

# Mit Vätern rechnen

Berufliche Entwicklung mit Familie vereinbaren



*Wir sind der kompetente Partner rund um Strom, Wasser, Wärme, Mobilität und Kommunikation in Bielefeld und darüber hinaus. Unsere Kunden können sich auf uns verlassen.*

Leitbild der Unternehmensgruppe Stadtwerke Bielefeld

## Inhaltsverzeichnis

2 | 3

»Mehr als nur Gute-Nacht-Geschichten«	4
»Mit Vätern rechnen« – innovative Personalarbeit mit Vätern	5
Prägende Erfahrungen – Befragungen zeigen Sichtweisen	8
Vater werden ist nicht schwer – Vater sein dagegen sehr?	11
»Als ich Vater wurde, hat für mich ein neues Leben begonnen.«	15
Führen als Vater – ist Verantwortung zeitgebunden?	16
Viele kleine Schritte – Konsequenzen aus den Befragungen	19





Wolfgang Brinkmann,  
Geschäftsführer der Stadtwerke Bielefeld,  
Vater eines Sohnes und einer Tochter.

Liebe Leserinnen und Leser,

als Väter wissen auch wir, was es heißt, Kinder groß zu ziehen, sie durch Kindheit und Jugend zu begleiten und ihnen zur Seite zu stehen. Wir kennen die Freude, einmalige Entwicklungsschritte von Kindern mitzuerleben – aber auch die Sorge, dass sie auf ihrem Weg zum Erwachsensein aus der Bahn geworfen werden.

Zeit heilt bekanntlich viele Wunden. Doch gerade für Führungskräfte ist es mitunter schwierig, im Arbeitsalltag Zeit für Kinder zu haben. Sie sind in der Regel beruflich sehr eingespannt und die Arbeitszeiten sind nur teilweise planbar.

Rückblickend staunen wir, wie schnell aus Kindern Leute wurden. Wir hatten uns bei der Familiengründung viel vorgenommen, vieles konnten wir verwirklichen, einiges aber auch nicht. Denn der Terminkalender richtete sich nur in seltenen Fällen nach Familieninteressen.

Umso mehr möchten wir Ihnen ermöglichen, in der Unternehmensgruppe Stadtwerke Bielefeld Beruf und Familie zu vereinbaren. Und Sie ermuntern, sich auf eine bewusste Vaterschaft einzulassen.

Wolfgang Brinkmann  
Vater zwei erwachsener Kinder

Friedhelm Rieke  
Vater drei erwachsener Kinder

Friedhelm Rieke,  
Geschäftsführer der Stadtwerke Bielefeld,  
Vater zweier Töchter und eines Sohnes.





## »Mehr als nur Gute-Nacht-Geschichten«

Karin Schrader – Gleichstellungsbeauftragte

4 | 5

Noch vor einigen Jahren kamen Väter zu mir mit der Bitte: »Ich möchte mich über Elternzeit erkundigen, das Gespräch muss aber unter uns bleiben.« Inzwischen ist die gleichberechtigte Aufteilung von Beruf und Familie selbstverständlicher geworden, unsere Unternehmensgruppe eröffnet eigeninitiativ größere Spielräume bei der Verteilung von Erwerbs- und Familienarbeit. Sowohl für Frauen, die schon länger den Spagat zwischen Beruf und Familie kennen, als auch für Männer, die intensiv erleben möchten, wie ihre Kinder aufwachsen.

*»Ich wollte mich über Elternzeit erkundigen, das Gespräch muss aber unter uns bleiben.«*

Immer mehr Väter signalisieren heute Interesse an einer aktiven Vaterschaft. Doch Wunsch und Wirklichkeit liegen noch weit auseinander, nur wenige Väter setzen dies in berufliche Änderungen um. Fakt ist: Viele Väter wollen nicht erst spätabends nach Hause kommen, um dann ihrem Kind gerade noch eine Gute-Nacht-Geschichte vorlesen zu können. Sie möchten auch nicht vorrangig über Telefon oder SMS Kontakt zu ihren Kindern halten, sondern deren Aufwachsen direkt miterleben.

### »Mit Vätern rechnen« – was unser Projekt bewirken soll

Unsere Unternehmensgruppe hat frühzeitig Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie realisiert. Doch auch wir haben die Väter anfangs nicht in den Fokus unserer Denke gerückt. Der Wunsch von Kollegen und von eigenen erwachsenen Kindern, die ihre Vaterrolle als gleichberechtigte Erziehungspartner definieren, regte ein Umdenken an. Mit dem Projekt »Mit Vätern rechnen« wollen wir aufzeigen, dass sich beruflicher Erfolg und Zeit für Kinder nicht ausschließen. Wir suchen Mittel, wie die Unternehmensgruppe aktiv Vaterschaft unterstützen kann, und Methoden, die Position aktiver Väter zu stärken. Kein Vater, der sich um seine Kinder kümmern will, soll schief angesehen werden, wenn er früher nach Hause geht. Wir sind sicher: Väter sind in jedem Fall ein Gewinn für unser Unternehmen.





