

MANAGEMENT

# Die Karriereväter

Familienfreundliche Maßnahmen zielten bisher vor allem auf Mitarbeiterinnen. Doch plötzlich sind es die Männer, die neue Arbeitszeitmodelle fordern und monatelange Auszeiten nehmen. Die Unternehmen müssen sich umstellen.

Vor ein paar Jahren wäre Gerd Göbel für die meisten Personalchefs wahrscheinlich eine Zumutung gewesen – und für seine Kollegen zumindest eine Überraschung. Denn Göbel ist als Gruppenleiter im Bereich Portfoliomanagement und Vermögensverwaltung bei der Commerzbank beruflich erfolgreich, leitet ein eigenes Team. Und er ar-

beitet Teilzeit, weil er eine kleine Tochter hat.

Vor knapp drei Jahren hat der 47-Jährige seine Arbeitszeit reduziert, nach der Geburt seiner Tochter arbeitete er 40 Prozent, dann 60, inzwischen sind es 80 Prozent. In seiner Abteilung mit 80 Mitarbeitern war der Banker der erste Vater, der in Elternzeit ging, und der erste, der

seine volle Stelle aufgab. „Ich habe mich damals schon gefragt, ob man in einer Führungsfunktion überhaupt Teilzeit arbeiten kann“, sagt Göbel, der ein Team von fünf Leuten leitet. Der Versuch aber hat ihm recht gegeben: Einen Tag die Woche ist er zu Hause, wenn auch immer erreichbar über seinen BlackBerry.

Göbel ist eine Ausnahme. Noch.



## Betreuende Väter\*

2009  
**23,4**  
Prozent  
2012  
**29,3**  
Prozent

\*Anteil der Kinder, deren Väter Elterngeld bezogen haben

Quelle: Stat. Bundesamt

Denn tatsächlich gehört er zu den vielen Vätern, denen es nicht mehr reicht, die Woche über zu arbeiten und die eigenen Kinder nur am Wochenende zu sehen. Zu den Männern, die ihre Kinder trotz ihres beruflichen Engagements im Alltag erleben wollen. Und die selbstbewusste und beruflich erfolgreiche Frauen an ihrer Seite haben, die eine Beteiligung an der Erziehung und Betreuung der gemeinsamen Kinder als selbstverständlich einfordern.

Mit „familiären Gründen“ und seinen „beiden sehr jungen Kindern“ begründete Jörg Asmussen Mitte Dezember seinen Rückzug vom Top-Job als Direktoriumsmitglied der Europäischen Zentralbank. Und auch für das überraschende Ende der Politikkarriere von Roland Pofalla, jahrelang einer der einflussreichsten Männer an der Seite von Kanzlerin Angela Merkel, sollen vor allem familiäre Gründe ausschlaggebend gewesen sein.

Es ist ein Kulturwandel, der sich langsam, aber anscheinend unaufhaltsam voll-

zieht. Jahrzehntlang galt das Familienfoto auf dem Büroschreibtisch als maximaler Ausweis der eigenen Familienfreundlichkeit. Männer, die sich explizit um ihre Kinder kümmerten, wurden wenn nicht als „Weicheier“ oder „Schluffis“, dann doch zumindest als sonderbare Wesen wahrgenommen, die sich dem gängigen Rollenbild vom hart arbeitenden, karriereorientierten Alleinverdiener widersetzen.

Diese Zeiten jedoch scheinen vorbei zu sein. 91 Prozent der Väter sagen laut einer Studie, dass sie auch unter der Woche Zeit mit ihrer Familie verbringen wollen. Seit die damalige Familienministerin Ursula von der Leyen (CDU) das Elterngeld mit seinen Partnermonaten eingeführt hat, ist die Zahl der Väter, die in Elternzeit gehen, auf ein Rekordhoch von 27 Prozent gestiegen. In bestimmten Branchen müssen sich Väter vor Kollegen inzwischen rechtfertigen, wenn sie nach der Geburt ihres Kindes nicht mindestens zwei Monate zu Hause bleiben.

