

104 | 2010

Christine Henry-Huthmacher

Marcus Schmitz

Väter zwischen Karriere und Familie

ZUKUNFTSFORUM

POL



ISBN 978-3-941904-40-8

www.kas.de



Konrad
Adenauer
Stiftung

INHALT

5	VORWORT	
7	EINLEITUNG	
	▪ Vaterrolle – Vom Ernährer zum sozialen Vater.....	8
10	ANFORDERUNGEN AN VÄTER	
	▪ Anforderungen der Berufstätigkeit	10
	▪ Anforderungen der Partnerinnen.....	13
	▪ Anforderungen der Kinder.....	15
	▪ Anforderungen von Vätern an die eigene Vaterschaft.....	17
20	AUSWIRKUNGEN DER VERÄNDERUNGEN AUF VÄTER	
	▪ Väter reagieren	22
	▪ Väter fordern ein	27
33	AUSWIRKUNGEN DER VERÄNDERUNGEN AUF UNTERNEHMEN UND ORGANISATIONEN	
	▪ Exkurs: Folgen für Unternehmen aus der demografischen Entwicklung.....	35
	▪ Familienfreundlichkeit als Aufgabe für Unternehmen.....	37
	▪ Familienfreundlichkeit ungleich Väterfreundlichkeit.....	40
44	AUSWIRKUNGEN DER VERÄNDERUNGEN AUF KOMMUNEN	
	▪ Fragenkomplex der Umfrage von IGS Organisations- beratung GmbH und Kölner Stadt Anzeiger: „Vaterstadt Köln“.....	46
50	AUSBLICK	
	▪ „Vater der Zukunft“	50
	▪ Fazit	52
53	LITERATUR	
57	DIE AUTOREN	
57	ANSPRECHPARTNER IN DER KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG	

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.
unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch
elektronische Systeme.

© 2010, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Sankt Augustin/Berlin

Gestaltung: SWITSCH Kommunikationsdesign, Köln.
Printed in Germany.
Gedruckt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.

ISBN 978-3-941904-40-8

VORWORT

Die Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört seit Jahren zu den familienpolitischen Prioritäten der Bevölkerung. Nach einer aktuellen Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach erwarten 63 Prozent der Befragten, dass sich die Familienpolitik konsequent dieser Aufgabe annimmt. Gleichzeitig zeichnet sich in der Bevölkerung ein Stimmungswandel ab, zwei Drittel der Befragten haben den Eindruck, dass sich Väter heute mehr an der Erziehung und Betreuung ihrer Kinder beteiligen als früher. Unter den jungen Vätern haben sogar drei Viertel diesen Trend festgestellt und fast alle sind mit dieser Entwicklung zufrieden.

Die Zahl der Väter, die sich ihren Kindern widmen und dafür ihren Beruf unterbrechen, ist in den letzten Jahren durch die Einführung des Elterngeldes kontinuierlich gewachsen. In Umfragen sind die „neuen Väter“ bereits seit längerem kein Randphänomen mehr. Wie die Elterngeldstatistik zeigt, stieg ihr Anteil von drei Prozent im Jahr 2006 auf 20,76 Prozent im dritten Quartal 2009 an. Dabei sind sie vor allem in Großunternehmen zu finden.

Trotz dieses sich beschleunigenden Trends haben viele Väter Schwierigkeiten am Arbeitsplatz, wenn sie mehr Zeit für Kinder und Familie beanspruchen. Auch Väter haben heute zunehmend ein Vereinbarkeitsproblem und geraten unter Druck berufliche Karriere und Familie zu vereinbaren. Welche Auswirkungen dies auf Väter hat und wie Unternehmen damit umgehen und schließlich welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind, wird im Folgenden durch den empirischen Beitrag von Marcus Schmitz, IGS Organisationsberatung, ausführlich dargelegt.

Sankt Augustin, im Januar 2010

Christine Henry-Huthmacher
Koordinatorin für Frauen- und Familienpolitik

EINLEITUNG

In den letzten Jahren erleben wir – vor allem in Deutschland – eine neue Dimension von Elternschaft. Stand bis vor wenigen Jahren in diesem Zusammenhang das Kind im Fokus des Interesses, verändert sich seit geraumer Zeit der Blickwinkel. Es beschäftigen sich einige wenige Fachleute mit Eltern und Elternschaft, mehr mit Müttern, einige auch mit Vätern – und den sogenannten „neuen Vätern“. Vaterschaft wird in einer Weise zum Diskussionsthema, wie wir es bisher in Deutschland in dieser Form nicht kannten.

Über diese vorwiegend soziologische geht eine wirtschaftliche Betrachtungsweise noch hinaus. Unter der Überschrift „Vereinbarkeit“ oder „Familie und Beruf“ beschäftigen sich immer mehr Unternehmen und Organisationen mit der privaten Situation ihrer Beschäftigten. Nicht, dass es nicht Zeiten gegeben hätte, in denen das nicht bereits geschehen wäre. Nicht, dass es Zeiten gab, in denen es zum Tabuthema wurde. Aber jetzt geraten Mütter in die Betrachtung, die Beruf und Familie unter einen Hut bekommen wollen und müssen. Ergänzend werden in Unternehmen gar Väter in einem Vereinbarkeitskonflikt beobachtet. Und selbst diese verlieren mehr und mehr den Status des Einzelfalls.

Die Beweggründe für Politik und Wirtschaft sind gar nicht so unterschiedlich. Politisch gesehen entsteht im Rahmen der demografischen Entwicklung und dem damit verbundenen Mangel an Kindern Handlungsbedarf, zum Beispiel im Hin-

blick auf die Sozialversicherungen, das Gesundheitswesen, die Finanzpolitik und die Besiedlung des Landes. Wirtschaftlich gesehen bedeutet ein Mangel an gut ausgebildeten jungen Leuten eine Gefährdung der Produktionsleistung und damit des einzelnen Unternehmens.

Vor diesem Hintergrund sind Politik, Gesellschaft und Wirtschaft in einem Boot. Dies lässt sich unter anderem daran erkennen, dass das Thema Vereinbarkeit mit politischer Unterstützung in wirtschaftlichen Zusammenhängen angegangen wird. Es lässt sich auch daran erkennen, dass sich Unternehmen Gedanken zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus dem Blickwinkel der Beschäftigten machen. Sie tun gut daran: Bindung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird zum Wettbewerbsfaktor. Die Rekrutierung und das Halten von Frauen im Arbeitsprozess sind unumgänglich, wenn man versuchen möchte, den Mangel an gut ausgebildeten Beschäftigten annähernd auszugleichen. Dass dies wiederum Auswirkungen auf die Männer und Väter hat, ist unstrittig. Es ist ebenso überlebenswichtig, da ein gesellschaftlicher Wertewandel Auswirkungen auf die Bereitschaft von Beschäftigten hat, sich in den Dienst von Organisationen zu stellen: zeitlich, inhaltlich und emotional. Dabei können besondere Veränderungen bei Vätern beobachtet werden. Diesen wird im Folgenden die Aufmerksamkeit gewidmet.

VATERROLLE – VOM ERNÄHRER ZUM SOZIALEN VATER

Die Vorstellungen von der Vaterrolle unterliegen, ebenso wie die Vorstellung von Partnerschaft oder Familie, einem kontinuierlichen gesellschaftlichen Wandel. Neben der traditionellen Versorgerrolle tritt bei heutigen Vätern verstärkt die soziale Funktion in den Vordergrund. So sehen Väter es zwar nach wie vor als ihre zentrale Aufgabe an das Familieneinkommen zu sichern, doch bewerten sie die soziale Funktion in Situationen der alltäglichen Betreuung und Erziehung von Kindern als ebenso wichtig. Dennoch bleibt die Vaterrolle eher diffus. Es fehlt an einer eindeutigen Definition von Aufgaben und Inhalten der Vaterrolle. Propagierte Idealvorstellungen wirken eher zusätzlich verunsichernd, da sie in der konkreten Alltagsrealität kaum umsetzbar sind. Erschwerend kommt die hohe Zahl der Scheidungen hinzu. Scheidungsraten von 50 % in Großstädten mit häufig gemeinsamen Sorgerecht sind Ausdruck von veränderten familiären Beziehungen.

Jahr	Ehescheidungen	darunter Ehescheidungen mit minderjährigen Kindern	betroffene minderjährige Kinder
2008	191.948	94.521	150.187
2007	187.072	91.700	144.981
2006	190.928	94.120	148.624
2005	201.693	99.250	156.389
2004	213.691	107.106	168.859
2003	213.975	107.888	170.256
2002	204.214	101.830	160.095

Quelle: Statistisches Bundesamt

Der Versuch, gängige Lebensmodelle zu definieren, zeigt, wie sehr sich die Lebenswirklichkeit von Familien gerade in der letzten Generation verändert hat. Das klassische Modell verheirateter Ehepaare mit Kind wird in vielen Fällen bei jungen Eltern durch Lebensgemeinschaften ergänzt. „Im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklung hin zur Individualisierung und Differenzierung der Menschen und ihrer Lebenskontexte wandeln sich auch die Modelle von Partnerschaft, von Ehe und Familie.“ [Walther, Lukoschat, 2008, Seite 44]. Jeder Versuch, ein allgemeingültiges Modell zu beschreiben, das die Lebenswirklichkeit von Eltern, und damit von Vätern, vollständig abbildet, ist damit kaum möglich.

Im Übrigen soll an dieser Stelle auch auf die wachsende Gruppe alleinerziehender Väter hingewiesen werden, um die standardmäßig in öffentlichen Diskussionen zugeschriebenen Rollenmuster in Frage zu stellen. Nach dem Statistischen Bundesamt [Mikrozensus 2007] waren von 29 Millionen Männern (insgesamt 40 Millionen männliche, d.h. Jungen und Männer, Einwohner in Deutschland) knapp zwei Drittel Ehemänner, 26 % Alleinstehende, 9 % Partner in einer Lebensgemeinschaft und knapp 1 % alleinerziehende Väter. Dabei werden als Alleinerziehende grundsätzlich diejenigen Mütter und Väter bezeichnet, die ohne Ehe- oder Lebenspartner mit ihren minder- oder volljährigen Kindern in einem Haushalt zusammenleben. Elternteile mit Lebenspartner im Haushalt zählen zu den Lebensgemeinschaften mit Kindern. In absoluten Zahlen bedeutet dies, dass im Jahre 2007 etwas weniger als 290.000 Väter alleinerziehend waren. In der öffentlichen Wahrnehmung existiert diese Gruppe so gut wie gar nicht.

ANFORDERUNGEN AN VÄTER

ANFORDERUNGEN DER BERUFSTÄTIGKEIT

Zunächst ist festzuhalten, dass nach wie vor die Männer – abgeleitet aus der Arbeitsmarktbeteiligung – tendenziell den größeren Teil zur Erwirtschaftung des Familieneinkommens beitragen. Betrachtet man die Altersgruppe der 35- bis 55-Jährigen, so waren im Jahre 2006 in Westdeutschland 89 % und in Ostdeutschland 79 % der Männer erwerbstätig. Vollzeit beschäftigt waren zu diesem Zeitraum in Westdeutschland 84 %, in Ostdeutschland 71 %. Vergleicht man dies mit den Zahlen der Frauen, so waren in Westdeutschland 73 %, in Ostdeutschland 74 % erwerbstätig. Allerdings lediglich 33 % (Westen) und 42 % (Osten) als Vollzeitbeschäftigte [Statistisches Bundesamt 2008]. Damit ist zu konstatieren, dass zweifellos ein hoher Druck auf den Männern, besonders auf den Vätern, zur Erwirtschaftung des Familieneinkommens liegt. Frauen sind in Deutschland immer noch in der Rolle der Zuverdienerinnen. Sie tragen 18 % zum Haushaltseinkommen bei.

Dieser Druck ist darüber hinaus besonders zu würdigen, wenn die Änderungen und Anforderungen der Berufstätigkeit einbezogen werden. Bereits im Jahre 2005 ergab eine Umfrage der IGS Organisationsberatung [IGS 2005a] unter knapp 1100 Vätern folgende Arbeitszeitbelastung in Stunden pro Woche:

bis 40	20 %
41-50	47 %
51-60	26 %
über 60	7 %

Im Rahmen dieser Umfrage wurde erkennbar, dass der tatsächlich genommene Urlaub hinter dem Urlaubsanspruch zurückbleibt. Dies macht deutlich, wie die zeitliche Belastung der Erwerbstätigkeit in der betrieblichen Realität bei Männern in gehobenen Positionen aussieht. In einer weiteren Untersuchung im Jahre 2007 durch die IGS Organisationsberatung lag die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von vollzeitbeschäftigten Vätern bei durchschnittlich 45,9 Stunden. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass ein zunehmend von Vätern geäußelter Wunsch nach Teilzeit nicht bedeutet, dass dabei zwangsläufig eine „halbe Stelle“ im Fokus liegt. Vielmehr verbirgt sich teilweise dahinter der Wunsch nach tarifvertraglicher Wochenarbeitszeit von 40 Stunden. 58,9 % der befragten Väter äußerten, dass sie – wenn sie frei und ohne Konsequenzen zu befürchten wählen könnten – die wöchentliche Arbeitszeit reduzieren würden. Dies wurde lediglich durch den Wunsch nach einem Home Office (66 %) übertroffen [IGS 2007b].

Dabei ist die zeitliche Belastung nur ein Aspekt. Weitere Belastungsfaktoren werden deutlich, wenn die Hauptergebnisse einer Umfrage unter fast 500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Deutschland zur Führungspraxis [IGS 2009b] einbezogen werden.

1. Lediglich 21,5 % der Arbeitnehmer beurteilen die Stimmung in den Unternehmen als sehr gut oder gut. In den Teams allerdings ist die Stimmung weitaus besser. Hier beurteilen 52,7 % das Klima als sehr gut und gut.
2. Ein Drittel der Befragten ist mit der beruflichen Situation unzufrieden und sehr unzufrieden.
3. Über 70 % empfinden den eigenen Arbeitsplatz als überwiegend sicher. Allerdings teilt fast die Hälfte die Befürchtung, in Zukunft finanzielle Einbußen zu erleiden.
4. Über die Hälfte der befragten Arbeitnehmer fühlen sich ohnmächtig. 52,5 % meinen, dass ihre Leistung die Sicherheit des Arbeitsplatzes nicht beeinflusst.

5. 81,7 % der Befragten spüren, dass Druck auf sie ausgeübt wird! Mehr als zwei Drittel sagen, dass der Druck in den letzten fünf Jahren gestiegen ist. Mehr als die Hälfte meint, dass die Geschäftsleitung den Druck aufbaut.
6. Über 85 % sind der Auffassung, dass im Unternehmen generell Druck als Mittel der Führung eingesetzt wird.
7. Der Druck wird über unrealistische Erwartungen sowie über den Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgebaut: Unterstellungen, Drohungen, fehlende Kommunikation, Steigerung der Arbeitsbelastung, autoritäre Führung (Zitat: „Es wird bewusst auf die Atmosphäre der Angstfreiheit verzichtet.“).
8. Die Unternehmensleitung äußert sich mit Abstand am meisten zur wirtschaftlichen Situation (67,9 %), zum Wettbewerbsdruck (47 %) und zur Entwicklung von Geschäftsfeldern (45,6 %). 70 % des oberen Managements begeistern die Belegschaft nicht für die „gemeinsame Sache“.
9. Fast 45 % vertrauen ihrem Vorgesetzten nicht.
10. Fast ein Drittel glaubt, dass der Vorgesetzte ihnen nicht vertraut.
11. Der aufgebaute Druck hat Folgen: Leistungsbereitschaft sinkt (bei 46,8 %), Engagement sinkt (bei 44,7 %) und die Loyalität nimmt ab (bei 55,1 %).
12. 42,6 % der Befragten reagieren auf die beruflichen Rahmenbedingungen durch den Rückzug ins Privatleben (Aussage: „Ich suche Erfüllung in meinem Privatleben.“). Ein Drittel zieht einen Wechsel des Arbeitgebers in Betracht.
13. 31,1 % bescheinigen dem oberen Management fehlende Führung, 14,1 % einen autoritären Führungsstil.
14. Zwei Drittel der Befragten glauben, dass es den Kolleginnen und Kollegen mit den Rahmenbedingungen im Unternehmen schlecht geht.
15. Pessimismus herrscht vor: Knapp die Hälfte glaubt, dass sich in Zukunft die Zufriedenheit (47,4 %!), die Motivation (45,8 %) und die wirtschaftliche Situation (43,1 %) verschlechtern.

