



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

ERFOLGSFAKTOR  
**FAMILIE**



*Branchenservice Erfolgsfaktor Familie*

# **Die Bedeutung von Väter- freundlichkeit im Maschinen- und Anlagenbau**

[bmfsfj.de](http://bmfsfj.de)



# Inhalt

<b>Warum der Maschinen- und Anlagenbau mehr Väterfreundlichkeit braucht</b>	<b>4</b>
<b>Väterfreundlichkeit im Maschinen- und Anlagenbau? Ausbaufähig!</b>	<b>7</b>
<b>Unternehmensporträt STIHL Gruppe</b>	<b>9</b>
<b>Wechselbereitschaft von Vätern im Maschinen- und Anlagenbau</b>	<b>12</b>
<b>Was kostet es, wenn Väter das Unternehmen verlassen?</b>	<b>14</b>
<b>Unternehmensporträt KIPP Group</b>	<b>16</b>
<b>Was ist Vätern im Maschinen- und Anlagenbau besonders wichtig?</b>	<b>19</b>
<b>So machen Sie sich auf den Weg zu mehr Väterfreundlichkeit</b>	<b>21</b>
<b>Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ unterstützt auf dem Weg zu mehr Familienfreundlichkeit im Unternehmen</b>	<b>24</b>
<b>Methodische Hinweise</b>	<b>26</b>

# Warum der Maschinen- und Anlagenbau mehr Väterfreundlichkeit braucht

Eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird für Väter immer wichtiger. Viele Väter möchten im Leben ihrer Kinder präsent sein: Zwei von drei Vätern in Deutschland wünschen sich etwas oder viel mehr Zeit für die Familie.<sup>1</sup> Insbesondere flexible Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit und des Arbeitsorts sind daher für Väter sehr wichtig.<sup>2</sup>

Gleichzeitig wird der steigende Fach- und Arbeitskräftemangel für Unternehmen, auch im Maschinen- und Anlagenbau, zu einer betrieblichen Herausforderung und hemmt zunehmend Kapazitäten und Produktivität. Um ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern, können Arbeitgeber gezielt Angebote für Väter und für

männliche Fachkräfte mit Kinderwunsch machen. Wenn die Vereinbarkeit gelingt, wirkt sich das positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Bindung an das Unternehmen aus, Fluktuation und Krankheitsraten sinken.

Die Studie **„Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?“**<sup>3</sup>, die die Prognos AG im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ für das Bundesfamilienministerium erstellt hat, hat die Väterfreundlichkeit der deutschen Wirtschaft aus der Perspektive der Väter und der Unternehmen insgesamt in den Blick genommen. Zentrale Ergebnisse sind:

- 
- 1 Vergleiche: Väterreport 2023: Entwicklungen und Daten zur Vielfalt der Väter in Deutschland. Online abrufbar: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/230374/1167ddb2a80375a9ae2a2c9c4bba92c9/vaeterreport-2023-data.pdf>.
  - 2 Vergleiche: Familienfreundliche Arbeitgeber: Die Attraktivitätsstudie. Prognos 2024. Online abrufbar: [https://www.prognos.com/sites/default/files/2024-06/Prognos\\_Attraktivitaetsstudie\\_2024.pdf](https://www.prognos.com/sites/default/files/2024-06/Prognos_Attraktivitaetsstudie_2024.pdf).
  - 3 Vergleiche: Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Trends, Rahmenbedingungen und Entwicklungspotenziale. Prognos 2022. Online abrufbar: <https://www.prognos.com/de/projekt/vaeterfreundliche-wirtschaft>.

- **Unternehmen überschätzen ihre Väterfreundlichkeit.** Väter bewerten die Väterfreundlichkeit deutlich verhaltener als Geschäftsführungen und Personalverantwortliche.
  - **Die Wechselbereitschaft der Väter ist hoch:** Rund 450.000 Väter in Deutschland haben schon einmal den Arbeitgeber zugunsten einer besseren Vereinbarkeit gewechselt. Und mehr als 1,7 Millionen Väter denken darüber häufig oder zumindest manchmal nach.
  - Insbesondere für **jüngere Väter unter 40 Jahren** ist die betriebliche Väterfreundlichkeit ausgesprochen wichtig: Den Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit und mehr Zeit mit der Familie äußern diese Väter zu einem größeren Anteil als ältere Väter.
- Diese **hohe Wechselbereitschaft** von (insbesondere jüngeren) Vätern stellt gerade in Zeiten des Fach- und Arbeitskräftemangels in der deutschen Wirtschaft ein erhebliches Unternehmensrisiko dar.

*Das Risiko besteht auch im Maschinen- und Anlagenbau, der stark männerdominiert ist: Über 80 Prozent der Beschäftigten sind männlich. Personalengpässe im Maschinen- und Anlagenbau gibt es schon jetzt in mehreren Berufsgruppen.<sup>4</sup> Die Unternehmen benötigen teilweise sehr lange, um Stellen (neu) zu besetzen. Der hohe Anteil männlicher Beschäftigter sowie die bestehenden und sich zuspitzenden Personalengpässe sind gewichtige Gründe, sich dem Thema „Väterfreundlichkeit im Maschinen- und Anlagenbau“ zu widmen.*

---

<sup>4</sup> <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Fachkraeftebedarf/Engpassanalyse-Nav.html>

**Welche Gestaltungsmöglichkeiten Arbeitgeber im Maschinen- und Anlagenbau haben, um das Wechselrisiko von Vätern zu reduzieren, und warum sich Unternehmen aus eigenem betriebswirtschaftlichem Interesse väterbewusst aufstellen sollten – darum geht es im vorliegenden Branchenservice.**

Eine Besonderheit ist, dass eigens für den Branchenservice Väter befragt wurden, die im „Wirtschaftsbereich Maschinenbau“ tätig sind. Die Befragungsergebnisse und weitere Handlungsempfehlungen geben Antworten auf folgende Fragen:

- Wie bewerten Väter, die im Maschinen- oder Anlagenbau tätig sind, ihren Arbeitgeber in Sachen Väterfreundlichkeit?
- Wie viele Väter sind mit den Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei ihrem aktuellen Arbeitgeber unzufrieden und erwägen einen Jobwechsel?
- Inwiefern ergeben sich durch eine väterfreundliche Personalpolitik betriebswirtschaftliche Vorteile und was können Arbeitgeber tun, um eine solche Personalpolitik umzusetzen?