Zwar sind bundesweit noch immer nur knapp 20 Prozent aller Teilzeitbeschäftigten männlich – aber mit stark steigender Tendenz: Der Anteil der Männer hat sich in den vergangenen zehn Jahren mehr als verdoppelt, während die Zahl der Frauen um etwa 30 Prozent gestiegen ist. Und im kürzlich unterzeichneten Koalitionsvertrag findet sich erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik ein Passus zur Rolle des „aktiven Vaters“ und die Forderung nach „besseren Rahmenbedingungen, damit Väter und Mütter Aufgaben in Familie und Beruf partnerschaftlich aufteilen können“.

Dem neuen Selbstverständnis müssen sich zähneknirschend auch die Arbeitgeber stellen, die sich doch gerade erst daran gewöhnt hatten, besser auf die Belange ihrer weiblichen Mitarbeiter einzugehen. Plötzlich sind es die männlichen Angestellten, die von ihren Personalverantwortlichen neue Arbeitszeitmodelle einfordern und monatelange Auszeiten nehmen, die ganze Nachmittage in Kalendern blocken, weil sie die Kinder aus der Kita abholen müssen, oder wichtigen Meetings fernbleiben, weil ein Laternenumzug oder Schulfest ansteht. „Männer werden für Unternehmen damit genauso unberechenbar wie Frauen – und das ist auch gut so“, sagt Volker Baisch, der Unternehmen berät, wie sie väterfreundlicher werden können.

Der Handlungsdruck also wächst, denn bereits heute kämpfen die Unternehmen darum, gute Leute zu finden und sie dann auch zu halten. Da genügt es nicht mehr, den Mitarbeitern einen firmeneigenen Kita-Platz zu offerieren: Umfragen unter Vätern zeigen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben die Arbeitsmoti-

vation und die Bindung an den Arbeitgeber enorm steigert. Und Personalchefs geben längst offen zu, dass eine Väter-Karriere auch dem beruflichen Aufstieg förderlich sein kann: Bringen die Karriereväter doch neben Sozialkompetenz oft auch gutes Organisationstalent und eine hohe Arbeitseffizienz mit.

Gleichzeitig bemängeln 85 Prozent aller Männer, dass familienfreundliche Maßnahmen in Un-

ternehmen sich vor allem an die weiblichen Kollegen richten. Und es sind die Männer, die ihre Firmen in Sachen Familienfreundlichkeit deutlich schlechter bewerten als Frauen, wie eine Studie von A. T. Kearney zeigt, die im Januar veröffentlicht wird. „Die Unternehmen müssen sich bewegen, wir brauchen dringend neue Modelle, müssen Arbeit in Teilen ganz neu denken“, sagt Martin Sonnenschein, Zentraleuropa-Chef der Beratung.

Wie das gehen kann, zeigt die Robert Bosch GmbH. Unter dem Stichwort „Flexibles Arbeiten“ bietet der Konzern seinen Mitarbeitern nicht nur Gleit- und Teilzeitmodelle an, sondern ermutigt sie explizit, von verschiedenen Orten aus zu arbeiten. Führungskräfte können sich ihre Arbeitszeit sogar frei einteilen. Letztlich komme es nur auf das Ergebnis der Arbeit an, heißt es beim Unternehmen. Interne Netzwerke wie `papas@bosch` helfen beim Austausch, in einem Pilotprojekt arbeiteten erstmals 100 Führungskräfte von zu Hause aus oder in Teilzeit.

Bosch ist nicht das einzige Großunternehmen, das auf diese Weise versucht, seinen Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Der Versicherungskonzern Ergo etwa bietet seinen Führungskräften Seminare zum Thema „Familienbewusste Führung“ an, um Mitarbeiter mit Personalverantwortung für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu sensibilisieren. Außerdem hat der Konzern gerade ein Projekt zum Thema „Führung in Teilzeit“ gestartet und ermöglicht den Vätern, Urlaubs- und Weihnachtsgeld ganz oder teilweise in Urlaubstage umzuwandeln. Bis zu 42 Tage mehr Urlaub im Jahr können so genommen werden, ohne dass monatliche Gehaltseinbußen entstehen.

Da geschehen ganz erstaunliche Dinge – und das ausgerechnet in Deutschland, bislang nicht eben Vorreiter in fortschrittlicher Unternehmenskultur. „Die deutsche Arbeitswelt ist nach wie vor sehr männlich ausgerichtet“, sagt Stefan Reuß vom Institut für sozialwissenschaftlichen Transfer in Berlin. Leistung werde immer noch durch Anwesenheit definiert, noch immer herrsche die Präsenz- anstelle einer Ergebniskultur. Gerade jüngere Mitarbeiter aber „stellen das immer häufiger in Frage und verlangen nach



Teilzeit-Banker Göbel (r.) mit Kollege und Kindern auf einem Spielplatz

TIM WEGNER / LAIF / DER SPIEGEL

anderen Modellen“. Und sie tauschen sich aus: Seit ein paar Jahren existiert ein bundesweites Väternetzwerk für berufstätige Männer mit Familie.

Möglich ist mittlerweile eigentlich fast alles – selbst in Führungsjobs. Das zeigt das Beispiel von Lutz Cauers. Der 49-Jährige leitet die Konzernrevision bei der Deutschen Bahn, er hat über hundert Leute unter sich und berichtet direkt an Bahn-Chef Rüdiger Grube. Sein Büro liegt in Berlin, ein zweiter Standort in Frankfurt. Außerdem ist er an drei weiteren Standorten in Deutschland, vier in Europa, Asien und den USA verantwortlich. Sein Lebensmittelpunkt aber ist Nürnberg, dort wohnen seine Frau und die drei Söhne, der jüngste erst wenige Wochen alt.

In Nürnberg lässt er sich gerade ein Büro bei einer Konzerngesellschaft einrichten, mindestens einen Abend unter der Woche ist er bei der Familie. Ansonsten fliegt er oft früh am Morgen Richtung Berlin oder fährt nach Frankfurt, im Zweifel nimmt er die Kinder auch mal mit ins Büro. „Meine Frau ist Inhaberin eines mittelständischen Unternehmens, da war einfach völlig klar, dass sie die Familienarbeit nicht allein leisten kann“, sagt Cauers. „Und ich will es auch nicht, denn ich will meine Kinder aufwachsen sehen.“

Für ihn ist es selbstverständlich, Elternabende oder Fußballspiele in seinen Tagesablauf genauso einzuplanen wie wichtige Geschäftstermine, im Zweifel delegiert er an seine Führungskräfte oder arbeitet spät am Abend. „Das alles geht aber nur, weil der Arbeitgeber das mitmacht, da es nicht nur Lippenbekenntnisse gibt, die im Zweifel nichts wert sind.“

So wie Cauers denken immer mehr Männer – und die Konzerne reagieren. Beispielsweise die Lufthansa, die ihren 70 000 Mitarbeitern deutschlandweit zwar schon lange alle möglichen Teilzeitmodelle anbietet. Aber inzwischen merkt man auch dort, dass das nicht mehr reicht.

Bettina Volkens ist Personalvorstand bei der Lufthansa Group und Mutter von zwei Kindern. „Starre Modelle funktionieren nicht“, sagt sie. Als Unternehmen müsse man die Mitarbeiter einbinden. Ihr Ziel ist es, die Kultur offener für individuelle und flexible Arbeitszeitmodelle zu machen. Ein Baustein dafür ist das Pilotprojekt „New Work Space“: In der Personalabteilung teilen sich 80 Mitarbeiter 50 Arbeitsplätze, auch die Führungskräfte sitzen jeden Tag an einem anderen Schreibtisch. „Es ist erlaubt, ja es ist sogar erwünscht, manchmal von zu Hause aus zu arbeiten“, sagt Volkens.

Solche Modelle aber funktionieren nur, wenn sie vorgelebt werden. Volkens' Ziel ist es deshalb, „mehr Männer dazu zu ermutigen, Elternzeit zu nehmen und Teilzeit zu arbeiten“. Sie sagt das auch im Interesse des Unternehmens: „Eine aktive Vaterrolle zu übernehmen fördert oft so-



**Vater Chromik, Lufthansa-Vorstand Volkens**  
„Mehr Männer ermutigen“

ziale und emotionale Kompetenz, diese Eigenschaften sind auch im beruflichen Umfeld und für uns als Unternehmen wichtig.“

Doch die Umsetzung solcher Ziele stößt im beruflichen Alltag auch an Grenzen. „Ich persönlich freue mich für jeden Kollegen, der sich um seine Kinder kümmert oder in Elternzeit geht, und finde das auch richtig“, sagt ein Manager. „Aber als Chef denke ich natürlich sofort: O Gott, jetzt muss ich schon wieder mühsam dafür sorgen, dass wir arbeitsfähig bleiben.“

Das wird vor allem in mittelständischen Betrieben schnell zum Problem: „Wenn in einem Handwerksbetrieb ein oder zwei Spezialisten für mehrere Monate ausfallen, ist das natürlich eine Katastrophe“, sagt der Berater Baisch. Doch das Bewusstsein für die neuen Anforderungen sei durchaus vorhanden. „Viele Mittelständler wissen noch nicht, wie sie auf die neuen Bedürfnisse der neuen Vätergeneration reagieren sollen.“ Aber auch hier experimentieren die ersten Unternehmen mit Jahresarbeitszeitkonten, flexiblen Arbeitszeiten, Eltern-Kind-Büros oder externer Kinderbetreuung.

Das sorgt für Zufriedenheit bei den eigenen Mitarbeitern, hat aber noch einen anderen, positiven Effekt: Sind bestimmte Stellen zeitlich befristet zu besetzen, haben Kollegen die Chance, sich zumindest temporär zu verändern. Das gilt insbesondere für Führungsaufgaben, wie Marcus Chromik weiß: Der 41-Jährige ist als Bereichsvorstand Group Risk Management bei der Commerzbank für das Kreditrisikomanagement zuständig und hat nach der Geburt seines heute knapp zweijährigen Sohns selbst Elternzeit genommen.

Er unterstützt es als Vorgesetzter deshalb, wenn seine Mitarbeiter sich um ihre Kinder kümmern wollen. „Das ist doch für ein Unternehmen auch immer die Chance, aufstrebende Nachwuchskräfte für eine befristete Zeit Führungsaufgaben ausprobieren zu lassen, sie zu testen.“

Er selbst habe seine Elternzeit genossen, sagt er. Er habe durch den Abstand den Kopf freibekommen und so die Chance gehabt, strategischer über Dinge nachzudenken. Und das, obwohl er während dieser Zeit für seinen Arbeitgeber nicht völlig unerreichbar war. Einmal am Tag schaltete er seinen BlackBerry an, für Notfälle war seine private Telefonnummer hinterlegt, ein paarmal telefonierte er mit seiner Vertretung.

„Letztlich ist es ein Geben und Nehmen“, sagt Chromik. Komme das Unternehmen dem Mitarbeiter entgegen, sei dieser auch eher bereit, in Sondersituationen einzuspringen. „Hätte sich die Euro-Krise in dieser Zeit dramatisch verschärft“, sagt er, „wäre ich natürlich sofort in die Bank gekommen.“

SUSANNE AMANN, SIMONE SALDEN

TIM WEGNER / LAIF / DER SPIEGEL (O.F.); MICHAEL PASTERICK / PICTURE ALLIANCE / DPA (U.)