

Erfolg

kinder + karriere **lalelu am laptop**

Immer mehr Frauen und Männer wollen beides zugleich: beruflichen Erfolg und Familienglück. Aber wie lässt sich der Wunsch realisieren?

Selbst harte Manager können weich werden. Das Leben eines Vorstandsvorsitzenden sei bisweilen schwer, so kürzlich DaimlerChrysler-Chef Jürgen Schrempp. Doch wenn er nach Hause komme und ihn seine kleine Tochter anlächele, sehe die Welt mit einem Mal ganz anders aus.

Kinderlachen am Abend als Balsam für geschundene Managerseelen. Viele Männer wollen mehr: "Der Wunsch nach einer aktiven Vater-Kind-Beziehung ist heute viel ausgeprägter als noch vor wenigen Jahren", sagt Wassilios Fthenakis, Leiter des Instituts für Frühpädagogik in München. Und das ist auch gut so. Denn psychologische Studien haben gezeigt, dass der Vater auf die Entwicklung des Kindes in allen Lebensphasen einen mindestens ebenso großen Einfluss hat wie die Mutter (siehe Grafik Seite 293).

Hinzu kommt: Junge Mütter sind heute in der Regel genauso gut ausgebildet wie ihre Partner. Entsprechend wollen immer weniger Frauen wegen eines Kindes ihre Karriere auf unbestimmte Zeit vertagen oder ganz aufgeben. Zumal dieses Modell trotz der höheren steuerlichen Belastung von Doppelverdienern finanziell weit attraktiver ist als wenn die Familie mit nur einem Einkommen auskommen muss. Die Folge: Angesichts nicht ausreichender Angebote zur Kinderbetreuung und zu wenig Ganztagschulen muss bei so genannten Dual Career Couples der Vater zwangsläufig bei der Kindererziehung einspringen.

Werdende Eltern haben heute konkrete Vorstellungen davon, wie diese Rollenteilung aussehen soll: 69 Prozent der Betreuungsaufgaben wollen sie gemeinsam erledigen, für 28 Prozent soll allein die Mutter zuständig sein und drei Prozent der Vater übernehmen.

So weit die Vorstellung. Die Realität sieht anders aus. In den meisten Fällen scheitern die Vorsätze schon kurz nach der Geburt des ersten Kindes. Das belegt die von Fthenakis betreute LBS-Familienstudie 2002, deren Ergebnisse im Juni als Buch veröffentlicht werden und der WirtschaftsWoche vorab vorliegen. Der renommierte Familienforscher hat darin die Entwicklung von 175 Paaren über einen Zeitraum von sieben Jahren beobachtet.

Trotz hehrer Vorsätze, so das Fazit, herrscht in Deutschlands Familien noch immer das klassische Rollenmodell: Er macht Karriere, sie hütet die Kinder. Nur wenigen Frauen gelingt nach der Babypause der Wiedereinstieg in den alten Beruf und die gleiche Position. Wenn überhaupt, arbeiten sie anschließend in Teilzeit (siehe Grafiken Seite 101). Die Männer dagegen übernehmen bei der Betreuung des Nachwuchses vor allem die Kür: Sie spielen am Wochenende Fußball, basteln Modelle oder lesen Geschichten vor – wenn sie nicht gerade das Auto waschen, den Rasenmäher reparieren oder an der Steuererklärung tüfteln.

Der Anteil der in Teilzeit arbeitenden Männer liegt seit Jahren bei etwa fünf Prozent, nicht einmal zwei Prozent nehmen Erziehungsurlaub. Dabei gibt es seit Beginn des vergangenen Jahres die Möglichkeit, während der geteilten Elternzeit 30 statt der bis dahin zulässigen 19 Stunden zu arbeiten. Außerdem boxte die rot-grüne Regierung gegen heftigen Widerstand der Wirtschaft einen Rechtsanspruch auf Teilzeit durch. Zeitgleich startete das Familienministerium eine große Werbekampagne. Motto: "Mehr Spielraum für Väter." Das Interesse blieb verhalten. "Die neue Regelung hat bisher kaum Anklang gefunden", sagt Stefan Becker, Geschäftsführer des zur Hertie-Stiftung gehörenden Audits Beruf und Familie, das sich der Förderung familienfreundlicher Personalpolitik widmet.