Instabilität im Sinne fehlender Sicherheit in der Berufswelt prägt die Realität und sorgt für zusätzliche Belastung.

ANFORDERUNGEN DER PARTNERINNEN

In den jungen Generationen hat sich das Rollenverständnis von Frauen massiv verändert. Nicht nur, dass Frauen heute häufiger als Männer Abitur machen und die tendenziell besseren Studienabschlüsse erzielen. Sie werden zu einem unverzichtbaren Potenzial am Arbeitsmarkt. Dies wird zum Beispiel daran deutlich, dass knapp 60 % der BerufseinsteigerInnen im Fach Medizin weiblich sind [*Deutsches Ärzteblatt* 2009]. Insgesamt steigt die Erwerbsquote der Frauen. Im Abstand von lediglich vier Jahren (2000 bis 2004) stieg die Anzahl der erwerbstätigen Frauen von 14,7 auf 16 Millionen. In der Altersklasse der 30- bis 35-jährigen Frauen waren 1991 70,8 % der Frauen erwerbstätig, im Jahre 2004 76,8 % [Statistisches Bundesamt 2008].

Unabhängig, ob die steigende Erwerbsquote von Frauen das Ergebnis oder die Ursache eines veränderten Rollenverständnisses ist, in jedem Falle verändert sich dasselbe. Staatliche Instrumente, wie das neue Unterhaltsrecht, werden diesem Rollenverständnis gerecht. Der Weg geht also Richtung Eigenverantwortung und Unabhängigkeit. Auf der anderen Seite stehen allerdings das Festhalten an traditionellen Werten und die Sicherheit von althergebrachten und durch vergangene Generationen vorgelebten Rollenmustern. Insofern ergibt sich aus einer Gemengelage unterschiedlicher und unklarer bzw. neu zu definierender Rollenbilder ein Konflikt. An dieser Stelle ist dieser Rollenkonflikt der Frauen nicht Gegenstand der weiteren Betrachtung. Allerdings ergibt sich daraus eine Auswirkung auf die Männer und die Väter.

Klare Rollenmodelle und Leitbilder erzeugen klare und eindeutige Erwartungshaltungen. Unklare Rollenbilder erzeugen unklare Erwartungen. Nicht nur die Ausarbeitung „Wollen Frauen den neuen Mann?“ [Döge, Volz 2002], auch eine Befragung von Müttern über die Situation der Väter [IGS 2005b] zeigen, dass die Erwartungshaltung gegenüber den Vätern vonseiten der Mütter uneindeutig ist. Pointiert kann man das Ergebnis der Befragung wie folgt darstellen:

- Nach wie vor fällt das häusliche Umfeld in den Kontrollbereich der Frauen. Insofern richten sich die dort geltenden Qualitätsansprüche an deren Bedürfnissen aus. Mit anderen Worten: Männer und Väter sollen im Haushalt helfen. Tendenziell legen aber die Frauen die Qualitätsanforderungen fest.

„Ein weiterer Bereich sind Alltagstugenden und auf die gemeinsame Haushalts-, Arbeits- und Lebenspraxis bezogene Eigenschaften, die sich beide Partner – hier allerdings schon in unterschiedlicher Intensität und Gewichtung – wünschen, wie die Übernahme bestimmter Tätigkeiten im Haushalt und bei der Kindererziehung und in der Führung bzw. Management des Haushalts allgemein. Auf diese Elemente legen Frauen durchgängig deutlich größeren Wert. Allerdings: Sie wünschen sich einerseits von den Männern, dass sie hier stärker präsent sind, aber doch so, dass sie, die Frauen, sich in erster Linie für diese Bereiche als zuständig ansehen.“ [Döge, Volz, 2002].

- Ähnliches gilt für die Kindererziehung. Natürlich soll sich der Vater an der Erziehung beteiligen. Allerdings oftmals so, wie die Mutter es möchte. Deutlich wird dies zum Beispiel daran, dass die Mütter für die Kinder ein Bedürfnis nach mehr Zeit mit dem Vater konstatieren. Die Mütter bleiben allerdings in der Forderung gegenüber den Vätern nach mehr Zeit mit den Kindern hinter den Forderungen der Kinder zurück. Obwohl ihnen also das Bedürfnis der Kinder bewusst ist, formulieren sie dieses Bedürfnis nicht als eigenes.
- Bei aller Bedeutung des familiären Engagements des Vaters: der berufliche Erfolg des Partners wird deshalb nicht unwichtig.

Konkret sehen die Ergebnisse wie folgt aus:

- Während sich die Kinder zu 84 % nach Angaben der Mütter mehr Zeit mit dem Vater wünschen, finden die Mütter die Zeit zu 39 % vollkommen ausreichend, zu 50 % eher nicht ausreichend und zu 11 % auf keinen Fall ausreichend.
- 46 % der Mütter wünschen sich ein stärkeres Engagement des Partners in der Familie, 41 % wünschen sich dieses nicht, 13 % geben „weiß nicht“ an.
- Nur 2 % der Mütter kennen keine andere Frau, 33 % nur wenige Frauen, 65 % aber viele Frauen, die sich über mangelndes Engagement des Partners beklagen.
- Der berufliche Erfolg des Partners ist 49 % der Frauen wichtig (!), 45 % teilweise wichtig und 6 % nicht wichtig [IGS 2005b].

Unklares Rollenverständnis, fehlende Leitbilder und sich verändernde Rollenzuschreibungen sorgen für Unsicherheit und fehlende Orientierung. Diese kann nur wieder entstehen, wenn innerhalb der Partnerschaft individuelle Aushandlungsprozesse geführt werden. Sie entscheiden, in welcher Form das Lebensmodell ausgestaltet wird. Auf diese Weise können und müssen Rollenerwartungen geklärt werden. Zweifellos unterliegt dies der Herausforderung, innerhalb der Paarbeziehung auf die Idee zu kommen, einen solchen Aushandlungsprozess zu führen. Zum zweiten muss er dann noch glücken. Schließlich fällt ein Weg des Lernens – das Nachahmen – aus, da in vorangegangenen Generationen ein solcher Prozess weit weniger – wenn überhaupt – stattgefunden hat.

ANFORDERUNGEN DER KINDER

Kinder erleben eine verhäuslichte Kindheit mit organisierter Freizeit. Mit anderen Worten: Während früher Kinder – unabhängig vom Wohnort – auf die Straße gehen und sicher sein konnten, auf andere Kinder zu treffen, müssen heute unzählige Wegeleistungen erbracht werden, um die Kinder zu Kindern zu bringen. Beispielhaft seien das Verabredungsmanagement, Fahrservice zu Vereinsaktivitäten oder das Auffinden von Spiel- und Hausaufgabenpartnern genannt. Weniger Kinder bedeuten, dass zunehmend Kinder dort leben, wo keine oder kaum andere Kinder wohnen – eine Tendenz zur Verinselung, der Eltern unter Investition von Zeit und Geld entgegenwirken.

Ein weiterer Aspekt der Veränderung liegt im Werteverständnis, mit dem Eltern ihren Kindern gegenüber agieren und welches im Rahmen der Wechselwirkung zu einem entsprechenden Verhalten der Kinder führt. Zum einen erleben wir eine zunehmende Bedeutung des Kindeswohls („Meinem Kind soll es gut gehen.“). Seit den 1980er Jahren drückt sich dies in einer Emanzipation des Kindes aus. Kinder sind (Mit-)Entscheidungsträger in Familien, welches Auto, Sofa oder Haus gekauft oder wo der Urlaub verbracht wird. Sie ziehen hinsichtlich der Rechte, die sie in der Familie haben, mit den Eltern nahezu gleich, während sie von Pflichten weitestgehend freigehalten werden [Henry-Huthmacher, Borchard 2008].

Dies hängt sicherlich auch damit zusammen, dass Kinder heute – in der gesellschaftlichen Mitte – das Ergebnis einer Entscheidung ihrer Eltern sind. Sie sind Sinnstifter, gehören zum Lebensentwurf. Daraus erwächst

das oben beschriebene Verhalten. Konsequenz ist auch, dass Eltern das Pflichtgefühl entwickelt haben, in der Erziehung ihrer Kinder alles richtig machen zu wollen. Der Erfolg des Kindes ist damit in den Augen vieler Eltern ein Erfolg der Förderung und Entwicklungsbegleitung innerhalb der Kindheit. Dies führt zu einer Reaktion im Verhalten des Kindes, das sich als Individuum in der Familienkonstellation begreift, das ohne weiteres eigene Ansprüche und Bedürfnisse äußern und an die Eltern als Erwartungen adressieren darf. In Kombination mit den ohnehin von Mutter und Vater erstrebten Erziehungszielen verfehlen diese Äußerungen ihre Wirkungen nicht und sind in vielen Familien Gegenstand zahlreicher Diskussionen.

Was aber äußern die Kinder an speziellen Bedürfnissen gegenüber den Vätern? Es ist vor allem das Bedürfnis nach Zeit mit dem Vater. Die Väter-Untersuchung von 2005 zeigt bereits damals schon deutlich, dass die Zeit zwischen Vätern und Kindern ein zentrales Element in der Auseinandersetzung miteinander ist. Die Väter verbringen wenig Zeit mit ihren Kindern.

Wie viele Stunden verbringen Sie in der Woche aktiv mit Ihren Kindern?

bis 5	6 bis 10	11 bis 15	16 bis 20	21 bis 25	26 bis 30	mehr als 30
16 %	26 %	19 %	18 %	8 %	6 %	7 %

Dabei registrieren die Väter sehr genau, dass das Bedürfnis der Kinder, mit ihnen Zeit zu verbringen, höher ist. So äußern 23 % der befragten Väter, dass die Kinder selten fordern, mehr Zeit mit ihnen zu verbringen. 47 % konstatieren, dass die Kinder dies manchmal fordern. 19 % erleben, dass die Kinder dies häufig einfordern. Daraus resultiert in der Folge auch bei Vätern – was man gemeinhin nur berufstätigen Müttern unterstellt – ein schlechtes Gewissen. Für 65 % ist die Zeit mit den Kindern eher nicht ausreichend, für 17 % auf keinen Fall [IGS 2005a].

Die zentrale Forderung der Kinder an die Väter ist Zeit. Damit artikulieren Kinder gegenüber ihren Vätern sehr deutlich die Ansprüche. Väter registrieren diese und erleben einen eigenen Konflikt, da die beruflichen Anforderungen (s.o.) teilweise wenig Spielraum für zeitliche Flexibilität bieten.

ANFORDERUNGEN VON VÄTERN AN DIE EIGENE VATERSCHAFT

Väter definieren ihre Rollen und ihre Werte neu. Während einerseits die Rolle als Ernährer der Familie langsam in den Köpfen an Bedeutung verliert, gewinnt andererseits die Verantwortung ihren Kindern gegenüber. Es stellt sie nicht mehr zufrieden, nur spät abends und am Wochenende (wenn überhaupt!) Vater sein zu dürfen. Die hohe Anspruchshaltung vieler Väter an sich selbst spiegelt sich auch in einer Studie der „hessenstiftung – familie hat zukunft“, die unter dem Titel *Zeit für Väter* veröffentlicht ist, wider [hessenstiftung – familie hat zukunft 2008]. Danach würden Väter – könnten sie frei wählen, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen – mehr berufliche Kompromisse zugunsten der Familie eingehen. Über die Hälfte der 360 Umfrageteilnehmer kann sich vorstellen, die Berufstätigkeit in Form einer Elternzeit zu unterbrechen, im Durchschnitt sogar für die Dauer von 16 Monaten. Obwohl die Bandbreite stark variiert (zwischen einem Monat und drei Jahren), würden die meisten Väter für ein halbes bis ein Jahr den Beruf zugunsten der Familie aufgeben. Ferner würden 59 % der Väter ihre wöchentliche Arbeitszeit um durchschnittlich 28,6 % verkürzen. Die meisten von ihnen wünschen sich darüber hinaus die Möglichkeit, regelmäßig von Zuhause aus arbeiten zu können. Im Schnitt sollte dies an zwei Tagen in der Woche der Fall sein.

„Die gestiegene Motivation zur Übernahme einer aktiven Vaterrolle resultiert u.a. aus dem Wunsch vieler Männer, mehr Zeit für ihre Kinder zu haben als ihre eigenen Väter für sie hatten.“ [Kohn, 2008, Seite 9; vgl. auch Fthenakis, 2002 und Matzner, 2004]

Interessant im Zusammenhang mit den eigenen Bedürfnissen ist zum Beispiel auch ein Blick auf eine Befragung, die bereits im Jahre 1996 von Levi Strauss & Co. in Auftrag gegeben wurde. Die Frage war einfach und schwierig zugleich: Männer wurden befragt, was für sie Erfolg bedeutet:

- 84 % antworteten, ein guter Vater zu sein,
- 76 % gaben an, eine befriedigende Partnerschaft führen zu wollen [Ochs, Orban, 2007].

Männer wollen eigentlich das gleiche wie Frauen. Studien von Fthenakis kommen diesbezüglich zu dem Ergebnis, dass „Erfolg als Vater und Ehemann und Erfolg im Beruf“ [ebenda] die Zielsetzung ist. Ferner führt

Fthenakis in der Zeitschrift *Focus* (Nr. 25/2005) aus, „dass die Vereinbarkeit von Erziehung und Erwerbstätigkeit bei den Müttern endlos debattiert wird, das schlechte Gewissen und die schwierige Doppelrolle der Väter in der öffentlichen Wahrnehmung hingegen keine Rolle spielt.“ [ebenda].