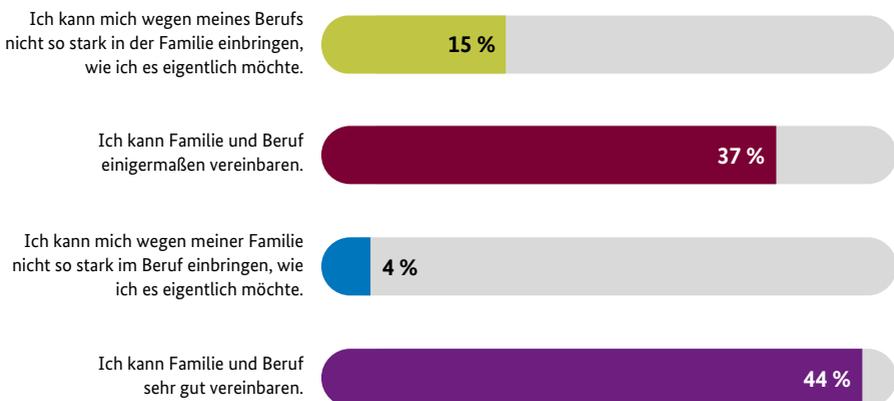
Die vorliegende Broschüre wurde von der Prognos AG im Auftrag des Bundesfamilienministeriums im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ erstellt.

# Väterfreundlichkeit im Maschinen- und Anlagenbau? Ausbaufähig!

Die Befragung, die eigens für diesen Branchenservice durchgeführt wurde, zeigt: Eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein starker Wunsch und zugleich eine der größten Herausforderungen. Das galt schon lange für Mütter und gilt immer häufiger für Väter – auch für viele Väter im Maschinen- und Anlagenbau: So gibt weniger als

die Hälfte der befragten Väter (44 Prozent) an, Beruf und Familie sehr gut vereinbaren zu können. Einem guten Drittel (37 Prozent) gelingt die Vereinbarkeit einigermaßen. 15 Prozent berichten, dass sie sich wegen des Berufs nicht so stark in die Familie einbringen können, wie sie es eigentlich möchten.

Abbildung 1: Vereinbarkeitsempfinden von Vätern im Maschinen- und Anlagenbau

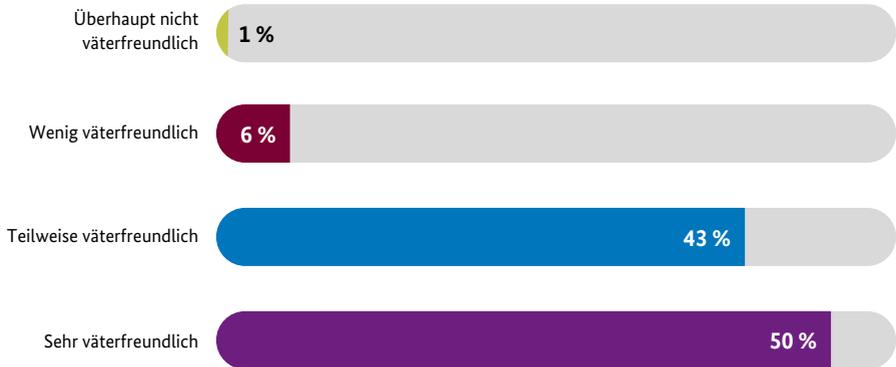


Quelle: Befragung von Vätern im Wirtschaftsbereich Maschinenbau (n=114)  
© Prognos 2024

Und wie bewerten die Befragten die Väterfreundlichkeit im Maschinen- und Anlagenbau? Gefragt nach einer allgemeinen Einschätzung der Väterfreundlichkeit von Arbeitgebern im Maschinen- und

Anlagenbau bewertet die Hälfte der Väter ihren Arbeitgeber als sehr väterfreundlich. Ebenso viele halten ihren Arbeitgeber allerdings für überhaupt nicht, wenig oder nur teilweise väterfreundlich.

Abbildung 2: Bewertung der Väterfreundlichkeit des Arbeitgebers im Maschinen- und Anlagenbau



Quelle: Befragung von Vätern im Wirtschaftsbereich Maschinenbau (n=114)  
© Prognos 2024

Angesichts der hohen Anteile von Vätern im Maschinen- und Anlagenbau, die bei ihrer Vereinbarkeit und bei der betrieblichen Väterfreundlichkeit eher verhaltene Antworten gegeben haben, besteht noch viel Potenzial für Unternehmen, sich als attraktive Arbeitgeber für (zukünftige) Väter zu positionieren.

# **Beispiel väterfreundlicher Unternehmen:**

## **Unternehmensporträt STIHL Gruppe**

Die STIHL Gruppe ist international tätig und entwickelt, fertigt und vertreibt akku-, elektro- und benzinbetriebene Geräte für die Forst- und Landwirtschaft sowie für die Landschaftspflege, die Bauwirtschaft und private Gartenbesitzerinnen und -besitzer. STIHL produziert weltweit in sieben Ländern: Deutschland, USA, Brasilien, Schweiz, Österreich, China und auf den Philippinen. Das Unternehmen wurde 1926 gegründet und hat seinen Stammsitz in Waiblingen bei Stuttgart. Heute erzielt STIHL, mit 19.805 Beschäftigten weltweit einen Umsatz von 5,27 Milliarden Euro.

Eine eigene Betriebskita, flexible Arbeitszeitmodelle und mobiles Arbeiten sind für STIHL die Grundlage, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Raphael Rojas, Vater und Mitarbeiter bei STIHL erklärt, wie ihm diese Maßnahmen seinen Arbeitsalltag erleichtern.

