



awo lifebalance

Karin Esch, Martin Noack

Väterfreundliche Unternehmen

Was es Vätern ermöglicht, gleichberechtigt Care-Aufgaben zu übernehmen und sich am Arbeitsplatz zu vernetzen



Inhalt

1	Einleitung	S. 4
2	Was sind Employee Assistance Programs?	S. 5
3	Neue Väter und kultureller Wandel in Unternehmen	S. 6
4	Was genau macht ein Unternehmen väterfreundlich?	S. 10
5	Strategische Employee Resource Groups (ERGs) für Väter	S. 14
6	Väternetzwerke gründen, gestalten und verstetigen	S. 18
7	Fazit	S. 22

Impressum

awo lifebalance GmbH
Eastend-Tower
Otto-Brenner-Straße 245, 33604 Bielefeld
Fon 0800 296 2000 (kostenlos)
Fax 0180 1296 329 (zum Ortstarif)
Geschäftsführerin: Karin Esch

E-Mail: info@awo-lifebalance.de
www.awo-lifebalance.de

Text und Konzept: Karin Esch, Martin Noack
Layout: Daniel Labidi

©awo lifebalance GmbH, November 2025

1 Einleitung

Väter sind heute greifbarer und präsenter in ihren Familien als noch vor wenigen Jahrzehnten. Die Mehrheit der Väter möchte Umfragen zufolge auch wochentags Zeit für die Familie haben und übernimmt dabei bereitwillig Sorgearbeiten. Dabei wünscht sich bereits etwas mehr als die Hälfte der deutschen Väter die Aufteilung der Care-Arbeit mit der Mutter zu gleichen Teilen. Dieser gesellschaftliche Wandel hat unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Unternehmen werden väterfreundlicher, um Frauen wie Männern gleichermaßen die Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit zu ermöglichen. Zahlreiche Unternehmen setzen väterfreundliche Maßnahmen auch im Rahmen von Employee Assistance Programs (EAPs) um.

Väterfreundlichkeit in Unternehmen bedeutet, Arbeitsbedingungen bewusst so zu gestalten, dass Väter gleichberechtigt Care-Aufgaben übernehmen können. Dies umfasst Kulturarbeit ebenso wie praktische Maßnahmen. In einer gegenüber Sorgearbeit von Frauen wie Männern wertschätzenden Unternehmenskultur fühlen sich Väter ermutigt, Familienaufgaben den angemessenen Stellenwert zu geben. Dies wird unterstützt durch eine Führungskultur, in der Führungskräfte selbst als Role Models fungieren. Sie sprechen Vereinbarkeitsthemen auch gegenüber Männern proaktiv an und ermutigen dazu, Vereinbarkeitsinstrumente zu nutzen. Väternetzwerke stellen einen besonderen kulturellen Hebel für gelebte Väterfreundlichkeit in Unternehmen dar. So entstehen geschützte Räume für Rollenreflexion, Gespräch und Sichtbarkeit. Väter erhalten somit die Möglichkeit, sich unabhängig von Hierarchie oder Funktion über ihre Erfahrungen und Herausforderungen auszutauschen.

In diesem White Paper erfahren Sie, was der gesellschaftliche Wandel bei der Vaterrolle für Unternehmen bedeutet und wie das Personalmanagement darauf reagieren kann. Wir geben Ihnen sowohl Impulse für eine väterfreundliche Unternehmenskultur als auch konkrete Hinweise und Tipps, wie sich Vereinbarkeit für Väter verbessern lässt. Dabei gehen wir ausführlich auf das Thema Väternetzwerke ein. Um solche väterbezogenen Employee Resource Groups (ERCs) zu gründen, auszustalten und zu verstetigen, können sich Unternehmen von ihrem EAP-Dienstleister unterstützen lassen. Sämtliche genannten Maßnahmen bedeuten aktive Bindung von Beschäftigten sowie einen wertvollen Beitrag zu Diversity und Inklusion.

2 Was sind Employee Assistance Programs?



Employee Assistance Programs (EAP) bieten Beschäftigten eines Unternehmens und deren Angehörigen professionelle Beratung und Unterstützung bei gesundheitlichen, privaten, sozialen sowie arbeitsplatzbezogenen Anliegen. Meist ist damit ein externer Dienstleister beauftragt – das stellt Vertraulichkeit sicher und schützt die Privatsphäre der Mitarbeitenden.

Wichtige Handlungsfelder der EAP-Dienstleistungen sind beispielsweise Kinderbetreuung (inkl. Ferienbetreuung, Kindernotfallbetreuung), Pflege von Angehörigen (inkl. Vermittlung von Notfallbetreuung für pflegebedürftige Angehörige) und Lebenslagencoaching (Beratung in belastenden beruflichen und privaten Situationen sowie zu Gesundheitsfragen). Aber auch Fachvorträge und Seminare (z. B. als Inhouse-Veranstaltungen oder Online-Vorträge) oder haushaltsunterstützende Dienstleistungen gehören dazu.

EAP-Dienstleistungen entlasten Beschäftigte nachhaltig, steigern deren Wohlbefinden und fördern eine gesunde Work-Life-Balance. Sie erhalten die Arbeitskraft der Mitarbeitenden und stärken deren Bindung an das Unternehmen – wer unterstützt wird, bleibt. Außerdem senken sie Fehlzeiten, Ausfallkosten und Unfallzahlen. EAPs sind somit ein starkes Zeichen der Fürsorge eines Unternehmens für seine Mitarbeitenden und begleiten außerdem den Wandel von Organisationen: Aus Human Resources wird People & Culture.