Das verwundert. Denn immer mehr Väter sind mit ihrer Situation alles andere als glücklich, so das Ergebnis einer aktuellen Untersuchung der Entwicklungspsychologen Horst Nickel und Claudia Quaiser-Pohl von der Universität Düsseldorf. Ihre berufliche Belastung nach der Geburt nimmt sogar noch zu – auch deshalb, weil sie nun alleine für den Lebensunterhalt der Familie zuständig sind. Dadurch verringert sich die Zeit, die sie mit Kindern und Partnerin verbringen. Der Anspruch, ein guter Vater zu sein, lässt sich so nur schwer realisieren. Das führt zu Frustration.

Darunter leidet die Qualität der Paarbeziehung. Die LBS-Studie zeigt, dass es nach der Geburt von Kindern zwischen Paaren deutlich öfter zu Streit kommt. Vor allem die Frauen werden zunehmend unzufrieden mit ihrem Partner und machen ihn verantwortlich für das Scheitern ihrer beruflichen Ambitionen. Die Konsequenz: "Viele Beziehungen sind fünf Jahre nach der Geburt des ersten Kindes komplett zerüttet", sagt Familienforscher Fthenakis. Zu diesem Zeitpunkt gibt es die höchste Scheidungsrate.

Wie lässt sich diese Lage verbessern? Zwar setzt eine zunehmende Zahl von Unternehmen auf Familienfreundlichkeit und bietet entsprechende Programme an, die beiden Eltern eine gleichgewichtige Teilhabe an der Kindererziehung erlauben sollen (siehe Seite 106 bis 111). Doch wenn sich ein Vater tatsächlich dafür interessiert, ramponiert er leicht sein Image und mit ihm die weiteren Karriereaussichten. Oft wird ihm unterstellt, für seinen Job nicht mehr ausreichend motiviert zu sein oder sich nicht voll mit dem Unternehmen zu identifizieren. "Es kann passieren, dass er dann dauerhaft stigmatisiert ist", sagt Erika Regnet, Professorin für Personalwirtschaft an der Fachhochschule Würzburg.

Eine Erfahrung, die auch Lars Mulder (Name geändert), Associate bei einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, nicht erspart blieb. Als er Vater wurde, erklärte er seinem Arbeitgeber, dass er für ein Jahr in Elternzeit gehen wolle. Begeisterung hatte er nicht erwartet, aber zumindest Verständnis. Schließlich warb sein Unternehmen in Hochglanzbroschüren mit dem Versprechen, den Beschäftigten zu ermöglichen, Beruf und Privatleben miteinander in Harmonie zu bringen. Umso überraschender fiel für Mulder die Reaktion des Vorgesetzten aus: Er könne den vorübergehenden Ausstieg leider nicht verhindern, teilte der dem jungen Vater mit. Partner in der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft könne er so allerdings nie werden.

Aus Angst vor derartigen Schäden für die weitere Laufbahn steigen Männer kaum für längere Zeit aus dem Job aus. Wenn überhaupt legen sie eine kurze Pause ein. So wie Stefan Dillig. Als die Siemens-Mobilfunksparte ICM ihren Mitarbeitern im

vergangenen August erstmals ein so genanntes Timeout-Programm anbot, nahm der Ingenieur diese Möglichkeit wahr, um sich drei Monate intensiv um seine Familie zu kümmern. Doch auch in dieser Zeit achtete er darauf, den Kontakt zum Unternehmen nicht zu verlieren.

"Als freizeit- oder familienorientiert eingestuft zu werden, ist meist Gift für die Karriere", warnt denn auch der Düsseldorfer Personalberater Michael Höchsmann, selbst Vater von drei Kindern. "Wenn sich Manager klar zu ihrer Familie bekennen, gelten sie schnell als windelwechselndes Weichei."