„Durch das Arbeiten in Gleitzeit und das mobile Arbeiten können wir unsere Arbeitszeit ziemlich frei aufteilen“, erzählt Rojas. „Ich bin eher ein Frühaufsteher und mag es, schon morgens von zu Hause aus zu arbeiten. Man kann in dieser Zeit schon sehr viel schaffen. Wenn die Kinder dann in der Kita beziehungsweise Schule sind, fahre ich ins Büro.“ Gleichzeitig lassen sich für ihn so auch manche Arbeitsprozesse optimieren. Beispielsweise sind

frühmorgentliche Abstimmungen mit Kolleginnen und Kollegen an asiatischen Standorten aufgrund der Zeitverschiebung dann auch persönlich und im direkten Austausch möglich.

Innerhalb der Gleitzeit, die frühestens um 6 Uhr beginnt und beim Arbeiten vor Ort um 19 Uhr sowie beim mobilen Arbeiten um spätestens 23 Uhr endet, wird den Beschäftigten das Verschieben von Arbeitszeiten im Laufe des Tages ermöglicht. Das schafft Freiräume zur verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf – auch in Führungsfunktionen. Rojas ist Abteilungsleiter Network & Platform Services und versucht beispielsweise einen Tag pro Woche früh nach Hause zu gehen, damit er auch tagsüber Zeit mit den Kindern verbringen kann: „Klar kommt mal spontan etwas dazwischen, aber ich versuche, den Vorsatz regelmäßig umzusetzen.“

Neben der Gleitzeit und den flexiblen Arbeitszeitmodellen nutzen viele Beschäftigte das mobile Arbeiten. „Mobiles Arbeiten kann sowohl das regelmäßige als auch das fallweise Arbeiten von zu Hause an einzelnen Tagen nach Absprache mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen sein“, erläutert Carolin Strahl, Leiterin des Personalmarketings bei STIHL. „Nach der Coronapandemie ist der Anteil am mobilen Arbeiten zurückgegangen, die Mitarbeitenden nutzen gern die Möglichkeit, wieder ins Büro zu kommen. Wir haben eine Betriebsvereinbarung, die – wo es die Arbeit zulässt – Mitarbeitenden ermöglicht, in einem Umfang von 40 Prozent mobil zu arbeiten. Diese Größenordnung hat sich nach



**Raphael Rojas**  
*Abteilungsleiter  
Network & Platform Services*



**Carolin Strahl**  
*Leiterin  
Personalmarketing*

Corona eingependelt und damit haben wir gute Erfahrungen gemacht“, ergänzt Strahl. „In Abstimmung mit der oder dem Vorgesetzten und dem Team ist auch ein abweichender Umfang möglich.“

Dass mehr Väter Möglichkeiten für eine bessere Vereinbarkeit suchen und in Anspruch nehmen, zeigt sich zum Beispiel auch an der Nachfrage nach Teilzeitmodellen. „Der Wunsch, in Teilzeit zu arbeiten, nimmt bei den Vätern spürbar zu. Hier merken wir definitiv einen Wandel“, so Strahl. Der Anteil von Männern in Teilzeit steigt kontinuierlich, allein 2023 haben knapp 20 Prozent mehr Männer in Teilzeit gearbeitet als im Jahr zuvor. „Und mit unserer Betriebskita, die im November 2020 eröffnet wurde, sowie unseren Kooperationen für Betreuungsangebote für Kinder in den Ferien ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für unsere Beschäftigten noch besser umzusetzen.“

Neben den Angeboten für Eltern ist die Vorbildfunktion einzelner Beschäftigter ein wichtiger Faktor bei STIHL, damit Väter tatsächlich in Elternzeit gehen, Arbeitsstunden reduzieren oder flexible Arbeitsmodelle nutzen, um mehr Zeit für die Familie zu haben. Role Model Raphael Rojas profitiert davon, da er so die Entwicklungsschritte seiner Kinder intensiver miterleben kann. „Gefühlt gibt es jeden Tag etwas Neues. Das bekomme ich natürlich nur mit, wenn ich auch Zeit zu Hause verbringen kann“, schlussfolgert er zufrieden.

Und genau diese Zufriedenheit ist auch für den Arbeitgeber wichtig: „Wenn Väter und generell alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, ihre Rolle in der Familie gut mit dem Beruf zu vereinbaren, sehen wir eine deutliche Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Dies spiegelt sich in einem engagierten, ausgeglichenen und produktiven Team wider. Gleichzeitig stärkt es unsere Position als attraktiver Arbeitgeber, der moderne Lebensentwürfe aktiv unterstützt und dadurch die besten Talente anzieht und hält“, bilanziert Carolin Strahl die Vorteile einer elternfreundlichen Personalpolitik für STIHL.

# Wechselbereitschaft von Vätern im Maschinen- und Anlagenbau

Mangelnde Väterfreundlichkeit des Arbeitgebers kann die Zufriedenheit von Vätern im Unternehmen maßgeblich beeinflussen. In letzter Konsequenz kann sie zum Entschluss führen, zu einem Arbeitgeber zu wechseln, der in Sachen väterfreundlicher Unternehmenskultur und vereinbarkeitsfördernder Personalmaßnahmen besser aufgestellt ist.

- **29 Prozent der Väter im Maschinen- und Anlagenbau denken darüber nach, den Arbeitgeber zu wechseln**, um Beruf und Familie besser in Einklang bringen zu können – 18 Prozent denken manchmal über einen Jobwechsel nach, elf Prozent überlegen häufig, den Arbeitgeber zu wechseln.
- Weitere elf Prozent haben ihren Arbeitgeber schon mal zugunsten einer besseren Vereinbarkeit gewechselt.