3 Neue Väter und kultureller Wandel in Unternehmen

Die Zeit des Ernährers, der als Mann das Geld für die Familie verdiente, während sich seine Partnerin um die Kindererziehung kümmerte, ist weitgehend vorbei. Auch sehen sich Väter heute immer weniger als Helfer und Unterstützer bei der Sorgearbeit in der Familie. Sie wissen vielmehr, dass sie im selben Maß Verantwortung für die Erziehung tragen wie die Mutter und wollen deshalb auch ganz konkrete Aufgaben in der Familie übernehmen. Viele Väter bleiben mutig am Ball, auch wenn aktive Vaterschaft häufig bedeutet, entgegen gesellschaftlicher Erwartungen eine fürsorgliche Rolle in der Familie einzunehmen. Sie arbeiten an ihrer Empathie und lernen die Bedürfnisse kleiner Kinder ebenso zu deuten und zu verstehen wie später das Innenleben von Teenagern. Das Beste daran: So werden gleichzeitig auch berufsrelevante Skills trainiert.

Nach einer Umfrage im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend wünschen sich 55 Prozent der befragten Väter, ungefähr die Hälfte der Aufgaben bei der Kinderbetreuung zu übernehmen.¹ Bereits im Jahr 2012 hatten 900 von 1000 befragten Vätern den Wunsch geäußert, wochentags mehr Zeit für die Familie zu haben.² Inzwischen ist aus dem bloßen Wunsch nach mehr Präsenz in der Familie bei vielen Vätern das Bestreben nach echter Gleichberechtigung bei der Sorgearbeit geworden. Der deutsche Soziologe Carsten Wippermann schrieb dazu 2023: „Hier hat ein Wertewandel stattgefunden, der das Selbstverständnis von Männlichkeit und Vaterschaft in der Tiefe verändert: mehr Partizipation bei der alltäglichen Versorgung ihrer Kinder, ihre Erziehung unmittelbarer mitgestalten, das eigene Kind erleben, darin Sinn und Glück finden.“³

Vereinbarkeit für Väter geht über strukturelle Themen weit hinaus

Dies alles markiert einen Trend mit unmittelbaren Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Wenn heute ein Kind krank ist, gehen Väter nicht länger zur Arbeit in der Erwartung, dass sich die Mutter schon um das „Problem“ kümmern wird. Sie sind sich ihrer geteilten Verantwortung bewusst und möchten ihr Kind dann z. B. zu einem Arztbesuch begleiten. Dazu erwarten sie von ihren Arbeitgebenden immer häufiger die entsprechende Flexibilität.

Wird ihnen diese nicht oder in nicht ausreichendem Maß zugestanden, ziehen Männer anders als in früheren Jahrzehnten zunehmend einen Wechsel in Erwägung. Nach der Prognos-Studie „Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?“, die im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ im Auftrag des Bundesfamilienministeriums erstellt wurde, haben in Deutschland bereits mehr als 1,7 Millionen abhängig beschäftigte Väter häufiger darüber nachgedacht, ihre Arbeitgebenden zugunsten einer besseren Vereinbarkeit zu wechseln.⁴

Vereinbarkeit für Väter darf unseres Erachtens jedoch nicht zu sehr auf flexible Arbeitszeiten oder überhaupt strukturelle Themen reduziert werden. Der gesellschaftliche Wertewandel kommt jetzt in den Unternehmen an und führt dort zur Notwendigkeit einer kulturellen Transformation.



Väter möchten nicht allein die Möglichkeit haben, beispielsweise ihr Kind bei der Einschulung zu begleiten, sondern sie wollen auch in ihrer Rolle als Mitverantwortliche für Care-Aufgaben gesehen und von Vorgesetzten und Kolleg*innen wertgeschätzt werden. Besonders von männlichen Führungskräften wird heute teilweise immer noch erwartet, dass sie jederzeit selbstverständlich für Meetings, Dienstreisen oder Offsites zur Verfügung stehen, selbst wenn allgemein bekannt ist, dass sie Väter kleiner Kinder sind. Viele Väter wünschen sich hier mehr Sensibilität innerhalb der Organisation.

Sie wollen das Thema Vereinbarkeit nicht immer nur selbst ansprechen müssen. Die Situation bessert sich oft deutlich, sobald es in Unternehmen bis auf C-Level authentische Role Models für gelebte Vereinbarkeit von Vätern in Führungsrollen gibt.

Inwieweit der kulturelle Wandel zugunsten von Vätern vorankommt, hängt auch damit zusammen, wie Menschen Vaterschaft in der eigenen Kindheit erlebt haben. War der Vater damals kaum präsent? Oder sogar abwesend? War er allein auf seinen Beruf fixiert? Solche frühen Prägungen können Erwachsene immer noch stark beeinflussen. Die Möglichkeit der Reflexion in geschützten Räumen hilft dabei, Rollenverständnisse und ihre Ursachen zu hinterfragen und schließlich zu verändern.