## »Mit Vätern rechnen« – innovative Personalarbeit mit Vätern

Hans-Georg Nelles – Projektleiter

Väter möchten mehr sein als der Ernährer der Familie, sie möchten mehr Zeit haben für ihre Familie und ihre Kinder. Auf der anderen Seite haben sie aber auch ihre berufliche Entwicklung im Blick und sind für die finanzielle Sicherung ihrer Familie mindestens mitverantwortlich.

Mit Einführung der Partnermonate 2007 und der vermehrten Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter ist aktive Vaterschaft auch im Wirtschaftsleben angekommen. Die Stadtwerke Bielefeld haben das Thema als eines der bundesweit ersten Unternehmen aufgegriffen und gemeinsam mit der Organisationsberatung Väter & Karriere »Mit Vätern rechnen« entwickelt. Ziel ist zweierlei:

1. Sowohl Interessen der in der Unternehmensgruppe beschäftigten jungen Väter wie Einschätzungen der Führungskräfte kennen lernen.
2. Die Möglichkeit aktiver Vaterschaft in alle Bereiche der Unternehmensgruppe hineinragen und dort Beschäftigung mit den speziellen Facetten von Vaterschaft anregen.

### **Nicht überall, wo Familie draufsteht, sind auch Väter drin**

Im ersten Schritt wurde durch Befragungen erkundet, was Führungskräfte der Unternehmensgruppe Stadtwerke Bielefeld über aktive Vaterschaft denken. Wie erleben sie Väter, die in Elternzeit gehen oder ihre Arbeitszeiten der

### **»Aktive Väter sind ein Gewinn für Unternehmen.«**

Kinder wollen reduzieren? Welche Rolle spielt das Thema im Unternehmensalltag? Denn auch unausgesprochene Erwartungen prägen die Unternehmenskultur – und damit die Möglichkeiten von Vätern weit mehr als aufgeschriebene Leitbilder und Anweisungen.

Grundsätzlich muss Familienfreundlichkeit erlebbar sein, gerade auch in schwierigen Situationen. Hier bedarf es insbesondere, familiäre Bedürfnisse anzuerkennen und wertzuschätzen. Ältere Führungskräfte und Vorgesetzte haben in der Regel oft eine andere berufliche Biografie als die jungen Männer heute. Sie wissen zumeist um die veränderten Rollenvorstellungen ihrer jungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Können sie in jedem Fall für alle Seiten zufriedenstellend damit umgehen?

Anschließend folgte die Befragung aktiver Väter. Auf Grundlage dieser Gespräche sind Ideen entwickelt worden, beispielsweise Workshops für Führungskräfte und Angebote für Väter, die in dieser Broschüre beispielhaft vorgestellt werden.



6 | 7

**»Väterfreundlichkeit  
soll die Unternehmens-  
kultur bereichern.«**

## Neue Vaterrolle mit positiver Wirkung

**Volker Wilde – Geschäftsbereichsleiter Personal  
und Zentrale Dienste**

### Wie sich der Wandel vollzieht

Ausschlaggebend für den »Männerverein« Unternehmensgruppe Stadtwerke Bielefeld ist ein hoher Anteil an gewerblichen Fachkräften und Mitarbeitern im Fahrdienst – Bereiche, in denen fast ausschließlich Männer arbeiten. 80 Prozent Männeranteil bedeutet 66 Prozent Väter, gemessen an der Gesamtzahl der Beschäftigten. Wenn sich deren Rollenverständnis zu ändern beginnt, muss ein Unternehmen, das die Mitarbeiter wertschätzt, Angebote machen. Dass sich deren Selbstverständnis ändert, belegt die wachsende Bereitschaft von Männern, Eltern- und Erziehungszeit zu nutzen.

»Mit Vätern rechnen« hat vielfältige Anregungen geliefert. Auf dieser Basis werden wir Veränderungsprozesse hin zu einem väterbewussten Unternehmen in Gang setzen. Unsere bisherigen Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf richteten sich vorwiegend an Mütter. Im Rahmen einer zukunftsweisenden Personalpolitik gilt es, unsere Attraktivität als Arbeitgeber weiter auszubauen.

### Schritt für Schritt nach vorn

Unser internes Leitbild orientiert sich an qualifizierten, engagierten und in ihrer Tätigkeit zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dies bedeutet auch, auf die besonderen Bedürfnisse der Väter einzugehen. Künftig zielen wir auf eine Unternehmenskultur, die beide Elternteile gleichermaßen im Blick hat. Dazu zählt für mich: die Akzeptanz der aktiven Väter steigern, Barrieren abbauen, ein positives Klima im Betrieb schaffen, den Wunsch nach mehr Zeit mit Kindern erfüllen. Ich selbst bin stolzer Vater zweier erwachsener, toller Töchter. Meine positiven Erfahrungen wünsche ich auch den nachfolgenden Generationen.

# Familienfreundliche Strukturen als Wettbewerbsvorteil

**Wolfgang Gottschlich –**  
Konzernbetriebsratsvorsitzender

Moderne Unternehmen haben verstanden, dass junge Fachkräfte auch Zeit für ihre Kinder wünschen. Sobald ein Unternehmen familienfreundliche Strukturen anbietet – nicht nur für Mütter, sondern auch für Väter –, ergibt sich daraus ein klarer Wettbewerbsvorteil. Das gilt auch für unsere Unternehmensgruppe, die u. a. mit Kindergartenplätzen und jüngst mit dem Familienzimmer eine Reihe von Angeboten für berufstätige Eltern geschaffen hat.

