke kann in Sachen Väterförderung ebenfalls noch viel Neues entwickelt werden. Die vielen „lokalen Bündnisse für Familie“ etwa bieten eine hervorragende Plattform hierfür; und Experten für Coaching, Väterpotenziale und -förderung können regional etwa über das Väter-Experten-Netz Deutschland (www.vend-ev.de) gewonnen werden.

Zum einen wirkt die Stärkung der Kommunikation über Väter und ihre Rollen in Beruf und Familie auf eine Väterkultur und die Anerkennung von Väterkompetenzen im Unternehmen hin. Zum anderen ist überall dort, wo die Trennung von Familie und Arbeitsleben aufgehoben wird, der Zuwachs an Lebensqualität und Leistungsmotivation am höchsten. Im Ergebnis profitiert die Organisation durch eine neue Qualität an Kompetenzen und Identifikation. Die väterorientierte Personal- und Organisationsentwicklung kann einen wichtigen Beitrag zum Umgang mit der personellen Vielfalt im Unternehmen liefern. Gerade jüngere männliche Führungskräfte mit Kindern können von den hier beschriebenen Ansätzen sehr stark profitieren, indem sie sich selbst und ihre Mitarbeiter nachhaltig zum Lernen motivieren und zur Quelle neuen Wissens machen.

Autoren

Dr. Michael Krohn,
lebt als Coach und Autor in Berlin,
michael_krohn@web.de

Heiko Sulimma,
Geschäftsführer der Dads Organisations-
beratung und Auditor für das audit
berufundfamilie@ in Hamburg,
heiko.sulimma@dads-online.de

Eberhard Schäfer,
Diplom-Politologe, ist seit 2002 Leiter des
Väterzentrums Berlin und Gründer des Papa-
Instituts Berlin, eb.schaefer@papa-institut.de