1 Prognos AG (2022): Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Trends, Rahmenbedingungen und Entwicklungspotenziale

2 Väter gGmbH (Hg) (2012): Trendstudie Moderne Väter. Wie die neue Vätergeneration Familie, Gesellschaft und Wirtschaft verändert

3 Wippermann, Carsten, DELTA-Institut für Sozial- und Ökologieforschung (2023): Männerperspektiven Einstellungen

von Männern zu Gleichstellung und Gleichstellungspolitik

4 Prognos AG (2022): Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Trends, Rahmenbedingungen und Entwicklungspotenziale

Väterfreundlichkeit als kultureller Impuls zur Organisationsentwicklung

Väterfreundlichkeit im Unternehmen bedeutet also genauso sehr kulturellen Wandel wie konkrete Maßnahmen zur Vereinbarkeit für Männer. Organisationen, die sich Väterfreundlichkeit zum Ziel setzen, sorgen nicht allein für eine stärkere Bindung von Mitarbeitenden. Vielmehr tragen sie auch zu einem Klima des Miteinanders und der gegenseitigen Wertschätzung bei, das sich nachhaltig positiv auf Motivation, Kreativität und Zufriedenheit am Arbeitsplatz auswirken kann. Es ist nicht zuletzt ein Beitrag zur Organisationsentwicklung, wenn Bedürfnisse von Vätern erkannt und benannt werden. Konkret können z. B. Teams dadurch gestärkt werden, dass sie im Alltag gemeinsam die besten Lösungen zur Vereinbarkeit für sämtliche Eltern im Team finden – egal, ob ein Elternteil in einer Partnerschaft lebt oder allein erzieht sowie auch unabhängig von dessen Geschlecht, kultureller Herkunft und sexueller Orientierung. Väterfreundlichkeit ist damit ein zentraler Baustein von Diversity und Inklusion.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle sagen, dass väterfreundliche Maßnahmen weniger ein Benefit sind als vielmehr ein kultureller Impuls. Strategische Gestaltung von Vereinbarkeit auch für Männer ist eine Investition in die Zukunftsfähigkeit so gut wie jeden Unternehmens. Sie ist gleichzeitig eine Einladung zur Reflexion und zum Diskurs über Rollenbilder, Geschlechtergerechtigkeit und Inklusion im Rahmen von Personalentwicklung. Selbstbewusste Väter, die sowohl im Job als auch in ihrer Familie jederzeit Verantwortung übernehmen, sind ein Gewinn für jedes Unternehmen. Väterfreundlichkeit in Unternehmen hat schließlich auch eine gesellschaftspolitische Ausstrahlung und trägt längerfristig zur gleichwertigen Anerkennung von Erwerbs- und Sorgearbeit bei. Von einem Klima der Wertschätzung gegenüber Familien und Kindern profitiert die gesamte Gesellschaft und damit letzten Endes auch die Wirtschaft.



4 Was genau macht ein Unternehmen väterfreundlich?

Väterfreundlichkeit meint im Verständnis dieses White Papers eine bewusste Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur und Leadership, die Väter in ihrer familiären Rolle stärkt und es ihnen ermöglicht, gleichberechtigt Care-Aufgaben zu übernehmen. Bei einem solchen Ansatz wirken in der Praxis drei Ebenen zusammen: strukturelle Anpassungen im Unternehmen, Einladung zur persönlichen Rollenreflexion sowie eine wertschätzende Care-Kultur, die Männer selbstverständlich als Caregiver sieht.

Zunächst sollte vielleicht berücksichtigt werden, dass Väter sich heute oft noch in einem Findungsprozess befinden. Wie können und wollen sie sich verstehen in Zeiten, in denen Gleichstellungspolitik für Frauen, Gender und Diversity die – teils kontrovers geführten – Debatten dominieren? In den Unternehmen hat der Fokus auf Gleichstellung bereits zahlreiche Programme und Maßnahmen für Frauen mit sich gebracht. Wie können sich Väter hier einordnen, wenn sie weder gegen Gleichstellung sein noch überkommene männliche Machtstrukturen verteidigen wollen und dennoch gesehen werden möchten? Männer sollten Raum zugestanden bekommen, um ihre Rolle als berufstätiger Vater für sich selbst zu klären. Unternehmen können Väter in solchen Findungsprozessen aktiv unterstützen, indem sie z. B. Vaterrolle und Vereinbarkeit zum Bestandteil von Entwicklungsgesprächen mit Vorgesetzten machen.

Auch ein Lebenslagencoaching, wie es möglicherweise im Leistungspaket „Kinder und Familie“ des beauftragten EAP-Dienstleisters bereits enthalten ist, kann zur Rollenreflexion für Väter beitragen. So lassen sich auch Konflikte beseitigen, die sich sowohl innerhalb der Familie als auch am Arbeitsplatz beeinträchtigend auswirken. Die beste Ergänzung zu einer solchen individuellen Arbeit mit Vätern sind väterspezifische Employee Resource Groups im Unternehmen und darüber hinaus. Auf dieses Thema gehen wir weiter unten noch ausführlich ein. Schließlich sind auch Impulsvorträge im Unternehmen, besonders im Online-Format, eine niedrigschwellige Möglichkeit, Väter zu erreichen. Solche Impulse greifen entweder väterspezifische Themen auf oder es sind Vorträge zu Familienthemen, zu denen Väter gezielt angesprochen und eingeladen werden. Geeignete Referent*innen lassen sich z. B. über den EAP-Dienstleister buchen.