Der Betriebsrat unterstützt und begleitet die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – heute auch verstärkt aus Sicht von Vätern, die bereit sind, Fürsorge

zu übernehmen, ihre Rolle als Erzieher sehen und mit ihren Kindern mehr Zeit verbringen wollen. Damit entscheiden sich Väter dafür, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen – und überlassen dies nicht allein ihren Frauen. Als Betriebsrat unterstützen wir diese Entwicklung und hoffen, dass bewusste Vaterschaft nicht Ausnahme bleibt, sondern ohne jegliche Vorbehalte Normalität wird.

## Was uns langfristig in Balance bringt

Wir sehen die Unternehmensgruppe Stadtwerke Bielefeld in der Verantwortung, familienfreundliche Arbeitsplätze als einen selbstverständlichen und unverzichtbaren Teil der Unternehmenskultur zu schaffen. Wir werden dazu beitragen, für eine neue Vaterrolle im Unternehmen zu sensibilisieren. Denn die veränderten Prioritäten sind eine Bereicherung auch des Arbeitslebens.



*»Auf dem richtigen Weg«*

# Prägende Erfahrungen

## Befragungen zeigen Sichtweisen

Aktive Vaterschaft beschränkt sich nicht auf wenige Monate Elternzeit. Väter möchten die Entwicklung ihrer Kinder kontinuierlich begleiten. Sie stehen dabei je nach dem Alter ihrer Kinder vor neuen Herausforderungen: im Kindergarten, beim Schulwechsel, in der Pubertät und auch beim Übergang in den Beruf. Entsprechend individuell sind die Wünsche, um Beruf und Familie adäquat zu verbinden. Führungskräfte haben diese mit den betrieblichen Anforderungen in Einklang zu bringen. Doch nach welchen Kriterien entscheiden sie? Und welchen Handlungsbedarf sehen Väter konkret?

8 | 9

Um aussagefähige Daten zu bekommen wurden, abgestimmt mit den Geschäftsbereichsleitern, etwa die Hälfte aller Führungskräfte befragt. Diese sind auf unterschiedlichen Hierarchieebenen tätig und haben verschiedene familiäre Hintergründe.

Die Fragen an die betrieblichen Entscheider zielten auf deren Einstellungen und Verhalten. Sie prägen durch ausgesprochene oder unbewusste Erwartungen die konkrete Ausgestaltung von Familienfreundlichkeit im Unternehmen.

Schwerpunkte der Interviews mit den Führungskräften waren vor allem:

- Erfahrungen mit und Einstellungen zu aktiver Vaterschaft,
- die Bedeutung von aktiver Vaterschaft für den Erwerb und die Stärkung sozialer Kompetenzen,
- Erfahrungen mit Vätern in Elternzeit und deren Ansehen,
- Einschätzungen zu der Frage, ob Führungsverantwortung und Teilzeitarbeit miteinander vereinbar sind,
- Nutzen der bislang angebotenen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie
- Erwartungen an das Projekt.

Im Anschluss an die Gespräche mit den Führungskräften folgte die Befragung der Väter, zumeist online und damit zeitlich flexibel. Um auch Beschäftigte ohne eigenen PC-Zugang zu erreichen, gab es bei moBiel und moBiel Service persönliche Befragungen. Um Aussagen vergleichen zu können, waren die Fragebögen analog zu denen der Führungskräfte aufgebaut. Die Ergebnisse der beiden Befragungen sind im strengen Sinne nicht repräsentativ, lassen aber einen Einblick in die Denk- und Sichtweisen beim Thema Vaterschaft zu.



**»Die eigenen Interessen haben sich verlagert. Während zuvor oft das ›Ich‹ im Vordergrund stand, zählt heute vor allem das ›Wir‹.«**

## »Einfluss auf die Mitarbeiterführung«



### Innere Stärke für den Beruf

**Thomas Monkenbusch –  
Leiter Key-Account-Management**

**?** *Welche Bedeutung hat für Sie Vaterschaft, privat und beruflich?*

**Monkenbusch** Das ist ein ganz wichtiges Thema, weil ich selbst auch Vater einer Tochter (2 Jahre) und eines Sohnes (1 Jahr) bin. Vater zu sein ist schon ein toller, anstrengender Job, dem man auch genug Zeit und Raum geben muss. Vieles sieht man als Vater etwas anders, für manches habe ich jetzt mehr Verständnis. Auch stelle ich einen Einfluss auf die Art und Weise der Mitarbeiterführung fest. Und darauf, wie man sich im Unternehmen engagiert. Wenn man Kinder hat, muss man oft Toleranz und Geduld aufbringen; etwa für Dinge, die von kleinen Kindern nun mal anders gesehen werden. Dieses Einfühlungsvermögen hat für mich auch einen positiven Einfluss auf die Art und Weise, wie man im Unternehmen miteinander umgeht.

