

Väter – eine wichtige Zielgruppe der Personalpolitik

Die Rolle der Väter zwischen beruflichen, familiären und eigenen Ansprüchen ist nicht erst durch das Elterngeld in Bewegung geraten. Bereits seit einigen Jahren verändert sich das Rollenbild der Väter. Doch gesellschaftliche Veränderungen machen häufig vor den Toren der Unternehmen halt. Vielfach werden ihre Auswirkungen von der betrieblichen Personalpolitik unterschätzt.

In einer Untersuchung, die die IGS Organisationsberatung GmbH, Köln im Auftrag der hessenstiftung – familie hat zukunft durchgeführt hat, gaben 360 Väter Auskunft über ihre Anforderungen an einen väterfreundlichen Arbeitgeber. Die Ergebnisse zeigen den Handlungsbedarf auf, bestätigen Überlegungen zur Wichtigkeit des Themas und erlauben darüber hinaus die Ableitung konkreter Empfehlungen für die Unternehmen.

Im Folgenden werden die Grundüberlegungen, die zur Untersuchung geführt haben, vorgestellt, die Resultate beschrieben und konkrete Empfehlungen für die Personalpolitik von Unternehmen abgeleitet.

Grundüberlegungen – die gesellschaftliche Entwicklung

Die Gesellschaft verändert sich und mit ihr ihre Mitglieder. In kleinen Schritten werden überkommene Rollenvorstellungen ersetzt. Viele junge Paare setzen sich konkret mit ihren Lebensplänen und Vorstellungen auseinander. Sie entscheiden sich für Lebensentwürfe, die nur noch bedingt und keinesfalls mehr automatisch Kinder beinhalten. Die Ursachen dafür werden je nach wissenschaftlicher Fachrichtung und Grundüberzeugung sehr unterschiedlich analysiert. So spielt sicherlich die Bildung der Frauen, die heute in vielen Fällen dem Bildungsstand der Männer überlegen ist, eine Rolle. Eine steigende Frauenerwerbsquote zieht Konsequenzen für beide Partner nach sich. Dabei ist zu vernachlässigen, ob die Frauen aus rein ökonomischen Gründen oder aus persönlichen Motiven durch eine eigene Berufstätigkeit agieren.

Ein weiterer Aspekt ist die späte Entscheidung für Kinder. Erst muss – nach eigenem Anspruch – der berufliche Status gefestigt, der Grundstandard erarbeitet, das Haus gebaut sein, damit Kinder in eine gesicherte Zukunft hineinwachsen können.

Die Sicherheit des lebenslangen Bestehens einer Partnerschaft ist ebenso ein wichtiger Faktor, der bei der Entscheidung für oder gegen Kinder erwogen wird. In vielen Fällen ist sogar das „Nichtfinden“ eines geeigneten Lebenspartners ein Grund, der die Familiengründung verhindert.

Die Entscheidung für ein Kind hat in den meisten Fällen keine ökonomischen Hintergründe wie zu Zeiten der Hoffamilie. Im Gegenteil: Kinder kosten Geld und schränken den Aufbau des individuellen Wohlstandes ein. Paare entschließen sich heute für Kinder, weil sie Bestandteil des eigenen Lebensentwurfes sind. Damit ist die Entscheidung für Kinder zu einer Sinnentscheidung geworden.

Viel mehr als dies jemals in unserer Gesellschaft der Fall war, gerät damit die Rolle des Vaters in den Blickpunkt. In unserer Zeit, in der die Sinnstiftung von Kindern das Zentrum der Entscheidung darstellt, die Emanzipation der Frauen so weit fortgeschritten ist und sich Paare – sowohl ausbildungsbezogen als auch im Umgang miteinander – auf Augenhöhe begegnen, können sich Väter der Verantwortung für die Kinder immer weniger entziehen. Dazu kommt, dass ein eigener Anspruch an das Dasein für die Kinder („Ich möchte mehr Zeit mit meinen Kindern verbringen, als dies mein eigener Vater getan hat.“) entstanden ist.

