

**COMMERZBANK**

Die Bank an Ihrer Seite



Group Human Resources

# Väter bei der Commerzbank: Ein Kulturwandel entsteht

Die Commerzbank-Väter-Studie 2015

# Inhalt

- 03 Einleitung**
- 04 Erwünscht, aber noch im Werden: der Mann als präsenter Vater**  
Der Rollenwechsel vom Ernährer zum präsenten Vater
- 06 Was präsente Väter bewegt**  
Das Design der Commerzbank-Väter-Studie 2015
- 08 Motive: Deshalb gehen Väter in Elternzeit**
- 10 Exkurs: Elternzeit in Schweden**
- 12 Flexible Arbeitszeitmodelle: Das favorisieren Väter**  
Veränderungen führen zu neuen Erfahrungen
- 14 Kinderbetreuung: Das ist Vätern wichtig**  
Betriebliche Betreuungsangebote besonders geschätzt
- 16 Väter im Wandel – Väter in der Commerzbank**
- 18 Chancengleichheit: Fördert Elternzeit von Vätern die Gleichstellung der Frauen im Beruf?**  
Elternpaare verstehen sich als Team
- 20 Väterbewusste Personalpolitik: Karriereknick, ja oder nein?**  
Und welche Rolle Führungskräfte dabei spielen
- 22 Klare Botschaften: zielgruppenspezifische Kommunikation erwünscht**  
Väter sollten kommunikativ noch besser erreicht werden
- 23 Die unternehmerische Seite: der Einfluss von Elternzeit auf Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Eltern**  
Familienbewusste Angebote erhöhen die Motivation
- 24 Exkurs: Projekt „Familienkompetenzen und innovative Personalpolitik“ des Mitarbeiternetzwerks „Fokus Väter“**
- 26 Auf gutem Weg – doch noch nicht am Ziel: die nächsten Schritte**  
Was die Studie bewegen wird
- 27 Familienbewusste Personalpolitik in der Commerzbank**  
Chancengleichheit: seit Jahrzehnten auf der Agenda
- 29 Literatur- und Quellenverzeichnis**
- 31 Die Autoren der Commerzbank-Väter-Studie 2015**

# Einleitung

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

was wollen Väter? Eine Frage, die sich ein moderner Arbeitgeber stellen muss. Denn zahlreiche Beschäftigte sind Väter – mit all dem, was damit an Verpflichtungen, Wünschen und Bedürfnissen einhergeht. Der Wunsch nach gelebter Elternschaft beschäftigt die Commerzbank seit vielen Jahren, weil private Zufriedenheit und hohe Motivation im Beruf bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oft zusammengehören. Damit ist es ein wichtiges Thema unserer Personalarbeit, bei dem es nicht nur darum geht, dass Frauen und Männer ihre Arbeitszeit ihrem persönlichen Bedarf anpassen wollen.

Das Thema ist vielschichtig und betrifft die Menschen unmittelbar. Lag früher der Fokus vor allem auf der Frage, wie Frauen Beruf und Mutterschaft vereinbaren können, hat die Commerzbank bereits 1995 erkannt, dass die Familienorientierung von Männern zunehmend auf der Agenda steht. Ende der 1990er Jahre zeichnete sich im Unternehmen ein wachsendes Interesse von Männern ab, wie sie die Balance von Arbeit und Vaterschaft besser bewältigen können. Diesen Wandel begleitete die Bank mit Diskussionen – und Taten: Im Jahr 2004 gründeten Mitarbeiter das Netzwerk „Fokus Väter“. Es nimmt sich, gemeinsam mit dem Diversity Management, innerbetrieblich der Chancengleichheit für Männer im Bankalltag an.

Um die Frage zu klären, wie berufstätige Väter sich aktiver in die Familie einbringen können, ließ die Commerzbank die explorative Studie „Neue Wege für Väter“ anfertigen, die sie 2007 veröffentlichte. Mit der nun vorliegenden aktuellen Studie wollten wir die Weiterentwicklung des Themas Väter erneut betrachten: Welche Angebote der Bank haben sich bewährt? Welcher Bedarf ist neu entstanden? Wie kann sich die Commerzbank künftig noch besser auf den gesellschaftlichen Wandel der Geschlechterrollen einstellen – und wie diesen Prozess (mit-)steuern?

Beauftragt haben wir für die Studie die Väter gGmbH und die Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung. Der Fokus lag auf den Vätern mit Elternzeit. Mit unterschiedlichen empirischen Methoden wie der Onlinebefragung von Männern in Elternzeit, leitfadengestützten Interviews von Vätern und Führungskräften, Porträts von Vätern, Fachgesprächen mit Führungskräften und Betriebsrat sowie Gruppeninterviews von Paaren mit Elternzeit-Erfahrungen haben die Institute die aktuelle Situation der Väter in unserer Bank ermittelt und analysiert.

Die Ergebnisse liefern uns als Arbeitgeber wertvolle Denkansätze und bestätigen uns darin, diesen Wandel weiter zu begleiten. So gehen 94 Prozent der Befragten davon aus, dass Männer künftig noch stärker Angebote für Väter wahrnehmen werden. Das, was die Bank bisher für Väter tut, wirkt sich nach Ansicht von 81 Prozent positiv auf die Leistung aus. Doch es gibt auch Zahlen, die zu denken geben: So hätten 70 Prozent der Befragten gerne länger Elternzeit genommen.

Für uns als Commerzbank heißt das, den unumkehrbaren Wandel hin zu mehr väterlicher Verantwortung zu unterstützen – und das, was wir tun, immer wieder zu prüfen und zu verbessern. Die vorgelegte Studie hilft uns dabei wesentlich.

Ich danke im Namen der Commerzbank den Studienleitern Volker Baisch von der Väter gGmbH und Dr. Harald Seehausen von der Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung sowie den Vätern und allen anderen, die mit ihren Antworten und ihrem Einsatz zum Gelingen der Studie beigetragen haben. Der Dank gilt auch den Kollegen unseres Netzwerks „Fokus Väter“, die uns bei dem Thema mit Ideen und Engagement begleiten und voranbringen.

Ihr

### **Martin Fishedick**

Commerzbank AG  
Bereichsvorstand Group Human Resources

# Erwünscht, aber noch im Werden: der Mann als präsender Vater

## Der Rollenwechsel vom Ernährer zum präsenten Vater

Bis in die 1960er Jahre dominierte das Familienmodell des Alleinernährers Vater. Er verdiente den Lebensunterhalt für die Familie, die Mutter kümmerte sich zu Hause um Kinder und Haushalt – oder war in eher wenig qualifizierten Jobs beschäftigt. Mit der Einführung der 40-Stunden-Woche schafften die Gewerkschaften den Raum für eine neue Vaterrolle („Samstags gehört Papi mir“). Seitdem ist viel passiert. Heute ist die überwiegende Mehrheit der Kinder mit dem Doppelverdienerstatus ihrer Eltern vertraut (Bertram 2012).

Der Paradigmenwechsel ist in den Köpfen angekommen: Viele Männer sehen ihre Vaterschaft weniger als belastende Alltagsarbeit, sondern als Bereicherung ihrer Identitätsentwicklung. Damit wächst der Einfluss des Vaters auf die kindliche Erziehung, gleichzeitig etabliert sich ein neues Familienmodell – das kindzentrierte Modell. Es verändert vor allem die Qualität der Eltern-Kind-Beziehung (Fthenakis 2014): Zeit mit der Familie zu verbringen – auch unter der Woche – wird immer wichtiger. Statt ihr Leben um den Beruf und die Karriere herumzubauen, stellen Väter ihr Privatleben und ihre Kinder ins Zentrum ihrer Lebensplanung.

### Die veränderte Frauenrolle als Treiber der neuen Vaterrolle

Dieser Rollenwandel des Mannes ist auch eine Folge der modifizierten Frauenrolle. Der Lebenslauf von Frauen hat sich entscheidend weiterentwickelt. Sie heiraten später, sind bei der Geburt ihres ersten Kindes knapp 30 Jahre alt, beim zweiten im Schnitt 32. Das bedeutet, dass die Sozialisationsphase eines Kindes beendet ist, wenn die Mutter 45 oder 47 Jahre alt ist (Bertram 2012).

Die Mutterrolle ist nur eine begrenzte Phase im Leben von Frauen. Sich nur auf die Erziehung der Kinder zu konzentrieren, ist heute ein genauso überholtes Rollenbild der Frau wie das des Alleinernährers Vater. Der Wandel der Frauenrolle zeigt sich in neuen Lebensentwürfen. Berufliche Vorstellungen mit einem hohen Bildungsniveau nehmen neben neuen Erwartungen an den Partner und der Fürsorge für Kinder einen veränderten Stellenwert ein (BMFSFJ 2006, Siebter Familienbericht). Eine größer werdende Gruppe von Männern wünscht sich selbstständige und unabhängige Frauen an ihrer Seite (WZB-Studie 2013).

### Neue Elterngeldregelungen als „Türöffner“ für Väter

Mit dem neuen Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz im Jahr 2007 sollten Frauen nach der Geburt schneller in die Erwerbstätigkeit zurückkehren und Väter sich mehr bei der Kindererziehung engagieren. Das neue Elterngeld-Plus-Gesetz vom Juli 2015 gibt Müttern und Vätern mehr Zeit für die Familie und ermöglicht eine flexible Rückkehr in ihren Beruf.

So lässt sich das gemeinsame Familienleben individueller und flexibler organisieren. Der Partnerschaftsbonus von insgesamt acht gemeinsamen Elterngeldmonaten fördert egalitär orientierte Paare, die auch langfristig eine Teilzeit-Teilzeit-Erwerbskonstellation anstreben. Die gemeinsame Fürsorgepflicht beider Elternteile gegenüber den Kindern soll unterstützt werden – dazu will das Gesetz die finanzielle Sicherheit erhöhen. Die Partnerschaftlichkeit von Müttern und Vätern als neue Maxime des familiären wie ökonomischen Zusammenlebens wird damit auch zunehmend in der Gesetzgebung verankert (Pfahl 2015, weitere Informationen: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)).

### Hindernisse und aktuelle Herausforderungen

Allerdings wird zwischen den Wünschen und der Wirklichkeit einer egalitär ausgerichteten Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch Handlungsbedarf sichtbar. Gründe sind:

- Männer verdienen im Schnitt mehr als Frauen (Statistisches Bundesamt 3/2015).
- Nach der Geburt werden die „traditionellen“ Familienverhältnisse mit einem Vollzeitverdiener gelebt, obwohl der Wunsch nach partnerschaftlichem Aufteilen der Aufgaben vor der Geburt bestand (Walter 2012).
- Männer fürchten einen möglichen Karriereknick. Daher agieren sie dem Arbeitgeber gegenüber zurückhaltend beim Thema väterorientierte Personalpolitik (A. T. Kearney 2014: Nur Mut, Väter!).
- Hohe Arbeitsdichte des Einzelnen oder des Teams verhindert die partnerschaftliche Aufteilung der Elternzeit (Commerzbank-Studie 2015).
- Weil sich die Wahrnehmung „anerkannter Männlichkeit“ verändert, nehmen Unsicherheiten sowohl im Beruf als auch in der Familie zu: Väter suchen nach neuen Vorbildern und Stabilität, sie befürchten, in ein emotionales Dilemma zu geraten (Prömper/Jansen/Ruffing 2012).