**?** *Ist aktive Vaterschaft mit den Anforderungen am Arbeitsplatz zu verbinden?*

**Monkenbusch** Es ist eine Herausforderung, vor allem eine zeitliche. Manchmal erfordert es schon eine gute Planung, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Ohne meine Frau wäre das gar nicht möglich, wir sind richtige Team-Player. Diesen Teamgedanken lebe ich auch am Arbeitsplatz. Gemeinsam erledigen sich viele Projekte leichter und schneller. Zuhören können und sich in andere hineinzuversetzen sind Eigenschaften, die man als Vater noch mal neu lernt.

**?** *Wie nehmen Sie als Führungskraft die Väter in Ihrem Arbeitsumfeld wahr?*

**Monkenbusch** Vater sein kann ganz schön anstrengend. Gerade den jungen Vätern mit kleinen Kindern sieht man manchmal eine schlaflose Nacht an. Das ist aber eher die Ausnahme, denn Väter – so mein Eindruck – sind ausgeglichener. Mit ihrer Familie haben sie einen zweiten Pol im Leben, der ihnen Sicherheit und Geborgenheit gibt. Diese innere Stärke lässt sich auf den Arbeitsplatz übertragen und wirkt sich im Berufsleben positiv aus.

»Konfrontiert mit  
einer anderen Welt«

10 | 11

## Auch der nachfolgenden Generation verpflichtet

Martin Uekmann – Leiter Recht

? **Welche Bedeutung hat für Sie Vaterschaft,  
privat und beruflich?**

**Uekmann** Vater sein ist ein wesentlicher Teil meines Lebens – nicht nur zeitlich, sondern auch von meinem Selbstverständnis. Durch die emotionalen Erfahrungen entwickelt man sich persönlich weiter. Das überträgt sich auch auf das Arbeitsleben. In vielen beruflichen Situationen habe ich davon schon profitiert. Geduld haben, Zuhören, sich angemessen durchsetzen können und Kompromisse eingehen: Ob zu Hause im Kinderzimmer, auf dem Spielplatz oder beim gemeinsamen Essen – in vielen Situationen, die ich als Vater mit den eigenen Kindern erlebe, lerne ich dazu – das sind Kompetenzen, die auch im Job täglich gefragt sind.

? **Was verbindet »aktive Vaterschaft« mit  
den Anforderungen am Arbeitsplatz?**

**Uekmann** Durch Vaterschaft lernt man Verantwortung zu übernehmen, aber auch Prioritäten zu setzen. Zeit wird ein sehr wertvolles Gut, man organisiert viel und unter oft wechselnden Prioritäten – welcher berufstätige Elternteil kennt das nicht? Das tägliche Training zu Hause wirkt sich auch positiv auf die Arbeit aus. Ein Vorteil, den ich selbst erfahre und den ich oft in Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen höre. Zudem ist man ja quasi auch der nachfolgenden Generation verpflichtet, das relativiert berufliche Alltagsprobleme.

Hinzu kommt: Wenn ich abends nach Hause komme, bin ich mit einer völlig anderen Welt konfrontiert. Das lenkt vom Arbeitsalltag ab. Es ermöglicht mir einen gesunden Abstand zum Beruf und am kommenden Morgen einen frischen Blick auf die Dinge, die im Büro auf mich warten. Engagiert in Beruf und Familie – das ist kein Widerspruch, sondern etwas, das sich gut ergänzen kann.

# Vater werden ist nicht schwer – Vater sein dagegen sehr?

Wie Mitarbeiter ihre (Vater-)Rolle im Arbeitsalltag sehen

Für alle Befragten, egal ob mit oder ohne Führungsverantwortung, bedeutete Vaterschaft eine deutliche Lebensveränderung. Prioritäten verschoben sich, bislang Vorrangiges trat in den Hintergrund und die Kinder prägten das Leben. Ungeachtet aller Belastungen wie durchwachter Nächte: Kinder empfinden alle als Bereicherung des eigenen Lebens und niemand möchte sie missen.

Aktiver Vaterschaft wird übereinstimmend eine große Bedeutung zugeschrieben. Das betrifft die Ausgestaltung des Familienlebens ebenso wie verantwortungsvolles Handeln am Arbeitsplatz. Soziale Kompetenzen von Vätern werden insbesondere von Führungskräften gesehen und wertgeschätzt.

Größte Herausforderung ist der Umgang mit Zeit. Was vorher für berufliche Entwicklung und Partnerschaft zur Verfügung stand, muss nun völlig neu aufgeteilt werden. Hier zeigt sich ein geändertes Rollenverständnis und ein partnerschaftlicheres Aufteilen von Erwerbs- und Familienarbeit: Bei älteren Führungskräften stiegen – den damaligen gesellschaftlichen Erwartungen entsprechend – die Partnerinnen nach der Geburt der Kinder für längere Zeit aus dem Berufsleben aus und unterstützten so die berufliche Entwicklung des Mannes.

Jüngere versuchen einen anderen Weg zu gehen: Auf der einen Seite möchten sie mehr und näher bei ihren Kindern sein und sie in ihrer Entwicklung begleiten, auf der anderen Seite wollen die oft gut ausgebildeten Partnerinnen schnell in ihren Beruf zurück. Da die Zeit mit Kindern nicht zu Lasten der beruflichen Entwicklung gehen soll, sehen viele Befragte einen Balanceakt zwischen Unternehmenszielen und der Verantwortung für die Familie. Dieses Spannungsverhältnis sehen auch ältere und in der Hierarchie oft höher stehende Führungskräfte.