Martin Beigel hat dies jedoch nicht geschreckt. Der 34-jährige Projektmanager bei der Commerzbank setzte nach der Geburt seiner Tochter einen Monat komplett aus. Derzeit legt seine Frau eine Elternzeit ein, vom Juni nächsten Jahres an wird Beigel dann sein wöchentliches Arbeitspensum auf 20 Stunden reduzieren. Durch die zeitweise Präsenz im Büro hofft er, auf dem Laufenden zu bleiben. "Wir haben beide bisher nahezu gleich viel verdient und möchten das beibehalten", sagt Beigel. "Außerdem wollte ich nicht nur am Wochenende Papi sein." Obwohl der Vorstand die Mitarbeiter der Frankfurter Großbank ausdrücklich zu derartigem Verhalten ermutigt hat, bleiben Bedenken. "Es wird sicher eine Gratwanderung", sagt Beigel.

Matthias Groß kann diese Befürchtungen nachvollziehen. Vor rund einem Jahr ging der 41-jährige Teamleiter bei DaimlerChrysler in Teilzeitarbeit, um sich gemeinsam mit seiner Frau um Tochter Elena zu kümmern. Obwohl ihm seine Vorgesetzten keine Steine in den Weg legten, plagt auch ihn die Ungewissheit. "Die Sorge, dass meine Karriere darunter leidet, habe ich bis heute nicht abgeschüttelt."

Kein Wunder. Auch im familienfreundlichsten Betrieb bleibt für die Karriere oft nur ein schmales Zeitfenster: Wer zwischen 30 und 40 Jahren nicht permanent Vollgas gibt und rasch aufsteigt, kann dies später kaum noch nachholen. Gleichzeitig ist das genau die Lebensphase, in der der Kinderwunsch am stärksten ist – besonders bei Frauen. Schon ab 35 nimmt das gesundheitliche Risiko einer Schwangerschaft erheblich zu. Die Folge: Jede Lösung bleibt ein Kompromiss aus zwei Karriereplänen.

Die Erwartung jedenfalls, dass beide Eltern ihre Karriere wie zuvor fortsetzen können und sich nebenbei noch liebevoll um das Kind kümmern, sei völlig unrealistisch, so Familienforscher Fthenakis. "Die Rollen sollten möglichst schon vor der Geburt klar verteilt werden, ohne dass der Mann oder die Frau das Gefühl hat, ein allzu großes Opfer zu bringen."

Die Opferrolle sollten Mann oder Frau auch gegenüber ihrem Arbeitgeber vermeiden: "Zeigen Sie, dass Ihnen Ihr Beruf nach wie vor wichtig ist, und machen Sie deutlich, wie Sie ihn mit ihrer individuellen Lebensplanung vereinbaren wollen", rät Elena de Graat, Inhaberin der Bonner Unternehmensberatung Work&Life.

Die modernen Kommunikationsmittel können das Finden der richtigen Balance zwischen Berufs- und Familienleben erleichtern. "Wenn es die Aufgaben im Job zulassen, kann zumindest zeitweise Arbeit zu Hause für viele eine Lösung sein", sagt Beraterin de Graat. Da die Telearbeit keinen Ausstieg aus dem Job bedeutet, werde sie zunehmend akzeptiert – auch bei Männern. Allerdings nur, wenn die Aufgaben daheim zeitlich und räumlich klar getrennt werden. Gleichzeitig am Laptop sitzen, mit

einem wichtigen Kunden telefonieren und für die kreischenden Kinder "Lalelu" singen, geht nicht.

Als die Dortmunder Continentale, vor drei Jahren das Pilotprojekt Telearbeit ins Leben rief, meldeten sich Udo Radüchel und seine Frau, die ebenfalls bei der Versicherung arbeitet, ohne Zögern an. Seitdem wechseln sich beide im heimischen Büro mit der Arbeit ab: An drei Tagen bleibt sie zu Hause, an zwei Tagen er. "Wenn unsere Tochter nach der Schule nach Hause kommt, ist immer jemand da", sagt Radüchel. Früher hatte sich eine Tagesmutter um sie gekümmert.

Dass sich die Telearbeit noch nicht auf breiter Front durchgesetzt hat, liegt daran, dass es in vielen Unternehmen besonders bei Führungskräften immer noch stark auf Anwesenheit ankommt. Wer nicht mindestens 60 Stunden in der Woche am Schreibtisch sitzt, gilt als zu wenig engagiert; wer um 17.00 Uhr nach Hause geht, als faul oder nicht ausgelastet.