**Damit denken rund vier von zehn Vätern im Maschinen- und Anlagenbau (40 Prozent) über einen Jobwechsel nach oder haben schon mal für eine bessere Vereinbarkeit den Arbeitgeber gewechselt.**

Mangelnde Väterfreundlichkeit kann nicht nur ein Risiko für einzelne Unternehmen darstellen, sondern auch die branchenweite angespannte Personalsituation belasten. Neun Prozent der Väter im Maschinenbau denken häufig oder sehr häufig darüber nach, (zumindest zeitweise) ganz aus dem Berufsleben auszusteigen, und zwar unabhängig von einer Elternzeit.

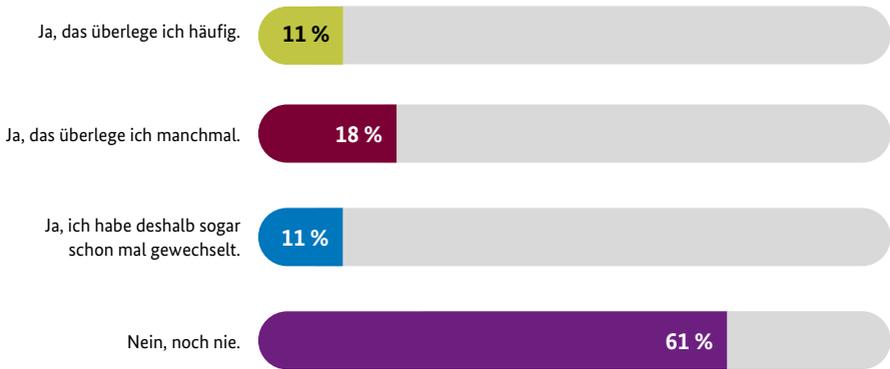
Die Bewertung der Väterfreundlichkeit des Unternehmens durch die Väter hängt erwartungsgemäß mit der Wechselbereitschaft der Väter zusammen. Unter den befragten Vätern, die ihren Arbeitgeber als weniger väterfreundlich bewerten, ist die Wechselbereitschaft viel höher als unter den Vätern, die eine bessere Väterfreundlichkeit feststellen.

Die Wechselbereitschaft ist auch von der Größe des Unternehmens abhängig. **In kleineren Unternehmen ist die Wechselbereitschaft erhöht.** Fast die Hälfte der Väter (48 Prozent), die in Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten tätig sind, denken häufig oder manchmal über einen Wechsel nach. Aber auch 20 bis

30 Prozent der Väter in größeren Unternehmen erwägen einen Jobwechsel. Damit besteht für Unternehmen unter-

schiedlicher Größe im Maschinenbau das Risiko, sowohl junge Nachwuchskräfte als auch erfahrene Mitarbeiter zu verlieren.

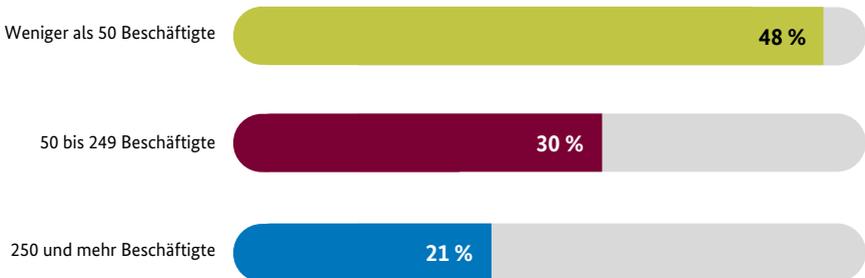
Abbildung 3: Bereitschaft von Vätern im Maschinen- und Anlagenbau, den Arbeitgeber für eine bessere Vereinbarkeit zu wechseln



Quelle: Befragung von Vätern im Wirtschaftsbereich Maschinenbau (n=114) © Prognos 2024

Abbildung 4: Bereitschaft von Vätern im Maschinen- und Anlagenbau, den Arbeitgeber für eine bessere Vereinbarkeit zu wechseln – nach Unternehmensgröße

### Zusammengefasste Antworten „häufig“ und „manchmal“



Quelle: Befragung von Vätern im Wirtschaftsbereich Maschinenbau (n=114) © Prognos 2024

# Was kostet es, wenn Väter das Unternehmen verlassen?

Die Wechselbereitschaft unter Vätern, die sich erhoffen, bei einem anderen Arbeitgeber Beruf und Familie besser vereinbaren zu können, stellt ein Unternehmensrisiko dar. **Familien- und Väterfreundlichkeit ist bei zunehmenden Fachkräfteengpässen besonders wichtig.** Eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehört zu den zentralen Wünschen von Vätern.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entstehen für Unternehmen **erhebliche Mehrkosten durch mangelhafte Vereinbarkeit.** Eine große Kostenposition sind die Fluktuationskosten, also Kosten, die durch einen Personalwechsel entstehen:

- **Austrittskosten:** zum Beispiel Resturlaubstage, Krankmeldungen, Entgeltfortzahlung bei Freistellung, Bearbeitung der Kündigung, Exit-Gespräche führen, Arbeitszeugnis ausstellen, Minderleistung, da nach einer Kündigung Mitarbeitende bis zum Austrittstermin meist weniger motiviert und leistungsbereit sind, Mehrbelastung der bleibenden Mitarbeitenden, um den Personalwegfall zu kompensieren
- **Such- und Auswahlkosten:** zum Beispiel Stellenausschreibungen verfassen, Inserate schalten, Personaldienstleister anheuern, Informationsmaterial für Neue erstellen, Bewerbungen sichten, Vorstellungsgespräche führen, interne Abstimmungen und Entscheidungsprozesse
- **Eintrittskosten:** zum Beispiel eventuell höheres Gehalt der Neubesezung, Arbeitsplatz einrichten, Kosten für Schulungen und Weiterbildung, Beteiligung an Reise- und Umzugskosten, Arbeitsvertrag aufsetzen, Einarbeitungsplan erstellen, Feedbackgespräche führen, Mentoring-Programm, Minderleistung, da es insgesamt bis zu einem Jahr dauern kann, bis die neuen Mitarbeitenden ihre Stelle ganz ausfüllen
- **Opportunitätskosten:** zum Beispiel möglicher Verlust geschäftlicher Beziehungen und Kundenkontakte des ausscheidenden Mitarbeiters, Verlust von Know-how, mögliche Umstrukturierung von Teams und Rollenverteilung

Mit Blick auf diese vielschichtigen Kostenpositionen ist es plausibel anzunehmen, dass die Kosten pro Fluktuationsfall in etwa dem Bruttojahresgehalt der ausscheidenden Person entsprechen. Das durchschnittliche **Bruttojahresgehalt**<sup>5</sup> von männlichen Beschäftigten im Maschinenbau liegt bei **66.100 Euro**. Die Fluktuationskosten

errechnen sich aus den Kosten pro Fluktuationsfall, multipliziert mit der Anzahl der Fluktuationsfälle im Unternehmen. Damit kann geschätzt werden, wie viel es ein Unternehmen kostet, wenn Väter den Arbeitgeber zugunsten einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie verlassen.



#### **Beispielrechnung zum Kostenrisiko wechselbereiter Väter im Maschinenbau**

In dieser Beispielrechnung wird ein fiktiver Mittelständler im Maschinenbau mit 150 Beschäftigten betrachtet. Die Belegschaft ist überwiegend männlich und 30 Mitarbeiter haben minderjährige Kinder.

Wenn von diesen Vätern nur jeder zehnte einen Arbeitgeberwechsel zugunsten einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf vollzieht, verliert das Unternehmen drei Mitarbeiter. Damit können Fluktuationskosten von 198.300 Euro einhergehen, wenn das durchschnittliche Bruttojahresgehalt im Maschinenbau zugrunde gelegt wird.

**Wenn das Unternehmen die Personalpolitik väterfreundlich ausrichtet, die Vereinbarkeitssituation von Vätern verbessert und sie im Unternehmen hält, kann dieses Kostenrisiko vermieden werden.**

---

5 Durchschnittlicher Bruttojahresverdienst inklusive Sonderzahlungen von männlichen Beschäftigten in der Branche Maschinenbau im Jahr 2023 ([https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Branche-Berufe/\\_inhalt.html#\\_wjudOp8s](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Branche-Berufe/_inhalt.html#_wjudOp8s))

# **Beispiel väterfreundlicher Unternehmen:**

## **Unternehmensporträt KIPP Group**

Die KIPP Group ist ein Verbund von sechs deutschen Unternehmen in den Bereichen Normelemente sowie Automotive. Weltweit arbeiten über 1.000 Mitarbeitende an insgesamt 32 Standorten in Europa, Nordamerika und Asien. Der Mittelständler HEINRICH KIPP WERK ist Teil der KIPP Group am Standort Sulz am Neckar. Dort sind 530 Mitarbeitende tätig.

Das Thema Familienfreundlichkeit nimmt in der KIPP Group einen hohen Stellenwert ein. Die Unternehmen unterstützen bereits seit Längerem mit verschiedenen Maßnahmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Gestärkt wurde das Engagement durch einen verbundweiten internen Strategieprozess, mit dem die Familienfreundlichkeit als konkretes Ziel in der Unternehmensstrategie verankert wurde. Seit dem Jahr 2022 ist die KIPP Group zudem als ausgewiesenes familienfreundlich zertifiziert.

### **Mit welchen Maßnahmen unterstützen Sie diese Ziele?**

Wir bieten unseren Mitarbeitenden sehr flexible Arbeitsmodelle. Das betrifft sowohl die Arbeitszeit als auch den Arbeitsort. Dort, wo es möglich ist, haben unsere Mitarbeitenden die Möglichkeit, einen Teil ihrer Arbeitszeit mobil zu arbeiten, etwa zu Hause im Homeoffice. In der Regel sind das zwei Tage die Woche, aber individuell können auch andere Absprachen getroffen werden, bis hin zu vollständiger Remote-Arbeit, wenn es nötig ist.

Auch bei der Arbeitszeit bieten wir unseren Mitarbeitenden viel Flexibilität. Sie können bei einer Arbeitszeitreduzierung mitgestalten, wie viele Stunden

sie arbeiten können und möchten. Das betrifft vor allem unsere Bereiche in der Montage und Logistik. Dort arbeiten viele Mütter – und auch Väter –, die diese Flexibilität sehr gern für ihre Vereinbarkeitsbedürfnisse nutzen. Zudem haben wir mit externen Partnern für unsere Mitarbeitenden ein Zeitwertkonto eingeführt. Auf dieses können etwa Überstunden, aber auch Sonderzahlungen oder gewisse Gehaltsbestandteile, eingezahlt werden. Das Konto kann für längere Auszeiten und Sabbaticals oder für die Teilnahme an Fortbildungen genutzt werden. Vor allem können wir damit die Mitarbeitenden in jeder Lebensphase unterstützen: etwa, um die Elternzeit flexibel zu gestalten, beispielsweise wenn ein Mitarbeiter eine längere Arbeitszeitreduzierung oder Auszeit planen möchte, um die Kita-Eingewöhnung seines Kindes zu begleiten. Oder falls ein Pflegefall in der Familie eintritt. Das Konto kann auch genutzt werden, um einen früheren Renteneintritt oder eine Alterszeit zu planen. Das richtet sich also wirklich an alle Mitarbeitenden und ist für alle Lebensphasen und Bedarfe.



**Karl-Josef Rebmann**

*Leiter Organisation, Personal, Nachhaltigkeit, Gebäude- und Fuhrparkmanagement und Mitglied der Unternehmensleitung*

### **Wie erreichen Sie es, dass gerade auch Väter die Maßnahmen und Angebote wahrnehmen?**

Grundsätzlich sind unsere Angebote und Maßnahmen für alle Mitarbeitenden, wir haben also nichts Spezielles nur für Väter. Aber wir stellen fest, dass in den letzten Jahren auch ein gewisser Kulturwandel stattgefunden hat, den wir mit unserer Strategie gezielt fördern wollen. Männliche Mitarbeiter berichten unter anderem, dass sie das Gefühl haben, familienbedingte Auszeiten sind legitim und können frei genutzt werden. Da zeigt sich auch die Wirkung unserer Gesamtstrategie, für nachhaltige Familienfreundlichkeit nicht nur Einzelmaßnahmen umzusetzen, sondern sämtliche Bereiche und alle Personalebene mitzunehmen.

### **War die Umsetzung der familienfreundlichen Personalstrategie immer einfach oder mussten Sie auch Hürden überwinden?**

Nein, es ist auch manchmal herausfordernd. Für uns als mittelständisches Unternehmen war die Entscheidung für so viel Flexibilität für unsere Mitarbeitenden natürlich eine nicht ganz leichte. Längere Auszeiten oder eine (vorübergehende) Arbeitszeitreduzierung sind zunächst eine organisatorische Herausforderung. Wir werden dies mittel- und langfristig gut lösen, indem wir von Beginn an auf das Prinzip Jobrotation – auch bei geringer oder zu starker Auslastung einzelner Teilbereiche – gesetzt haben. Mitarbeitende erhalten Einblick in andere Bereiche, wir werden dies auch gezielt für die Personalentwicklung nutzen. Dadurch kann fehlendes Personal leichter ausgeglichen werden. Zusätzlich bringt das eine gewisse Dynamik ins Unternehmen, wenn Mitarbeitende eine Zeit lang in anderen Bereichen aushelfen. Eine solche Jobrotation einzuführen, erfordert zunächst schon einiges an Überzeugungsarbeit. Aber inzwischen wird das wirklich sehr gut angenommen und wirkt sich auch positiv auf die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen aus.

### **Wie profitieren Sie von Ihrem Engagement für Familien- und Väterfreundlichkeit?**

Wir spüren deutlich, dass unser Engagement in Sachen Familienfreundlichkeit Früchte trägt. Ganz konkret sehen wir das etwa an Zahlen zur Fluktuation und bei den Fehlzeiten. Beide Werte haben sich in den letzten Jahren weiter reduziert. Daran zeigt sich, dass unsere Maßnahmen und unsere Gesamtstrategie erfolgreich sind. Auch bei der Personalsuche sehen wir, wie sehr sich unsere Investitionen in Familienfreundlichkeit auszahlen. In der Region sind wir als familienfreundlich bekannt – nicht zuletzt auch über unser soziales Engagement und unsere Angebote, wie die Kooperation als Partnerbetrieb des Spitzensports mit den Olympiastützpunkten, mit Kitas und Berufsschulen. Die Anzahl der Initiativbewerbungen hat sich sicherlich auch dadurch massiv gesteigert. Einen Fachkräftemangel spüren wir bei uns im Unternehmen kaum, obwohl wir als Unternehmensgruppe in den vergangenen Jahren stark gewachsen sind.

# Was ist Vätern im Maschinen- und Anlagenbau besonders wichtig?

Die Unternehmensrisiken, die mit einer mangelnden Väterfreundlichkeit einhergehen, sind ausgeprägt und vielfältig. Und auch wenn eine gelingende Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht allein in betriebliche Verantwortung fällt, liegen doch verschiedene Ansatzpunkte für eine weitere Verbesserung der Vereinbarkeit im Gestaltungsbereich von Unternehmen.

Zur Reduzierung der Unternehmensrisiken, die mit der Wechselbereitschaft der Väter einhergehen, können Unternehmen ihre Personalpolitik **stärker auf die Erwartungen von Vätern ausrichten**. Es gibt viele unkomplizierte und kosten-

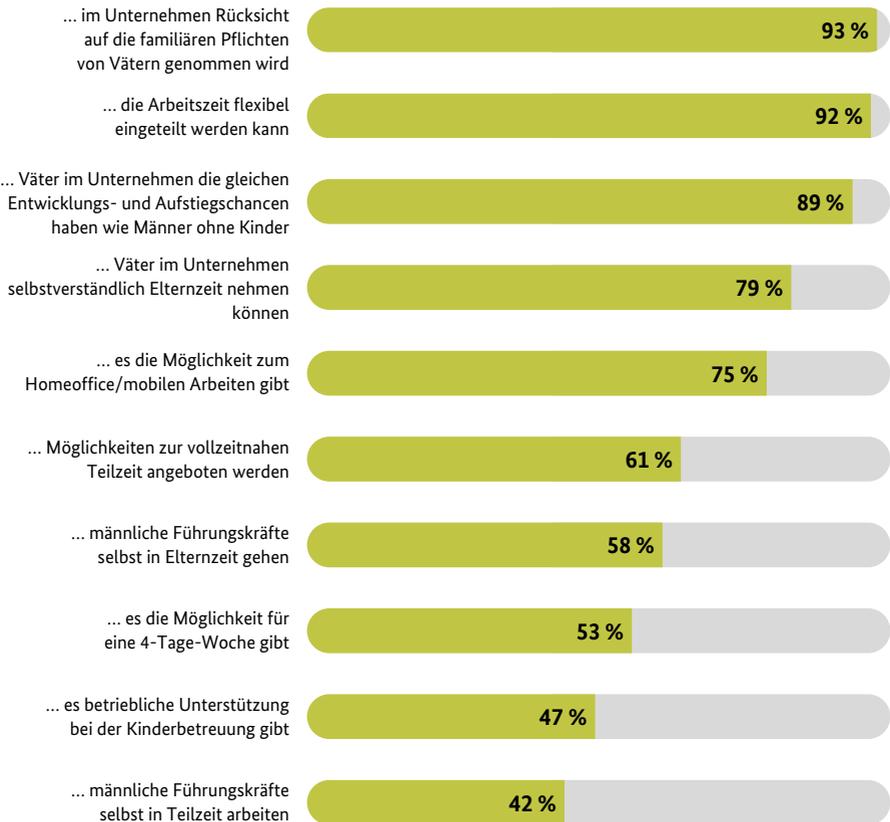
günstige Maßnahmen, die Arbeitgeber ergreifen können, um sich väterfreundlicher aufzustellen.