**»Kinder empfinden  
alle als Bereicherung des  
eigenen Lebens und niemand  
möchte sie missen.«**

Insbesondere eigene Vaterschaft oder Erfahrungen der erwachsenen Kinder lassen Verständnis wachsen für Väter, die Elternzeit nehmen oder aus familiären Gründen ihre Arbeitszeit reduzieren. Andererseits: Auch die Väter, die weiterhin Vollzeit arbeiten, suchen ein intensives Verhältnis zu ihren Kindern. Die dafür erforderliche Zeit wird durch Vernachlässigung eigener Interessen oder der Partnerschaft aufgebracht.

## Veränderung braucht Vorbilder

Ein Ergebnis, das sich wie durch alle Interviews und Befragungen zieht, ist der Blick auf beziehungsweise die Suche nach Vorbildern: Wer kennt Väter in Elternzeit? Wo gibt es neue Arbeitszeitmodelle oder gar Erfahrungen im Home-Office? Wie kann Führung auch mit reduzierter Stundenzahl gelingen. Die in weiten Teilen der Unternehmensgruppe eingeführte flexible Arbeitszeit wird immer wieder positiv hervorgehoben. Das Angebot, auch räumlich flexibel zu arbeiten, würde ein weiteres Stück des Alltagsdrucks nehmen: Die Arbeitszeit ließe sich auch kurzfristig für Betreuung unterbrechen, Fahrzeiten würden wegfallen und stünden für die Kinder zur Verfügung.

# Im Problemfall mehr Verständnis

Dirk Roß – Leiter Debitorenmanagement

? **Welche Bedeutung hat für Sie Vaterschaft, privat und beruflich?**

**Roß** Die Bedeutung ist für mich recht hoch. Vor vier Jahren bin ich Vater geworden, das war damals auch ein Grund, beruflich zu den Stadtwerken Bielefeld zu wechseln. Im Gegensatz zu anderen Arbeitgebern verfügen die Stadtwerke Bielefeld über eine familienfreundliche Unternehmenskultur. Zum einen ist es mir heute möglich, meinen Sohn aufwachsen zu sehen, zum anderen kann ich mich beruflich weiterentwickeln. Auch wenn ich als Führungskraft das eine oder andere Mal länger arbeite, bleibt noch genügend Zeit für gemeinsame Aktivitäten mit meinem Kleinen.

? **Wie nehmen Sie als Führungskraft die Väter in Ihrem Arbeitsumfeld wahr?**

**Roß** In meiner Abteilung sind gar nicht so viele Väter. Wir versuchen bei uns im Bereich sowohl Müttern als auch Vätern in außergewöhnlichen Fällen zu helfen. Sollte beispielsweise ein Kind krank sein, habe ich dafür mehr Verständnis, weil ich Probleme dieser Art selbst kennen gelernt habe.

? **Welche Veränderungen sind Ihnen im Laufe der Zeit aufgefallen?**

**Roß** In den letzten Jahren sind mir ein oder zwei Veränderungen im Unternehmen aufgefallen. So hat ein Kollege Elternzeit genommen, was zunächst für manch einen etwas ungewohnt war. Inzwischen glaube ich, dass dieses anfängliche Kuriosum normal wird. Außerdem ist inzwischen die Kinderbetreuung in einem Eltern-Kind-Zimmer möglich. Ein Auszubildender in meinem Bereich konnte während einer Betreuungs-Notsituation sein Kind mitbringen und gleichzeitig weiterarbeiten.

»Anfänglich ein Kuriosum,  
heute Normalität«



»Für die Familie  
da sein und helfen«



## Mehr erleben mit den Kindern

**Erdogan Bakir** – Industriemechaniker und  
Stadtbahnfahrer | moBiel



**Was hat sich durch das Leben mit Kindern verändert?**

**Bakir** Es hat ein anderes Leben angefangen: Freizeit und Hobbys haben sich komplett verändert – das hat mit den neuen Aufgaben und der neuen Zeitaufteilung zu tun. Nach der Geburt war alles neu, es war eine schwierige, aber auch eine positive, schöne Zeit. Ich habe mich gefreut, als die Kinder laufen lernten und ich mehr mit ihnen unternehmen konnte. Viele Freunde hatten schon länger Kinder. Als wir dann auch Eltern wurden, kam man wieder öfter zusammen und unternahm etwas gemeinsam – das ist eine tolle Sache.



**Was bereitet Ihnen Sorge bzw. Freude?**

**Bakir** Ich fürchte, dass ich aufgrund der Arbeitszeiten zu wenig Zeit für die Kinder habe. Ich arbeite in flexiblen Schichten: in der Werkstatt, im Fahrdienst. Und wenn »Not am Mann« ist, werde ich auch eingesetzt. Dann kann ich nicht für die Familie da sein und andere müssen einspringen. Ich möchte mehr mit meinen Kindern erleben, mehr dabei sein. Jeden Arbeitstag freue ich mich auf meine Frau und die Kinder und würde gerne mehr zu Hause sein, meine Familie unterstützen, nicht nur finanziell, sondern durch Dasein und Helfen. Deshalb habe ich auch zwei Monate Elternzeit genutzt, war sogar die ersten drei Monate zu Hause. Dies klappte, weil ich meinen Urlaub und die Überstunden zusammenlegte. Es war eine ganz wichtige Zeit für uns als Familie, das würde ich immer wieder so machen.