Parallel dazu hat sich die Arbeitswelt entwickelt. Familie spielt hierin in den meisten Fällen keine Rolle, wird von Unternehmen als Privatsphäre angesehen und bei unternehmerischen Entscheidungen nicht berücksichtigt. Ein Spannungsfeld entsteht oder ist bereits entstanden. Dies ist für Frauen keine Neuigkeit. Neu ist aber, dass zunehmend auch Männer in diesen Konflikt geraten. Gesellschaftlich existiert wenig Bewusstsein für aktive Vaterschaft. Es ist kein zentraler Inhalt des assoziierten Rollenbildes. Den „Rabenvater“ gibt es im Gegensatz zur „Rabenmutter“ nicht. Vor diesem Hintergrund sollte die hier zitierte Studie Aufschluss darüber geben, wie konkrete Anforderungen von Vätern an einen familienfreundlichen – bzw. besser ausgedrückt: an einen väterfreundlichen Arbeitgeber aussehen.

Resultate der Studie – Väterfreundlichkeit weit gefehlt

Die Untersuchung, die online durchgeführt wurde, spiegelt die Erfahrungen von 360 Vätern wider, von denen 81 % über ein Studium verfügen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass 60 % der zugehörigen Partnerinnen Akademikerinnen sind. Somit gibt es einen hohen Anteil der eben beschriebenen Väter, die in gleichberechtigten Partnerschaften leben und somit ein Modell vertreten, welches gerade von Potenzialträgern in Unternehmen und Gesellschaft gewählt wird. Die Befragten bestätigen den eingangs erwähnten Konflikt. Ein Drittel der Väter sind unzufrieden mit der Situation, lediglich 1,9 % verspüren keinen Konflikt zwischen familiären und beruflichen Anforderungen. Alleine dieses Ergebnis zeigt, wie prekär sich die Situation der Väter darstellt. Zur Verdeutlichung: Mehr als 42 % spüren einen Konflikt oder einen starken Konflikt zwischen Beruf und Familie. Unzufrieden bzw. sehr unzufrieden mit ihrer aktuellen Gewichtung von Familie und Beruf fühlen sich aber lediglich gut 30 %. Dies bedeutet, dass sich mehr als 12 % in die Situation fügen – eigene Machtlosigkeit erleben und einen schleichenden Prozess der zunehmenden Unzufriedenheit erfahren werden. Dabei ist für Väter das Thema Familienfreundlichkeit so bedeutsam, dass sie dafür sogar auf Gehalt verzichten würden. Für die realisierbare Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren, würden 27 % der Befragten auf über 10 % ihres Gehaltes verzichten, 59 % würden sich diese Option mehr als 5 % ihres Gehalts kosten lassen.

Es gäbe also genügend Argumente für Unternehmen, sich väterfreundlich aufzustellen. Schließlich geht es um die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit um Leistungsbereitschaft und –fähigkeit. Darüber hinaus geht es aber auch um Mitarbeiterbindung und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens im „War for talents“ angesichts einer äußerst problematischen demografischen Entwicklung. 40% der Väter bescheinigen ihren Arbeitgebern Familienfreundlichkeit, allerdings sieht nur ein gutes Drittel der Befragten ihren Arbeitgeber auch als väterfreundlich an. Dies heißt, dass Familienfreundlichkeit immer noch als ein Instrument für Frauen oder Mütter wahrgenommen wird. Vätern bleibt der Zugang zu familienfreundlichen Angeboten nach wie vor verwehrt, was v.a. in der etablierten Unternehmenskultur begründet liegt. Dies zeigt sich z.B. darin, dass 71 % der Befragten negative Konsequenzen befürchten, wenn sie familienfreundliche Angebote nutzen. Verständnislosigkeit durch Kollegen und Vorgesetzte (39 %) werden dabei ebenso erwartet wie der endgültige Karriereknick (54 %). Unternehmen sind also auf die oben beschriebenen gesellschaftlichen Veränderungen zu einem großen Teil nicht eingestellt. Sie ignorieren, dass sich die Bedürfnisse der Menschen und damit auch ihre Anforderungen an den Arbeitgeber verändert haben.