Als sehr wichtig erachten die meisten Väter im Maschinen- und Anlagenbau eine Personalpolitik, die **flexible Arbeitszeiten** zulässt und fördert, und eine Unternehmenskultur, in der **Rücksicht auf familiäre Pflichten** genommen wird. **Gleiche Entwicklungs- und Aufstiegschancen** für Väter und Männer ohne Kinder sind ebenfalls von großer Bedeutung. Zudem sollte es selbstverständlich sein, dass Väter **Elternzeit** nehmen können.

Abbildung 5: Wichtigkeit von vereinbarkeitsbezogenen Merkmalen des Arbeitgebers aus Sicht von Vätern im Maschinen- und Anlagenbau

Bewertung der Wichtigkeit auf einer Skala von 1 (= gar nicht wichtig) bis 7 (= sehr wichtig) – zusammengefasste Antwortkategorien 5 bis 7

Wie wichtig ist es für Sie persönlich, dass ...



Quelle: Befragung von Vätern im Wirtschaftsbereich Maschinenbau (n=114)  
© Prognos 2024

# So machen Sie sich auf den Weg zu mehr Väterfreundlichkeit

Betriebliche Familienfreundlichkeit sowie eine allgemeine Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind in den vergangenen Jahren immer wichtiger geworden und mittlerweile in der Wirtschaft verankert. Doch wie können Maschinen- und Anlagenbauer ihre Personalpolitik gezielt auf die Erwartungen und Wünsche von Vätern ausrichten? Diese Fokussierung ist nämlich wichtig, weil allgemeine Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik nicht mit betrieblicher Väterfreundlichkeit gleichzusetzen sind.

Das zeigt sich zum Beispiel an der Elternzeit: Während es für Mütter selbstverständlich ist, rund um die Geburt in Mutterschutz und **Elternzeit** zu gehen, ist eine (längere) Elternzeit von Vätern in vielen Betrieben noch nicht selbstverständlich. Dabei ist eine positive Haltung zur Elternzeit von Vätern für sie ein wichtiges Zeichen für die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens.

Auch mit Blick auf die Arbeitszeiten wird deutlich, dass Mütter und Väter andere Erwartungen haben; väterfreundliche **Arbeitszeitmodelle** entsprechen nicht der Teilzeitpraxis von Müttern. Statt der von Müttern oft favorisierten Teilzeit am Vormittag wünschen Väter sich Arbeitszeiten, die flexibel und eher vollzeitnah sind. Oft hilft es ihnen schon, wenn Überstunden kein Dauerzustand sind und der Feierabend planbar ist, sodass sie ihre Kinder verlässlich abholen können. Auch würden viele Väter gern die Elternzeit mit ihrer Partnerin partnerschaftlich aufteilen, sodass beide Elternteile beruflich am Ball bleiben und sich trotzdem der Familie widmen können.

Zu den flexiblen Arbeitszeitmodellen kann auch eine andere Verteilung der Wochenarbeitszeit gehören, zum Beispiel „Berufstätigkeit von Montagnachmittag bis Freitagmorgen“ oder „eine Woche Vollzeit, eine Woche frei“. Davon können insbesondere getrennt erziehende Väter

profitieren. Solche Modelle lassen sich auch in Schichtplänen entsprechend berücksichtigen. Überall dort, wo es möglich ist, kann auch das Homeoffice Vätern die Chance bieten, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen, da unter anderem Wegezeiten wegfallen. Gerade das Zusammenspiel von zeitlicher Flexibilität und Homeoffice hilft: So können Väter mal einen Tag mittags das Büro verlassen, mit den Kindern zum Arzt gehen und danach am heimischen Rechner die Arbeit fortsetzen.

Väterfreundlichkeit bemisst sich aber nicht allein an solchen Maßnahmen. Ohne **Kommunikation** im Unternehmen fehlt Vätern das Wissen um das Vorhandensein betrieblicher Unterstützungsangebote, die Voraussetzungen und die Vorgehensweise bei der Beantragung. Hören Sie also Ihren Vätern gut zu, fragen Sie nach und signalisieren Sie offene Ohren. Während das Mutterwerden zwangsläufig sichtbar wird, erfahren Sie von werdenden Vätern oft erst viel später. Erfragen Sie daher auch in Mitarbeitergesprächen, Workshops oder Mitarbeiterbefragungen die Bedürfnisse nach Unterstützung Ihrer männlichen

Beschäftigten. Helfen kann zum Beispiel auch eine konkret benannte Ansprechperson für Väteranliegen. Wichtig (und kostenlos) sind aber vor allem eine offene Haltung und Kommunikation: Väter, die sich Zeit für ihre Kinder nehmen wollen, sind bei uns willkommen und werden unterstützt!

Zentral für die nachhaltige Entwicklung einer väterfreundlichen **Unternehmenskultur** sind gute Beispiele und Vorbilder auf allen Ebenen. Das gilt besonders für die Führungsebene. Wenn auch der Chef mal früher geht, weil er die Kinder abholen muss (und dies auch offen kommuniziert), hat dies eine nachhaltige Signalwirkung für die Väter im Betrieb. Auf den Prüfstand gehören Entwicklungs- und Karrieremodelle, gerade wenn sie eine „Vollzeit- und Präsenzerwartung“ haben. Damit sind sie nämlich für die Karrierechancen von Vätern – und natürlich auch von Müttern – äußerst hinderlich. Und es kostet nichts und nimmt das schlechte Gewissen, wenn bei Terminabsprachen auch auf Männer mit familiären Verpflichtungen Rücksicht genommen wird.