»Wichtig, als Ansprechpartner da zu sein«

14 | 15

## Um Akzeptanz werben

Stephan Brosig –

Leiter Anlagentechnik | BITel

? **Welche Bedeutung hat für Sie Vaterschaft, privat und beruflich?**

**Brosig** Als Familienmensch und Vater von zwei Töchtern ist der Stellenwert für mich hoch. Ich versuche das, was mir wichtig ist, an meine Kinder weiterzugeben, so wie ich es in meinem Elternhaus auch erlebt habe. Das hat viel mit Verantwortung zu tun. Bei den Stadtwerken gewinnt das Thema Vaterschaft ja zunehmend an Bedeutung. Wenn der Arbeitgeber mithilft, zum Beispiel die Kinderbetreuung zu organisieren, haben junge Väter heute mehr Möglichkeiten. Darin sehe ich einen bedeutenden Aspekt bei der Wahl des Arbeitgebers, einen Vorteil, den Geld allein nicht ersetzen kann.

? **Ist aktive Vaterschaft mit den Anforderungen am Arbeitsplatz zu verbinden?**

**Brosig** Für mich ist es wichtig, an der Entwicklung der Kinder teilzunehmen, sie in vielen Dingen zu unterstützen und als Ansprechpartner da zu sein. Zweifellos sind darin Parallelen zu meinen Aufgaben am Arbeitsplatz, an dem es darum geht, flexibel zu reagieren, Kompromisse zu finden, Mitarbeiter zu fördern und zu motivieren.

? **Wie nehmen Sie als Führungskraft die Väter in Ihrem Arbeitsumfeld wahr?**

**Brosig** Auch für Väter gilt es täglich, die anstehenden Herausforderungen innerhalb ihrer Familien zu bewältigen. In Problemsituationen muss man manchmal Freiräume im Beruf schaffen. Dabei kommt es mir auch darauf an, bei den Kolleginnen und Kollegen ohne Kinder Verständnis zu wecken. Bei uns im Team funktioniert das reibungslos.

# »Als ich Vater wurde, hat für mich ein neues Leben begonnen.«

## Vaterschaft als Lern- und Erfahrungsfeld

Als Väter werden Männer mit Situationen konfrontiert, die sie sich vorher nicht vorstellen konnten. Wenn sie sich auf diese einlassen, stärken beziehungsweise erwerben sie soziale Kompetenzen, wie dies durch Trainings oder Schulungen kaum möglich ist. Nicht nur das schätzen Vorgesetzte.

Positive Wirkungen der Vaterschaft sehen zirka zwei Drittel der Vorgesetzten. Dabei gehen sie oft von eigenen Erfahrungen aus. Ihrer Meinung nach ergänzen familiär erworbene Kompetenzen die im Unternehmen vermittelten und erlernten Führungskompetenzen.

### Ein Praxisbeispiel

Im Betrieb gibt es Anweisungen, die zu befolgen sind. Solch ein Prinzip funktioniert bei eigenen Kindern nur eingeschränkt. Hier gilt es, durch Erklärungen und Einsicht entsprechendes Handeln zu erzeugen. Ein Verfahren, das aufwändiger, aber in jedem Fall nachhaltiger ist. Solche kommunikativen Fähigkeiten sind in der Unternehmensgruppe gern gesehen und gut anzuwenden.

Im Einzelnen schätzen Führungskräfte an Vätern, dass sie

- verantwortungsvoll mit Entscheidungen und Ressourcen, vor allem mit dem knappen Gut Zeit, umgehen,
- sich besser in die Situation von Kollegen und Kunden hinein versetzen können,
- konfliktfähiger sind und
- – was überraschen mag: flexibler und mobiler sind als kinderlose Kolleginnen und Kollegen.

Väter haben vielfach die Erfahrung gemacht, dass Abläufe gut geplant sein wollen, Abweichungen und unvorhergesehene Situationen aber die Regel sind.

**»Das Verhältnis zu meinen Kollegen hat sich verbessert, da ich mehr Verständnis für Familienprobleme entwickelt habe.«**





## Führen als Vater – ist Verantwortung zeitgebunden?

Kinder brauchen Zeit und Väter wollen mehr Zeit mit ihren Kindern und in der Familie verbringen – unabhängig von der Hierarchieebene. Das ergeben Befragungen seit fast 30 Jahren. Aber können sich auch Führungskräfte vorstellen, ihre Stundenzahl zu reduzieren?

16 | 17

Führungskräfte haben Vorbildcharakter. Mehr als aufgeschriebene Leitlinien prägt, was vorgelebt wird. Deshalb sind die Einstellungen der Führungskräfte enorm wichtig für den Aufbau einer väterfreundlichen Unternehmenskultur.