Beim Elterngeld hat der Gesetzgeber ein starkes Signal gesendet

Bei den Arbeitsbedingungen hat sich auch durch eine angepasste Gesetzgebung in den vergangenen Jahren bereits einiges getan. Die sogenannten „Vätermonate“ waren und sind auch ein starkes kulturelles Signal. Vorgesetzte und Personal*innen können Väter in Gesprächen ermutigen, solche Chancen zu nutzen, um die Beziehung zum Kind bereits in der frühesten Phase zu stärken und dabei Care-Kompetenzen aufzubauen. Die Familie ist ein wunderbarer Lernort, um Empathie, adressatengerechte Ansprache, Zeit- und Stressmanagement zu erlernen oder zu vertiefen. Dieses Learning zahlt sich oft auch am Arbeitsplatz aus.⁵ Um diese Phase vorzubereiten, ist es eine gute Idee, Väter bei Beratungen rund um die Themen Geburt und Elternzeit stärker als bisher einzubinden. Dabei ist es verständlich, wenn manche Männer nicht gerne als Einhorn in einem Seminar oder Vortrag mit lauter schwangeren Frauen sitzen möchten. Unternehmen und EAP-Anbieter machen sich daher Gedanken über stärker väterinklusive Formate für die Zeit rund um die Geburt eines Kindes.

Auf der strukturellen Ebene werden häufig Debatten über mehr Teilzeitarbeit für Väter geführt. Wir sind der Auffassung, dass grundsätzlich für beide Elternteile die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit in Vollzeit möglich sein sollte. Eher wird man in den kommenden Jahren im Zeichen von Digitalisierung, Robotisierung und künstlicher Intelligenz über eine Verkürzung der Regelarbeitszeit für sämtliche Beschäftigten sprechen müssen. Teilzeitarbeit und der damit verbundene Verlust an Familieneinkommen ist nicht unbedingt die familienfreundlichste Lösung. Allerdings sollte Teilzeit auch für Väter eine akzeptierte Möglichkeit sein und nicht als „unmännlich“ gelten. Vollzeitnahe Teilzeit kann durchaus Gestaltungsfreiraume schaffen. Viel wichtiger jedoch erschien uns Flexibilität seitens der Arbeitgebenden. Das betrifft nicht allein Väter und Mütter, sondern sämtliche Caregiver. Gar nicht so selten wie allgemein angenommen, sind Eltern durch eigene Kinder und zu pflegende Angehörige mehrfach belastet. Zahlreiche Unternehmen haben sich daher bereits auf den Weg gemacht, eine bessere Vereinbarkeit von Care-Arbeit in jeglicher Form mit der Berufstätigkeit zu ermöglichen. Hier gibt es viele Möglichkeiten und keine pauschalen Antworten oder Empfehlungen.

Väter brauchen sowohl mehr Sichtbarkeit als auch Safer Spaces

In jedem Unternehmen ist es das eine, welche Möglichkeiten zur Vereinbarkeit bestehen und das andere, wie hoch die kulturellen Hürden sind, die vorhandenen Möglichkeiten in Anspruch zu nehmen. Auch deshalb ist es beim gegenwärtigen Stand der gesellschaftlichen Entwicklung so wichtig, Unternehmenskulturen in Richtung mehr Väterfreundlichkeit weiterzuentwickeln. Das beginnt bei scheinbaren Kleinigkeiten wie einer Vätersensibilität und Väterinklusiven Sprache. Warum z.B. zu einem Impuls vortrag zum Thema „Herausforderung Pubertät“ einmal nicht mit der Anrede „Liebe Eltern“ einladen, sondern mit „Liebe Mütter und besonders liebe Väter“? Für eine Übergangszeit braucht es manchmal Betonung, auch wenn sie eigentlich redundant ist, um Sichtbarkeit zu erzeugen. Und statt von „Schwangerschaftsberatung“ lässt sich auch von „Beratung für Mütter, Väter und Familien rund um die Geburt eines Kindes“ sprechen.



Sprache ist nie ein neutrales Werkzeug, sondern transportiert Werte, Geschichte, Ansprüche und Ansichten. Es geht bei Vätersensibler Sprache nicht um Bevormundung, sondern um Reflexion und Sichtbarkeit. Die Sprache darf positiv statt defizitorientiert, kreativ und so sein, wie es zu den Werten eines Unternehmens passt.

Role Models vorzustellen ist ein weiterer und besonders effektiver Weg, kulturelle Signale für Väterfreundlichkeit zu senden. Ein starkes, weil immer noch seltenes Signal ist es, wenn der Chef nach der Geburt eines Kindes eine Auszeit nimmt. Zwar haben GmbH-Geschäftsführer und Vorstände von Aktiengesellschaften keinen Anspruch auf Elternzeit, doch wurden weitgehend unbeachtet von der Öffentlichkeit im Zuge des Zweiten Führungspositionen-Gesetzes (FüPoG II) neue Möglichkeiten für eine analoge Auszeit geschaffen, die keinen unnötig tiefen Einschnitt in den Karriereweg mit sich bringen soll. Die Absicht des Gesetzgebers war hier zwar ausdrücklich, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, doch lassen sich diese Regelungen ebenso auf Väter anwenden. Geht der Chef in „Elternzeit“, ist das eine wunderbare Gelegenheit für Videos oder Blogbeiträge innerhalb der Unternehmenskommunikation. So wird auch mit dem Mythos glaubhaft aufgeräumt, Elternzeit sei in bestimmten Positionen nicht machbar. In Summe ebenso wirksam sind jedoch auch immer wieder Testimonials und Erfahrungsberichte von Vätern aus dem breiten Spektrum der Belegschaft. Väter und ihre Bedürfnisse werden auf diese Weise sichtbar.

Öffentlichkeit ist gleichzeitig nicht immer nur hilfreich für Väter. Es braucht auch Räume für Reflexion sowie Safer Spaces, die niedrigschwellig zugänglich sind und den vertraulichen kollegialen Austausch fördern. Besonders in Übergangsphasen wie vor der Geburt eines Kindes, nach der Elternzeit, bei der Einschulung oder bei eintretender Pflegeverantwortung können Väter in geschützten Räumen sowohl gezielt auf bestehende Herausforderungen angesprochen als auch vorsorglich für Vereinbarkeitskonflikte sensibilisiert werden. Digitale oder analoge Väter-Cafés oder Väter-Talks mit kurzen inhaltlichen Impulsen von Expert*innen sind hier Beispiele für geeignete Formate. In diesem Kontext ist es hilfreich, immer auch über Vereinbarkeit im engen Sinn hinauszudenken und Themen wie „Neue Väter“ oder „Neue Männlichkeit“ zu adressieren. Ergibt sich aus solchen Formaten ein regelmäßiger Austausch, so ist es spätestens jetzt eine Überlegung wert, ein Väternetzwerk im Unternehmen – oder gemeinsam mit anderen Unternehmen – fest zu etablieren.

5 Strategische Employee Resource Groups (ERGs) für Väter

Väternetzwerke sind genau wie andere ERGs – also z. B. Frauen- oder Pflegenetzwerke – ein mit der Unternehmensstrategie verbundener Zusammenschluss von Mitarbeitenden, die gemeinsame Anliegen oder Erfahrungen teilen. Als ERGs innerhalb der eigenen Organisation oder im Verbund mit anderen Standorten oder Unternehmen stärken Väternetzwerke die Identifikation sowohl mit der Vater- als auch der Berufsrolle. Sie tragen zur Organisationsentwicklung bei, indem sie Bedürfnisse von Vätern frühzeitig benennen, Lösungsideen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf entwickeln und Resonanzräume für kulturelle Veränderungen darstellen. Der regelmäßige Austausch in ihnen fördert das Lernen voneinander und macht väterliche Perspektiven sichtbar.

In einem Väternetzwerk treffen sich Väter freiwillig, häufig auf Einladung bestehender Mitglieder, während oder außerhalb der Regearbeitszeit. Die Treffen finden heute in der Regel virtuell statt, z. B. über Microsoft Teams, wobei ergänzend auch Veranstaltungen in Präsenz hinzukommen können. Wie die meisten ERGs haben auch Väternetzwerke selten eine eigene Rechtsform, sind jedoch organisatorisch an das Unternehmen angebunden, beispielsweise über die HR-Abteilung, das BGM, die Gleichstellungsstelle oder auch die Geschäftsleitung. Häufig fungiert auch eine Führungskraft als Sponsorin des Netzwerks. Diese Person ist manchmal selbst Vater und damit ein Role Model, das väterbezogenen Themen Sichtbarkeit verleiht. Väternetzwerke sind häufig auch mit anderen ERGs in Unternehmen sowie mit externen Elterninitiativen oder Vätergruppen vernetzt.

Selbsthilfe wird durch fachliche Moderation noch deutlich effektiver

Ein Väternetzwerk lebt wie jede andere ERG von der Regelmäßigkeit der Treffen, dem Nutzwert des Austauschs sowie der Vielfalt von Themen und Formaten. Das alles macht es immer wieder attraktiv und lohnenswert, teilzunehmen und sich einzubringen. Obwohl kollegialer Austausch und Hilfe zur Selbsthilfe im Vordergrund stehen, bindet ein lebendiges Väternetzwerk auch regelmäßig fachlichen Input von Expert*innen ein. Dies kann bereits über die fachliche Moderation der Treffen erfolgen, für die z. B. ein EAP-Dienstleister sorgt, und wird durch Impulsvorträge oder themenspezifische Workshops nochmals vertieft.

Väternetzwerke leisten den effektivsten Beitrag zur Vereinbarkeit, wenn sie im engen Austausch mit unternehmensinternen Verantwortlichen für Personalpolitik, Gleichstellung und Diversity stehen. Auch eine Kooperation mit dem Betriebsrat macht Sinn und sorgt für weitere Multiplikator*innen, die Beschäftigte auf das Netzwerk aufmerksam machen. Eingebunden wird schließlich oft auch die Unternehmenskommunikation. Sie kann für Sichtbarkeit des Netzwerks im Unternehmen sorgen, etwa über Videos und Berichte im Intranet oder mithilfe von Plakaten und Flyern. Bei Gelegenheit stellt sie das Väternetzwerk auch in der externen Kommunikation vor und stärkt damit die Arbeitgebermarke.



Bei aller Anbindung in die genannten Richtungen bleibt ein Väternetzwerk gleichzeitig ein Safer Space für seine Mitglieder. Dies ist auch wichtig, denn wie bereits dargestellt ist die pragmatische Lösungsfindung bei Vereinbarkeitsthemen nur eines von mehreren Zielen des Netzwerks. Ebenso sehr geht es um die Rollenreflexion als Vater und um die Stärkung einer fürsorglichen Männlichkeit. Es werden also sensible Themen und oft sehr persönliche, häufig auch schwierige Erfahrungen besprochen. Das braucht unbedingt einen geschützten Raum. Dieser Safer Space ist quasi der Kern des Netzwerks von dem aus es dann auch Aktivitäten in Richtung Öffentlichkeit und Sichtbarkeit gibt. Je sensibler die besprochenen Themen sind, desto mehr bewährt sich eine professionelle Moderation mit fachlichem Hintergrund z. B. in Sozialpädagogik, Psychologie oder systemischem Coaching.

Ein Väternetzwerk bietet einen handfesten Corporate Benefit

In der Außenwirkung ist ein lebendiges Väternetzwerk zunächst einmal ein Impulsgeber für Personalentwicklung, Vereinbarkeitspolitik, Leadership und Diversity-Strategie. Das Väternetzwerk ermöglicht es dem Personalmanagement, Maßnahmen und Angebote zur Vereinbarkeit nicht nur für Väter, sondern mit ihnen gemeinsam zu entwickeln. Dabei können die Impulse aus dem Netzwerk über das Thema Vereinbarkeit weit hinaus gehen. So sind beispielsweise bestimmte traditionelle Vorstellungen von Leadership historisch untrennbar mit als männlich gelesenen Werten verknüpft. Die steigende Zahl weiblicher Führungskräfte bis auf C-Level hat bereits dazu beigetragen, solche Vorstellungen zu transformieren und zu einem neuen Verständnis von Führung – z. B. als Servant Leadership – zu gelangen. Über Männlichkeitsbilder und Rollenvorstellungen reflektierte Väter können Beiträge leisten, um Führungskultur konstruktiv zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Keine ERC kann strukturelle Reformen innerhalb der Organisation oder eine notwendige kulturelle Transformation ersetzen. Diese müssen vielmehr von der Unternehmensleitung gewollt und auch strategisch begleitet werden. Väterbezogene ERGs sind jedoch eine wertvolle Ergänzung in Veränderungsprozessen. Ein Väternetzwerk bietet außerdem einen handfesten Corporate Benefit. Die empirisch belegte Wechselbereitschaft von Vätern, die bei ihren Arbeitgebenden zu wenig Engagement für Vereinbarkeit wahrnehmen, kann durch ein solches Angebot gemindert werden. Am wirkungsvollsten natürlich dann, wenn den Ideen, Impulsen und Wünschen aus dem Väternetzwerk auch entsprechende Taten folgen. Je väterfreundlicher und überhaupt elternfreundlicher ein Unternehmen ist, desto loyaler sind tendenziell die Beschäftigten mit Kindern. Ein Väternetzwerk ist ein Leuchtturm für zeitgemäße Personalpolitik und gleichzeitig ein Ideenpool für bessere Vereinbarkeit.



5 Väternetzwerke gründen, gestalten und verstetigen

Beim Väternetzwerk beginnt alles mit einer Graswurzelbewegung aus Vätern, die zu Pionierarbeit bereit sind. Diese Pioniere sollten von Anfang an Unterstützung seitens des Personalmanagements mit seinen verschiedenen Teams sowie von der Unternehmensleitung erfahren. Typischerweise zeigt sich dieser Support auch in einem Sponsorship durch eine Führungskraft, die den Aufbau des Netzwerks fördert und begleitet. Sind Ziele, Formate und Rollen geklärt, kann das Väternetzwerk sich konstituieren. Es wächst, lernt und verändert sich dann über die Beteiligung und die Initiativen seiner Mitglieder. Trotz guter Startbedingungen und hoher Motivation geraten viele Väternetzwerke im Lauf der Zeit ins Stocken. Hier geht es ihnen nicht besser als anderen ERGs. Bei solchen Herausforderungen sollte mit geeigneten Maßnahmen aktiv gegengesteuert werden. Ein breit aufgestellter EAP-Dienstleister unterstützt Unternehmen beim Aufbau, bei der Moderation und der Verstetigung von internen wie unternehmensübergreifenden Väternetzwerken.

Existiert eine Kerngruppe von Vätern, die sich in einem Väternetzwerk engagieren wollen, und gibt es idealerweise auch bereits ein Sponsorship sowie die Möglichkeit externer Unterstützung, lohnt es sich, zunächst ausreichend Zeit für eine Bedarfsanalyse einzuplanen. Der Bedarf kann sowohl durch informelle Gespräche als auch strukturierte Interviews mit Vätern im Unternehmen erhoben werden. Hier sollten möglichst alle Väter die Möglichkeit bekommen, sich zu beteiligen. Daher empfiehlt es sich, die Gründung des Netzwerks entsprechend bekanntzumachen, etwa über das Intranet, per E-Mail oder über Aushänge. Am wirksamsten zeigt sich dabei die direkte Ansprache der Väter: „Das ist genau das Richtige für dich“ oder „Deine Expertise wird hier benötigt“. In produzierenden Unternehmen darf zudem darauf geachtet werden, dass auch die Mitarbeiter an der Linie erreicht werden, die manchmal keinen eigenen Computer und keine dienstliche E-Mail-Adresse besitzen. Bei dieser Erhebung kann auch bereits gefragt werden, wie die Beschäftigten die aktuelle Vereinbarkeitssituation im Unternehmen einschätzen und welche Sorgen oder Wünsche sie haben. Diese Erkenntnisse sind auch für das Personalmanagement wertvoll. Kommen digitale oder analoge Fragebögen zum Einsatz, so sollten diese nicht zu umfangreich und die Fragen nicht zu detailliert sein. Das begünstigt eine hohe Rücklaufquote.

Bei der Konkretisierung des Netzwerks den EAP-Dienstleister einbeziehen

Auf der Basis der Befragungsergebnisse machen sich die Gründer des Netzwerks nun Gedanken über dessen genaue Zielstellung: Was soll das Netzwerk leisten und für wen? Wie bereits dargestellt, geht es in väterbezogenen ERGs grundsätzlich um die drei Ebenen strukturelle Vereinbarkeit, persönliche Rollenreflexion und wertschätzende Care-Kultur. In der Praxis wird jedes Netzwerk diese drei Ebenen etwas anders gewichten. Die Gründungsmitglieder geben am besten eine Richtung vor und bleiben gleichzeitig offen dafür, wie sich Netzwerkziele mit der Zeit weiterentwickeln können. Sobald Bedarfserhebung und Zielklärung abgeschlossen sind, geht es an die Ausgestaltung und Organisation des Netzwerks: In welchem Format und in welcher Frequenz finden die Treffen statt? Wer lädt ein, wer moderiert und wie wird koordiniert? Wer ist für was verantwortlich und welche sind die Ansprechpersonen z. B. im HR-Bereich, bei der Gleichstellungsstelle, beim Betriebsrat und eventuell in der Unternehmensleitung?

Wichtige zu klärende Fragen sind außerdem, ob die Infrastruktur des Unternehmens genutzt werden darf – beginnend bei der Videokonferenz-Software über Drucker und Papier bis hin zu Meetingräumen – sowie ob und inwieweit Veranstaltungsformate auch während der Kernarbeitszeit möglich sind. Zudem braucht es eine Regelung, wie mit anfallenden Kosten umgegangen werden soll, etwa für professionelle Flyer und Plakate, aber auch für externe Moderator*innen und Referent*innen.

Bei der Planung der Ressourcen eines Väternetzwerks empfiehlt es sich, den EAP-Dienstleister einzubeziehen, denn verschiedene Elemente, wie die Moderation eines Selbsthilfennetzwerks, Impulsvorträge von Expert*innen zu Familienthemen oder die Vermittlung eines Lebenslagencoachings im Zusammenhang mit Vereinbarkeit, sind – je nach Vertrag – möglicherweise bereits durch das Employee Assistance Program abgedeckt.

Virtuelle Treffen und Formate in Präsenz lassen sich grundsätzlich immer miteinander kombinieren. Ein Väternetzwerk kann sich über die Zeit in die eine oder andere Richtung entwickeln. Manchmal kommt z. B. unter den Mitgliedern eines virtuellen Netzwerks irgendwann der Wunsch auf, sich einmal persönlich zu treffen, was dann auch außerhalb des Unternehmens stattfinden kann. Gerade kleinere Unternehmen erwägen außerdem häufig, direkt ein unternehmensübergreifendes Netzwerk zu gründen, etwa gemeinsam mit Partnerunternehmen, mit denen auf anderen Ebenen bereits Kooperationen existieren. In allen Fällen empfiehlt sich eine Pilotphase mit noch relativ wenigen Teilnehmern, um Erfahrungen zu sammeln, diese gemeinsam zu evaluieren und daraus zu lernen.

Was tun, wenn die Dynamik des Netzwerks ins Stocken gerät?

Praktisch jede ERG lebt im Kern von Kommunikation und Austausch sowie dem Teilen von Wissen. So ist es auch bei Väternetzwerken. Deshalb sollten möglichst früh die Kommunikationswege und -regeln innerhalb des Netzwerks diskutiert und verbindlich beschlossen werden. Es empfiehlt sich, einen virtuellen Ort als Hub zu definieren, an dem die kommunikativen Fäden zusammenlaufen. Dabei kann es sich z. B. um eine Seite im Unternehmens-Intranet plus einen E-Mail-Verteiler handeln. Oder gibt es eine Gruppe auf Social Media, z. B. bei LinkedIn oder auf WhatsApp. Einige ERGs richten mit Unterstützung der Unternehmenskommunikation direkt einen eigenen Wiki-Bereich ein, entwickeln ein Newsletter-Template und gestalten ein Logo. Natürlich geht es auch bescheidener. Wo Chats über Social Media stattfinden oder ein Wiki erstellt wird, braucht es in jedem Fall auch Moderatoren.

Doch was, wenn eine zunächst rege Kommunikation irgendwann mehr und mehr einzuschlafen droht? Dies sind einige Hürden und typische Dynamiken nicht allein von Väternetzwerken, sondern auch anderen ERGs: Nach anfänglicher Euphorie kann in der Alltagsrealität der Schwung ausgehen, weil die Strukturen und Routinen zu schwach ausgeprägt sind. Oder das Netzwerk wurde eher für die Außendarstellung gegründet und schafft es nun nicht, den Mitgliedern immer wieder relevante Inhalte zu bieten. Manchmal wurden auch die Ressourcen zuwenig gesichert, meist durch unzureichende Absprachen mit Verantwortlichen im Unternehmen. Schließlich können die Ziele des Netzwerks oder die Aufgaben und Rollen noch nicht ausreichend geklärt sein. In allen diesen Fällen gilt es, rechtzeitig gegenzusteuern, um das Netzwerk zu stärken und zu verstetigen. Damit ein Väternetzwerk nicht zur leeren Hülle wird, sondern langfristig Wirkung entfaltet, braucht es strukturelle, kulturelle und persönliche Anker.

Zunächst einmal hilft es, regelmäßige Formate wie Jours fixes, Themenabende oder Impulsvorträge fest zu etablieren, um dem Väternetzwerk eine auch für Neumitglieder direkt erkennbare Struktur zu geben. Bei den Rollen und Verantwortlichkeiten könnte es sein, dass nach einer Zeit noch einmal nachgeschärft werden muss, bis alle Freiwilligen genau das machen, was sie gerne tun und auch gut können. Parallel könnten weitere Sponsor*innen auf Leitungsebene angesprochen werden, die bereit sind, sich für das Netzwerk einzusetzen und auch mit dafür Sorge zu tragen, das Budgets und Ressourcen gesichert sind.

Hilfreich sind zudem immer wieder frische Impulse und neue Gesichter. So können in Kooperation mit der HR, die Infos über Elternzeitanträge und Geburten hat, potenzielle Neumitglieder gezielt angesprochen werden. Auch Jahresthemen, wie z. B. Elternzeit, mentale Gesundheit oder Rollenbilder, sorgen für Abwechslung und halten die Mitglieder interessiert. Neumitglieder können sich über kurze Videos oder Blogbeiträge den anderen vorstellen und so vielleicht auch weitere Themen ins Spiel bringen. Last but not least macht sich ein lebendiges Netzwerk auch immer wieder Gedanken über seine Sichtbarkeit. Dazu gehört dann z. B. das Teilen von Erfolgsgeschichten im Intranet oder die Präsentation des Netzwerks bei Diversity-Tagen, auf Recruiting-Messen und bei Führungskräftekongressen. Hinzu kommt der Austausch mit ERGs aus anderen Unternehmen oder mit anderem inhaltlichen Fokus. Ein Väternetzwerk kann nur gewinnen, wenn es sich als Teil einer größeren Diversity-Strategie begreift und in diesem Sinn auch den Kontakt beispielsweise zu Frauengruppen, Führungsnachwuchs-Programmen oder interkulturellen Netzwerken sucht.



7 Fazit

Der soziale Wandel bei Männlichkeitsbildern und Väterrollen hat unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Unternehmen reagieren auf diese Entwicklung, indem sie väterfreundlicher werden. Dies bedeutet, Arbeitsbedingungen bewusst so zu gestalten, dass Väter gleichberechtigt Care-Aufgaben übernehmen können. Dabei wirken in der Praxis drei Ebenen zusammen: strukturelle Anpassungen im Unternehmen, Einladung zur Rollenreflexion sowie eine wertschätzende Care-Kultur. Väterfreundliche Maßnahmen sind somit weniger ein Benefit als vielmehr ein kultureller Impuls. Strategische Gestaltung von Vereinbarkeit auch für Männer ist eine Investition in die Zukunftsfähigkeit so gut wie jeden Unternehmens.

Väterfreundlichkeit als strategischem Ziel sowie Richtschnur für praktische Maßnahmen sorgt für eine bessere Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen und stärkt gleichzeitig die Arbeitgebermarke. Ein väterfreundliches Klima trägt zu mehr Miteinander und zu gegenseitiger Wertschätzung innerhalb der Organisation bei. Väterfreundlichkeit und Frauenförderung dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden. Vielmehr geht es um eine ganzheitliche und nachhaltige Diversity-Strategie. Einen besonderen kulturellen Hebel stellen in diesem Kontext Väternetzwerke dar. Sie schaffen geschützte Räume für Rollenreflexion, Gespräch und Sichtbarkeit. Indem sie Bedürfnisse von Vätern frühzeitig benennen, Lösungsideen für Vereinbarkeit entwickeln und Resonanzräume für kulturelle Veränderungen bilden, leisten sie einen wertvollen Beitrag zur Organisationsentwicklung.

Ein EAP-Dienstleister wie z. B. awo lifebalance kann die Gründung, Ausgestaltung und Verfestigung eines Väternetzwerks auf unterschiedliche Weise unterstützen. Das beginnt bei Erstgesprächen und Bedarfsanalysen und reicht über fachliche Moderation von Netzwerktreffen bis hin zu Coaching für interne Netzwerkkoordinatoren. Über Impulsvorträge oder Talk-Formate bringen vom EAP-Dienstleister gestellte Fachleute aus Sozialpädagogik, Psychologie oder systemischem Coaching regelmäßig Expertise in das Netzwerk ein. Auch haben die Ansprechpartner*innen innerhalb des Employee Assistance Programs immer ein offenes Ohr für Fragen rund um die Entwicklung nachhaltiger Netzwerkstrukturen oder die Gestaltung von Feedbackprozessen.



Die awo lifebalance GmbH (gegründet 2006) ist eine sozial nachhaltige Dienstleisterin für Arbeitgeber*innen, die ihre Mitarbeiter*innen darin unterstützen, Leben und Beruf in Einklang zu bringen.

Hierzu bieten wir Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen in den Bereichen der Kinderbetreuung und Pflege, der haushaltsnahen Dienstleistungen und des Lebenslagencoachings und der psychosozialen Beratung an. Weitere Betreuungsangebote wie betriebliche Ferienbetreuung vor Ort (Ferienspiele), Online-Ferien-Beschäftigung, Inhouse-Kinderbetreuung bei Fortbildungen, Veranstaltungen und Kongressen sowie betrieblich unterstützte Kindernotfallbetreuung ergänzen unser Angebot zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Unsere awo lifebalance Academy rundet unser Angebot mit Online-Seminaren zu verschiedenen Themenbereichen ab.

Eigentümer der awo lifebalance GmbH sind die 30 Bezirks- und Landesverbände und der Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt (AWO) Deutschland. Zu unseren Kunden zählen neben zahlreichen AWO Gliederungen vornehmlich große und mittelständische Unternehmen, (Bundes-)Behörden und DAX-40-Konzerne. Insgesamt sind wir Servicedienstleisterin für über eine Million Mitarbeiter*innen unserer Kund*innen.