„Da ich kurz vor der Geburt des ersten Kindes auf eine neue Stelle gewechselt war, wollte ich nicht gleich für einige Monate ausfallen. Deshalb habe ich erst ab dem sechsten Lebensmonat drei Monate Elternzeit in Teilzeit genommen. Ich war an zwei Tagen für fünf Stunden in der Bank und habe weitere sechs Stunden im Homeoffice gearbeitet. Mit der Geburt des zweiten Kindes habe ich vier Monate Elternzeit ohne Teilzeit genommen. Meine Partnerin arbeitet Vollzeit und meine Elternzeit hat ihr die Chance geboten, in ihre berufliche Funktion zurückzukehren und ihre Karriere weiterzuverfolgen. Während der Elternzeit war die Zusammenarbeit mit meinem Chef entspannt, auch die Arbeitsbelastung war in Ordnung. Für mich war es gut, dass ich weiterhin die wichtigsten Themen mitbekommen habe. Dank der ausgeglichenen Gesamtsituation war es für mich einfach, mich meinem Sohn intensiv zu widmen.“

**Christian Buchsteiner**

- Traditionelle Rollenbilder fördern nach wie vor eher Mütter. Insbesondere eine fehlende Bedarfsermittlung zur Work-Life-Balance von Männern in den Unternehmen verstärkt dieses Ungleichverhältnis (A. T. Kearney 2014).
- Etliche Frauen akzeptieren die neue Arbeitsteilung innerhalb des Haushalts nicht oder nicht vollständig (Kaufmann 2005).
- Immer mehr Akademiker bleiben kinderlos. So entsteht – vor allem in den urbanen Zentren – eine neue Männerrolle, die in der Öffentlichkeit mit der neuen Väterrolle konkurriert (Bertram 2012).

#### Deutsche Zahlen und Fakten

##### Elternzeit

Der **Anteil der Väter in Elternzeit** ist bundesweit auf **32 Prozent** gestiegen. Von diesen Elternzeit-Vätern nehmen **80 Prozent** zwei Monate Elternzeit (Statistisches Bundesamt 9/2015).

##### Arbeitszeit

**Sieben von zehn Müttern**, aber nur sechs Prozent der Väter **arbeiten nach der Geburt in Teilzeit** (Statistisches Bundesamt: „Auf dem Weg zur Gleichstellung?“, Wiesbaden 2014). **Zwei Drittel der Frauen** würden gerne ihre **Arbeitszeit erhöhen**, acht von zehn Müttern würden den Teilzeitwunsch des Partners unterstützen (Bennhold 2011).

##### Zeitliche Verfügbarkeit

**62 Prozent** der jungen Eltern sagen, dass Zeitdruck und **Zeitmangel ihren Alltag prägen** (Forsa-Studie 2015). **Die Hälfte** der Männer kann sich vorstellen, **finanzielle Einbußen** im Beruf hinzunehmen, um mehr Zeit mit dem Nachwuchs verbringen zu können (Besser Betreut GmbH 2014). **77 Prozent** der Altersgruppe der 20- bis 35-Jährigen (Generation Y) würden für **mehr Familienfreundlichkeit den Arbeitgeber wechseln** (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010).

##### Familienmodelle

**20 Prozent der Kinder** wachsen in **Alleinverdiener-Familien** auf, in denen vor allem der Mann das Geld beisteuert (Bertram 2015). **25 Prozent der Paare** in Deutschland bevorzugen das Modell „**Mutter = Hausfrau, Vater = beruflich erfolgreich**“ (Allensbach 2011).

# Was präsente Väter bewegt

## Das Design der Commerzbank-Väter-Studie 2015

Die Diskussion um den demografischen Wandel sorgt dafür, dass die partnerschaftliche Aufgabenteilung in der Familie wichtiger wird. Die Wirtschaft ist künftig noch mehr auf das Arbeitskräftepotenzial der Mütter angewiesen. Immer mehr Väter werden Elternzeit nehmen und in Teilzeit arbeiten – im Hinblick auf die Kinder, jedoch zunehmend auch auf die Pflege hilfebedürftiger Eltern.

Konzepte für eine familienbewusste Personalpolitik, die sowohl Mitarbeiterinnen als auch Mitarbeiter einbezieht, werden immer mehr an Bedeutung gewinnen. Frauen in Führungspositionen und Männer in Elternzeit oder Teilzeit müssen selbstverständlicher werden (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände u. a. 2007). Diese unterschiedlichen Ansätze waren der Ausgangspunkt für die aktuelle Väterstudie. Die Ergebnisse der Studie werden Einfluss auf die nächsten Schritte hin zu einer noch väterbewussteren Personalpolitik in der Commerzbank haben.

### Erfahrungen von Vätern in Elternzeit sammeln

In der Studie sollten die Erfahrungen von Vätern mit Elternzeit unter persönlichen, familiären und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten evaluiert werden. Die Veränderung des Selbstbildes, die Erfahrungen mit dem Kind, der Partnerin, in der Familie und im sozialen Umfeld, die Qualität des Betreuungsangebots und der Angebote des Unternehmens sind ursächlich miteinander verbunden (Bertram 2012).

Im Zentrum dieser Untersuchung standen daher folgende übergeordnete Fragen zur Lebenssituation von Männern mit Elternzeit:

- Was ist die Hauptmotivation von Vätern, in Elternzeit zu gehen?
- Welche Aushandlungsprozesse erfolgen mit der Partnerin und dem Vorgesetzten?
- Welche Unterstützung wünschen sich Väter bei der Organisation von Elternzeit?
- Wie haben sich Männer auf die Elternzeit vorbereitet und diese gestaltet?
- Welche Formen der Elternzeit werden in Anspruch genommen?
- Wie wird die Wirkung der Elternzeit auf das eigene Selbstbild eingeschätzt?
- Wie wird die Wirkung der präsenten Vaterschaft auf Partnerschaft und Kind bewertet?
- Welchen Einfluss hat Kinderbetreuung auf Familienleben und berufliche Entwicklung?
- Wie zufrieden sind Väter mit der Beratung und den Angeboten des Unternehmens?
- Welche flexiblen Arbeitszeitmodelle werden mit welchen Erfahrungen genutzt?
- Wie werden Väter mit Elternzeit im sozialen Umfeld und Unternehmen akzeptiert?
- Wie wirkt sich Elternzeit auf die berufliche Karriere aus?
- Welche betriebswirtschaftlichen Effekte hat Elternzeit?
- Wirkt sich ein Väternetzwerk auf die Elternzeit aus?

Darüber hinaus wurden auch Führungskräfte zu Erfahrungen mit Elternzeit-Vätern befragt:

- Was brauchen Führungskräfte von Seiten des Unternehmens an Unterstützung?
- Welche Erfahrungen gewinnen Führungskräfte mit eigener Elternzeit?
- Welche Hürden und Herausforderungen sind zu bewältigen?
- Werden Verhaltensänderungen nach Rückkehr an den Arbeitsplatz wahrgenommen?
- Haben Betriebsvereinbarungen Einfluss auf familienbewusste Personalpolitik?
- Gibt es eine Neubewertung von Fürsorgetätigkeiten im Unternehmen?
- Werden Auswirkungen auf Schlüsselqualifikationen und Betriebsklima beobachtet?
- Welches Image erhalten Väter mit Elternzeit im Unternehmen?

## **Die Zielgruppe**

Die Befragung konzentrierte sich auf Väter, die zwischen 2009 und 2014 Elternzeit genommen hatten. Fokusgruppen wie Paare mit Elternzeit, Vorgesetzte, Group Human Resources und Betriebsrat wurden zusätzlich einbezogen.

## **Die Methoden**

Es wurden mehrere empirische Methoden und Instrumente angewandt. Mit der Kombination verschiedener Evaluationsverfahren wurden zudem die Wechselwirkungen zwischen den Feldern Familie, Kinderbetreuung und Beruf aus unterschiedlichen Blickwinkeln erfasst und systematisch ausgewertet.

Im Einzelnen stützt sich die Evaluation auf folgende Methoden mit entsprechenden Daten:

- Onlinebefragung Männer mit Elternzeit, von insgesamt 1.163 angeschriebenen Vätern antworteten 754 (Rücklaufquote: 65 Prozent, Führungskräfteanteil: 15 Prozent),
- leitfadengestützte Interviews mit zwölf Männern mit unterschiedlicher Inanspruchnahme von Elternzeit,
- leitfadengestützte Interviews mit vier Führungskräften,
- leitfadengestütztes Gruppeninterview mit drei Paaren mit Elternzeit-Erfahrung,
- neun Porträts von Vätern des Netzwerks „Fokus Väter“ und
- Fachgespräche mit zwei Führungskräften der Commerzbank AG aus dem Bereich Group Human Resources und mit einem Mitglied des Betriebsrats.

Besonderer Wert wurde neben der Onlineumfrage auf die qualitativen Interviews mit Vätern gelegt. Hier standen die Recherche und Interpretation von subjektiven Erfahrungen dieser Männer im Mittelpunkt. Partnerinnen und Großeltern wurden ebenfalls befragt, das ermöglichte den Blick auf andere Wahrnehmungen, wie sich Elternzeit auswirkt.

# Motive: Deshalb gehen Väter in Elternzeit

## Motive und Vorbereitung der Väter

Väter in der Commerzbank nutzen Elternzeit aus unterschiedlichen Motiven:

- **97 Prozent** wollen möglichst **viel Zeit** mit ihrem Kind verbringen.
- **93 Prozent** sind die berufliche und die familiäre **Rolle gleich wichtig**.
- **84 Prozent** wollen die **Beziehung zum Kind stärken**.
- **80 Prozent** wollen **mehr familiäre Pflichten** übernehmen.
- **53 Prozent** wollen mit der Elternzeit den **Wiedereinstieg der Partnerin** oder einen ihrer nächsten **Karriereschritte** unterstützen.
- **30 Prozent** wollen es **besser machen** als der eigene Vater.

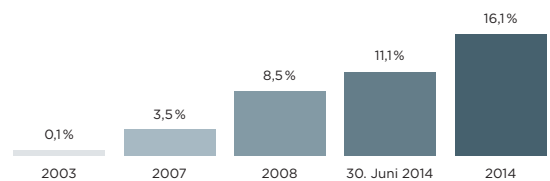
Commerzbank-Väter setzen sich intensiv mit ihrer Vaterrolle auseinander:

- **60 Prozent** haben einen **Geburtsvorbereitungskurs** besucht.
- **52 Prozent** haben im **Internet** recherchiert.
- **29 Prozent** haben sich über **Ratgeber** für Väter informiert.