Die Antworten auf die Frage »Ist Führung mit reduzierter Stundenzahl möglich?« kamen meistens spontan, wurden jedoch im Laufe der weiteren Ausführungen in jedem Fall relativiert, in Frage gestellt oder gar widerlegt. Die Hälfte der Befragten meinte: »Nein, unmöglich! Verantwortung ist nicht teilbar und Führungsaufgaben auf keinen Fall mit einer halben Stelle zu leisten.«

Dem stand entgegen: »Ja, selbstverständlich, die Grundlage unserer Arbeit ist Arbeitsteilung. Bei vernünftigen Rahmenbedingungen müsste das möglich sein.« Auf Nachfrage wurden genannt

- eine gute Stellvertreterregelung,
- Anpassung der Aufgaben an die Stundenzahl,
- weitgehende Delegation von Aufgaben.

Alle Befragten sehen Hindernisse weniger in der Praxis als in den Erwartungen und Vorstellungen der Kolleginnen und Kollegen mit und ohne Führungsverantwortung: Wie entwickelt sich mein Standing, wenn ich nicht permanent anwesend bin? Werde ich als Teilzeit-Führungskraft noch ernst genommen? Wie sehen meine Entwicklungsmöglichkeiten aus? Können meine Mitarbeiter ihre Aufgaben in meiner Abwesenheit auch ohne permanente Anleitung ausführen? Wenn ja, was bedeutet dies für meine Position?

Diese offenen Fragen können hier nicht abschließend beantwortet werden, auch, da es an Beispielen und praktischen Erfahrungen in der Unternehmensgruppe fehlt. Konsens der Befragten im Laufe ihrer Antworten: Eine Führungskraft kann auch mit reduzierter Stundenzahl – im Durchschnitt etwa 30 Stunden – einen guten Job machen, wenn die Bedingungen im Bereich stimmen und die Geschäftsleitung eindeutig signalisiert: Elternzeit oder das kinderbedingte Reduzieren von Stunden lässt die Position als Führungskraft unangetastet.

**»Ich arbeite zurzeit 30 Stunden,  
um meine Frau zu unterstützen  
und die Entwicklung der Kinder  
besser mitzubekommen.«**

## Beim Dienstplan die Väter im Kopf

Tom Hansman – Leiter Sport- und Freizeitbad Ishara | BBF

**?** *Welche Bedeutung hat für Sie Vaterschaft, privat und beruflich?*

**Hansman** Es bedeutet mir sehr viel, weil ich selbst Vater bin – das gehört meiner Ansicht nach zum Leben dazu. Bei meiner Aufgabe als Führungskraft spielt Vaterschaft ebenso eine große Rolle, da ich mit vielen Männern zusammenarbeite, die Väter sind. Durch unsere Dienstplangestaltung beeinflusse ich deren Freizeitverhalten. Genauso ist es beim Festlegen des Urlaubs. Da mache ich mir Gedanken, damit die Väter oder Mütter in den Schulferien ihren Urlaub nehmen können. Wenn ich weiß, dass jemand Vater ist, tauschen wir uns auch über unsere Kinder aus.

**?** *Ist aktive Vaterschaft mit den Anforderungen am Arbeitsplatz zu verbinden?*

**Hansman** Das Führen von Mitarbeitern wie auch die Zusammenarbeit läuft ja teilweise wie in einer Familie ab. Zwei Gesichtspunkte gilt es unbedingt unter einen Hut zu bringen: Die Arbeit muss erledigt werden. Trotzdem muss noch ausreichend Zeit für die Aufgaben als Vater bleiben. Das ist mal leichter, mal schwerer, aber beides sollte gleichgewichtet sein. Ob das nun von allen so gesehen wird, weiß ich nicht – seitdem ich aber selber Vater bin, empfinde ich beide Lebensbereiche als gleichwertig.

**?** *Wie nehmen Sie als Führungskraft die Väter in Ihrem Arbeitsumfeld wahr?*

**Hansman** Schwer zu sagen. Grundsätzlich glaube ich, dass Väter ein anderes Verantwortungsbewusstsein entwickeln. Als Vater wird man auf einen Schlag reifer.

»Auf einen Schlag etwas reifer«





»Eine gute und gesunde Balance zwischen Familie und Arbeitsalltag«

## Freiräume durch Flexibilität

Georg Lücking – Netzwirtschaft/Netznutzung | Stadtwerke Bielefeld Netz

**?** Welche Bedeutung hat für Sie Vaterschaft, privat und beruflich?

**Lücking** Eine zentrale, weil es gerade in den Entwicklungsphasen meiner Kinder (8, 12 und 13 Jahre alt) sehr wichtig ist, dass ich den Kindern liebevolle Zuwendung, Unterstützung und Halt geben kann. Im Arbeitsleben finde ich es wichtig, dass ich als Vater die Flexibilität und den Freiraum bekommen kann, meiner Familie in wichtigen Phasen zur Verfügung zu stehen.

**?** Ist aktive Vaterschaft mit den Anforderungen am Arbeitsplatz zu verbinden?

**Lücking** Es ist ein schwieriger Balanceakt, einerseits die Freuden und Pflichten eines Vaters wahrzunehmen, andererseits die Ziele des Unter-

nehmens sowie die, die man sich persönlich bei der Arbeit gesteckt hat, zu erreichen. Als Vater bin ich mitverantwortlich für die Entwicklung meiner Kinder und muss eine gute und gesunde Balance zwischen Familie und Arbeitsalltag finden.