## Tipps für mehr Väterfreundlichkeit

- Fordern Sie die Väter in Ihrem Betrieb dazu auf, die Angebote zu flexiblen Arbeitszeiten und vollzeitnaher Teilzeit in Anspruch zu nehmen, sodass sie bei Bedarf zu Hause für einen größeren Teil der Kinderbetreuung sorgen können.
- Machen Sie sich mit den verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten von Elternzeit und Elterngeld vertraut. Kommunizieren Sie, dass Väter in Elternzeit auch in geringer Teilzeit arbeiten und dann wieder aufstocken können.
- Deckeln Sie Überstunden und ermöglichen Sie einen Freizeitausgleich.
- Kommunizieren Sie, dass eine aktive Vaterschaft in Ihrem Betrieb keinen Karriereknick bedeutet und dass die Arbeit in Vollzeit keine Voraussetzung für das berufliche Fortkommen ist.
- Bieten Sie auch für männliche Führungskräfte Führen in Teilzeit oder im Tandem an.
- Prüfen Sie, ob es in Ihrem Unternehmen einen Bedarf für ein Väternetzwerk gibt.
- Zeigen Sie beispielsweise auf Ihrer Website oder in Stellenausschreibungen, dass Sie ausdrücklich auch Väter bei der Vereinbarkeit unterstützen.
- Machen Sie Väterfreundlichkeit zu einem Markenzeichen Ihres Unternehmens.

# **Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ unterstützt auf dem Weg zu mehr Familienfreundlichkeit im Unternehmen**

Das **Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“** des Bundesfamilienministeriums gibt Impulse für die Verbesserung der Vereinbarkeit durch Arbeitgeber, bündelt Informationen rund um das Thema „Familienbewusste Arbeitswelt“ und bietet Erfolgsbeispiele und Erfahrungsberichte aus Unternehmen.

Zum Unternehmensprogramm gehört das gleichnamige **Netzwerk** mit über 9.000 Mitgliedern als zentrale Plattform für Unternehmen in Deutschland, die sich für familienbewusste Personalpolitik interessieren oder bereits engagieren. Es ist eine gemeinsame Initiative des Bundesfamilienministeriums und der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) und wird von beiden Institutionen gefördert. Das Servicebüro bietet Mitgliedern vielfältige Angebote zur Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik, regionale Veranstaltungen und Vernetzungsmöglichkeiten. Die Mitgliedschaft ist kostenlos.

Weitere Informationen zum Unternehmensprogramm und zum Netzwerk erhalten Sie **hier**.

Den praxisorientierten Leitfaden „Väter und Vereinbarkeit“ finden Sie **hier**.

Mit dem **Fortschrittsindex Vereinbarkeit** wurde im Unternehmensprogramm ein Instrument entwickelt, das eine familienfreundliche Unternehmenskultur für Unternehmen messbar macht. Unternehmen können sich registrieren und in einem Online-Tool anhand von zwölf Kennzahlen sehen, wie sie in Bezug auf Familienfreundlichkeit abschneiden. Sie erhalten eine passgenaue Auswertung, können sich mit anderen Unternehmen gleicher Branche oder Größe vergleichen und erhalten Vorschläge für passende Maßnahmen, um ihre familienbewusste Unternehmenskultur langfristig zu stärken.

**Hier** können Sie den Fortschrittsindex selbst testen und den Stand der Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen prüfen.



# ***Methodische Hinweise***

Die Väterbefragung wurde im Oktober 2023 als Online-Befragung durchgeführt. Die Befragten wurden über den Panelanbieter PAYBACK GmbH gewonnen. Es wurden insgesamt 114 erwerbstätige Väter befragt, deren jüngstes Kind unter 16 Jahre alt ist und die nach eigenen Angaben im Wirtschaftsbereich Maschinenbau tätig sind.

Die Befragung ist nicht als repräsentative Erhebung zu verstehen. Die Ergebnisse geben jedoch belastbare Hinweise, wie Väter insgesamt die Väterfreundlichkeit ihres Arbeitgebers einschätzen und wie hoch die Wechselbereitschaft der Väter zugunsten einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist.



## Impressum

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

### Autoren und Autorin:

Dr. David Juncke, Sören Mohr, Johanna Nicodemus

### Herausgeber:

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)



### Bezugsstelle:

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09, 18132 Rostock  
Tel.: 030 18 272 2721  
Fax: 030 18 10 272 2721  
Gebärdentelefon: [gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de](mailto:gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de)  
E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 030 20 179 130  
Montag–Donnerstag: 9–18 Uhr  
Fax: 030 18 555-4400  
E-Mail: [info@bmfsfj-service.bund.de](mailto:info@bmfsfj-service.bund.de)

Einheitliche Behördennummer: 115\*

**Stand:** November 2024, 1. Auflage

**Gestaltung:** [www.zweiband.de](http://www.zweiband.de)

**Bildnachweis:** Titel © [istockphoto.com/SeanShot](http://istockphoto.com/SeanShot); Seiten 12 © STIHL;  
Seite 19 © KIPP Group

\* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 zur Verfügung. In den teilnehmenden Regionen erreichen Sie die 115 von Montag bis Freitag zwischen 8 und 18 Uhr. Die 115 ist sowohl aus dem Festnetz als auch aus vielen Mobilfunknetzen zum Orts- tarif und damit kostenlos über Flatrates erreichbar. Gehörlose haben die Möglichkeit, über die SIP-Adresse [115@gebaerdentelefon.d115.de](mailto:115@gebaerdentelefon.d115.de) Informationen zu erhalten. Ob in Ihrer Region die 115 erreichbar ist und weitere Informationen zur einheitlichen Behördenrufnummer finden Sie unter <http://www.d115.de>.





[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

 [facebook.com/bmfsfj](https://facebook.com/bmfsfj)

 [x.com/bmfsfj](https://x.com/bmfsfj)

 [linkedin.com/company/bmfsfj](https://linkedin.com/company/bmfsfj)

 [youtube.com/@familienministerium](https://youtube.com/@familienministerium)

 [instagram.com/bmfsfj](https://instagram.com/bmfsfj)