Das macht den Wandel der Vaterrolle deutlich: Männer wollen ihr Kind begleiten und die Partnerin entlasten. Die Väter wünschen sich mehr Freiräume für die Familie, um die Beziehung zu ihrem Kind zu stärken. Sie wissen, dass sich die Zeit für ihre Kinder positiv auf deren Entwicklung auswirkt – dies ist heute in der Väterforschung unbestritten. Väter wirken bereits bei der Geburtsphase als Begleiter positiv und beruhigend auf den Geburtsverlauf. In der Zeit nach der Geburt bis ins Kleinkindalter verleiht die väterliche Präsenz dem Kind Sicherheit. Die Vater-Kind-Beziehung in der frühen Kindheit gilt als Grundlage einer langfristigen Beziehungsstabilität zwischen Vater und Kind (Fegert u. a. 2011). Die neue Vätergeneration ist auf der Suche nach Vorbildern (Väter gGmbH 2012).

Väter wollen ihre Partnerin sowohl während der Schwangerschaft als auch bei Geburt, Erziehung und dem Wiedereinstieg in den Beruf unterstützen. Die Studie belegt, dass dies von der Geburtsvorbereitung bis in die Erziehungsarbeit nach der Geburt schon gelebte Realität bei einer großen Mehrheit der befragten Elternzeit-Väter ist. Die Väter sind sich der Vater-Kind-Bindung bewusst und kümmern sich um ihren Nachwuchs, um die Partnerin zu entlasten.

## Anteil der Commerzbank-Väter an Elternzeit:



Quelle: Commerzbank AG Inland, Stand 30.6.2015

Zum 30. Juni 2015 betrug dieser Anteil bereits 14,6 Prozent.

Dauer der Elternzeit bei Commerzbank-Vätern (bei einem Kind):

- 1 Monat: 2,4 Prozent,
- 2 Monate: 67 Prozent,
- 3 Monate: 7 Prozent.

70 Prozent der Commerzbank-Väter bedauern nach der Elternzeit, keine längere Auszeit nach der Geburt genommen zu haben. Väter nutzen die Elternzeit seit der Elterngeldreform von 2007 verstärkt, es dominieren die „zwei Vätermomente“. Knapp 70 Prozent der Väter nehmen auch in der Commerzbank zwei Monate Elternzeit und liegen so in der Nähe der in Deutschland durchschnittlichen Quote von 80 Prozent. Die Väter haben fast je zur Hälfte die zwei Monate zusammenhängend (leichte Mehrheit) und getrennt genommen. Aus den Interviews und offenen Fragen der Onlinebefragung geht hervor, dass Väter von einer längeren Elternzeit und Teilzeit Abstand nehmen, weil sie es sich aufgrund des geringeren Einkommensausgleichs des Elterngeldes finanziell nicht leisten können. Die Möglichkeit eines Karriereknicks wird ebenfalls gesehen (siehe Kapitel „Väterbewusste Personalpolitik“).



### **Biografische Porträts: Individualisierung von Familienformen**

Die Porträts einiger Väter, die dem Netzwerk „Fokus Väter“ angehören, dokumentieren innovative Ansätze, die Zeit im Alltag neu zu organisieren. Die Väter gestalten – in kleineren Schritten – ihre Arbeitszeit flexibler als früher. Sie schöpfen jedoch noch nicht alle Möglichkeiten aus, beispielsweise in Bezug auf die Dauer der Elternzeit.

Die Porträts zeigen, dass Väter und Mütter nach weiteren Optionen für ihre Lebensentwürfe suchen. Es stellt sich die Frage nach der Verantwortung für die gemeinsame Fürsorge. Damit ordnet sich gleichzeitig die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung neu. Partnerschaftliche Arrangements werden getroffen, um Voraussetzungen für mehr Erwerbstätigkeit und Karrieremöglichkeiten der Partnerinnen zu schaffen.

In den Porträts wird deutlich, dass mehr zeitliche Freiräume für die Vater-Kind-Beziehung und darüber hinaus starke Bindungen zur Familie entstehen können. Auszüge der Porträts sind in dieser Broschüre enthalten.



„Bereits sehr früh haben meine Frau und ich festgelegt, dass wir uns die 14 Monate Elternzeit mit Elterngeld hälftig aufteilen. Außerdem haben wir uns bei beiden Kindern jeweils einen gemeinsamen Elternzeitmonat genommen. Um während meiner sechsmo-  
natigen kompletten Abwesenheit beim ersten Kind weiter mit der Bank in Kontakt zu bleiben, habe ich meinen Blackberry sowie meinen VPN-Token behalten, darüber hinaus nahm ich an einem ganztägigen Offsite meiner Abteilung teil. Das hat über das halbe Jahr sicher dazu beigetragen, einen regelmäßigen Kontakt mit meinen Kollegen aufrechtzuerhalten. Für unser zweites Kind war ich zunächst in den ersten beiden Lebensmonaten komplett zu Hause. Im Anschluss habe ich drei Monate wieder voll gearbeitet, um dann für fünf Monate in Elternzeit am ‚Keep in Touch‘-Programm teilzunehmen. Auch hier war es hilfreich, den Kontakt mit den Kollegen am Laufen zu halten. Die Reaktionen meiner Vorgesetzten waren bei beiden Elternzeiten positiv: Vom Antrag auf Elternzeit über die Vereinbarung der 30-Stunden-Teilzeit bis zur Zielvereinbarung lief alles verständnisvoll und kooperativ ab.“

**Daniel Münch**

# Exkurs: Elternzeit in Schweden

Schweden führte bereits im Jahr 1974 Elternzeit und Elterngeld ein. Das deutsche Elterngeldgesetz orientierte sich am schwedischen (und finnischen) Modell. Im Unterschied zu Deutschland bevorzugte die schwedische Sozialpolitik schon sehr früh ein Doppelverdienermodell, in dem beide – Frauen und Männer – voll berufstätig sind. Das schwedische Wirtschaftsministerium folgte dabei der These, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern im Berufsleben in einem engen Wechselverhältnis zur Gleichstellung in den Familien steht (Bresinski 2012).

Das schwedische Elternzeit- und Elterngeldmodell bietet im Vergleich zu Deutschland eine große Anzahl von verschiedenen Anreizen für Väter:

- höherer Einkommensersatz (Schweden: 80 Prozent, Deutschland: 67).
- Vaterschaftsurlaub (Schweden: zwei Wochen, Deutschland: keiner).
- Pflégetage für erkrankte Kinder (Schweden: 60 Tage, Deutschland: 20).
- Paare mit partnerschaftlicher Aufteilung erhalten einen steuerrelevanten Gleichstellungsbonus: ein Anreiz dafür, dass sich Väter die 14 Monate Elternzeit in größeren Blöcken mit der Partnerin teilen (Bezug von sechs bis sieben Monaten).
- gut ausgebautes Kinderbetreuungssystem.

Positive Resultate (Bresinski 2012):

- Die gesetzliche Erhöhung der Vätermonate von einem Monat auf zwei Monate führte 2002 in Schweden dazu, dass mehr Väter Elternzeit nutzten.
- Heute nutzen in Schweden 80 Prozent aller Väter ihre Elternzeit, in Deutschland sind es knapp über 30 Prozent.
- 10 Prozent der schwedischen Väter mit Elternzeit nehmen sechs Monate „Daddy months“, vor allem Akademiker.
- Männer, die in Elternzeit waren, lassen sich seltener scheiden (die Rate ist um 30 Prozent gesunken).
- Die männliche Lebenserwartung hat sich aufgrund besserer physischer und psychischer Gesundheit erhöht.
- Es entsteht ein neues Partnerschaftsgefühl: Väter legen die Elternzeit so, dass es die Partnerin beim Wiedereinstieg in den Beruf unterstützt.
- Frauen wenden mehr Zeit für ihr Berufsleben auf. Präsenze Väter bleiben nach der Elternzeit nur dann nachhaltig involviert, wenn die Partnerin in den Arbeitsmarkt zurückkehrt.
- Die Vater-Kind-Beziehung wird gestärkt, Väter verbringen weniger Stunden am Arbeitsplatz und widmen die genommene Zeit ihrem Nachwuchs.
- Die Sensibilität der Wirtschaft hat zugenommen; Familienbewusstsein ist heute ein zentraler Unternehmenswert und in der Wirtschaft verankert. Schwedische und internationale Studien (OECD) gehen davon aus, dass sich Elternzeit positiv auf die Produktivität am Arbeitsplatz auswirkt.
- Die ganztägige Kinderbetreuung schafft den Freiraum für Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern; dies gilt insbesondere für die Kleinkinderbetreuung.

„Direkt nach der Geburt wollten wir einen zweiwöchigen gemeinsamen Start ins Familienleben machen und später zudem zwei Monate gemeinsame Elternzeit verbringen. Im Anschluss daran sollte unser Sohn mit knapp zwölf Monaten an drei Tagen pro Woche in die Krippe gehen und meine Frau mit 60 Prozent Teilzeit in ihren Beruf zurückkehren. Schnell war uns klar, dass wir die gemeinsame Elternzeit nicht ‚im Alltag‘ verbringen, sondern eine sechswöchige Europareise machen wollten. Wir hatten eine tolle Zeit als Familie und waren wirklich 24 Stunden/7 Tage zusammen. Das hat die Beziehung zu meinem Sohn sehr intensiviert, aber auch für meine Frau und mich war diese Zeit nach der Umstellung auf die ‚Lebensphase Familie‘ sehr wichtig. Die Reaktionen im Umfeld waren bis auf einzelne Stimmen durchweg positiv. Manche konnten sich schlicht nicht vorstellen, dass eine solche Auszeit in einer Bereichsleitung mit großer Personal- und internationaler Verantwortung funktionieren kann. Natürlich geht das – was man braucht, sind eine starke Vertretung, ein gutes Team und eine saubere Planung!“

**Klaus Windheuser**



# Flexible Arbeitszeitmodelle: Das favorisieren Väter

## Veränderungen führen zu neuen Erfahrungen

„Bei der Geburt meines ersten Sohnes im Jahre 2006 gab es die Elternzeit in heutiger Form leider noch nicht. Für mich war jedoch von Anfang an klar, dass ich viel Zeit mit ihm verbringen würde. Das hatte meine erste Frau unterstützt. Nach der Trennung praktizierten wir ein Fifty-fifty-Wechselmodell in der Betreuung. Der Erhalt meiner Vollzeitstelle war aus finanziellen Gründen existenziell. Die Commerzbank gewährte mir die Flexibilität, um meinen Sohn zu den notwendigen Zeiten von der Krippe abholen zu können. Meiner ehemaligen Partnerin und mir hat auch das großartige Angebot des Backup-Centers von Kids & Co. sehr geholfen, vor allem dann, wenn es zeitlich mal brenzlich wurde. Als ich meine heutige Frau mit ihrem sechsjährigen Sohn kennenlernte, veränderte sich mein Leben erheblich. Patchwork war nun angesagt. Kurz darauf wurde unser dritter Sohn geboren, doch erst nach der Geburt unserer gemeinsamen Tochter nahm ich zwei Monate Elternzeit. An einen längeren Zeitraum war aus finanziellen Gründen leider nicht zu denken. Ich bin froh, dass ich wenigstens zwei Monate genommen habe. Auch heute verbringe ich so viel Zeit wie möglich mit den Kindern und nutze dafür gerne das tolle Freizeitangebot der Väter gGmbH.“

**Hartmut Herfort**



Laut der Commerzbank-Väter-Studie arbeiteten vor der Elternzeit 1,7 Prozent der Befragten in Teilzeit, während der Elternzeit 12 Prozent, nach der Elternzeit 7,1 Prozent. Nach der Elternzeit kommt für den Großteil der Väter keine Reduzierung der Arbeitszeit in Betracht, während die Partnerinnen der befragten Männer im Schnitt 22 Stunden pro Woche arbeiten. Mehr als 40 Prozent nutzen – obwohl sie Vollzeit arbeiten – die Möglichkeit, die Arbeitszeit mit den persönlichen Bedürfnissen in Einklang zu bringen. So werden beispielsweise Arbeitsbeginn oder Arbeitsende innerhalb der gesetzlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen flexibel gestaltet. 70 Prozent der Studienteilnehmer stimmen der Aussage zu, dass ihre direkte Führungskraft flexible Arbeitszeitmodelle unterstütze. 15 Prozent der Väter arbeiten von zu Hause aus (Homeoffice-Lösungen).

### Vollzeit geht immer noch vor Teilzeit

Die Veränderungen der Arbeitszeiten und -orte führen zu völlig neuen Erfahrungen für Männer, die Beruf und Familie neu verstehen lernen. Hier liegen große Chancen, Familien-, Berufs- und damit Lebenszeit anders als gewohnt zu gestalten (Bertram/Deuflhard 2013). Die Commerzbank-Väter berichten in den Interviews, dass ihre Produktivität während der Teilzeitphase gestiegen und ihre innere Balance ausgeglichener sei. Sie begrüßen Homeoffice-Angebote, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern, auch wenn nur 15 Prozent der befragten Väter zu Hause arbeiten (zum Vergleich: 40 Prozent aller Arbeitnehmer in Deutschland würden gerne Homeoffice-Lösungen oder Telearbeit nutzen, Ipsos 2012).

Dank des positiven Verhaltens des Arbeitgebers und der daraus folgenden Motivation konzentrierten sich – so die Väter – viele Teilzeitkräfte ganz besonders auf ihre Aufgaben. Die Befragung macht deutlich, dass eine intensivere Kommunikation sowie mehr männliche Vorbilder, vor allem aus dem Kreis der Führungskräfte, wichtig sind, um eine neue Arbeitszeitkultur entstehen zu lassen.

Die befragten Väter sehen persönlich die oben genannten Vorteile, führen jedoch auch eine Reihe von Bedenken an:

#### Väter

- in Elternzeit oder Teilzeit sind noch immer eine Ausnahme.
- befürchten einen Karriereknick. Nach wie vor gilt es als Hemmnis für das berufliche Vorankommen, wenn in Teilzeit gearbeitet wird. Die Wahrnehmung „Frau mit Kind = Teilzeitkraft ohne Perspektive“ ist bei vielen noch vorhanden. Diesen vermeintlichen Malus wollen Männer vermeiden. Väter versuchen daher, mehr Zeit für die Familie über eine Verlagerung der Arbeitszeit zu erreichen (Beispiele: früher Start in den Arbeitstag, Unterbrechungen, Kombination mit Homeoffice-Lösungen).
- kennen nicht die Möglichkeiten im Unternehmen, aktive Vaterschaft zu leben, beziehungsweise die Angebote, die aus dem Elterngeldgesetz resultieren – und nutzen sie daher nicht.
- empfinden die teilweise noch vorhandene Präsenzkultur im Sinne einer Anwesenheitspflicht im Büro als kontraproduktiv für das Familienleben. Sie wünschen sich eine vertrauensvolle Ergebniskultur, in der nicht die Anwesenheit, sondern das erzielte Resultat zählt.
- sehen ihre zeitlichen Spielräume für die Familie wegen der empfundenen Verdichtung der Arbeitsbelastung sowie in den gestiegenen Anforderungen des Unternehmens an die Flexibilität eingeengt.

Internationale Studien zur Arbeitszeitdauer bestätigen, dass mit der Gründung einer Familie ein erhöhter Bedarf an finanzieller und beruflicher Sicherheit einhergeht. So leisten Männer nach der Geburt des ersten Kindes teilweise sogar Mehrstunden – auch vor dem Hintergrund, Karrierechancen nicht verstreichen zu lassen und so das Familieneinkommen noch mehr zu stützen (Besser Betreut GmbH 2014, Bennhold 2011).

#### Teilzeitquote

**25 Prozent** betrug die Teilzeitquote der Commerzbank im Dezember 2014. Männeranteil daran: 11 Prozent.

# Kinderbetreuung: Das ist Vätern wichtig

## Betriebliche Betreuungsangebote besonders geschätzt

Die Commerzbank-Väter-Studie zeigt, dass Väter öffentliche und betrieblich geförderte Einrichtungen unterschiedlich bewerten. So kritisieren zahlreiche Väter die starren und nicht ausreichenden Öffnungszeiten der öffentlichen Kinderbetreuung sowie die langen Schließungszeiten, etwa zum Jahreswechsel oder in den Sommermonaten. Relativ häufig fehlen auch wohnortnahe Betreuungsangebote – und: Arbeitsalltag und Kinderbetreuung passen nicht gut zusammen, der Familienalltag wird als hektisch beschrieben.

Diese Eindrücke bestätigen auch die Führungskräfte. Nach ihrer Wahrnehmung sind es vor allem familienunfreundliche Öffnungs- und Betreuungszeiten von öffentlichen Einrichtungen, die den Druck auf Eltern wesentlich erhöhen.

Anders verhält es sich mit dem betrieblich unterstützten Betreuungsangebot. Die qualitativen Interviews mit den Vätern zeigen, dass die Kinderbetreuung der Bank von ihnen sehr positiv bewertet wird. Sie betonen, dass vor allem das Krippen-, Kita- und Hortangebot „Kids & Co.“ mit seinen umfassenden und flexiblen Öffnungszeiten dazu beitrage, Stress zu reduzieren. Weniger Zeithektik wirkt sowohl entlastend auf den Arbeits- als auch positiv auf den Familienalltag.

Festzustellen ist auch: Kinderbetreuung und Elternzeit führen zu verbessertem Zeitwohlstand für Familien und stärken das Wohl des Kindes sowie die familiären Bindungen. Die Partnerschaftsqualität von Frauen und Männern wird deutlich verbessert. Eine Gruppe von Vätern gibt jedoch zu bedenken, dass eine allumfassende betriebliche Kinderbetreuung mit großer Flexibilität zu einer hohen Verfügbarkeit und Abrufbarkeit von erwerbstätigen Eltern führen kann.

### **Flexible und qualitative Betreuungsangebote schaffen Freiräume**

Die Väter bestätigen, dass eine flexible und erweiterte Kinderbetreuung wesentlich die Kombination von Teilzeit mit Elternzeit erleichtert. Sie stärkt das Wohl des Kindes und bietet den Familien bessere Entwicklungschancen. Die Väter achten auf eine verlässliche und kontinuierliche Betreuung der Kinder und schätzen ihre Zuwendungszeit als bedeutsam für die kindliche Entwicklungsförderung ein.

Die passgenaue betriebliche oder öffentliche Kinderbetreuung ist eine zentrale Voraussetzung für eine gelungene Vereinbarkeit von gemeinsamer Erwerbstätigkeit und familiärer Fürsorge. Eine frühere Evaluation zur betrieblichen Kinderbetreuung, die deren Wirkungen auf die klassische Rollenteilung zwischen Frauen und Männern aufgreift, zeigte, dass flexible und qualitativ hochwertige Betreuungsangebote Eltern eine bessere Aufteilung der Familienarbeit ermöglichen. Vor allem die damals befragten Männer betonten, dass sie damit mehr Freiräume für die aktive Mitarbeit bei der alltäglichen Familienorganisation erhielten (Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung/Prognos 2009).

Eine Gruppe der Elternzeit-Väter regt alternativ zur betriebsnahen Betreuung eine Förderung von Betreuungseinrichtungen in Wohnortnähe an. Sie favorisiert die finanzielle Unterstützung von wohnortnahen Einrichtungen, um die sozialen Kontakte der Kinder und Familien in der Nachbarschaft „pflegen“ zu können.



„Meine Frau und ich hatten uns schon während der Schwangerschaft abgestimmt, wie wir unser Familienleben organisieren und dass ich Elternzeit nehmen würde. Meiner Frau war eine Top-Management-Position in Bonn übertragen worden und so war klar, dass sie nach dem Mutterschutz wieder in Bonn arbeiten würde und selten zu Hause wäre. Daher hatte ich für zwei Jahre Elternzeit beantragt. Meine Vorgesetzten sagten mir von Anfang an ihre volle Unterstützung zu. Wichtig war ihnen, dass ich weiterhin meine Führungsaufgabe als Gruppenleiter im Portfoliomanagement der Commerzbank Vermögensverwaltung wahrnehmen konnte. Die ersten acht Monate arbeitete ich an zwei Tagen. In dieser Zeit hatten wir eine Nanny engagiert, die zu uns nach Hause kam. Nach neun Monaten erhielten wir einen Krippenplatz bei Kids & Co., der mich wieder flexibler machte. So konnte ich an drei, später an vier Tagen in der Woche arbeiten. Im Lauf der Zeit stellte ich jedoch fest, dass es in meinem beruflichen Umfeld immer noch eine große Herausforderung war, Verantwortung für Mitarbeiter und Themen gleichermaßen zu tragen, ohne immer anwesend zu sein. Daher habe ich mich, abgestimmt mit meiner Frau, bewusst dafür entschieden, meine Führungsposition aufzugeben. Ich kann mir aber vorstellen, zu einem späteren Zeitpunkt wieder Führungsverantwortung zu übernehmen.“

**Gerd Göbel**

#### Betreuungssituation

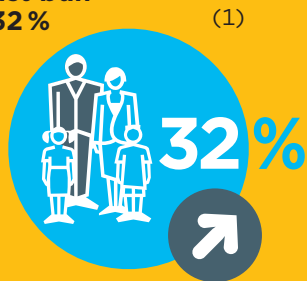
**71 Prozent** der Befragten nutzen eine **öffentliche** Kinderbetreuungseinrichtung.