**?** Wie nehmen Sie als Führungskraft die Väter in Ihrem Arbeitsumfeld wahr?

**Lücking** In meinem Bereich, der Netzgesellschaft, sind viele Kollegen mit Kindern im gleichen Alter. Deshalb gibt es Verständnis für viele Wünsche und Bedürfnisse der Kinder. Diese Kollegialität schafft in vielen Fällen Freiräume, mitunter sogar Vorrang für die Familie.

**?** Welche Rolle spielt »Vereinbarkeit von Beruf und Familie« bei Ihrer Arbeit als Führungskraft?

**Lücking** Termintreue des Unternehmens kann zu kritischen und stressigen Situationen auch in der Familie führen. Dies lässt sich nur dann nachhaltig verbessern, wenn Aufgaben möglichst früh geplant und während der geregelten Arbeitszeit umsetzbar bleiben.



## Viele kleine Schritte – Konsequenzen aus den Befragungen

Die Unternehmensgruppe Stadtwerke Bielefeld ist, was Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeht, gut aufgestellt. Das äußern übereinstimmend die befragten Mitarbeiter sowohl mit wie ohne Führungsverantwortung. Aber was gut ist kann besser werden. Zudem: Nicht überall, wo Familie drauf steht, sind auch Väter drin. Viele Angebote sind für beschäftigte Mütter konzipiert und werden von diesen in Anspruch genommen. Väter äußern ihre Bedürfnisse seltener und Führungskräfte kennen mitunter die Belange »ihrer Männer« nur teilweise.

Diese Anliegen sind durch die Befragungen in ihrer Vielfalt deutlich geworden und werden im gesamten Unternehmen auf den unterschiedlichen Ebenen kommuniziert. Wichtige Eckpunkte sind die »Meilensteine einer väterbewussten Personalpolitik«, die als Wanderausstellung die Inhalte in alle Bereiche der Unternehmensgruppe Stadtwerke Bielefeld tragen sollen.

Zusätzlich gibt es Transferveranstaltungen, die zentrale Anliegen, wie »Führen mit Väterkompetenzen« und »Wie viel Zeit braucht Führung?«, aufgreifen. Führungskräfte werden die Gelegenheit haben, ihre Erfahrungen mit jungen Vätern auszutauschen und neue Handlungsmöglichkeiten kennen zu lernen.

Um aktive Väter und ihre Anliegen im Arbeitsalltag sichtbar zu machen, baut der Bereich Gleichstellung ein Väternetzwerk auf. Hierzu gehören:

- kontinuierliche Erfahrungsberichte von Vätern in Elternzeit, um von den Erfahrungen anderer Väter zu profitieren und Probleme am Arbeitsplatz gemeinsam besprechen zu können,
- Angebote an Väter, ihre Erfahrungen auszutauschen. Geplant ist, sich einmal pro Quartal zu treffen und in der Kantine gemeinsam mit den Kindern zu essen.
- Vaterschaft im Berufsalltag sichtbar machen: Möglich wäre ein Vater-Kind-Nachmittag, bei dem sich die Väter mit ihren Kindern im Unternehmen zeigen können.

Vätererfahrungen wachsen nicht nur mit der Anzahl der Kinder, sondern auch mit ihrem Alter. Dazu können Besonderheiten kommen, wie zum Beispiel Alleinerziehung oder zu pflegende Angehörige. Diese erworbenen Kompetenzen sollten sichtbar gemacht und für die Unternehmensgruppe genutzt werden.

Ziel aller Angebote ist der Aufbau einer Anerkennungskultur für aktive Vaterschaft. Diese kann sich in Inanspruchnahme von Elternzeit, im vorübergehenden Reduzieren der vereinbarten Arbeitszeit oder in anderen Formen äußern.

**»Nicht überall,  
wo Familie drauf steht,  
sind auch Väter drin.«**

**Stadtwerke Bielefeld GmbH**

Gleichstellung | Karin Schrader

Schildescher Straße 16 | 33611 Bielefeld | Telefon (05 21) 51-45 94 | Telefax (05 21) 51-47 81

[www.stadtwerke-bielefeld.de](http://www.stadtwerke-bielefeld.de) | [karin.schrader@stadtwerke-bielefeld.de](mailto:karin.schrader@stadtwerke-bielefeld.de)

**Impressum**

**Herausgeber:** Stadtwerke Bielefeld GmbH | **Text und Redaktion:** Karin Schrader (Gleichstellung); Hans-Georg Nelles (Organisationsberatung Väter & Karriere); Andreas Bootz (Unternehmenskommunikation) | **Gestaltung:** Sabine Maisel (Hausdruckerei) | **alle Fotos:** Susanne Freitag, außer: Frank Springer (S. 8), Veit Mette (S. 16) | **Druck:** Gieselmann Druck + Medien, Bielefeld | 2010

Gedruckt auf 100 % Altpapier – der Umwelt zuliebe.

Vielen Dank für die Unterstützung an



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

Ministerium für Familie, Kinder,  
Jugend, Kultur und Sport  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**Ziel2.NRW**  
Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung