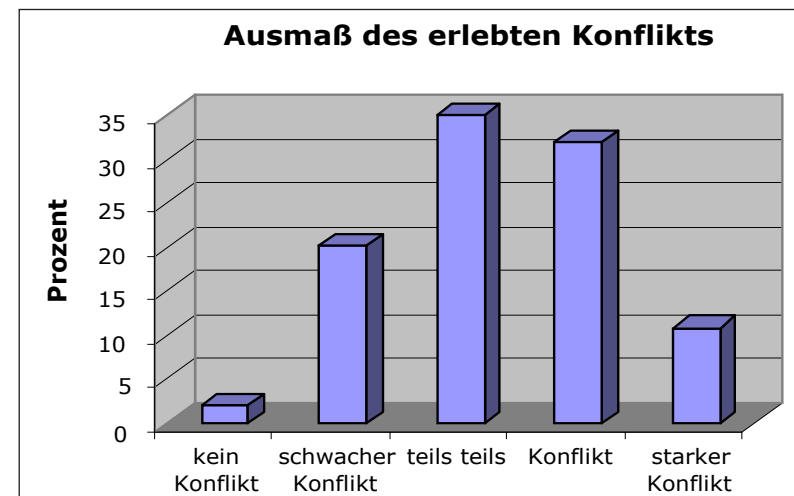
Selbst Zeitungen wie das *manager magazin* kommen mittlerweile zu dem Ergebnis, dass ein Wertewandel in der Gesellschaft zu beobachten ist: „Seit der Jahrtausendwende vollzieht sich in Deutschland ein grundlegender Wandel der Einstellungen“ [*manager magazin*, 4/2009]. Sinus beobachtet in diesem Zusammenhang ein sogenanntes Regrounding, d.h. eine Wiederentdeckung von Werten wie Heimat, Familie und Gesundheit [ebenda]. „Wenn Arbeit nur Geld bringt, ist auf Dauer niemand wirklich zufrieden“, sagt Dr. Hans Thomas, Direktor des auf Forschungsfragen zu Ethik, Werten und Glauben spezialisierten Lindenthal-Instituts in Köln. „Je stärker der Kapitalismus einseitig auf Rendite setzt, desto mehr suchen die Menschen nach Würde, Sinn und Anerkennung.“ [Gloger 2009].

Abschließend zu diesem Themenkomplex sollen einige Antworten im Rahmen der Studie im Auftrag der „hessenstiftung – familie hat zukunft“ [IGS Organisationsberatung GmbH 2007b] den Wertewandel und auch die Einstellung und Anforderungen sowie den Konflikt, den Väter aufgrund ihrer eigenen Ansprüche an die Vaterrolle haben, verdeutlichen.

Wie zufrieden sind Sie mit der aktuellen Gewichtung von Familie und Beruf in Ihrem Leben?

	Anzahl	Prozent
sehr zufrieden	21	5,8
zufrieden	120	33,4
teils teils	107	29,8
unzufrieden	89	24,8
sehr unzufrieden	22	6,1
Gesamt	359	100

In welchem Ausmaß erleben Sie einen Konflikt zwischen beruflichen und familiären Anforderungen?



Wenn Sie in einer Partnerschaft leben: Glauben Sie, dass Ihre Beziehung unter den Anforderungen des Berufslebens leidet?

	Anzahl	Prozent
Häufig	88	25,7
Manchmal	237	69,1
Nie	18	5,2
Gesamt	343	100,0

Erlaubt es Ihnen die momentane berufliche Situation, Ihren eigenen Ansprüchen an Ihre Vaterrolle gerecht zu werden?

	Anzahl	Prozent
Ja	93	26,1
Teilweise	206	57,7
Nein	58	16,2
Gesamt	357	100,0

[IGS, 2007b]

AUSWIRKUNGEN DER VERÄNDERUNGEN AUF VÄTER

Sich ändernde und sich gleichzeitig verschärfende Anforderungen werden durch das Berufsleben an Väter gestellt. Durch neue und andere Rollenbilder entstehende Anforderungen der Partnerinnen. Selbstbewusstes und partnerschaftliches Auftreten der Kinder sowie das damit verbundene Einfordern von Teilhabe der Väter am Familienleben seitens der Kinder sind herausfordernd. Auch die an sich selbst gestellten Anforderungen der Väter an die eigene Vaterschaft mit der Tendenz zum „Alles-richtig-machen-wollen“ in der Erziehung der Kinder sind gestiegen. Dies zusammen genommen bleibt nicht ohne Auswirkungen auf das Verhalten der Väter.

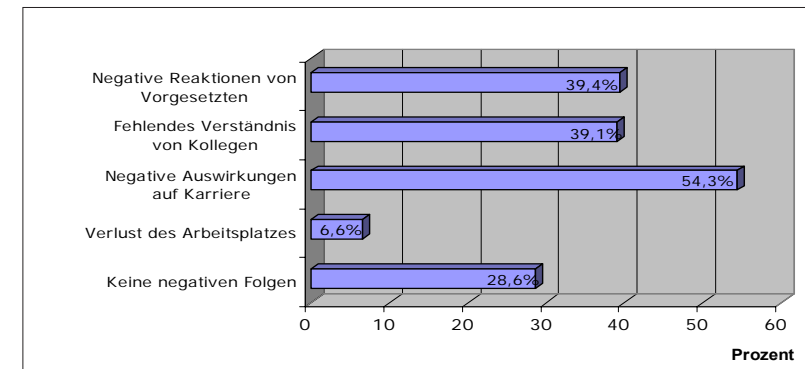
Zunächst entsteht ein persönlicher Konflikt zwischen Karriere und Familie, der sich nicht nur aus Untersuchungsergebnissen, sondern auch anhand der Zitate von Vätern aus unterschiedlichen Umfragen darstellen lässt:

- „Viel wichtiger (als Instrumente) wäre ein gewisses Verständnis, dass Väter von kleinen Kindern nicht unbeschränkt zeitlich und örtlich mobil sein können.“
- „Das familiäre Engagement eines Vaters wird abgewertet, es besteht in den Köpfen ein Widerspruch zwischen Leistungengagement und Familienengagement.“

- „Die aktuelle Geschäftsleitung hätte kein Verständnis dafür, dass sich ein leitender Mitarbeiter familiär engagiert.“
- „Abkehr vom Mann als ‚Arbeitsmaschine‘ hin zu einem Verständnis, das Väter ein Teil des Elternduos sind, mit gleichen Rechten, Pflichten und Verantwortungen.“

Deutlich wird der Konflikt auch, wenn man die Konsequenzen, die Väter bei Inanspruchnahme von familienfreundlichen Maßnahmen im Unternehmen befürchten müssen, beleuchtet. Hierbei ist besonders beachtenswert, dass 6,6 % den Verlust des Arbeitsplatzes befürchten.

Mit welchen Konsequenzen müssen Väter in Ihrem Unternehmen (vermutlich) rechnen, wenn sie familienfreundliche Angebote nutzen?

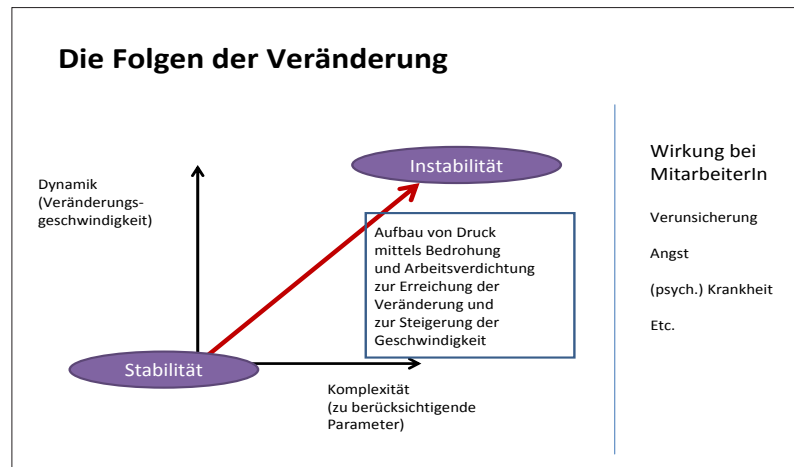


[IGS 2007b]

Wie gehen Väter nun mit diesem Konflikt tatsächlich um? Zum einen kann beobachtet werden, dass Väter für sich Entscheidungen treffen, die dazu führen sollen, den eigenen Konflikt zu entschärfen. Zum anderen steigt das Selbstbewusstsein der Männer in der Vaterrolle, so dass sie aktiv werden und Anforderungen an ihre Arbeitgeber stellen. Beide Aspekte werden im Folgenden erörtert.

VÄTER REAGIEREN

Die gestiegenen und veränderten Anforderungen münden in Auswirkungen auf den Einzelnen. Die beschriebene Situation lässt sich mit Hilfe der folgenden Grafik verdeutlichen.



Die Auswirkungen bestehen in einer gestiegenen Angst und einer oftmals als sehr hoch empfundenen Verunsicherung. Aber auch eine weitere Variante, die vor allem zunehmend Leistungsträger ereilt, sind nicht mehr zu bewältigende Belastungssituationen sowie psychische Erkrankungen. Dabei geben Beschäftigte an, dass der Umgang mit Druck zum eigenen Anforderungsprofil gehört. Druck nicht aushalten zu können, ist eine Schwäche, die man sich im Unternehmensumfeld nicht eingestehen möchte – sie kommt einem Scheitern im beruflichen Umfeld gleich.

In diesem Zusammenhang kann auch auf Untersuchungen der IGS Organisationsberatung GmbH zurückgegriffen werden, die die individuelle Belastungssituation im Kontext zwischen Berufs- und Privatleben verdeutlicht. Im Rahmen der Untersuchung „hessenstiftung – familie hat zukunft“ wurden 114 Führungskräfte persönlich interviewt. Das brachte zu Tage, dass sich 43 % aufgrund der anliegenden Themenstellungen, des Arbeitspensums und der Vielzahl von Projekten überfordert fühlen. [IGS 2007a].

Wie Menschen auf diese Veränderungen reagieren ist im höchsten Maße unterschiedlich. Erstens kann der Druck zu Motivation führen. Zweitens können Menschen an den Herausforderungen und dem Druck zerbrechen. Dies umschreibt die dargestellte Überforderungssituation mit möglichen Folgen der psychischen Erkrankung. Drittens kann diese Situation aber auch zu einer Veränderung des Verhaltens und als Auslöser einer Veränderung in der Einstellung gegenüber dem Beruf und dem Arbeitgeber, d.h. dem Unternehmen, führen. Gerade letzteres ist bei Vätern massiv zu beobachten.

Mit dem Blick auf die eigene Überforderung und Unzufriedenheit wird das Bild vom Sinn des Berufes neu gestaltet. Dabei wenden viele Betroffene in der Umsetzung das an, was sie in den letzten Jahren in den Unternehmen lernen konnten: Die Kosten-Nutzen-Analyse. Die Fragen „Welchen Aufwand fordert das von mir?“ und „Welchen Nutzen bringt mir das?“ werden nicht mehr nur im beruflichen Umfeld gestellt, sondern auf private Entscheidungssituationen übertragen.

Die Karrieremöglichkeit an einem anderen Ort wird zum Beispiel nicht mehr als „sinnvoll an sich“ betrachtet, da die Karriere des Mannes ein in der Partnerschaft definiertes Ziel ist. Es wird hinterfragt:

- Was bedeutet dieser Schritt für die Familie?
- Welche Aufwände fordert die Karriere von der Familie? (Umzug, Zeitaufwand für die Einarbeitung, neue Freundschaften schließen, sich sozial etablieren, etc.)
- Was ist der Nutzen? (Sicherheit des Arbeitsplatzes, Einkommensentwicklung, Erfüllung, berufliche Perspektiven) etc.

Im Folgenden werden die Kosten einerseits mit dem Nutzen andererseits abgewogen und eine Entscheidung getroffen. Damit ist eine im beruflichen Umfeld etablierte Vorgehensweise in das private Umfeld übertragen worden.

Die Zeitschrift *Capital* hat in der Ausgabe 05/2008 die Frage zur Titelseite erklärt: „Rechnet sich Ihre Karriere?“ Der Untertitel: „Capital Karrierekalkulator: Effizienter im Job, zufriedener im Leben“. Der Ausgabe liegt eine Berechnungstabelle zugrunde, die die Aufwände für die Karriere dem erzielten Einkommen gegenüberstellt. Dies ist eine Systematisierung dessen, was je nach Persönlichkeitstyp strukturiert oder

improvisiert zur Grundlage einer Entscheidung gemacht wird. Insofern ist davon auszugehen, dass Verhaltensmuster und Entscheidungsprozesse im Privaten mit den Mitteln und Methoden des Berufslebens übereinstimmen.

Ferner können wir beobachten, dass der Fokus der Leistungsträger sich ähnlich dem der Unternehmen auf sich selbst ausrichtet. Unternehmen stellen die Frage, mit welcher strategischen Ausrichtung sie die Existenz am Markt sichern können. Diese Frage nach der „Marktfähigkeit“ wird auch zunehmend von Jung-Professionals und von Professionals gestellt. Karriereschritte werden systematisch danach ausgewählt, wie die eigene Marktfähigkeit sichergestellt und wie die Anforderungen der Arbeitgeber auch in Zukunft erfüllt werden können. Welche Erfahrungen und Kenntnisse nützen bei der Fortsetzung der eigenen Karriere?

Diese Aspekte sind einerseits Ausdruck der Entgrenzung, d.h. der fehlenden Unterscheidung zwischen Berufs- und Privatleben, andererseits der Versuch, die komplexe private Situation mit Werkzeugen bewältigen zu können. Das Ergebnis dieser Methoden sind individuell sehr unterschiedliche Entscheidungen. Die einen entscheiden sich verstärkt für die Karriere und stimmen ihr Handeln darauf ab. Ausdruck dessen ist die Quote der kinderlosen Akademikerinnen [Leggewie, Bude, 2004]. Die anderen verweigern sich den beruflichen Herausforderungen und ziehen sich in das Privat- und Familienleben zurück. Verstärkt ist dabei zu beobachten, dass das Familienleben, sofern Kinder oder pflegebedürftige Angehörige vorhanden sind, den Vorzug genießt. Abwägungsprozesse werden also zunehmend zu Lasten der Unternehmen entschieden.

Übertragen auf die Situation der Eltern bedeutet dies, dass der Druck des Arbeitslebens die Elternaufgabe beeinflusst. Eltern reagieren also einerseits mit Professionalisierung in der Auswahl der Fördermaßnahmen für Kinder, andererseits mit Verhaltensmustern, die sich im beruflichen Umfeld bewährt haben. Mit diesen Vorgehensweisen besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Kinder fit für die Arbeitswelt von heute (nicht unbedingt von morgen) gemacht und in die Lage versetzt werden, die Existenz im beruflichen Umfeld sichern zu können.

Das Resultat dieser Veränderungen ist eine Entwertung traditioneller Arbeitshaltungen. Arbeit und Beruf sind nicht mehr automatisch Werte an sich. Es wird gerade von Leistungsträgern abgewogen, ob die indivi-

duellen Kosten dem individuellen Nutzen der Arbeitsleistung entsprechen. Dabei erleben wir in der Praxis eine Werteveränderung zwischen den Generationen. Je jünger die Zielgruppe, umso stärker werden diese Abwägungsprozesse durchgeführt, umso stärker wird die traditionelle Arbeitshaltung hinterfragt.

Als Beispiel für die Veränderung der Arbeitshaltung über die Generationen hinweg soll nachfolgend die während eines Seminars mit Führungskräften erarbeitete Tabelle angeführt werden. Sie zeigt, dass die „tugendorientierten Veteranen“ heute durch abwägende und flexible Nexters ersetzt werden.

<p>Veterane, geb. vor 1945</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pünktlichkeit ▪ Ordnung, Sauberkeit ▪ Pflichtbewusstsein ▪ Zusammengehörigkeit ▪ Disziplin ▪ Verlässlichkeit ▪ Loyalität 	<p>„Generation X“, geb. 1965-1980</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualistisch ▪ Weltoffen ▪ Technikoffener ▪ Verwöhnter ▪ Unabhängiger ▪ Drang nach Wissen und Information ▪ Freiheit ▪ Abwägung Beruf und Freizeit ▪ locker
<p>Babyboomer, geb. 1945-1964</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pünktlichkeit ▪ Weltoffener ▪ Lebensbewusst, aktiv ▪ Beruf/Karriere geht vor ▪ Als Führungskraft konsensorientiert und kollegial 	<p>Nexters, geb. ab 1980</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Druckresistent in der Führung ▪ Konsumverwöhnt, materialistisch ▪ „Spielegeneration“ ▪ Technikorientiert ▪ Hinterfragen ▪ Selbstbewusst ▪ Freizeitorientiert (Wohlbefinden steht im Vordergrund) ▪ Individualistisch, egoistisch ▪ Offen für Veränderung ▪ Mobil, flexibel

Dies bedeutet nicht, dass weniger Leistung als früher erbracht wird – im Gegenteil. Es bedeutet indes, dass die Leistung dann erbracht wird, wenn der Nutzen (zu der Zeit, zu der die Leistung erbracht wird) stimmt.

Gerät diese Einschätzung in ein Missverhältnis, dann ziehen gerade Väter Konsequenzen. Diese werden oft und immer öfter zugunsten der Familie gezogen. Dies ist bei Frauen gang und gäbe. Eine aktuelle Befragung im Auftrag hessischer Arbeitgeberverbände (in Kooperation mit der *Frankfurter Rundschau* und der Wirtschaftszeitung *Aktiv*) unter fast 900 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zeigt, dass zugunsten der Familie Konsequenzen im Beruf gezogen werden:

Haben Sie Ihre berufliche Situation schon einmal verändert, um Familie und Beruf besser vereinbaren zu können? Mehrfachantwort möglich

	Prozent
Nein	37,4
ja, Stellenwechsel	17,2
ja, Arbeitgeberwechsel	13,4
ja, Ablehnung Karriereschritt/e	27,5
ja, sonstige	21,3

[IGS 2009a]

Antworten im Rahmen von Väter-Studien bestätigen diese These ebenfalls.

- Für die Hälfte der Befragten stellt Familienfreundlichkeit ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers dar. Nur 8,1 % der Väter geben an, dass dieser Aspekt keine Rolle für sie spielt [IGS 2007b].
- 52 % der Väter haben noch keine Weiterentwicklungsmöglichkeit im Beruf zugunsten der Familie ausgeschlagen. Allerdings haben dies 31 % bereits einmal, sogar 17 % mehrmals getan [IGS 2005a].

Die Zeiten, in denen Väter zwangsläufig zugunsten der Karriere oder des Berufes Entscheidungen getroffen haben sind damit vorbei. Sie reagieren und entscheiden sich bei der Konfliktbewältigung in einem erheblichen Maße auch zugunsten der Familie und gegen den Beruf.

VÄTER FORDERN EIN

Was tun Väter, wenn sie sich im Konflikt zwischen Familie und Beruf befinden? Sicherlich ziehen sich einige zurück, wägen zwischen Nutzen und Aufwand ab und entscheiden sich häufig auch zugunsten des Berufes und damit scheinbar gegen die Interessen der Familie. Zumindest entscheiden sie sich – wie oben dargestellt – in vielen Fällen gegen die eigenen Interessen, um das Familieneinkommen zu sichern. Diese würden weit stärker umgesetzt, wenn die Vereinbarkeit auch für Väter mehr Chancen böte, mit weniger Restriktionen verbunden und nicht ein großer Kulturbruch in Organisationen und Unternehmen wäre.

Bereits die Studie aus dem Jahre 2005 hat gezeigt, dass sich 71 % der Väter in einem Konflikt sehen, der aber nach wie vor mit zu wenig Zeit für die Familie und mit zu wenig Zeit für die eigenen Interessen bewältigt wird. Bereits damals sahen aber 46 % eine „durchaus vorhandene“ und sechs Prozent eine große Chance, die berufliche Situation zu verändern. 57 % dachten manchmal, 12 % oft konkret darüber nach, die berufliche Situation zu ändern. Dies bedeutet, dass sowohl die Bereitschaft besteht als auch die Chance gesehen wird, den Konflikt anders zu lösen als nach alt hergebrachter Art und Weise.

Nun sind wir bereits vier Jahre später ein großes Stück weiter. Väter sind über das Elterngeld und die dort vorgesehenen Partnermonate zum Gesprächsthema geworden. Sie haben eine stärkere gesellschaftliche Legitimation erhalten – die sie streng genommen rein gesetzlich immer schon hatten –, den Beruf für eine kurze Zeit hinter die Interessen der Familie zu stellen. Es ist in Diskussionen eingeflossen, dass Väter die gleiche Option – wie Frauen – bekommen sollen, Familie und Beruf anders zu gewichten, als dies nach traditionellen Rollenvorstellungen der Fall ist.

Sicherlich hat die Änderung der Gesetze und auch die Thematisierung der Väter in diesem Zusammenhang viel erreicht. Auch ist verständlich, dass sich deshalb nicht von heute auf morgen eine Kultur in Beziehungen, Gesellschaft und Betrieben ändert. Aber immerhin: Die Zahl der Väter, die von den Partnermonaten Gebrauch machen, ist stark gestiegen. Nach der Pressemitteilung Nr. 315 vom 27.08.2009 des Statistischen Bundesamtes haben insgesamt im zweiten Quartal 2009 rund 35.000 Väter den Bezug von Elterngeld beendet. Dies waren 29 % mehr als im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Betrachtet man die Nutzung des

Elterngeldes durch Väter im Einzelnen, dann beziehen sie nach wie vor deutlich kürzer Elterngeld als Mütter. „Wie das Statistische Bundesamt weiter mitteilte, haben rund drei von vier Vätern (73 % beziehungsweise 26.000), deren Elterngeldbezug im zweiten Quartal 2009 endete, nur für zwei Monate Elterngeld in Anspruch genommen. Der Anteil der Väter mit einer zwölfmonatigen Bezugsdauer lag bei 8 % (2.900). Dagegen bezogen neun von zehn Müttern (148 000) Elterngeld für zwölf Monate. Der Anteil der Mütter mit einer zweimonatigen Bezugsdauer belief sich auf weniger als ein Prozent (1.400).“ [Pressemitteilung Nr. 315 vom 27.08.2009 des Statistischen Bundesamtes].

Eine aktuelle Studie der Hans Böckler Stiftung zeigt in diesem Zusammenhang die Wirkung des Elterngeldes für Väter auf:

„Die wichtigsten Ergebnisse sind:

- Die Elterngeldregelung wirkt als „Türöffner“ für eine familienorientierte Arbeits(zeit)gestaltung.
 - Väter nutzen die Regelung in vielfältiger Art und Weise, je nach individuellen, partnerschaftlichen und betrieblichen Anforderungen.
 - Es zeigt sich sehr deutlich, dass gesetzliche Änderungen umfassende gleichstellungsorientierte Reaktionen in der Arbeitswelt haben können.
 - Viele Väter nutzen die Elterngeldzeit in Teilzeit (24 %) und weitere Väter würden dies gern tun. Diese Väter fordern die bestehende Betriebskultur am stärksten heraus.
 - Als wesentlicher Erfolgsfaktor erweisen sich die Rahmenbedingungen und Reaktionen am Arbeitsplatz; eine besondere Rolle kommt dabei den Führungskräften zu.
 - Väter entwickeln neue Ansprüche und Forderungen gegenüber ihren Betrieben, mit teilweise überraschendem Erfolg, von dem dann auch die Frauen im Betrieb profitieren, und sie tragen ihre Ansprüche über die Elterngeldmonate hinaus.
 - Betriebliche InteressenvertreterInnen, aber auch die Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten, treten bei der Realisierung der Elterngeldzeit durch Väter bisher noch selten in Erscheinung.“
- [Väter Blog, <http://www.vaeter-und-karriere.de/blog>]

Hier zeigt sich deutlich, dass sich die Väter verändern. Sie setzen sich mit ihrer individuellen Kosten-Nutzen-Rechnung auseinander und treffen Entscheidungen. Sie scheuen dabei nicht davor zurück, entsprechende

familienfreundliche Maßnahmen neben dem Elterngeld auch bei den Arbeitgebern einzufordern.

Dabei sind die wesentlichen Punkte, die Väter als Anforderungen an einen familienfreundlichen Arbeitgeber haben:

- Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung (94,2 %)
 - familienbewusstes Verhalten der Führungskräfte (90,6 %)
 - Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten (77,8 %)
- [IGS 2007b].

Das Einfordern von familienfreundlichen Maßnahmen wird nach der Untersuchung „Firma und Familie“ [IGS 2009a] in Unternehmen und Organisationen stärker zum Standard. Hiervon profitieren auch Väter. Dabei kann man durchaus die Kausalkette hinterfragen. Sehen die Unternehmen einen stärkeren Bedarf, weshalb das Einfordern der Beschäftigten leichter wird, oder melden sich die Beschäftigten selbstbewusster und schaffen die Unternehmen deshalb mehr Möglichkeiten?

In jedem Falle lässt sich durch die o.g. Umfrage belegen, dass die Nutzung familienfreundlicher Maßnahmen stärker akzeptiert wird. Mehr als ein Drittel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (35 %) gibt an, dass in ihrem Unternehmen in den letzten zwei bis drei Jahren die Familienfreundlichkeit zugenommen hat. Die Befragten beobachten auch, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über ein gestiegenes Selbstbewusstsein verfügen – bezogen auf Familienfreundlichkeit. Sie fordern familienfreundliche Maßnahmen verstärkt ein (46 %). In diesem Zusammenhang beobachten 39 %, dass inzwischen mehr Väter Elternzeit in Anspruch nehmen, was als Indiz für die gestiegene Akzeptanz in Unternehmen gesehen werden kann [IGS 2009b]. Dies wird bestätigt durch eine aktuelle Umfrage, die über 170 Personaler in Unternehmen befragt hat. Nach deren Ansicht ist die Akzeptanz von Familienfreundlichkeit im Unternehmen bei den Frauen in den Unternehmen um 33,9 %, bei den Männern aber um 51,6 % gestiegen [IGS 2009d].

Und selbst wenn diese Akzeptanz nicht vorhanden ist, reagieren Väter trotzdem und entscheiden sich in vielen Fällen auch zugunsten der Familie und der eigenen Lebensqualität (Ausgeglichenheit), wie das folgende Zitat aus der o.g. Umfrage verdeutlicht:

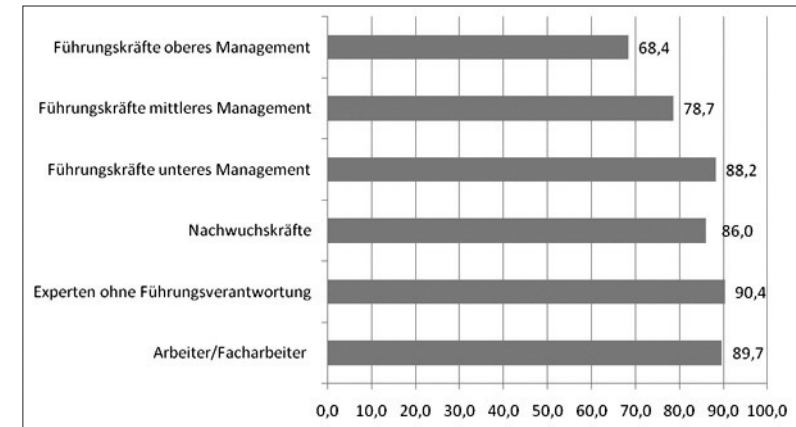
„Ich befinde mich derzeit als Vater selbst zwei Jahre in Elternzeit und arbeite 24 Stunden Teilzeit. Für Führungsfunktionen komme ich nicht mehr in Frage (ich hatte früher Personalverantwortung für 13 Mitarbeiter). Meinen Vorgesetzten ist es peinlich, das Thema überhaupt anzusprechen. Ich werde ‚links liegen gelassen‘. Insgesamt bin ich viel ausgeglichener und motivierter im Vergleich zur Vollzeit-Tätigkeit. Ich arbeite auch effizienter.“

Väter fordern also ein, doch wie reagiert das Umfeld im Unternehmen und wie wichtig ist das Einfordern von Vätern? Immer wieder wird belegt, dass sowohl der Geschäftsleitung als auch den Personalern das Thema wichtig ist [z.B. IGS 2009c]. Gleichzeitig wird auch konstatiert, dass es nicht so recht weiter geht mit familienfreundlichen Regelungen [ebenda]. Dies kann interpretiert werden als ein fehlender Umsetzungsdruck bei Geschäftsleitung und Personalbereich. Was wird für diese beiden Akteure wirklich besser im Unternehmen, wenn sie das Thema auf der Prioritätenliste nach oben setzen?

Bleiben als eine weitere Zielgruppe die Führungskräfte, die einen immensen Druck für die Gewährleistung des operativen Geschäfts verspüren. Deren Kernthemen sind mittlerweile Motivation und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern [IGS 2009c]. Bezogen auf diese Problemstellung reagieren sie auch. Allerdings greifen sie dabei häufig auf bereits bewährte Handlungsmuster zurück. Sie versuchen Druck auszuüben. Damit soll die Leistung der Bereiche gewährleistet werden [IGS 2009b], was die wichtigste Zielsetzung für die Führungskräfte darstellt. In diesem Kontext ist Familienfreundlichkeit eine Themenstellung, die zusätzliche Aufwände erfordert in einem Aufgabenspektrum, dass ohnehin nur durch kontrollierte Vernachlässigung bewältigt werden kann. Einen direkten Druck für die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen verspüren sie nicht. Deshalb wird Familienfreundlichkeit dann gewährt [Prof. Jutta Rump im Rahmen eines Expertengesprächs „Vereinbarkeit“, 06.07.2009, Berlin], wenn es als ein sinnvolles Instrument gesehen wird und eine Lösung für eine konkrete Drucksituation darstellt. Beispiel: Eine hochqualifizierte und schwierig zu ersetzende Frau geht entweder in Elternzeit oder bekommt einen Telearbeitsplatz. Ansonsten ist der Einsatz familienfreundlicher Regelungen in vielen Fällen nicht im Fokus der Handlungsoptionen von Führungskräften. Dies ist nur dann der Fall, wenn sie selbst aufgrund ihrer eigenen Betroffenheit oder der eigenen Wertevorstellungen sensibilisiert sind.

Diese Sichtweise verstärkt sich durch die Erkenntnis, dass ab der mittleren Führungsebene eine Inanspruchnahme von familienfreundlichen Regelungen weniger gesehen wird, als dies für die Beschäftigtengruppen bis zum unteren Management gilt.

An welche Zielgruppe(n) sollten sich familienfreundliche Angebote im Unternehmen Ihrer Meinung nach richten?



[IGS 2009d]

Auf diese Weise arbeiten die einzelnen Akteure in der Umsetzung von Familienfreundlichkeit nicht zusammen. Jeder sieht die Dringlichkeit eher in der Sphäre des anderen, auf alle Fälle nicht im eigenen Bereich. Dies sicherlich auch, weil die eigene Beanspruchung für neue und zusätzliche Themen wenig Spielraum lässt.

Wenn niemand Druck verspürt, das Thema innerhalb der Unternehmen anzugehen, stellt sich die Frage, wann die einzelnen Akteure denn reagieren. So erstaunlich es zunächst klingt, so erklärbar sind mit diesen Erkenntnissen Entwicklungen in Unternehmen: Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Familienfreundlichkeit stärker einfordern. Dies belegen die nachfolgenden Antworten auf die Frage: Wird Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren häufiger thematisiert?

	Häufigkeit	Prozent
ja, von Seiten der Geschäftsleitung	43	28,1
ja, von Seiten der Personalabteilung	55	35,9
ja, von Seiten der Führungskräfte	21	13,7
ja, von Seiten der Mitarbeiter	63	41,2
ja, von Seiten des Betriebsrats/Personalrats	25	16,3
nein, es wird seltener als früher thematisiert	3	2,0
nein, ich beobachte keine Veränderung	49	32,0

[IGS 2009d]

Ohne Thematisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird das Thema in der Prioritätenliste nicht wichtiger. Ein stärkeres Gewicht, und dies ist als eine These zu verstehen, erhält Familienfreundlichkeit durch das Einfordern von Männern. Während wir uns gemeinhin – in Ergänzung zur traditionellen Rollenverteilung – daran gewöhnt haben, dass Frauen entsprechende Maßnahmen einfordern und umsetzen (siehe z.B. Teilzeitquoten von Männern und von Frauen), ist uns dies bei Männern fremd. Personalere [IGS 2009d] beobachten, dass 39,2 % der Männer Familienfreundlichkeit stärker einfordern als vor 2 Jahren. Dies bedeutet, dass wir hier eine Entwicklung zu verzeichnen haben, die inhaltlich anders bewertet werden muss als die Steigerungsrate der Frauen von 47,7 %. Wie bereits geschildert, verhalten sich Frauen im Konsens mit den ungeschriebenen Gesetzen der meisten Organisationen. Männer hingegen verstoßen gegen diese, wenn sie Familienfreundlichkeit für sich zum Thema machen. Damit verbirgt sich hinter dieser Steigerungsrate in vielen Fällen ein Bruch mit herrschenden Regeln in Organisationen.

AUSWIRKUNGEN DER VERÄNDERUNGEN AUF UNTERNEHMEN UND ORGANISATIONEN

In einigen Fällen wird deutlich, dass gesellschaftliche Veränderungsprozesse Auswirkungen auf die Unternehmen haben. Dies gilt nicht nur für die Beschaffungsseite (Arbeitsmarkt), auf die im Folgenden noch ausführlich eingegangen wird. Auch für den Absatz von Produkten sind die Wertvorstellungen der Käufer von Interesse. In einem Anschreiben von Mercedes Benz, welches mit dem *Mercedes Magazin* an Kunden versandt wurde, stand am 20.11.2009 folgender erster Absatz:

„Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser, so paradox es klingen mag: Traditionelle Werte werden immer wichtiger und beeinflussen die Trends der Zukunft – Tradition wird Trendsetter. Dazu zählt beispielsweise die neue Sehnsucht nach Geborgenheit, Vertrautheit, Sicherheit: Cocooning, wie Wissenschaftler diesen Megatrend in der Fachsprache bezeichnen. Er steht für das Bedürfnis, in Zeiten dynamischer Veränderungen und zunehmender Mobilität persönliche Rückzugszonen zu haben, die so vertraut, komfortabel und sicher sind wie das eigene Zuhause. Der Erfolg von Produkten und Serviceleistungen wird immer mehr davon abhängen, inwieweit sie dem Bedürfnis gerecht werden.“

Werte als Verkaufsargument, die Ausrichtung des eigenen Marketings und der Produkte auf die Wertvorstellungen der Käuferinnen und Käufer, die Aufnahme von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen in das eigene Marketing – die Zeiten, in denen Produkte einzig und allein auf technische Bedürfnisse und Lifestyle ausgerichtet wurden, scheinen offensichtlich vorbei. Gesellschaftliche Veränderungen werden zum Thema im Produktverkauf, wie dieses Beispiel eindrucksvoll belegt.

Neben der Absatzseite wird in Zukunft besonders die Beschaffungsseite Unternehmen und Organisationen unter Druck bringen. Derzeit wird in weiten Teilen nach wie vor davon ausgegangen, dass Personal in ausreichender Zahl und Qualität zur Verfügung stehen wird. Ist dies nicht der Fall, wie in den letzten Monaten vor der Wirtschaftskrise zum Beispiel im Bereich der Ingenieurinnen und Ingenieure diskutiert wurde, dann verstärken Firmen ihre Personalmarketingaktivitäten, um ihr Problem des Personalmangels auf diese Weise zu lösen. Doch auch die Verstärkung der Präsenz auf dem Arbeitsmarkt und auch Aktivitäten wie zum Beispiel das Employerbranding, d.h. der Aufbau einer Marke des Unternehmens als Arbeitgeber, führen nicht über die Erkenntnisse der demografischen Gegebenheiten in Deutschland hinweg.

Wie hängen die demografische Entwicklung und die Vereinbarkeitsfrage von Männern zusammen? Gemeinhin wird die demografische Entwicklung an den Bevölkerungszahlen ausgemacht. Allerdings wird sie – im Hinblick auf den Arbeitsmarkt für Unternehmen – durch andere Faktoren begleitet. Nicht nur, dass sich parallel auch Werteveränderungen ergeben. Es vollzieht sich auch eine Zunahme der Frauenerwerbsquote und ein Wandel in der gesellschaftlichen Struktur. Im nachfolgenden Exkurs soll diese Entwicklung aufgezeigt werden, um im Anschluss auf den Aspekt von Familienfreundlichkeit für Unternehmen und Organisationen und die wachsende Bedeutung dieses Faktors im Hinblick auf zukünftig knappes Personal einzugehen. Inwiefern Väterfreundlichkeit eine besondere Rolle in diesem Kontext spielt, wird in einem weiteren Gliederungspunkt abgeleitet.

Exkurs: Folgen der demografischen Entwicklung für Unternehmen

Die zunehmende Alterung der Gesellschaft hat unmittelbaren Einfluss auf das zur Verfügung stehende Arbeitskräftepotenzial. Zum einen sinkt das Erwerbsspersonenpotenzial. So skizziert Professor Norbert Walter von der Deutschen Bank, dass bis 2020 doppelt so viele Akademiker ausscheiden, wie Absolventen von den Unis kommen werden. Auch McKinsey prognostiziert eine Lücke von 1,2 Millionen Akademikern. Zusätzlich fällt Deutschland in der Quote der Hochschulabgänger zurück. Nicht nur, dass es absolut weniger Kinder gibt, es gelingt auch nicht, diese akademisch auszubilden. Gerade dies wäre aber im Hinblick auf den Zusammenhang von der Anzahl Menschen – Produktionsleistung – Wohlstand dringend erforderlich, um durch technischen Fortschritt und Produktivitätssteigerungen die geringere Anzahl an Menschen zu kompensieren. Betrachtet man die Quote der Hochschulabgänger in Deutschland in der Generation der heute 45- bis 54-Jährigen, so liegt diese bei 25 %. Die Quote bei heute 25- bis 34-Jährigen liegt indes nur bei 22 %. Im Vergleich: Japan kommt auf 31 % bei den Älteren und auf 51 % bei der jüngeren Altersgruppe [Müller 2008, Seite 49ff.].

In diesem Zusammenhang sei darauf verwiesen, dass die Akademiker aufgrund der klaren Abgrenzungsmöglichkeit eine gute Zielgruppe für die Analyse darstellen. Im Bereich der ausgebildeten Nicht-Akademiker stellt sich die Situation nicht anders dar. Eine aktuelle Umfrage unter der Geschäftsleitung in 21 mittelständischen Unternehmen (persönliche Interviews) zur Personalstrategie im Rahmen der demografischen Entwicklung und der Wirtschaftskrise zeigt, dass bei 48 % der Unternehmen bereits heute – in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – der Personalmangel spürbar ist. Dabei konstatieren 63 %, dass es bereits heute schwierig ist, speziell ausgebildete Facharbeiter wie zum Beispiel Mechatroniker, Mechaniker oder Elektriker zu bekommen. Auch Techniker fehlen. Demgegenüber konstatieren 58 % (also 5 % weniger!), dass es schwierig ist, Ingenieure zu rekrutieren [IGS 2009d].

Neben dem Sinken des Arbeitskräftepotenzials ist auch die Betrachtung entscheidend, wie mit den Potenzialen umgegangen wird. Einerseits leben Organisationen in der Vorstellung der letzten Jahre, dass sie a) zu viel und b) zu teures Personal haben. Die beschriebene Entwicklung macht deutlich, dass diese Ansicht den zukünftigen Arbeitsmarktbedingungen nicht mehr entsprechen wird. Viel schlimmer ist in diesem Zusammenhang, dass die Potenziale, die vorhanden sind, nicht genutzt werden.

Zum Beispiel sind Organisationen und Unternehmen auf die steigende Frauenerwerbsquote nicht vorbereitet. Obwohl Mädchen häufiger Abitur und die besseren Abschlüsse an Hochschulen erzielen, gelingt es nicht, diese im Erwerbsleben entsprechend zu fördern. Dabei ist die Aussage, dass vollwerbstätige Frauen 20 % weniger verdienen als vollwerbstätige Männer auch ein Indiz für Tätigkeiten und die Hierarchieebenen, in denen Frauen anzutreffen sind. Selbstverständlich ist dies auch eine Aussage darüber, wie die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie in Deutschland umsetzbar ist.

Gleichwohl findet man in Unternehmen eine neue Generation von Frauen, die entweder den Beruf den Kindern vorziehen (siehe zum Beispiel die Quote kinderloser Akademikerinnen) oder aber die Vereinbarkeit leben wollen [vgl. Walther, Lukoschat, 2008]. Dies geht allerdings dann nicht ohne Männer, die ihrerseits gerade teilweise den Konflikt zwischen Beruf und familiärem Engagement anders als bisher gewohnt lösen. Auf das Werteverständnis von Vätern sind wir oben bereits eingegangen. Deshalb zur Erinnerung aus den IGS-Studien:

- Ein Drittel der Väter sind mit der Gewichtung von Familie und Beruf unzufrieden.
- Nur 5 % der Väter geben an, dass die Partnerschaft unter den beruflichen Anforderungen nicht (!) leidet.
- Die eigenen Anforderungen an die Vaterschaft sind bei 58 % teilweise und bei weiteren 16 % gar nicht erfüllt.
- Der Rückzug aus dem beruflichen Engagement wird daran deutlich, dass 31 % bereits einmal, weitere 17 % mehrmals auf Karriereschritte zugunsten der Familie verzichtet haben.

Hier zeigt sich die Tendenz, dass sich zusätzlich zur demografischen Entwicklung Männer aus dem beruflichen Engagement zurückziehen. Dies wird krisenverschärfend wirken, wenn wir auf die zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte in einigen Jahren schauen.

FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS AUFGABE FÜR UNTERNEHMEN

Sich familienfreundlich aufzustellen, Unterstützungen für die Beschäftigten anzubieten oder sich um deren Kinderbetreuung zu kümmern ist zunächst nicht die originäre Aufgabe des Unternehmens. Vielmehr sollte der Staat ein Interesse daran haben, dass die Bürgerinnen und Bürger auch mit Kindern in die Lage versetzt werden, ihren eigenen Lebensunterhalt zu verdienen. Dass dies in vielen Fällen nicht gelingt und die Bedingungen für die Vereinbarkeit in Deutschland nicht die besten sind, ist vielfach diskutiert. Es stellt sich die Frage, ob Unternehmen dieses Defizit ausgleichen müssen. Die Antwort lautet zunächst einmal nein. Sie kaufen auf dem Arbeitsmarkt Arbeitskraft der Beschäftigten ein, entlohnen sie dafür und die Erwerbstätigen leben ihr Privatleben außerhalb der Arbeitszeit. So der Deal und die rechtliche Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen. Was aber, wenn sich mit diesen Rahmenbedingungen und Verhältnissen nicht mehr genug Arbeitskräfte finden lassen? Was, wenn die mangelnde Vereinbarkeit es potenziellen Erwerbstätigen nicht ermöglicht, neben den Kindern einer Arbeitstätigkeit nachzugehen? Dann wendet sich das Blatt und die Vereinbarkeit oder die Familienfreundlichkeit wird zu einer Möglichkeit, den eigenen Bedarf an Arbeitskräften zu decken, deren Motivation und Bindung zu erreichen und damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Gerade in den derzeitigen Krisenzeiten deutet die Stabilisierung der Belegschaften über die Kurzarbeit-Programme der Unternehmen darauf hin, dass die Stammbesetzungen mittlerweile so knapp zugeschnitten sind, dass ein Verlust von Kompetenzen nicht mehr vertretbar ist. Es gibt keine Personalpuffer und man ahnt, dass es im erhofften Aufschwung schwieriger werden wird als früher, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren.

In weiterer Konsequenz müssen sich Unternehmen an einer Lebensphasenkonzeption versuchen [vgl. Althausen et al. 2008, Seite 81ff.]. Ältere, Jüngere, Frauen, Männer müssen als Potenzial betrachtet und für das Unternehmen genutzt werden. Deutschland hinkt zum Beispiel auch im Bezug auf die Beschäftigung Älterer hinterher. „In Deutschland ist im internationalen Vergleich mit 39,2 Prozent eine eher niedrige Partizipation Älterer am Erwerbsleben festzustellen. Zum Vergleich: Die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen liegt zwischen 27 Prozent in Österreich und annähernd 70 Prozent in Schweden“ [van den Busch, Rohde 2007].

Unter diesen Gesichtspunkten gehört Familienfreundlichkeit als ein Teil, aber ein entscheidender Teil, in die Personalstrategie eines Unternehmens. Mit dieser Betrachtungsweise wird sie Bestandteil einer Zukunftssicherungsstrategie im Hinblick auf die oben beschriebenen Folgen der demografischen Herausforderungen. Familienfreundlichkeit ist damit für Unternehmen kein Selbstzweck und auch nicht unbedingte Notwendigkeit. Steht ein Unternehmen aber im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte, dann ist Familienfreundlichkeit eine geeignete Strategie, die hilft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden [vgl. z.B. Schmitz 2006a, VhU et al. 2007, Althausen et al. 2008]. Darüber hinaus ist vielfach diskutiert, dass sich mit Hilfe dieser Strategie auch Kosten senken lassen [vgl. z.B. Schmitz 2005a, Schmitz 2005b]. Ferner ist gerade in Zeiten zunehmender psychischer Belastungen Familienfreundlichkeit auch unter arbeitsmedizinischen Gesichtspunkten ein Thema [vgl. Schmitz, Kohn 2008].

Wie erleben Beschäftigte die Bemühungen von Unternehmen, sich familienfreundlicher aufzustellen? Dieser Frage ist die Untersuchung „Firma und Familie“ nachgegangen, die hessische Arbeitgeberverbände, die hessenstiftung – familie hat zukunft und die *Frankfurter Rundschau* in Kooperation mit der IGS Organisationsberatung GmbH durchgeführt haben. „Vor diesem Hintergrund erfreut das Ergebnis, dass sich Unternehmen mit dem Thema Familienfreundlichkeit, also mit eben der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, in einem hohen Maße beschäftigen. [...] Über 65 % sehen hier ein Betätigungsfeld. Schaut man auf die Veränderungen, die sich in den letzten zwei bis drei Jahren aus Sicht der befragten Arbeitnehmer ergeben haben, so überrascht, dass vor allem die Geschäftsleitungen Familienfreundlichkeit stärker thematisieren (33,6 %). Dieses positive Signal relativiert sich, wenn die Aussagen der Befragten zu den Gründen für das stärkere Engagement einbezogen werden. Hier scheint viel PR nach außen zu sein, die ernsthafte Umsetzung nach innen scheint noch nicht die höchste Stufe der Prioritätenliste erreicht zu haben.

Lediglich im Kollegenkreis wird noch mehr als von Seiten der Geschäftsleitung über die Vereinbarkeit geredet (40,3 %). An dieser Stelle entsteht – unter Einbeziehung der übrigen Umfrageergebnisse – zunehmend ein Konflikt. Mangelnde Kommunikation ist ein großes Problem das auf die Geschäftsleitung zurückfällt. Die Belegschaft registriert, dass sich das

nach außen verkaufte und das nach innen gelebte Verhalten der Geschäftsleitung massiv widersprechen – und ist (zu Recht) enttäuscht.

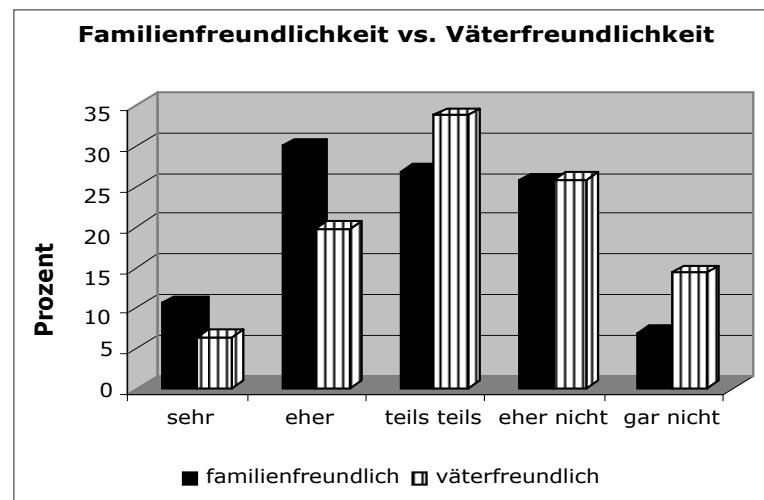
Allerdings braucht die Geschäftsleitung gerade bei wirklich gewollten Veränderungen die mittlere Führungsebene und die Personalabteilung. Auch hier konstatieren die Befragten wenig Engagement. Die Vorgesetzten (13,7 %) und auch die Personalabteilungen (21,9 %) halten sich im Gegensatz zur Geschäftsleitung stark zurück. Während die Vorgesetzten die unmittelbaren Auswirkungen tragen, kann dieses Argument bei den Personalbereichen nicht gelten. Das erwartete Bild, die Personalabteilung schlägt kreative und innovative Instrumente vor, die aber von der kaufmännisch orientierten Geschäftsführung nicht oder nur unter direktem Handlungsdruck umgesetzt werden, entspricht einfach nicht den Tatsachen. Zumindest wird die Personalabteilung nicht als Treiber des Themas Familienfreundlichkeit in Unternehmen wahrgenommen. Interpretiert man dieses Ergebnis, wird entweder der Auftrag der Geschäftsleitungen nicht erkannt oder diese sind nicht in der Lage (oder ernsthaft willens?) das Thema als Auftrag an die Personalabteilung zu formulieren. Erschwerend kommt hinzu, dass auch das Engagement der Betriebsräte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht sehr ausgeprägt ist. Lediglich etwas mehr als ein Viertel hat hier schon einmal klar Stellung bezogen. Auch dies entspricht nicht dem üblichen Bild vom sozial engagierten Betriebsrat.“ [Schmitz, Venema 2009]

Zusammengefasst:

- Wird das Thema im Unternehmen angegangen, entsteht eine Erwartungshaltung bei den Beschäftigten. Familienfreundlichkeit als PR-Thema rächt sich – enttäuschte Beschäftigte sind für das Unternehmen schlimmer als welche, die die Erwartungshaltung nach familienfreundlichen Regelungen gar nicht haben.
- Erfolgskritisch sind bei der Umsetzung nicht die Einführung von Personalinstrumenten, sondern die Unternehmens- und Führungskultur. Eine Sensibilisierung und Hintergrundinformation der Führungskräfte muss erfolgen, damit diese das Thema ernsthaft umsetzen können. Dies bezieht auch die aktive Weiterbildung von Führungskräften zur Auseinandersetzung mit der Themenstellung ein [vgl. Schmitz 2006b].

FAMILIENFREUNDLICHKEIT IST UNGLEICH VÄTERFREUNDLICHKEIT

Väterfreundlichkeit von Unternehmen ist ein besonderes Thema im Zusammenhang mit der Diskussion um familienfreundliche Maßnahmen. Während sich Frauen, die familienfreundliche Regelungen in Anspruch nehmen, im Konsens mit gesellschaftlichen Vorstellungen befinden, handeln Väter, die gleiches tun, oftmals im Widerspruch zu den zugeschriebenen Rollenmustern und entgegen der Unternehmenskultur. Die Hürde, über die Väter im Unternehmen springen müssen, ist höher als die der Mütter. Dies drückt sich in der Einschätzung von Vätern zu Familienfreundlichkeit und Väterfreundlichkeit ihrer Arbeitgeber aus. In der Umfrage „Anforderungen von Vätern an einen familienfreundlichen Arbeitgeber“ kommt der unterschiedliche Ist-Zustand bezüglich dieser Fragestellung deutlich zum Ausdruck.



[IGS 2007b]

Die Skala, auf der beide Faktoren beurteilt werden sollten, reichte als Punktsystem von 1 (starke Ausprägung) bis 5 (geringe Ausprägung). Der Mittelwert über alle Beurteilungen der fast 900 Väter hinweg betrug bei Familienfreundlichkeit 2,88, bei Väterfreundlichkeit 3,22. Unternehmen beschäftigen sich also bei Familienfreundlichkeit in der Umsetzung und Außendarstellung offensichtlich stärker mit Frauen und deren Bedürfnissen. Sie machen dort ihre Zielgruppe aus.

Väter kommen in diesem Kontext zu kurz. Man kann auch guten Gewissens von fehlender Gleichberechtigung sprechen. Dies nehmen Firmen, die hier einen Handlungsbedarf für sich ausmachen, zum Anlass, speziell für Väter Angebote zu schaffen. Zum Beispiel veranstaltet Bosch im Rahmen des Elternnetzwerkes family@bosch eine besondere Veranstaltung unter dem Titel „Welche Rolle(n) spielen Väter bei Bosch?“. Auch Verwaltungen wie beispielsweise das Amt für Gleichstellung von Frauen und Männern der Stadt Köln unterstützen die Gründung von Väternetzwerken.

Dies ist auch notwendig, um das negative Image von Vätern, die die Familie stärker gegenüber dem Beruf gewichten, zu bearbeiten. So klagten 28,8 % der befragten Väter über ein negatives Image. 44,5 % konstatieren, dass die Nutzung von familienfreundlichen Maßnahmen für Väter im Unternehmen nicht selbstverständlich ist. Bei 41,3 % ist es nur teilweise selbstverständlich, so dass bei lediglich 14,2 % eine Selbstverständlichkeit in der Inanspruchnahme durch Väter vorliegt. Die Folge ist, dass sich nur 28,7 % der Väter ohne Bedenken an ihren Vorgesetzten wenden würden, wenn sie familienfreundliche Regelungen in Anspruch nehmen wollten [hessenstiftung 2008].

Bedenken bestehen auch, wenn es um das Elterngeld geht. Für viele Väter steht nicht die finanzielle Attraktivität im Vordergrund. Das Problem ist häufig die fehlende Akzeptanz: „Ich glaube nicht, dass die Bereitschaft der Väter, Elternzeit zu nehmen, von den finanziellen Möglichkeiten, sondern vom Verständnis des Arbeitgebers abhängt. Und das ist selten sehr ausgeprägt.“ [Zitat eines Vaters, ebenda].

„Männliche Teilnehmer der Fallstudie (Anmerkung: Kinder und Karriere: Die neuen Paare“), die eine berufliche Auszeit genommen oder ihre Arbeitszeit reduziert haben, berichten besonders häufig von Widerständen.“ [Walther, Lukoschat, 2008, Seite 78].

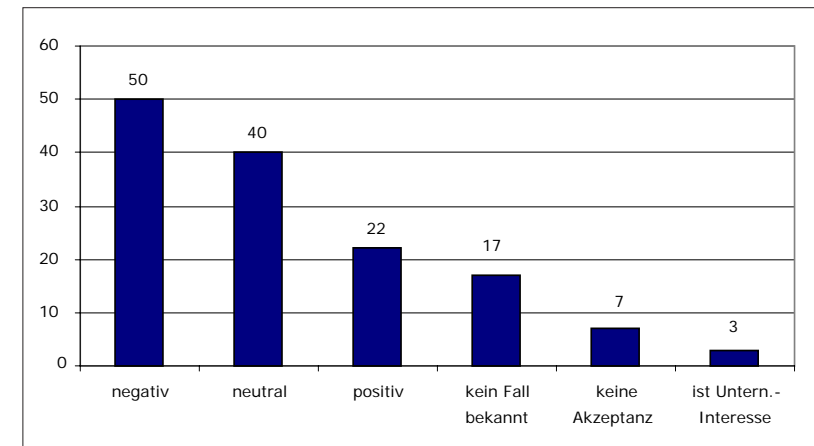
Wenn man die Perspektive der Väter verlässt und die der Führungskräfte einnimmt, dann bestätigt sich diese Analyse. In einer persönlichen Befragung von 114 Führungskräften wurde nachgewiesen, dass in den Köpfen der Führungskräfte Frauen die Zielgruppe für familienfreundliche Maßnahmen sind. 88,8 % der befragten Führungskräfte sehen Unterschiede in der Nutzung familienfreundlicher Maßnahmen bei Frauen und bei Männern. Nach ihren Aussagen nehmen Männer Regelungen und Instru-

mente in Anspruch, wenn es zu ungeplanten „Notsituationen“ in der Betreuung kommt. Frauen hingegen sind diejenigen, die sich geplant um die Wahrnehmung der familiären Pflichten kümmern. Männer, die im Meeting um 17:00 Uhr aufstehen und sagen, dass sie nun gehen müssen, weil die Tochter eine Aufführung in der Schule hat, werden bei diesem einen Mal als sozial kompetent wahrgenommen. Spätestens beim zweiten Mal jedoch wird oftmals die Frage nach den Prioritäten gestellt. Frauen stoßen hier auf weniger Vorbehalte, weil man ihnen ohnehin die Wahrnehmung der familiären Verpflichtungen zuschreibt. Sanktionen folgen hier, wenn Frauen nach dem gesetzlichen Mutterschutz wieder Vollzeit arbeiten möchten und dafür zwei Telearbeitstage in Anspruch nehmen wollen. So sehen auch mehr als die Hälfte der Führungskräfte die Ursache für die unterschiedliche Nutzung in einem klassischen Rollenbild. Dazu muss man ergänzen, dass sie selbst in vielen Fällen ihre Karriere machen konnten, weil die Frau (klassisches Rollenbild) den Rücken frei gehalten hat. Insofern ist ein anderes Rollenbild gleichsam eine Bedrohung des eigenen Verständnisses und des eigenen Erfolgsmodells. Die Ergebnisse einer aktuellen arbeitssoziologischen Untersuchung der Universitäten Heidelberg und Erlangen-Nürnberg unter Topmanagern zeigt dies anschaulich: „Stabilität beweisen die Topmanager auch in ihren Beziehungen. Die meisten sind langjährig verheiratet (88 %). In der Regel hat die Ehefrau mit dem ersten Kind ihre Berufstätigkeit aufgegeben und kümmert sich im Durchschnitt um drei Kinder.“ „Gemessen an der gesellschaftlichen Entwicklung haben wir es bei den Topmanagern mit formal intakten Enklaven der bürgerlichen Ehe und Familie zu tun“, resümiert Studienleiter Pohlmann. [Martens 2009]. Damit bleibt die Schaffung von Optionen für diejenigen, die eine andere Rollenverteilung anstreben, oftmals außerhalb der Betrachtungsweise.

52 von 114 Führungskräften konstatieren in dieser Befragung, dass Männer, die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergreifen, mit negativen Reaktionen rechnen müssen. Hier muss ergänzt werden, dass diese Reaktionen noch nicht einmal unbedingt von den Führungskräften erfolgen. Im Kollegen- und Kolleginnenkreis ist ebenfalls nicht immer mit Akzeptanz zu rechnen. Dies spitzt sich umso mehr zu, je höher die Belastung ist. Eventuell müssen Kolleginnen und Kollegen (ggf. auch gefühlt) Arbeit für den Vater mitmachen. In Zeiten, in denen die Individualität vor der Solidarität in der Wertehierarchie liegt und in denen auch die Arbeitsverdichtung und der Arbeitsdruck hoch sind, geht die Bereitschaft zur Unterstützung anderer teilweise auch aus verständlichen Gründen zurück.

Zum Abschluss dieser Betrachtung gilt der Blick noch dem Image von Vätern, die die Familie stark gegenüber dem Beruf gewichten. Dieses ist für die weitere Karriere, das Ansehen und die Einflussmöglichkeiten im Unternehmen von großer Bedeutung. Nachfolgende Grafik (absolute Zahl der Antworten pro Rubrik) zeigt, dass Väter weit weniger mit positiven Folgen für das Image rechnen können.

Welches Image haben Väter in Ihrem Unternehmen, die ihre Familie stark gegenüber dem Beruf gewichten?



[IGS 2007a]

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass Familienfreundlichkeit in Unternehmen in weit größerem Maße als eine Maßnahme für Frauen verstanden wird. Zusätzlich zu allen betrieblichen Schwierigkeiten haben Väter mit der Akzeptanz und der entsprechenden Unternehmens- und Führungskultur zu kämpfen. Dies zeigt darüber hinaus, dass wirkliche Familien- bzw. Väterfreundlichkeit nur sehr eingeschränkt etwas mit den zur Verfügung stehenden Personalinstrumenten wie flexible Arbeitszeit, Telearbeit oder der Notfallbetreuungsmöglichkeit zu tun hat. Weit wichtiger ist die tatsächlich im Unternehmen gelebte Kultur. Gerade die Entwicklung derselben, so das Zwischenfazit aus dem obigen Abschnitt, lässt aber aus Sicht der Beschäftigten noch Handlungsbedarf erkennen.

AUSWIRKUNGEN DER VERÄNDERUNGEN AUF KOMMUNEN

Kommunen stehen im Wettbewerb. Immer mehr verändert sich dieser Wettbewerb im Rahmen der demografischen Entwicklung von einem ausschließlichen Wettbewerb um Unternehmen, die sich in der Kommune ansiedeln, zu einem Wettbewerb um qualifizierte Bewohner, damit sich Unternehmen ansiedeln können und wollen. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Vereinbarkeitsdiskussion einen neuen Fokus: Wie können Kommunen ein familienfreundliches Umfeld gestalten, damit sie für neue und leistungsstarke Bewohnerinnen und Bewohner attraktiv sind? In diesem Zusammenhang sollen zwei völlig unterschiedliche und sehr innovative Aspekte – zufälligerweise beide aus Köln – vorgestellt werden.

Eine Initiative beschäftigt sich mit der Fragestellung nach einem familienfreundlichen Gewerbegebiet. „So soll ein bereits etabliertes Unternehmensnetzwerk in einem Kölner Gewerbegebiet für den Standortvorteil „Familienfreundlichkeit“ gezielt begeistert werden. Vor Ort sollen zielgruppenspezifische Informationen und Beratungsleistungen für bedarfsorientierte und flexible Lösungen bei Fragen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehungsweise Pflege angeboten werden, um mittel- und langfristig Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität des Standorts nachweislich zu stärken.