Familien- und väterfreundlichen Unternehmen gehört die Zukunft

Unternehmen brauchten sich in der jüngeren Vergangenheit lediglich an den Bedürfnissen des Absatzmarktes auszurichten. Dies war der Engpass. Demgegenüber waren Mitarbeiter in ausreichender oder sogar mehr als ausreichender Anzahl vorhanden. Die Statistiken über die Arbeitssuchenden, zu denen auch hervorragend ausgebildete Fach- und Führungskräfte gehörten, sind noch in Erinnerung. Doch das Blatt wendet sich. Zukünftig wird der Fachkräftebedarf weit höher sein als das Angebot. Dazu trägt einerseits eine erhöhte Nachfrage z.B. durch Generationenwechsel oder zunehmende Komplexität der Aufgabenstellung und daraus abgeleitete Qualifikationsanforderungen bei. Andererseits gibt es auch ein durch die demografische Entwicklung vermindertes Angebot. Und auch die Identifikation mit dem Arbeitgeber ist bei weitem nicht mehr in dem Maße ausgeprägt, wie dies in vergangenen Zeiten der Fall war. Ein Wechsel des Brötchengebers ist heute an der Tagesordnung, während dies noch vor 30 Jahren für viele Arbeitnehmer undenkbar gewesen ist.

Somit müssen Unternehmen handeln, wenn sie den eigenen Fachkräftebedarf decken wollen. Die oft zitierte Formel „Es gibt noch zehn andere vor der Türe, die gerne Ihren Job übernehmen würden.“ gehört in vielen Fällen schon heute, erst recht allerdings in Zukunft, der Vergangenheit an. Unternehmen werden lernen, sich auch an den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu orientieren, denn diese werden – neben dem Absatz – zum Engpassfaktor.

Was liegt also näher, als sich an den Bedürfnissen einer wichtigen Gruppe der Belegschaft, nämlich den Vätern und Müttern auszurichten? Dies scheint für die Mütter auch in einigen Fällen gelungen – bei Vätern gibt es allerdings noch ausgeprägten Handlungsbedarf.

Dieser richtet sich einerseits vor allem an Instrumente, die zeitliche und örtliche Flexibilität (Flexible Arbeitszeiten und Home Office) ermöglichen. Schließlich sind diese eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass familienfreundliche Regelungen gelebt werden können und die Berufstätigkeit beider Partner ermöglicht wird. Home Office Regelungen favorisieren 66 % der Väter. Im Schnitt würden sie gern an zwei Tagen in der Woche von zuhause aus arbeiten. Instrumente zur zeitlichen Flexibilisierung wünschen sich (noch) über die Hälfte, wobei dieses Instrument bereits weit verbreitet ist und zur Normalität in vielen Unternehmen gehört. Aber auch die Reduktion der Arbeitszeit (im Schnitt um ein viertel) stellt für nahezu 60 % der Befragten eine attraktive Option dar.

Die Umsetzung all dieser Wünsche scheitert vor allem an der gelebten Unternehmens- und Führungskultur, zu der es meist noch nicht gehört, die Bedürfnisse von Vätern ernst zu nehmen und nach individuellen Lösungen zu suchen. Unternehmen sollten sich angesichts der drohenden Entwicklungen allerdings dringend auf den Weg begeben, die Entscheider zu qualifizieren. Sie sind auf die demografischen Herausforderungen sowie den Fach- und Führungskrätemangel vorzubereiten. Optionen müssen im Führungsalltag künftig für viele Beschäftigte, vor allem für Väter als eine der wichtigsten Zielgruppen im Unternehmen, bereitgestellt und individuell entwickelt werden. Nur Unternehmen, denen dies rechtzeitig gelingt, werden im Wettbewerb um Potenzialträger bestehen und damit in die eigene Zukunftsfähigkeit investieren. Ansonsten wird es – wie auch die Umfrageergebnisse nahe legen – zu einer Wanderungsbewegung des so knapp bemessenen qualifizierten Personals kommen: Weg von familienunfreundlichen hin zu familienorientierten Arbeitgebern, denen die Bedürfnisse der Mitarbeiter ein Anliegen sind.