Wer unter solchen Umständen ein erfülltes Familienleben erfolgreich mit anspruchsvollen Führungsaufgaben verbinden will, muss seine Zeiteinteilung genau im Griff haben. "Der wichtigste Schritt ist, sich über die eigenen Ziele und Prioritäten klar zu werden", meint Lothar Seiwert. Der Heidelberger Experte für Zeitmanagement rät deshalb dazu, private Anliegen gleichberechtigt neben den beruflichen einzuplanen und regelmäßig "Termine mit sich selbst" zu vereinbaren. "Nur die konsequente Konzentration auf das Wesentliche garantiert Erfüllung und Ausgewogenheit", meint Seiwert.

Peter-Marcus Virsik glaubt, diese gefunden zu haben. Als seine Tochter auf die Welt kam, nahm der Projektmanager bei der Unternehmensberatung Roland Berger zunächst eine gut dreimonatige Auszeit. Inzwischen ist Virsik wieder voll berufstätig, seine Frau bleibt vorerst zu Hause. Um trotzdem ein erfülltes Familienleben zu erreichen, hat er den Schwerpunkt seiner Tätigkeit auf andere Bereiche gelegt und ist heute deutlich weniger unterwegs. Auch das Wochenende hält er sich konsequent frei, das Mobiltelefon bleibt aus. Als Virsiks Arbeitgeber ihn kurz nach dem Sabbatical für drei Monate nach Brasilien schicken wollte, lehnte er dankend ab und erarbeitete in gemeinsamer Absprache eine alternative Einsatzmöglichkeit. Seine Erkenntnis dabei: "Als Vater muss man lernen, auch mal Nein zu sagen."

kommentar.

Verzicht mit gewinn.

Bis zum Abitur dauert es 13 Jahre, bis zum Abschluss des Studiums meist noch einmal fünf. Dann wird ein paar Jahre gearbeitet. Jedoch nur bis das erste Kind kommt. Denn dann ist es mit der Karriere vorbei – vor allem bei den Frauen. Noch immer. In der sich ständig beschleunigenden Wirtschaft mit ihrem rasch veraltenden Wissen und den gewachsenen Anforderungen an Flexibilität und Mobilität gibt es für sie kaum eine Chance, diesen zeitlichen Verlust wieder aufzuholen.

Die Folgen für die Volkswirtschaft sind fatal: Nicht nur, weil es sich nicht rechnet, junge Frauen auf Kosten der Allgemeinheit erst gut und teuer auszubilden, um sie dann auf ewig an den heimischen Kochtöpfen schmoren zu lassen. Sondern vor allem, weil sich immer mehr Paare gegen Kinder entscheiden, wenn diese zwangsläufig zum Karrierekiller werden. Im Durchschnitt bleibt heute jede dritte Frau kinderlos, die Geburtenrate liegt hier zu Lande bei 1,37.

Um die wachsende Vergreisung unserer Gesellschaft zu stoppen, ist zuerst die Politik gefragt. Sie muss dafür sorgen, dass das Lebensmodell Familie wieder an Attraktivität gewinnt. Wichtig sind vor allem mehr und bessere Angebote zur Betreuung – auch von Kleinkindern.

Alle gut gemeinten Ansätze des Gesetzgebers werden allerdings scheitern, wenn sich nicht auch in den Unternehmen etwas ändert. Die Arbeitnehmer müssen darauf vertrauen können, dass Familie und Beruf keine sich ausschließenden Entscheidungsalternativen sind. Kind oder Karriere? Das sind keine sich feindlich gegenüberstehenden Welten, beides gehört zusammen. Dazu müssen sich Arbeitgeber wie Arbeitnehmer annähern und lernen, stellenweise zu verzichten. Der Einzelne womöglich auf den nächsten Schritt der Turbokarriere, die Unternehmen auf den Anspruch universaler Einsatz- und Verfügbarkeit.

Auf lange Sicht werden beide Seiten davon profitieren. Ein erfülltes Familienleben ist ein Gegengewicht zur Hektik des modernen Arbeitsalltags. Es führt zu mehr Ausgeglichenheit und Motivation und damit letztlich auch zu höherer Produktivität. Wenn es nicht gelingt, beides möglich zu machen, wird unsere an Problemen jetzt schon nicht gerade arme Gesellschaft es bald noch wesentlich schwerer haben.

Autor: Welp, Cornelius