**23 Prozent** der Kinder werden **privat** betreut (Familie, Tagesmütter).

**6 Prozent** nutzen die Angebote der **betriebsnahen** Kindertagesstätte.

# Väter im Wandel

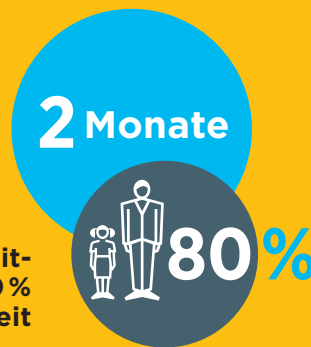
Der Anteil der Väter in Elternzeit ist bundesweit auf 32 % gestiegen



In Schweden haben Eltern 60 Pflēgetage für Kinder, in der BRD sind es 20 Tage



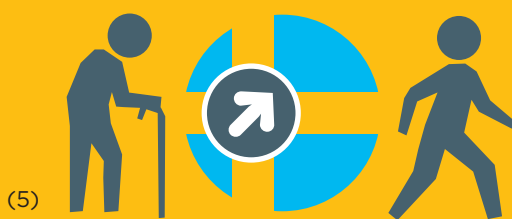
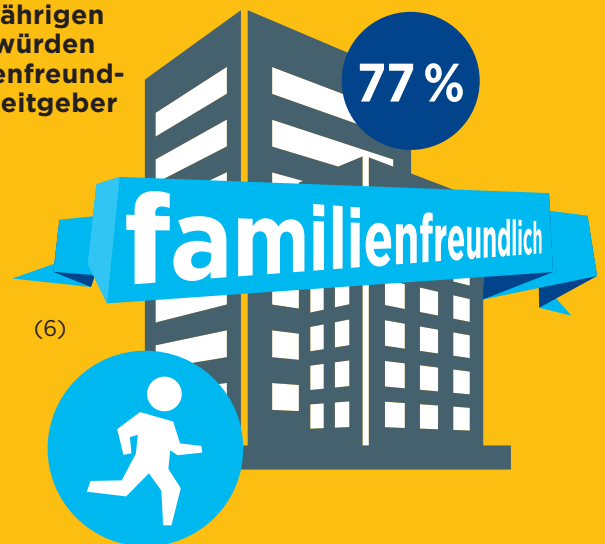
Von diesen Elternzeit-Vätern nehmen 80 % zwei Monate Elternzeit



Die Scheidungsrate bei Männern in Schweden, die Elternzeit genommen haben, ist um 30 % gesunken



77 % der Altersgruppe der 20- bis 35-Jährigen (Generation Y) würden für mehr Familienfreundlichkeit den Arbeitgeber wechseln



Die männliche Lebenserwartung in Schweden bei Vätern mit Elternzeit hat sich durch bessere psychische und physische Gesundheit erhöht

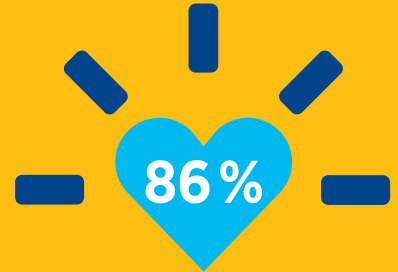
Quellen: (1) + (2) Statistisches Bundesamt 9/2015; (3) + (4) + (5) Bresinski 2012; (6) Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010



# Väter in der Commerzbank



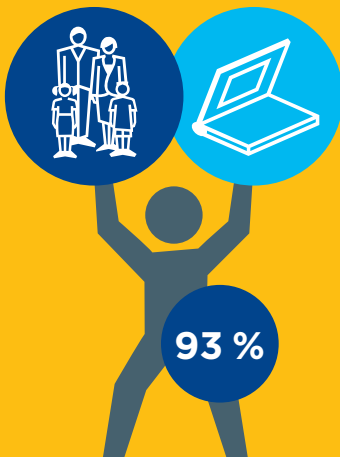
81% sagen, dass sich die familienbewussten Maßnahmen der Bank positiv - bei Männern und Frauen - auf die Leistungsfähigkeit auswirken



86%

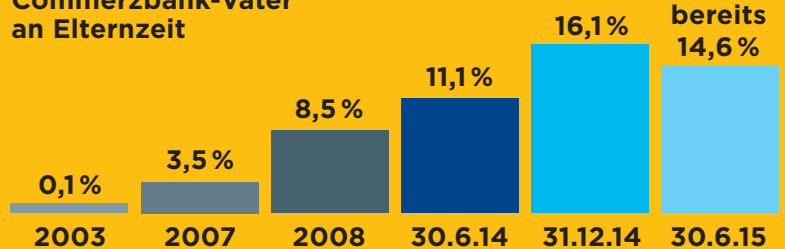
86% der Väter sagen, dass die Elternzeit ihrer Partnerschaft gutgetan hat

93% der Väter sagen, dass ihnen die berufliche und die familiäre Rolle gleich wichtig sind



93%

Anteil der Commerzbank-Väter an Elternzeit



53% der Commerzbank-Väter wollen durch ihre Elternzeit den beruflichen Wiedereinstieg bzw. den nächsten Karrieresprung ihrer Partnerin begünstigen



80% der Männer wollen während der Elternzeit mehr familiäre Aufgaben übernehmen

80%



21% der befragten Väter sagen, dass die Aufteilung von Alltagstätigkeiten mit ihrer Partnerin während der gemeinsamen Elternzeit ungewohnt und nicht immer einfach war



45% der Befragten sagen, dass die Angebote der Bank zu stark auf Mitarbeiterinnen abgestellt sind



45%

# Chancengleichheit: Fördert Elternzeit von Vätern die Gleichstellung der Frauen im Beruf?

## Elternpaare verstehen sich als Team

Die Ergebnisse der Studie belegen ein gesteigertes Werteverständnis, das sich in gewachsenen persönlichen Erwartungen einer gelebten Partnerschaft widerspiegelt. Das „Team Eltern“ möchte gemeinsam familiäre Aufgaben, Kindererziehung und Beruf unter einen Hut bringen. Väter verringern ihre Arbeitszeit, Mütter nutzen dies, um sich im Beruf weiterzuentwickeln. Das partnerschaftsorientierte Familienmodell, das auch die Mehrheit der Commerzbank-Väter unterstützt, bietet – so die Väter – bessere Chancen für Frauen im Beruf.

Diese Partnerschaftlichkeit ermöglicht den Wiedereinstieg der Partnerin nach der Elternzeit und senkt das Risiko von Trennung und Scheidung. In den ausführlichen schriftlichen Kommentaren der Befragung und auch in den Interviews sagen Väter, sie seien davon überzeugt, dass vor allem eine längere Erziehungszeit das Risiko von Trennung und Scheidung senke. Der männliche Beitrag zur Hausarbeit entlaste die Partnerin und bilde eine nicht zu unterschätzende Leistung zur Entwicklung der Beziehungszufriedenheit. Auch nach der Elternzeit wollen die befragten Väter deutlich mehr Aufgaben in der Kinderbetreuung und Hausarbeit übernehmen als vorher.

### Die Verhältnisse in der Partnerschaft immer wieder neu definieren

Die Väter berichten in den Interviews, dass ihre Rollensuche Unsicherheiten mit sich bringe. Die Entwicklung gemeinsamer beziehungsweise geteilter Verantwortung stelle jedoch zugleich auch eine Bereicherung dar. Es bedürfe – so die befragten Väter – immer wieder neuer Aushandlungsprozesse in der Partnerschaft und dies führe auch zu Konflikten. Diese Aushandlungsprozesse werden als schwierig beschrieben, bringen aber gleichzeitig eine neue Qualität der partnerschaftlichen Diskussion und verhelfen zu mehr Nachhaltigkeit in der Beziehung. Verlaufen die Prozesse konstruktiv, haben Mütter und Väter den Kopf frei für berufliche Aufgaben.

Ein starker Interessenkonflikt ist das Thema Zeit, wenn beide Elternteile Familie und Beruf vereinbaren wollen. Die Partner müssen ihre beruflichen und familiären Aufgaben räumlich und zeitlich synchronisieren. Die Hektik im Familienalltag reduziert sich, wenn flexible und erweiterte Kinderbetreuungsmodelle genutzt werden können. Andere Konfliktfelder drehen sich um Entscheidungen zu alltäglichen Dingen und die Erziehungsarbeit. Eine innerfamiliäre Arbeitsteilung setzt voraus, dass Frauen bereit sind, die Gleichheit im häuslichen Umfeld zu akzeptieren. Männer verstehen sich nicht nur als „Gehilfe im Haushalt“.

### **Wunschbesetzung: der partnerschaftlich orientierte Vater**

Bei Frauen und Männern avanciert der teilzeitarbeitende und partnerschaftlich orientierte Vater zur Wunschbesetzung in der Familie, um Frauen den Wiedereinstieg in den Beruf zu ermöglichen. Doppelverdienerpaare finden sich vor allem dort, wo beide Partner über Abitur und Hochschulabschluss verfügen. Dies ist im hohen Maße bei den befragten Personen der Commerzbank der Fall. 40 Prozent der Doppelverdienerpaare teilen sich familiäre Auszeiten – das liegt weit über dem Bundesdurchschnitt (EAF 2008).

Allerdings gilt es, bei der positiven Entwicklung von innerfamiliärer Arbeitsteilung auch die ökonomischen Zwänge zu berücksichtigen. Die neue Organisation von Fürsorge wird von strukturellen Rahmenbedingungen begrenzt. Eine Mehrzahl der Frauen verdient weniger als der Partner; ein Paar wird nach der Geburt von Kindern zweckrational überlegen, wer von beiden am meisten für die Familie erwirtschaften kann (Statistisches Bundesamt 3/2015).

#### **Das sagen die Väter**

**86 Prozent:** Die Elternzeit hat der **Partnerschaft gutgetan**.

**81 Prozent:** Die familienbewussten Angebote der Commerzbank wirken sich **positiv auf die Leistungsfähigkeit aus** – bei Männern und Frauen.

**80 Prozent:** In der Elternzeit wollten sie „**vermehrt familiäre Pflichten übernehmen**“.

**53 Prozent:** Mit der Elternzeit soll der **berufliche Wiedereinstieg** beziehungsweise der nächste Karrieresprung der Partnerin begünstigt werden.

**21 Prozent:** Die Aufteilung von Alltagstätigkeiten mit der Partnerin war während der gemeinsamen Elternzeit **ungewohnt** und nicht immer einfach.

# Väterbewusste Personalpolitik: Karriereknick, ja oder nein?

## Und welche Rolle Führungskräfte dabei spielen

Die deutliche Mehrheit der Befragten – mehr als 90 Prozent – sagen in der Onlinebefragung, sie hätten in puncto Karriere keine Nachteile erlebt. Sie bestätigen Führungskräften eine positiv veränderte Wahrnehmung von Väterinteressen und erkennen im Unternehmen eine verbesserte Elternzeit-Kultur.

Andererseits sagen Väter in den Interviews, dass die Möglichkeit, mehr Zeit für die Familie zu erhalten, stark von der Zustimmung der Führungskraft abhängt. Die Väter befürchten, dass sie mit ihrem Wunsch einer partnerschaftlichen Teilung von Erwerbstätigkeit und familiären Aufgaben bei Vorgesetzten auf Unverständnis stoßen könnten. Väter, die mehr als zwei Monate in Elternzeit gehen, berichten, dass sie mit mehr Nachteilen konfrontiert wären als Männer, die nur die klassischen zwei Monate nehmen. Die Sorge mit Blick auf einen möglichen Karriereknick ist offensichtlich einer der Gründe, warum Väter in der überwiegenden Zahl nur zwei Partnermonate Elternzeit und Teilzeitarbeit nur in geringem Umfang nutzen.

### Gefragt: konkrete Unterstützung über den Personalbereich

Führungskräfte und Bank unterstützen Väter, Führungskräfte brauchen für diese Aufgabe aber konkrete Unterstützungsmodule. In den Interviews der Führungskräfte zeigt sich, dass ein ausdrückliches Interesse besteht, die Balance von Beruf und Familie für Männer zu verbessern. Sie erkennen den Elternzeit-Nutzen für die eigene Abteilung und schätzen den Wert von Familienzeiten für die Kooperation und Kommunikation sowie Produktivität, Verlässlichkeit und Ausgeglichenheit des Mitarbeiters am Arbeitsplatz als bedeutsam ein. Sie betonen, dass die frühzeitige Information des Teams sowie initiatives Vorgehen des Vaters in Elternzeit wesentlich zum Gelingen von passenden Lösungsmodellen führe. Vorgesetzte sehen in Führungskräften besonders wichtige Vorbilder für Väter.