Hierfür konnte das Gewerbegebiet „Butzweilerhof – Ossendorf“ im Kölner Norden mit seinen über 400 Unternehmen unterschiedlichster Größenordnung und Branchenzugehörigkeit gewonnen werden.“ [www.report-k.de; Kölns Internetzeitung].

Dies zeigt, dass sich Familienfreundlichkeit zu einem Standortfaktor entwickeln kann, der hier bezogen auf ein Gewerbegebiet angegangen und bearbeitet werden soll. Damit wird ein zusätzlicher Aspekt in der Bearbeitung des Themas aufgenommen, welcher bisher lediglich begleitend und eher vernachlässigt diskutiert wurde. Familienfreundlichkeit entwickelt sich damit aus der betrieblichen Perspektive in eine Standort-Vorteil-Dimension.

Ein zweiter Ansatz ist die Diskussion speziell von Väterfreundlichkeit einer Kommune in der regionalen Presse. Der *Kölner Stadt Anzeiger* hat das Thema „Väter“ in unterschiedlicher Weise in seinem Magazin aufgenommen und immer wieder darüber unter wechselnden Gesichtspunkten berichtet. Ein neuer Fokus zeigt sich in der Bearbeitung des Themas in der Betrachtung der Kommune – hier als Vaterstadt Köln. Mit insgesamt über dreißig Fragen werden Väter über die Familienfreundlichkeit/Väterfreundlichkeit der Kommune im Rahmen einer Onlinebefragung um Auskunft über ihre Sicht auf die Stadt Köln gebeten. Generelle Einschätzungen („Für wie familienfreundlich halten Sie Köln als Stadt?“) über die Frage nach dem Umfeld („Als wie familienfreundlich erleben Sie die folgenden Personen in Ihrem sozialen Umfeld?“ – eigene Eltern, Freunde/Bekannte, Nachbarn, andere Eltern) bis zur Perspektive meist kommunaler Einrichtungen („Als wie familienfreundlich erleben Sie die folgenden Einrichtungen in Köln?“ – Kindergarten/KiTa, Schule, Restaurants, Kaufhäuser/Geschäfte, Behörden, Vereine) werden zum Thema. Im Resultat entsteht ein umfassendes Bild über die Väterfreundlichkeit einer Stadt, da speziell Väter um die Antworten gebeten werden.

FRAGENKOMPLEX DER UMFRAGE VON IGS ORGANISATIONSBERATUNG GMBH UND „KÖLNER STADT ANZEIGER“: „VATERSTADT KÖLN“

Fragen zur Familienfreundlichkeit der Kölner Region	ggf. Antwortoptionen
Für wie familienfreundlich halten Sie Köln als Stadt? <i>Bitte urteilen Sie auf einer Skala von 1 (gar nicht familienfreundlich) bis 5 (sehr familienfreundlich).</i>	
Was macht eine familienfreundliche Stadt Ihrer Meinung nach aus?	
Als wie familienfreundlich erleben Sie die folgenden Personen in Ihrem sozialen Umfeld? <i>Bitte urteilen Sie auf einer Skala von 1 (gar nicht familienfreundlich) bis 4 (sehr familienfreundlich).</i>	Eigene Eltern; Freunde / Bekannte; Nachbarn; Andere Eltern
Als wie familienfreundlich erleben Sie die folgenden Einrichtungen in Köln? <i>Bitte urteilen Sie auf einer Skala von 1 (gar nicht familienfreundlich) bis 4 (sehr familienfreundlich).</i>	Kindergarten/Kita; Schule; Restaurants; Kaufhäuser/Geschäfte; Behörden; Vereine
Wie zufrieden sind Sie mit dem Betreuungsangebot für Kinder in Köln? <i>Bitte urteilen Sie auf einer Skala von 1 (gar nicht familienfreundlich) bis 4 (sehr familienfreundlich).</i>	Verfügbarkeit der Kindergarten/Kita-Plätze; Qualität der Betreuung in Kindergärten/Kitas; Verfügbarkeit der Tagesbetreuung an Schulen; Qualität der Tagesbetreuung an Schulen
Welche Reaktionen erhalten Väter in Ihrer Region, die sich aus dem Beruf zurückziehen, um mehr Zeit für die Familie zu haben?	positive Reaktionen; negative Reaktionen; keine/neutrale Reaktionen
Auf welche Akzeptanz stoßen Mütter in Ihrer Region, die nach der Geburt ihres Kindes früh in den Beruf zurückkehren?	hohe Akzeptanz; geringe Akzeptanz; keine Akzeptanz
Gehen Sie zu Elternsprechtagen in Schule und/oder Kindergarten?	regelmäßig/manchmal/ nie
Haben Sie sich als Elternteil schon einmal in Schule und/oder Kindergarten engagiert? <i>Bitte kreuzen sie die zutreffendste Option an.</i>	ja, ich engagiere mich regelmäßig; ja, habe ich schon mal gemacht nein, das ist neben dem Job nicht möglich; nein, dafür fühle ich mich nicht zuständig

Wie familienfreundlich finden Sie die Gestaltung des öffentlichen Raums in Köln? (z.B. Grünanlagen, Spielplätze...)	
Wie beurteilen Sie die familienfreundlichen Freizeitangebote in Köln hinsichtlich der aufgeführten Kriterien?	Auswahl/Verfügbarkeit Bezahlbarkeit Informationsangebot
Welche der folgenden familienfreundlichen Angebote haben Sie in Ihrer Region schon einmal in Anspruch genommen?	Betreuungsangebote für Kinder unter 3 Jahren; Ganztagsbetreuung in Schulen; Aktionen für Eltern und ihre Kinder; Spezielle Vater-Kind-Aktionen; Netzwerkveranstaltungen für Väter bzw. Eltern; Beratungsangebote für Väter bzw. Eltern; Selbsthilfegruppen für Väter bzw. Eltern; Sonstige (bitte angeben)
In welchen Bereichen und zu welchen Themen wünschen Sie sich mehr Angebote in Köln?	Betreuungsangebote für Kinder unter 3 Jahren; Ganztagsbetreuung in Schulen; Aktionen für Eltern und ihre Kinder; Spezielle Vater-Kind-Aktionen; Netzwerkveranstaltungen für Väter bzw. Eltern; Beratungsangebote für Väter bzw. Eltern; Selbsthilfegruppen für Väter bzw. Eltern; Sonstige (bitte angeben) Darüber hinaus wünsche ich mir mehr Angebote für berufstätige Eltern ... alleinerziehende Eltern ... Eltern in Trennung / Scheidung ... werdende Eltern ... sonstige Elterngruppen (bitte nennen)
Engagieren Sie sich selbst als Vater in Ihrer Region?	ja / nein

Fragen zur Familienfreundlichkeit der Arbeitgeber in und um Köln	
Für wie familienfreundlich halten Sie Ihren Arbeitgeber? <i>Bitte urteilen Sie auf einer Skala von 1 (gar nicht familienfreundlich) bis 5 (sehr familienfreundlich).</i>	
Wie wichtig ist es Ihnen, Beruf und Familienleben miteinander zu vereinbaren? <i>Bitte urteilen Sie auf einer Skala von 1 (sehr wichtig) bis 5 (unwichtig).</i>	
Durch welche der folgenden Angebote unterstützt Ihr Arbeitgeber Mitarbeiter/innen mit Kindern?	Instrumente zur zeitlichen Flexibilisierung (z.B. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Teilzeitmodelle); Instrumente zur örtlichen Flexibilisierung (z.B. Home Office); Kinderbetreuungsangebote (z.B. Betriebskindergarten, Kooperationen mit Kitas); Freistellung/Sonderurlaube; Serviceleistungen für Familien (z.B. Notfallbetreuung für Kinder); Netzwerke für Eltern; Finanzielle Unterstützung für Eltern (z.B. Zuschüsse zur Kinderbetreuung); Themenspezifische Seminarangebote; Sonstige*; Es existieren keine solchen Angebote.

Welche der aufgeführten Angebote haben Sie schon einmal in Anspruch genommen?	Instrumente zur zeitlichen Flexibilisierung (z. B. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Teilzeitmodelle); Instrumente zur örtlichen Flexibilisierung (z.B. Home Office); Kinderbetreuungsangebote (z.B. Betriebskindergarten, Kooperationen mit Kitas); Freistellung/Sonderurlaub; Serviceleistungen für Familien (z.B. Notfallbetreuung für Kinder); Netzwerke für Eltern; Finanzielle Unterstützung für Eltern (z.B. Zuschüsse zur Kinderbetreuung); Themenspezifische Seminarangebote; Sonstige*; Keine
Haben Sie schon einmal Elternzeit genutzt?	ja / nein
Falls ja: Wie lange?	_____ Monate
Wie stehen Sie zu folgender Aussage? Es gilt in meiner Firma als selbstverständlich, dass auch Väter familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch nehmen.	stimme zu / stimme nicht zu
Reagieren Ihre Kollegen verständnisvoll, wenn Sie familienfreundliche Angebote nutzen?	immer; größtenteils; selten; nie
Abschließende Fragen	
Was war Ihre positivste Erfahrung mit Kindern in Köln?	
Was war Ihre negativste Erfahrung mit Kindern in Köln?	

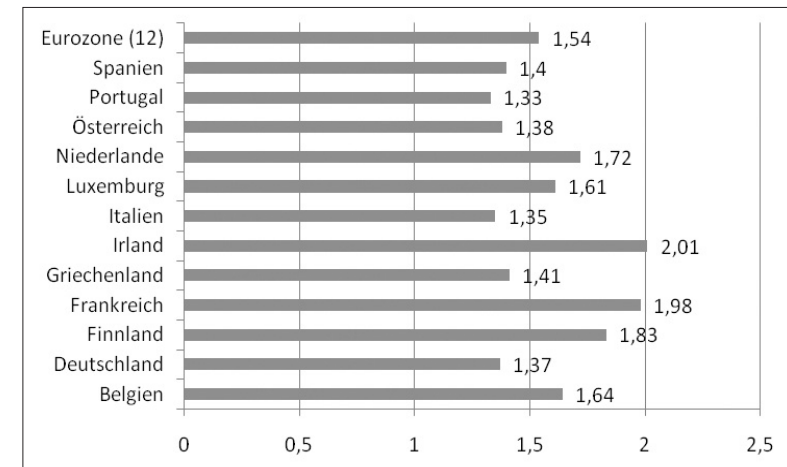
Anhand dieser Beispiele wird deutlich, wie sich das Thema der Familien-/Väterfreundlichkeit auch zunehmend in Richtung Standortattraktivität entwickelt. Damit gewinnt es einen zusätzlichen und neuen Aspekt, der deutlich macht, dass es sich nicht nur um ein nettes Thema mit positiver Außenwirkung für Unternehmen, Organisationen und Kommunen handelt, sondern zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor auf unterschiedlichen Ebenen heranreift. Dabei gerät aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung auch der Fokus auf Väter in einen immer bedeutenderen Zusammenhang.

AUSBLICK

„VATER DER ZUKUNFT“

Wenn die Analyse stimmt – und vieles deutet darauf hin –, dass sich Rollenbilder innerhalb von Beziehungen individualisieren und Leitfiguren und Leitbilder für Rollen abnehmen, ja gar verloren gehen, weil sie individuell in Beziehungen ausgehandelt werden müssen, dann wird das Vaterbild sich folgerichtig ebenfalls stärker ausdifferenzieren. Der Vater als Ernährer ist mit der zunehmenden Erwerbsquote und damit der Übernahme wirtschaftlicher Verantwortung der Frauen und Mütter dabei, an Bedeutung zu verlieren.

In diesem Zusammenhang ist der Vergleich der Geburtenrate zwischen den europäischen Ländern interessant. Während in den traditionellen Ländern, d.h. in den Ländern, in denen überwiegend ein traditionelles Rollenbild existiert, die Geburtenrate im europäischen Vergleich tendenziell niedrig ist, ist sie in Ländern, die über eine hohe Frauenerwerbsquote und eine hohe wirtschaftliche Eigenständigkeit der Frauen verfügen (z.B. Skandinavien), tendenziell hoch.



Fruchtbarkeitsrate= Kinderzahl je Frau in Westeuropa, Stand 2007
Quelle: Eurostat

Sicherlich ist in der Feinbetrachtung Irland genauer zu beleuchten. Trotzdem bleiben die oben getroffenen Tendenzaussagen erhalten. Was bedeutet dies für den „Vater der Zukunft“?

Zunächst bedeutet es, dass sich Vaterschaft an der gesellschaftlichen Entwicklung orientiert. Stellen wir hier Individualisierungen fest, dann wird sich auch Vaterschaft als Rolle stärker an individuellen Bedürfnissen orientieren als an scheinbar im gesellschaftlichen Konsens gefundenen Rollenbildern. Insofern wird der Vater der Zukunft stärker in eine Entscheidungsposition und in eine Gestaltungsrolle kommen. Entscheidung und Gestaltung, was seine eigene Rolle als Vater betrifft.

Grundsätzlich kann man aber für einige Vaterschaftsgruppen eine Tendenz zu einer stärkeren Wahrnehmung von Aufgaben in der Erziehung beobachten. „Die einschlägigen deutschen Forschungen und Daten zum Thema Engagement von Familienvätern (z.B. Fthenakis 1999, Fthenakis/Minsel 2001, Matzner 1998, Rosenkranz/Rost/Vaskovics 1998) verdeutlichen, dass väterliches Engagement im Sinne von Handeln in den Bereichen Kinderbetreuung und -erziehung bezüglich der Anzahl der beteiligten Väter statistisch gesehen *insgesamt* stark zugenommen hat. Dabei müssen wir verschiedene Gruppen von Vätern mit verschieden ausgeprägtem Engagement und Vaterschaftskonzept unterscheiden (vgl. Fthenakis 1999, Fthenakis/Minsel 2001, vgl. Schmidt-Denter 1984,

vgl. auch Matzner 1998).“ [http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Aktuelles/a_Elternschaft/s_378.html]

Dem steht gegenüber, dass der berufliche Druck, der zumindest in Einverdienerhaushalten die Väter stärker trifft, familiäres Engagement verhindert. Zusammengefasst wird damit deutlich, dass Vaterschaft eben keinem einheitlichen Bild oder einer genormten Rollenvorstellung genügt. Vielmehr verändert sich die Definition der Vaterrolle aus dem gesellschaftlichen Kontext zur Entscheidungs- und Gestaltungshoheit der jeweiligen Familien- bzw. Elternbeziehungen. Hier auch gegenseitige Erwartungen zu klären, ist eine Herausforderung.