Führungskräfte empfinden sich aber auch in einem Spannungsverhältnis zwischen den Wünschen der Väter und den Interessen des Unternehmens. Sie fühlen sich für das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer“ noch nicht ausreichend unterstützt und wünschen sich:

1. zielgerichtete Informationen und Schulungen speziell für Führungskräfte,
2. mehr Austausch unter den Führungskräften zu den Erfahrungen mit Elternzeit und flexiblen Arbeitszeitmodellen bei den männlichen Mitarbeitern,
3. standardisierte Lösungen, um mit den Ausfällen ihrer Mitarbeiter wegen Kinderbetreuung oder immer häufiger auch der Pflege naher Angehöriger besser umgehen zu können.

### Das sagen die Väter

**90,8 Prozent:** Die eigene Elternzeit hatte **keinen negativen Einfluss** auf das berufliche Weiterkommen. Befragt, wie sie die Aufstiegschancen generell für Väter mit Eltern- oder Teilzeit beurteilen, schätzen knapp 40 Prozent diese gleich ein, 26 Prozent stufen ihre Karrierechancen als schlechter ein, viele können dies nicht beurteilen.

**92 Prozent:** Die Angebote der Commerzbank zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden **künftig noch stärker** von Männern nachgefragt.

**84 Prozent:** Die **Kollegen befürworteten** die Elternzeit, obwohl dies Zugeständnisse (Übernahme von Aufgaben) bedeutete.

**74 Prozent:** Die Gespräche zur Elternzeit mit dem Vorgesetzten liefen **gut und verständnisvoll**. 34 Prozent der Führungskräfte begleiten die Väter bei den Themen Elternzeit oder Arbeitszeitflexibilisierung.

**67 Prozent:** Dank der zunehmenden Nutzung von Partnermonaten seitens der Väter ist in der Bank ein **größeres Verständnis** für das familiäre Engagement von Männern entstanden.

**64 Prozent:** Es gibt einen **Zusammenhang** zwischen eigener Elternzeit des Vorgesetzten und dem Verständnis für die Vereinbarkeitsherausforderungen. 44 Prozent der Führungskräfte sehen – aus Sicht der Befragten – die Vorteile, wenn Väter in Elternzeit gehen.

**64 Prozent:** Die **Akzeptanz** von Führungskräften, die Elternzeit nutzen, ist **gestiegen**.

**57 Prozent:** Die Commerzbank hat Väter in Bezug auf Organisation und Begleitung während der Elternzeit **sehr unterstützt**.



„Vater ohne Elternzeit, aber mit Zeit in New York: ‚Wie kann das funktionieren?‘, fragte mich meine Frau im Frühsommer 2011, als sie im Briefkasten die Zusage für einen Forschungsaufenthalt in den USA fand. Wir mussten überlegen, wie ich sie und unseren Sohn, der im Mai 2011 geboren wurde, begleiten konnte. Die erste Idee war natürlich Elternzeit. Mit Freunden und Kollegen wurde das ‚Für und Wider‘ diskutiert. Wir haben als Ergebnis keine Elternzeit beantragt. Weder meine Frau noch ich konnten uns vorstellen, ganz aus dem Beruf auszusteigen – egal für welchen Zeitraum. In Absprache mit meinem Vorgesetzten wurde eine Lösung gefunden: Meine Familie zieht für zwei Monate nach New York und ich arbeite in der dortigen Filiale der Commerzbank, ohne Elternzeit zu nehmen. Unser zweiter Sohn ist seit Ende Januar 2013 auf der Welt. Auch hier stellte sich die Frage nach Elternzeit für uns nicht. Denn aus unserer Sicht ist es viel wichtiger, statt Elternzeit flexible Arbeitszeiten zu haben und die örtliche Gebundenheit an das Büro etwa mit Arbeit im Homeoffice aufzuheben.“

**Dr. Oliver Redenius**

# Klare Botschaften: zielgruppenspezifische Kommunikation erwünscht

## Väter sollten kommunikativ noch besser erreicht werden

Die Angebote der Bank werden – so die befragten Väter – die Kultur des Unternehmens mittel- und langfristig positiv verändern. Allerdings kommen die Botschaften und konkreten Möglichkeiten noch nicht in der gewünschten Intensität bei den Adressaten an. Die Interviews und Kommentare der Väter zeigen, dass aufgrund der Dichte an Informationen viele Konzepte, Projekte und Angebote zum Thema Väter nicht wahrgenommen werden. Die Folge davon ist, dass das Vorhandene zu wenig genutzt wird.

Hinzu kommt, dass im Alltagsgeschäft wenig Zeit vorhanden ist, um zu bestimmten Themen intensiver zu recherchieren. Die Befragten fühlen sich von den Angeboten der Bank oft nicht explizit angesprochen und wünschen sich eine zielgruppengerechtere Ansprache, die sich von den Informationen für Mütter unterscheidet. Schließlich wollen die Väter von Beginn ihrer Vaterschaft an kommunikativ begleitet werden.

### Bekanntheitsgrad der Angebote

#### Bekanntheitsgrad der speziellen Angebote für Eltern bei den befragten Vätern:

**53 Prozent** kennen die **Vereinbarkeitsangebote** der Bank.

**45 Prozent** sagen, die Angebote seien **zu stark** auf Mitarbeiterinnen abgestellt.

**38 Prozent** registrieren die Angebote des **pme Familienservice** und das **Diversity-Portal** der Commerzbank.

**35 Prozent** meinen, dass die Commerzbank im **Intranet** klar zum Thema Elternzeit kommuniziere.

#### Bekanntheitsgrad der Väternetzwerke:

**16 Prozent** der Befragten kennen das bankinterne Netzwerk „**Fokus Väter**“.

**13 Prozent** kennen das **firmenübergreifende Väternetzwerk**.

#### Qualität des firmenübergreifenden Angebots:

**80 Prozent** der Nutzer, die das Angebot des externen Netzwerks länger als drei Jahre wahrnehmen, äußern sich **sehr positiv** zu den Angeboten (Väter gGmbH 2014).

Fast **90 Prozent** der teilnehmenden Väter sagen, dass die Angebote sie in ihrer neuen Vaterrolle **sehr gut unterstützen würden** (Väter gGmbH 2014).

# Die unternehmerische Seite: der Einfluss von Elternzeit auf Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Eltern

## Familienbewusste Angebote erhöhen die Motivation

Ein Großteil der befragten Väter gibt an, dass die Elternzeit – mit Blick auf Partnerin, Kind oder Kinder sowie sie selbst – einen sehr guten Einfluss habe. Die familienfördernden Angebote der Bank wirken sich positiv auf die Leistungsbereitschaft von Eltern aus. Eine wertschätzende Begleitung der Familienphase führt demnach zu privater Zufriedenheit und einer hohen Motivation im Beruf.

Die Ergebnisse der Onlineumfrage und die qualitativen Interviews mit den Zielgruppen Mitarbeiter, Führungskräfte, Personalbereich, Betriebsrat betonen den Nutzen von Familienkompetenzen für die Väter, die Familie und das Unternehmen. Aus Sicht der befragten Väter werden die in der Familienzeit erworbenen Kompetenzen positiv bewertet, allerdings wird die Übertragbarkeit in den Berufsalltag angezweifelt. Dies hängt damit zusammen, dass es noch wenig konkrete Untersuchungen dazu gibt.

## Elternzeit fördert Schlüsselkompetenzen im Unternehmen

Der Erwerb von persönlichen, sozialen und unternehmerischen Schlüsselkompetenzen wie Geduld, Entscheidungsfreude, Flexibilität, Konzentration und Entscheidungsschnelligkeit sowie besserer Stressbewältigung am Arbeitsplatz wird von allen befragten Gruppen hervorgehoben. Vorgesetzte weisen auf einen hohen Veränderungsdruck aufgrund des technologischen und ökonomischen Strukturwandels im Unternehmen hin und stellen eine Verbindung zu Entwicklungs- und Lernchancen im Familienalltag her.

Eine Gruppe von Führungskräften stellt die Frage nach der Übertragbarkeit in die Arbeitswelt und damit auch nach der Möglichkeit, Familienkompetenzen zu messen. Familienerfahrung und Familientätigkeit werden als wesentlicher außerbetrieblicher Lernort für betrieblich nutzbare Kompetenzen skeptisch beurteilt. Es besteht der Wunsch nach einer klärenden Fachdiskussion zum Thema Familienkompetenzen.

## **Exkurs: Projekt „Familienkompetenzen und innovative Personalpolitik“ des Mitarbeiternetzwerks „Fokus Väter“**

Das Väternetzwerk untersuchte den Zusammenhang von Familienleben und wirtschaftlichem Nutzen für das Unternehmen. Es wurden Forschungsergebnisse einer Befragung zur Selbsteinschätzung von Mitarbeitern aus 30 Unternehmen (Erlar/Nußhart) als Grundlage genutzt und diese mit dem Kompetenzmodell der Commerzbank (2010) verglichen. Ein Ergebnis: Überfachliche Qualifikationen und soziale Kompetenzen gewinnen stetig an Bedeutung. Die Befragung von Erlar/Nußhart zeigt, dass Elternzeit die Familientätigkeiten beeinflusst und gleichzeitig als Qualifizierungszeit für die Arbeitswelt wichtiger wird. Fünf Bereiche, die ebenfalls von Mitarbeitern und Führungskräften in Unternehmen gefordert werden, wurden exemplarisch genauer betrachtet:

1. gute Planungs- und Organisationsfähigkeiten,
2. Effizienz und Produktivität,
3. Verantwortungsbewusstsein und Veränderungsbereitschaft,
4. Belastbarkeit und Gelassenheit,
5. Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit.

Ein weiteres Ergebnis des Projekts: Gute Planungs- und Organisationsfähigkeiten – wie beispielsweise unter Zeitdruck handeln, mit Zeit verantwortungsvoll umgehen, Kontakte herstellen können und selbstständig Informationen beschaffen – werden in der Familie trainiert. In der Erziehungsarbeit geht es darum, Verantwortung zu übernehmen, sich an Vereinbarungen zu halten und Aufgaben zuverlässig zu erledigen.

Das alltägliche Familienleben zeichnet sich durch Arbeitsteilung zu Hause, Erziehungsfragen gemeinsam klären, Pläne abstimmen und aushandeln aus. Weitere wichtige Aspekte sind die Förderung von „Kreativität“ mit Spielen, Förderung von Empathie, mehr Sensibilität für emotionale Themen, mehr Geduld und Frustrationstoleranz – „ein Kind funktioniert nicht auf Knopfdruck“.





„Meine Tochter wurde 2009 geboren. Mitte Juli 2010 nahm ich sieben Monate Elternzeit mit einer 30-Stunden-Woche, an zwei Tagen betreute ich unsere Tochter, an den anderen Tagen war sie in der Krippe bei Kids & Co. in Frankfurt. Meine Tätigkeit als Führungskraft konnte ich recht gut in Teilzeit wahrnehmen. Mein direkter Vorgesetzter hat mich unterstützt. Meinem übergeordneten Vorgesetzten war vor allem wichtig, dass es sich um eine befristete Teilzeit handelte. Die Kollegen und Mitarbeiter haben die Entscheidung ebenfalls mitgetragen und sich auf meine Verfügbarkeit entsprechend eingestellt. Im Nachhinein wäre es aber aus meiner Sicht sinnvoller, komplett für das Kind da zu sein, statt sich abwechselnd einen Tag um es zu kümmern und am nächsten zu arbeiten. Schließlich wäre es schön, wenn man in den Monaten nach der Geburt die Elternzeit flexibler aufteilen könnte. Man muss sich leider direkt danach festlegen und kann seine aktuellen Erfahrungen und den Entwicklungsstand des Kindes gar nicht mehr in die Entscheidung einfließen lassen.“

**Jan Willemsen**

# Auf gutem Weg – doch noch nicht am Ziel: die nächsten Schritte

## Was die Studie bewegen wird

Die Elterngeldreform führt seit 2007 dazu, dass Väter deutlich häufiger Elternzeit in Anspruch nehmen: Die Resonanz in der Commerzbank ist sichtbar. Nur wenige Väter nutzen bislang die vielfältigen Möglichkeiten, die Elternzeit und Teilzeit bieten. Die unterschiedlichen Motive der Männer verdeutlichen jedoch den Wandel der Vaterrolle. Mehr Zeit für Kinder und Familie sowie Unterstützung der Partnerin beim Wiedereinstieg in den Beruf stehen im Vordergrund der Wünsche und Erwartungen.

Elternzeit und flexible Arbeitszeitmodelle mit umfassender Kinderbetreuung bieten neue Chancen für eine gute Balance von Familie und Beruf. Ziel der Commerzbank ist, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Führungskräfte die Einstellung der Bank zur Familienorientierung kennen und die damit verbundenen Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf transparent sind. Väter sollen eine wertschätzende Begleitung während der Familienphase erfahren und sicher sein, dass die intensivere Zeit in der Familie keine beruflichen Nachteile bringt. In der Studie wurde deutlich, dass die aktuelle Kommunikation nicht im gewünschten Maß bei den Vätern ankommt.

Eine Folge dieser Studie wird sein, dass – gemeinsam mit Vätern – eine adressatengerechtere Kommunikation erarbeitet wird, die Mitarbeiter in den unterschiedlichen Familienphasen begleitet. Ergänzend werden Programme und Angebote für Eltern auf „Vätertauglichkeit“ überprüft und bei Bedarf um passendere, auf die Situation der Väter abgestimmte Initiativen ergänzt. Das Thema „Kinderbetreuung vor Ort“ wird erneut betrachtet.

## Schlüsselrolle für die Führungsebenen

Die Führungskräfte sind wichtige Ansprechpartner für Eltern, Katalysatoren und authentische Botschafter einer väterbewussten Personalarbeit. Vorgesetzte, die selbst Elternzeit nehmen und Teilzeit arbeiten, prägen als Vorbilder die Kultur des Unternehmens. Die Rückmeldungen aus der Studie zeigen, dass Führungskräfte detailliertere Informationen, bedarfsorientierte Schulungen und einen Austausch untereinander zu Work-Life-Balance-Fragen benötigen – gerade auch zum Thema Väter. Eines der nächsten Projekte wird daher das Entwickeln passender Informations- und Austauschformate für Führungskräfte sein.

Aus der Studie geht hervor, dass der Wunsch von Männern nach intensiveren Familienphasen auch mit längeren Abwesenheiten noch nicht ausreichend in der Unternehmenskultur verankert ist. Dazu müssen – neben Geduld und dem Wissen, dass kulturelle Veränderungen sowohl in Gesellschaft und Familie als auch in Unternehmen Zeit brauchen – weitere konkrete Maßnahmen eingeleitet werden. So sollte beispielsweise das Thema der Übertragbarkeit von Familienkompetenzen in den beruflichen Alltag im Rahmen einer Fachdiskussion aufgegriffen werden.

# Familienbewusste Personalpolitik in der Commerzbank

## Chancengleichheit: seit Jahrzehnten auf der Agenda

Die ersten Projekte zur Chancengleichheit entstanden Ende der 1980er Jahre im Zuge des Themas „Frauen im modernen Banking“. Sie wandten sich vor allem an Mitarbeiterinnen und sollten die Karriereaussichten von Frauen verbessern. 1995 setzten sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Symposium „Come together – Wie Frauen und Männer in der Commerzbank zusammenarbeiten“ erstmals mit Biografieoptionen für beide Geschlechter, männlichem und weiblichem Führungsverhalten, typischen Situationen zwischen Frauen und Männern in Vertriebsituationen sowie unterschiedlichen Sprach- und Verhaltensweisen auseinander. Eines der wichtigsten Ergebnisse des Symposiums war, dass sich eine moderne Gleichstellungspolitik, verbunden mit einer familienbewussten Personalpolitik, an Frauen und Männer wenden muss.

Das Bewusstsein für Chancengleichheit von Frauen und Männern ist seitdem gestiegen. Ende der 1990er Jahre zeichnete sich im Unternehmen ein wachsendes Interesse von Männern an Fragen der Balance von Arbeit und Privatleben sowie der Chancengleichheit beider Geschlechter ab. Zu diesem Zeitpunkt nahmen lediglich 0,1 Prozent der Väter Erziehungsurlaub.

In diesem Zusammenhang wurden in der Commerzbank viele Ideen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf entwickelt, die auch bei Männern allmählich zu einem steigenden Interesse führten. Dazu gehörten die Betriebsvereinbarungen

- Wiedereingliederungsprogramm (1990),
- Kinderbetreuung (1992),
- Teilzeit (1993).

Darüber hinaus beteiligte sich die Commerzbank an externen Projekten, zum Beispiel an der Fachtagung zum bundesweiten Programm „Mann und Familie“, die das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Anfang 2000 in Kooperation mit der Bank umsetzte. 2001 unterstützte die Bank das Projekt „Mehr Spielraum für Väter“, ein Aktionsprogramm der Bundesregierung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

## Diversity Management stellt den Menschen in den Mittelpunkt

Parallel baute die Commerzbank von 2001 an ein „Diversity Management“ auf. Mit ihm sollte konsequent das vielfältige Potenzial aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter anderem mit Blick auf Geschlecht, Nationalität, verschiedene Generationen, sexuelle Orientierung, unterschiedliche Lebensentwürfe, Werte und Einstellungen besser wahrgenommen, gefördert und genutzt werden.

In diesem Kontext hatte die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf eine hohe Bedeutung. Einstellung und Verhalten zu einer neuen Vaterrolle veränderten sich jedoch nur langsam. Erfahrungen anderer Diversity-Felder

zeigten, dass Unternehmen diese Prozesse moderieren und am Laufen halten, doch nur eingeschränkt beschleunigen können. Wichtig war und ist, kontinuierlich differenzierte, zielgruppengerechte Angebote zu entwickeln (Baisch/David/Seehausen 2013).

## Betriebliche Kinderbetreuung baut Brücken zwischen Familie und Beruf

Für Eltern wurde zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in mehr als 20 Jahren ein differenziertes Angebot aufgebaut. Es enthält heute folgende Bausteine:

- Frankfurt: Kindertagesstätte „Kids & Co.“ mit Krippen- und Kindergarten- sowie Hortplätzen für Kinder in der Grundschulzeit; bundesweit: Krippen- und Kindergartenplätze (attraktive und verlässliche Öffnungszeiten, wenig Schließzeiten, Platzsharing-Angebote),
- Kinderausnahme- und Ferienbetreuung bundesweit an aktuell 21 Standorten,
- kostenfreie Beratungs- und Vermittlungsleistungen für alle Eltern in Deutschland zur Kinderbetreuung vor Ort,
- Zuschüsse zu Kinderbetreuungskosten (am Familieneinkommen orientiert).

Die Evaluation der Kinderbetreuung in Ausnahmefällen („Kids & Co.“-Back-up 2000 und 2004), der Kindertagesstätte „Kids & Co.“ (2009) und des Schülerhorts (2012) belegt eine Reihe pädagogischer und betriebswirtschaftlicher Effekte, die bedeutsame Wirkungen auf die Familienorientierung von Männern und den betrieblichen Nutzen zeigen. Die vielfältigen Kinderbetreuungsangebote haben wesentlich dazu beigetragen, dass sich Väter verstärkt in der alltäglichen Familienorganisation engagieren können und sukzessive tradierte Rollenklischees und eingefahrene Verhaltensweisen verändert werden (Commerzbank AG/Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung 2015).

## Männer gründen das Commerzbank-Netzwerk „Fokus Väter“

Im Jahr 2004 nahm sich eine Gruppe von Mitarbeitern der Frage der Chancengleichheit für Väter im Bankalltag an und gründete das Netzwerk „Fokus Väter“. Angesichts zunehmender Wünsche von Vätern, sich aktiver in die Familie einzubringen, beauftragte die Commerzbank eine explorative Studie „Neue Wege für Väter“ (Commerzbank AG/Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung 2007). Sie sollte unter anderem erste Aufschlüsse darüber geben, wie Väter aus der Bank gegenwärtig das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bewältigen und welche Erwartungen sie an das Unternehmen haben.

Am Beispiel einer kleinen Gruppe von Vätern, ergänzt von Kolleginnen und Kollegen aus den jeweiligen Teams, Führungskräften und Betriebsräten, wurde anhand qualitativer Interviews die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus Sicht der Männer untersucht. Auf Basis der explorativen Studie entwickelte das Commerzbank-Netzwerk „Fokus Väter“ Ziele für sich, um innerbetrieblich die Chancengleichheit der Männer zu stärken. Das Netzwerk „Fokus Väter“ formuliert heute:

- „Wir wollen unsere Vaterrolle so leben, dass wir an der Entwicklung unserer Kinder teilhaben und sie mitgestalten können.“
- „Wir streben in dieser wichtigen Lebensphase eine nachhaltige Balance zwischen Familie und Arbeit an.“
- „Wir wollen das Potenzial unternehmensrelevanter Kompetenzen bewusst machen, das sich durch die aktive Vaterschaft entwickelt.“
- „Wir setzen uns für ein stärkeres Bewusstsein unserer Grundhaltung innerhalb und außerhalb der Bank ein.“

„Fokus Väter“ organisierte gemeinsam mit dem Diversity Management der Bank regelmäßige Veranstaltungen wie beispielsweise das Vater-Kind-Treffen, auf dem Familienkompetenzen der Väter und die Qualität der Vater-Kind-Beziehung thematisiert werden. Arbeitsgruppen des Netzwerks entwickelten weiterführende Konzepte zu Themen wie „Elternzeit für Väter“ oder „Familienkompetenzen im Berufsalltag“. Das Netzwerk „Fokus Väter“ betreibt bankinterne Lobbyarbeit und trägt im Unternehmen zu einer positiveren Wahrnehmung von Vätern bei, die sich aktiv in der Familie engagieren.