FAZIT

Wir leben in einer spannenden Zeit. In einer Zeit, in der sich gerade für Väter und Vaterschaft sehr viel verändert. Väter können Gestaltungsoptionen – in Abhängigkeit von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – wählen. Dies bringt Väter sehr nahe an die Situation der Mütter, die diesen Konflikt zwischen Karriere und Familie schon lange kennen. Vieles ist in diesem Zusammenhang möglich, wenn man sich der eigenen Vorstellungen bewusst ist. Es wird in Zukunft darauf ankommen, dass sich Väter mit den eigenen Vorstellungen an ihre Vaterschaft auseinandersetzen. Und dann sind diese – unabhängig, wie auch immer sie von Außenstehenden bewertet werden – richtig und lohnend auszuprobieren. Ob wir unseren Kindern ein guter Vater sind, das zeigt sich oftmals erst im Laufe der Zeit – bemühen können wir uns aber bereits heute. Wie im Übrigen sicher auch Generationen von Vätern vor uns. Generell gilt: „Ob ein Kind glücklich ist, hängt davon ab, wie zufrieden die Eltern mit der eigenen Lebenssituation sind.“ [OECD, 2007]

LITERATUR

- *Althausen, Ulrich / Schmitz, Marcus / Venema, Charlotte: Demografie – Engpass Personal, Personalwirtschaft Buch. – Köln, 2008.*
- *Borchard, Michael / Henry-Huthmacher, Christine (Hrsg.): Gespannte Mitte. Die Mitte der Gesellschaft auf der Suche nach Balance zwischen Sicherheit und Flexibilität. – Sankt Augustin / Berlin, 2010.*
- *Busch, Uwe van den / Rohde, Andreas: Demografischer Wandel und Erwerbstätigkeit von Älteren. In: Hummel, Nora; Schack, Axel (Hrsg.): 50plus – Potenziale für Wirtschaft und Gesellschaft, Wiesbadener Gespräche zur Sozialpolitik. – Heidelberg: Dr. Curt Haefner-Verlag, 2007.*
- *Dettling, Warnfried: Vater, Mutter, Kind – und Beruf; Arbeitswelt und Familienwelt im Konflikt? In: Henry-Huthmacher, Christine (Hrsg.): Leise Revolutionen, Familien in Zeiten der Modernisierung. – Freiburg: Herder Verlag, 2002. – S. 104-129.*
- *Deutsches Ärzteblatt, Jg. 106, Heft 22, 29.05.2009, S. B 918.*
- *Döge, Peter / Volz, Rainer: Wollen Frauen den neuen Mann? Traditionelle Geschlechterbilder als Blockaden von Geschlechterpolitik. In: Konrad-Adenauer-Stiftung: Zukunftsforum Politik, Nr. 47 (2002).*
- *Fthenakis, Wassilios E.: Mehr als Geld? Zur Neukonzeptualisierung väterlichen Engagements. In: Fthenakis, Wassilios E. / Textor, Martin R. (Hrsg.): Mutterschaft, Vaterschaft. – Beltz, Weinheim, 2002. – S. 90-119.*
- *Gloger, Axel: Warum Bosse beten. In: Manager Seminare – Das Weiterbildungsmagazin, 141 (2009), S. 30-35.*
- *Henry-Huthmacher, Christine / Borchard, Michael: Eltern unter Druck. Selbstverständnis, Befindlichkeiten und Bedürfnisse von Eltern in verschiedenen Lebenswelten. – Stuttgart: Lucius Verlag, 2008.*
- *hessenstiftung – familie hat zukunft: Zeit für Väter. – 2008.*

- IGS Organisationsberatung GmbH: *Väter zwischen Karriere und Familie; Onlinestudie.* – 2005a.
- IGS Organisationsberatung GmbH: *Väter zwischen Karriere und Familie – Teil 2: Die Sicht der Mütter; Onlinestudie.* – 2005b.
- IGS Organisationsberatung GmbH: *„Profit und Familienfreundlichkeit“ – Führungskräftebefragung zur Familienfreundlichkeit von Unternehmen; Studie im Auftrag der hessenstiftung – familie hat zukunft, VhU – Vereinigung hessischer Unternehmerverbände e.V., Arbeitgeberverband HessenChemie und Arbeitgeberverband Hessen Metall.* – 2007a.
- IGS Organisationsberatung GmbH: *Anforderungen von Vätern an einen familienfreundlichen Arbeitgeber; Onlinestudie im Auftrag der hessenstiftung – familie hat zukunft.* – 2007b.
- IGS Organisationsberatung GmbH: *„Firma & Familie“, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu Familienfreundlichkeit in Unternehmen; Onlinestudie im Auftrag der VhU – Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. und der hessenstiftung – familie hat zukunft; Medienpartner: Frankfurter Rundschau und Wirtschaftszeitung Aktiv.* – 2009a.
- IGS Organisationsberatung GmbH: *Führungspraxis in deutschen Unternehmen, Medienpartner: Capital; Onlinestudie.* – 2009b.
- IGS Organisationsberatung GmbH: *Fortschritt Familienfreundlichkeit, schriftliche Befragung von Führungskräften im Auftrag der hessenstiftung – familie hat zukunft, VhU – Vereinigung hessischer Unternehmerverbände e.V., Arbeitgeberverband HessenChemie und Arbeitgeberverband Hessen Metall.* – 2009c.
- IGS Organisationsberatung GmbH: *Fortschritt Familienfreundlichkeit, Onlinestudie unter Personalern im Auftrag der hessenstiftung – familie hat zukunft, VhU – Vereinigung hessischer Unternehmerverbände e.V., Arbeitgeberverband HessenChemie und Arbeitgeberverband Hessen Metall; Medienpartner: Personalwirtschaft.* – 2009d.

- Kohn, Judith: *Väter im Spannungsfeld von Familie und Beruf.* – Saarbrücken: VDM Verlag, 2008.
- Leggewie, Claus / Bude, Heinz: *Altes Europa – Neues Amerika: Welche Werte und Normen steuern die Demografie.* In: *Demografie und gesellschaftlicher Wandel, Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung der BDA, 44 (2004), S. 21-48.*
- Martens, Andree: *Hoch gebildet und sehr treu.* In: *Manager Seminare, 141 (2009), S. 7.*
- Matzner, Michael: *Vaterschaft aus der Sicht von Vätern. Subjektive Vaterschaftskonzepte und die soziale Praxis der Vaterschaft.* – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004.
- Müller, Henrik: *Die sieben Knappheiten.* – Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2008.
- Ochs, Matthias / Orban, Rainer: *Familie und Beruf, Work-Life-Balance für Väter.* – Beltz Verlag, 2007.
- OECD: *Babies and Bosses – Reconciling Work and Family Life (2007).*
- Schmitz, Marcus: *Väter im Betrieb – teurer als gedacht.* In: *Personalmagazin, 08 (2005a), S. 54-55.*
- Schmitz, Marcus: *Brachliegendes Potenzial.* In: *Personal, 12 (2005b), S. 26-29.*
- Schmitz, Marcus: *Familienfreundlichkeit als Unternehmensstrategie – Potenzialträger motivieren und binden.* – Düsseldorf: Symposion Verlag, 2006a.
- Schmitz, Marcus: *Väter zwischen Karriere und Familie.* In: *Weiterbildung, 2 (2006b), S. 34-36.*
- Schmitz, Marcus / Kohn, Judith: *Familienfreundliche Unternehmenskultur – Ein Thema für die Arbeitsmedizin? In: Praktische Arbeitsmedizin, 12 (2008), S. 6-11.*

- *Schmitz, Marcus / Venema, Charlotte: Nur halbherziges Engagement. In: Personalwirtschaft, 07 (2009), S. 45-47.*

- *Statistisches Bundesamt, Datenreport 2008.*

- *Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände, Hessen Metall, HessenChemie, hessenstiftung – familie hat zukunft: Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit, Frankfurter Allgemeine Buch. – Frankfurt am Main, 2007.*

- *Walther, Kathrin / Lukoschat, Helga: Kinder und Karrieren: Die neuen Paare. – Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2008.*

DIE AUTOREN

*Christine Henry-Huthmacher
Kordinatorin für Frauen- und Familienpolitik der
Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Sankt Augustin*

Marcus Schmitz, Geschäftsführer, IGS Organisationsberatung, Köln

ANSPRECHPARTNER IN DER KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG

*Christine Henry-Huthmacher
Hauptabteilung Politik und Beratung
53754 Sankt Augustin
Telefon: +49(0)-2241-2 46 22 93
E-Mail: christine.henry-huthmacher@kas.de*

ZUKUNFTSFORUM POLITIK

http://www.kas.de/publikationen/zukunftsforum_politik.html

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

gern schicken wir Ihnen unsere Veröffentlichungen auch zu. Bitte bestellen Sie mit dem nebenstehenden Vordruck.

Bis zu drei Exemplaren geben wir kostenlos ab. Ab vier Exemplaren berechnen wir eine Schutzgebühr (Bearbeitungs- und Versandkosten) von € 3,00 je Heft. Bei größeren Bestellungen ab 30 Exemplaren gewähren wir einen Rabatt, so dass jedes Heft dann € 2,00 kostet.

Bitte schicken Sie zusammen mit Ihrer Bestellung einen entsprechenden Verrechnungsscheck, Briefmarken oder Geld, erst dann können wir Sie beliefern.

Alle Studien – die aktuellen und vergriffenen – können Sie im Internet herunterladen.

Wenn Sie Fragen zu den Publikationen der Konrad-Adenauer-Stiftung haben, erreichen Sie uns per E-Mail: publikationen@kas.de

Wir wünschen eine interessante Lektüre.

Ihr Publikationen-Team

ZUKUNFTSFORUM POLITIK

BESTELLUNG

Kurztitel	Heftnummer	Preis

* Bitte beachten Sie die umseitigen Lieferbedingungen.

Absender

Vor- und Zuname

Straße / Hausnummer

PLZ / Ort

Datum / Unterschrift

Bitte bestellen Sie hier:
Konrad-Adenauer-Stiftung
Rathausallee 12
53757 Sankt Augustin

Fax: 0 22 41 / 2 46-2479
E-Mail: bestellung@kas.de

ZUKUNFTSFORUM POLITIK

BROSCHÜRENREIHE ZU AKTUELLEN POLITISCHEN THEMEN

- 50 | Föderalismusreform: Föderalismus in Europa I
- 51 | Föderalismusreform: Föderalismus in Europa II
- 52 | Wie wird die Globalisierung heute beurteilt? – Ein Beitrag zu einer „rationaleren“ Diskussion
- 53 | Deutsche Außenpolitik im 21. Jahrhundert. Arbeitskreis Junger Außenpolitiker (*vergriffen*)
- 54 | Globalisierungsdebatte II: Positionen und Gegenpositionen
- 55 | Afrika realistisch darstellen: Diskussionen und Alternativen zur gängigen Praxis. Schwerpunkt Schulbücher (*vergriffen*)
- 56 | Von TIMSS zu IGLU – Eine Nation wird vermessen (*vergriffen*)
- 57 | Ideen für Berlin: Eine Synopse strategischer Entwicklungsvorschläge
- 58 | Jedes Kind zählt – Neue Wege der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung
- 59 | Christ sein in der Politik. Hermann Ehlers heute – anlässlich seines 100. Geburtstags
- 60 | Zur Krise und Reform der Universität
- 61 | Föderalismusreform – Vor der Reform ist nach der Reform? Eine erste Bilanz der Arbeit der Bundesstaatskommission
- 62 | Was die Gesellschaft zusammenhält. Plädoyer für einen modernen Patriotismus
- 63 | Aufbau oder Abriss Ost? Konzeptionelle Überlegungen zur nachhaltigen Stadtentwicklung in den neuen Ländern

ZUKUNFTSFORUM POLITIK

BROSCHÜRENREIHE ZU AKTUELLEN POLITISCHEN THEMEN

- 64 | Föderalismus in Europa III
- 65 | Rechtsextremismus in der Bundesrepublik Deutschland. Auf dem Weg zur „Volksfront“?
- 66 | Sozialer Bundesstaat
- 67 | Ein Jahr nach der EU-Osterweiterung: Erste Erfahrungen, Probleme, Aussichten
- 68 | Möglichkeiten der wirtschaftlichen Entwicklung strukturschwacher Regionen in Ostdeutschland
- 69 | Der deutsche Föderalismus im Reformprozess
- 70 | Wie lange dürfen wir arbeiten? Gesetzliche Altersgrenzen als Verfassungsproblem
- 71 | Deutsch-russische „Strategische Partnerschaft“: Eine kurzsichtige Strategie oder Handeln im Interesse Europas?
- 73 | Der „Bachelor“ – Anregungen zur aktuellen Studienreformdebatte
- 74 | Familienfreundliche Personalpolitik
- 75 | Auf dem Weg zu einem patientenfreundlichen Gesundheitssystem. Liberalisierung des Pharmamarktes. Eine Ordnungsökonomische Analyse und Implikation für den deutschen Pharmamarkt.
- 76 | Bessere Medizin zu bezahlbaren Preisen. Mehr Qualität und Effizienz durch Wettbewerb. Plädoyer für die Stärkung des Bürgers im Gesundheitswesen
Englische Ausgabe: Better Health Care at Affordable Prices
Higher Quality and Greater Efficiency through Competition.
Arguments for Strengthening the Citizen's Position in the Health System

ZUKUNFTSFORUM POLITIK

BROSCHÜRENREIHE ZU AKTUELLEN POLITISCHEN THEMEN

- 78 | Perspektiven der Innovationspolitik für die neuen Länder
- 79 | Sterbehilfe und selbstbestimmtes Sterben –
Zur Diskussion in Mittel- und Westeuropa, den USA und Australien
Englische Ausgabe: Euthanasia and self-determination in dying –
A review of the debate in central and western Europe, the United
States and Australia
- 80 | Dem Sterben einen Sinn geben
- 81 | Gesundheitskompetenz ausbauen
- 82 | Sozialer Bundesstaat – ein Spannungsfeld
- 83 | Stammzellforschung als politische Herausforderung
- 84 | Die Mitglieder der CDU – eine Umfrage der
Konrad-Adenauer-Stiftung
- 85 | Ethische Bewertungen der Stammzellforschung
- 86 | Probleme der Föderalismusreform in Deutschland – Der gegen-
wärtige Stand der Reformen und der Auftrag der Föderalismus-
kommission II
- 87 | Das Rechtsextreme Bündnis: Aktionsformen und Inhalte
- 88 | Die UNO-Leitlinien zur Dezentralisierung und Stärkung der
Kommunen | UN Guidelines on decentralization and the
strengthening of local authorities
- 89 | Deutschland in der Globalisierung – Auswirkungen und Handlungs-
ansätze für eine bessere Balance zwischen Gewinnern und Verlierern
- 90 | Die Entzauberung der Extremisten? – Erfolgsbedingungen der NPD
im internationalen Vergleich

ZUKUNFTSFORUM POLITIK

BROSCHÜRENREIHE ZU AKTUELLEN POLITISCHEN THEMEN

- 91 | Schöpfungsglaube und Evolutionsbiologie
- 92 | Der „zweite Frühling“ der NPD – Entwicklung, Ideologie,
Organisation und Strategie einer rechtsextremistischen Partei
- 93 | Die Freien Wähler in Deutschland – Geschichte – Strukturen –
Leitlinien
- 94 | „Die Linke“ – Entstehung – Geschichte – Entwicklung
- 95 | Prävention bis ins hohe Alter
- 96 | „Die Linke“ – Bündnis- und Koalitions politik der Partei
- 97 | „Die Linke“ – Politische Konzeptionen der Partei
- 98 | Rechts- und Linksextremismus in Deutschland – Wahlverhalten und
Einstellungen
- 99 | „Impulse 2020“ – Akzente zukünftiger deutscher Außenpolitik
- 100 | Obama und das Internet – Tipps für den modernen Internetwahl-
kampf
- 101 | Soziale Gesundheitswirtschaft – Ordnungsrahmen für ein
zukunfts fähiges Gesundheitssystem
Englische Ausgabe: The Social Health Economy – A Regulatory
Framework for a Healthcare System to meet the Challenges of the
Future
- 102 | Innovative Ansätze im Krankenhaussektor – Best-Practice-Beispiele
- 103 | Herausforderungen der Bioethik
- 104 | Väter zwischen Karriere und Familie