### Kontakt

diversity@commerzbank.com  
fokusvaeter@commerzbank.com

## Firmenübergreifendes Väternetzwerk etabliert

Die Commerzbank initiierte 2012 das „Väternetzwerk“. Es wurde gemeinsam mit Axel Springer pilotiert und fachlich von der Väter gGmbH begleitet. Heute gehören dem Väternetzwerk in verschiedenen Regionen die Deutsche Bahn AG, EY, Fraport AG, HSH Nordbank, Deutsche Lufthansa AG, Otto Group, Tchibo, Vodafone, ERGO, Sparkasse Köln/Bonn und die Ista GmbH an.

Angebote des Netzwerks sind:

- die Weitergabe von Informationen über Newsletter und ein Portal,
- ein umfangreiches Programm von Vorträgen und Workshops mit und ohne Partnerin,
- Veranstaltungen, die konzeptionell die Kinder einschließen (zum Beispiel Vater-Kind-Wochenenden, Vater-Kind-Frühstück),
- der überbetriebliche Austausch unter Vätern zu ihren eigenen konkreten Alltagsfragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

### Diversity in der Commerzbank

#### Handlungsfelder des Diversity Management

- Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf
- Frauen in der Bank/Frauen in Führungspositionen
- Zusammenarbeit der Generationen
- Sexuelle Orientierung
- Kulturelle Vielfalt

#### Mitarbeiternetzwerke der Commerzbank

- Arco – das Netzwerk für homo-, bisexuelle und transidente Mitarbeiter/-innen
- Courage – das Frauennetzwerk
- Cross Culture – das interkulturelle Netzwerk
- Fokus Väter – das Netzwerk aktiver Väter
- Horizont – das Netzwerk für Burnout-Betroffene
- Kulturwerk – das Netzwerk für Kultur und Freizeit
- Netzwerk Pflege

# Literatur- und Quellenverzeichnis

- A. T. Kearney GmbH (2014): **Nur Mut, Väter!** Düsseldorf.
- Baisch, V./David, B./Seehausen, H. (2013): **Aktive Vaterschaft ermöglichen – Väternetzwerke fördern.** In: Kießler, B./Dahms, R./Rogge-Strang, C. (Hg.): **die bank. Wechsel auf die Zukunft.** Köln, S. 225–228.
- Bennhold, Katrin (2010): **In Sweden, Men can have it all.** Erschienen in: New York Times, 9. Juni 2010.
- Bennhold, Katrin (2011): **Women Nudged Out of German Workforce.** Erschienen in: New York Times, 28. Juni 2011.
- Bertram, H. (2012): **Starke Väter.** In: Kalicki/Wehrmann/Wüst (Hg.): Familien- und Bildungspolitik im Wandel. Weimar, Berlin, S. 35–47.
- Bertram, H., Deuffhard, C. (2013): **Das einkommensabhängige Elterngeld als Element einer nachhaltigen Familienpolitik.** In: Elterngeld und Elternzeit in Deutschland: Ziele, Diskurse und Wirkungen. In: Zeitschrift für Familienforschung, 25. Jahrgang, Heft 2, S. 154–172.
- Bertram, H. (2015): **Keine Zeit für Liebe: die Rush Hour des Lebens.** In: Soziale Welt. Sonderband 2012, S. 25–44.
- Besser Betreut GmbH und Väter gGmbH (2014): **Wunschväter-Report 2014: Verantwortungsbewusste Väter treten kürzer.** Hamburg.
- Bresinski, B. von (2012): **Aktive Vaterschaft und Beruf vereinbaren. Elternzeit für Väter im europäischen Vergleich.** In: Walter, H./Eickhorst, A. (Hg.): Das Väter-Handbuch. Gießen, S. 635–655.
- Bujard, Martin; Panova, Ralina (2014): **Rushhour des Lebens.** In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Dossier Familienpolitik.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB 2013): **Familienleitbilder – Vorstellungen, Meinungen, Erwartungen.** Wiesbaden.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010): **Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität.** Berlin.
- Bundesverband der Personalmanager (2014): **Einschätzung der Personalverantwortlichen zur Väterorientierung deutscher Unternehmen.** Berlin.
- Camus, Jean Le (2001): **Väter: Die Bedeutung des Vaters für die psychische Entwicklung des Kindes.** Weinheim.
- Commerzbank AG/Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung (2007): **Neue Wege für Väter. Studienergebnisse und Erfahrungen aus der Praxis.** Frankfurt am Main.
- Commerzbank AG/Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung (2015): **Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung. Zusammenfassung verschiedener Evaluationsstudien.** Frankfurt am Main.
- Erler, W., Nußhart, Ch. (2000): **Familienkompetenzen als Potential einer innovativen Personalentwicklung – Trend in Deutschland und Europa.** Bonn.
- Esch, K., Klaudy, E. K., Stöbe-Blossey, S. (2005): **Bedarfsorientierte Kinderbetreuung. Gestaltungsfelder für die Kinder- und Jugendpolitik.** Wiesbaden.
- Fegert, J. M., u. a. (2011): **Vaterschaft und Elternzeit – Eine interdisziplinäre Literaturstudie zur Frage der Bedeutung der Vater-Kind-Beziehung für eine gedeihliche Entwicklung der Kinder sowie den Zusammenhalt in der Familie.** Ulm.
- Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung/Prognos AG (2009) (im Auftrag der Commerzbank AG, Group Human Resources): **Evaluationsstudie Modellprojekt Kids & Co. – Kindertagesstätte.** Frankfurt am Main.
- Fthenakis, Wassilios (2014): **Vaterschaftskonzepte und Aushandlungsprozesse für eine partnerschaftliche Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit. Erkenntnisse und Herausforderungen.** Vortrag Aktionsforum Männer & Leben. Frankfurt am Main.
- Gerzer-Sass, Annemarie (2007): **Familienkompetenzen als Potenzial für eine innovative Personalpolitik.** In: König/Oerthel/Puch (Hg.): Mehrwert des Sozialen. Gewinn für die Gesellschaft. München, S. 307–312.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2015): **Weichenstellungen für die Aufgabenteilung in Familie und Beruf.** Wuppertal.

- Ipsos (2012): **Jeder zweite Deutsche würde von zu Hause aus arbeiten, wenn er dürfte.** Hamburg.
- Nolte, P. (2007): **Familie in Deutschland: Von schwierigem Fortschritt und neuen Vätern.** In: Mohn, L./v. d. Leyen, U. (Hg.): Familie gewinnt. Die Allianz und ihre Wirkungen für Unternehmen und Gesellschaft. Gütersloh, S. 48-61.
- Kaufmann, J. C. (2005): **Schmutzige Wäsche. Ein ungewöhnlicher Blick auf gewöhnliche Paarbeziehungen.** Konstanz.
- Pfahl, S./Reuyß, S. (2015): **Elterngeld und Elterngeld Plus: Ein Beitrag zu mehr Partnerschaftlichkeit?** Düsseldorf.
- Prömper, H./Jansen, M./Ruffing, A. (Hg.) (2012): **Männer unter Druck.** Opladen, Berlin, Toronto.
- Pfahl, S., u. a. (2014): **Nachhaltige Effekte der Elterngeldnutzung durch Väter: Gleichstellungspolitische Auswirkungen der Inanspruchnahme von Elterngeldmonaten durch erwerbstätige Väter auf betrieblicher und partnerschaftlicher Ebene.** Projektbericht. Berlin.
- Statistisches Bundesamt: **Auf dem Weg zur Gleichstellung?** Wiesbaden 2014, S. 17.
- Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 3/2015
- Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 9/2015
- Väter gGmbH (2012): **Trendstudie „Moderne Väter“.** Hamburg.
- Väter gGmbH (2014): **Teilnehmerbefragung des Väternetzwerks.** Hamburg.
- Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände/Hessen Metall/HessenChemie/hessenstiftung - familie hat zukunft (Hg.) (2007): **Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit.** Frankfurt am Main.
- Walter, H. (2012): **Väter - bis hierher. Und wie weiter?** In: Walter, H./Eickhorst, A. (Hg.): Das Väter-Handbuch. Gießen, S. 671-700.
- Walther, K./Lukoschat, H. (2008): **Kinder und Karrieren: Die neuen Paare.** Gütersloh.
- Wissenschaftszentrum für Sozialforschung (2013): **Frauen auf dem Sprung - das Update 2013.** Berlin.
- Wrohlich, K., u. a. (2012): **Elterngeld Monitor.** Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. Berlin.

# Die Autoren der Commerzbank-Väter-Studie 2015

**Volker Baisch** ist Geschäftsführer der Väter gGmbH in Hamburg. Mit seinem Team begleitet er Unternehmen sowie Organisationen und Väter bei Lösungen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Um Männern den Zugang zu ihren Kindern zu erleichtern, bringt er die männlichen Mitarbeiter in seinen regionalen Väternetzwerken zusammen, unterstützt sie in ihrer Vaterrolle und vernetzt sie zusätzlich in internen Unternehmensnetzwerken, wie zum Beispiel bei der Commerzbank AG an verschiedenen Standorten. Für diese innovative Idee wurde er 2014 mit dem Leuchtturmpreis der Stiftung Ravensburger Verlag ausgezeichnet. Ziel seines gemeinnützigen Unternehmens ist es, Konzepte zur Veränderung der Unternehmenskultur zu entwickeln, von denen Frauen und Männer gleichermaßen profitieren. Volker Baisch ist Diplom-Sozialwirt und Fellow der Ashoka Foundation. 2012 war er Herausgeber der viel beachteten Trendstudie „Moderne Väter – wie die neue Vätergeneration Familie, Gesellschaft und Wirtschaft verändert“. Mehr Informationen unter: [www.vaeter-ggmbh.de](http://www.vaeter-ggmbh.de) oder [www.vaeternetzwerk.de](http://www.vaeternetzwerk.de).

**Dr. phil. Harald Seehausen** war als Sozialforscher beim Deutschen Jugendinstitut tätig (1974 bis 1998) und gründete 1999 als Inhaber die Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung. Dr. Seehausen ist Initiator von zahlreichen Bürgerinitiativen, unter anderem: Arbeitskreis Bürgerinitiativen Rhein-Main, Landesweite Aktion hessischer Eltern- und Erzieherinitiativen, Aktionsforum „Männer & Leben – Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. Hinzu kommt: Innovationsberater von Reformprojekten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Kommunen, Unternehmen und Sportvereinen, unter anderem das Netzwerk „Väter in Unternehmen“ in Darmstadt. Er begleitet seit 2004 das Mitarbeiternetzwerk „Fokus Väter“ der Commerzbank. Politik- und Stiftungsberatung zur Entwicklung familienfreundlicher Kommunen, zum Beispiel in Kooperation mit der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, der Bertelsmann-Stiftung, der BHF-BANK-Stiftung und der hessenstiftung – familie hat zukunft. Wissenschaftliche Begleitung von Forschungsprojekten, etwa im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, von Unternehmen und Kommunen, in den Handlungsfeldern Chancengleichheit von Frauen und Männern, Flexibilisierung von Arbeits- und Öffnungszeiten sowie Kinder- und Familienzentren mit entsprechenden Publikationen. Herausgeber der Zeitschrift KiTa-aktuell Hessen/Rheinland-Pfalz/Saarland.

