

die beruflichen Ambitionen zurückstellen. Nur sechs Prozent aller Väter mit minderjährigen Kindern arbeiten in Teilzeit, unter den Müttern sind es 69 Prozent.

Eine Allensbach-Umfrage aus diesem Jahr zeigt zwar, dass sich die Einstellung der Deutschen zu familiären Rollenbildern wandelt. 84 Prozent der Bevölkerung finden, dass ein Vater so viel Zeit wie möglich mit seinen Kindern verbringen sollte – und immerhin 38 Prozent, dass er dafür beruflich kürzertreten sollte. Doch diese Vorstellungen sind offenbar weit weg von der Wirklichkeit. Das liegt nicht zuletzt daran, dass Männer mehr verdienen als Frauen – und die wenigsten Familien auf dieses Geld verzichten wollen oder es können. Jeder fünfte Mann, das zeigt eine Umfrage des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, begründet seine Entscheidung, keine Elternzeit zu nehmen, mit der Angst vor Karriereanteilen, wie auch Thorsten Meier sie erlebt hat. Nur 36 Prozent der Befragten in einer Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearney waren der Meinung, dass Teilzeit für Männer in Unternehmen akzeptiert ist. „Zwei Monate Elternzeit sind akzeptiert. Bei allem, was darüber hinausgeht, wird es kritisch“, sagt Volker Baisch, der mit der Väter gGmbH in Hamburg die erste Unternehmensberatung in Deutschland gegründet hat, die sich auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Sicht der Väter spezialisiert hat. Er beobachtet, dass Vorgesetzte sich damit schwertun, wenn ihre männlichen Angestellten längere Elternzeit beantragen, und dass in vielen Unternehmen noch niemand daran gedacht hat, die dort arbeitenden Väter einmal zu fragen, welche Art von Flexibilität sie eigentlich bräuchten. Baisch betont aber auch: „Teilweise stehen sich die Männer selbst im Weg und loten ihre Möglichkeiten noch nicht genug mit Kollegen und Vorgesetzten aus.“

Thorsten Meier stieß mit seinem für sein Unternehmen ungewöhnlichen Elternzeitbegehren zunächst zwar auf Erstaunen, aber nicht auf Hindernisse. Die ergaben sich erst später. Trotz seiner eigenen schlechten Erfahrungen stellt er fest, dass sein Verhalten die gesamte Unternehmenskultur gewandelt hat. „Mehr als zwei Monate Elternzeit zu nehmen ist mittlerweile hier absolut normal“, sagt er. Diejenigen aber, die Karriereambitionen hätten, gingen nach wie vor lieber kein Risiko ein – und bestätigten mit ihrer Vorsicht erst die Annahme, dass ein Fokus auf die Familie karriereschädlich sein könnte. Oft sind es solche kulturellen Hindernisse, die der Veränderung von Rollenbildern im Weg stehen: Solange kein Vorge-

setzter die emanzipierte Familienbeteiligung vorlebt, ändert sich auch in der restlichen Belegschaft nichts.

### Urlaub fürs Laternenbasteln

Uwe Walter führt mit dem gleichnamigen Dortmunder Malerbetrieb eines jener Unternehmen, die der Berater Baisch unterstützt – und bei dem er die wichtigste Voraussetzung für mehr Verständnis für Väter vorgefunden hat: Der Chef ist selbst ein Familienmensch. Für seine heute 18 und 23 Jahre alten Töchter sei er immer dagewesen, erzählt der 56-Jährige. Notfalls habe er auch Kundentermine abgesagt. „Wenn die Familie nicht funktioniert, funktioniert auch die



**Zementierte Strukturen** Die gesellschaftlichen Erwartungen an Väter wandeln sich, nicht aber die beruflichen Rollenbilder

Arbeit nicht“, sagt Walter. Jene Väter, die sich mehr als früher um ihre Kinder kümmern wollen, zu unterstützen, ist für ihn deshalb ein wichtiger Baustein, um engagierte Mitarbeiter an Bord zu halten – und damit das Geschäft am Laufen. „Einem alleinerziehenden Vater im Betrieb haben wir wegen der Kindergartenzeiten eine Sonderstellung eingeräumt – er durfte eine Stunde später kommen und eine Stunde früher gehen. Eine von den beiden Stunden hat die Firma ‚gesponsert‘“, erzählt Walter.

Norbert Schalm, Chef einer Heizungs- und Sanitärfirma, hat in seinem Handwerksbetrieb eine fast ausschließlich männliche Belegschaft, die aber mehrheitlich in klassischen Familienmodellen lebt, wo die Frauen hinzuverdienen und sich sonst um die Kin-

der kümmern. Aber Schalm fördert gerne das Bewusstsein seiner Jungväter für die Rolle, die ihnen ja weit über die Elternzeit hinaus bevorsteht: „Alle Väter in meinem Betrieb haben Elternzeit in Anspruch genommen“, sagt Schalm, 56, in der kleinen Kaffeeküche seines Betriebs in Mönchengladbach. Auf einem Sideboard stehen Schälchen mit Trockenfrüchten und Nüssen, auf dem Tisch liegt ein Stapel mit Freizeitanträgen seiner Mitarbeiter, die er immer sofort bearbeitet, wie er sagt. Die Aufgaben rund um den Nachwuchs würden ja nicht nach 14 Monaten enden, sagt Schalm. „Wenn ein Mann für einen Schulausflug oder einen Bastelnachmittag in der

Kita einen Urlaubstag opfern muss, dann tut er das nicht“, fasst er seine Erfahrung zusammen. Schalm hat deshalb für seine Mitarbeiter Zeitkonten und Gleitzeit eingeführt. Die Mitarbeiter können jederzeit einsehen, wie viele Plusstunden sie auf ihrem Arbeitskonto haben und diese auch kurzfristig für Freizeitausgleich einsetzen. Im Gegenzug verlangt er von seinen Mitarbeitern, auch mal zu unbequemeren Zeiten, etwa am Wochenende, zu arbeiten. „Letzten Endes müssen wir die Wünsche unserer Kunden erfüllen“, betont Schalm.

Die Herren Schalm und Walter sind Chefs, wie Thorsten Meier sie sich gewünscht hätte. Er musste sich die Zeit für seine Tochter manchmal teuer erkaufen: mit Überstunden, Telefongesprächen am Abend und der unausgesprochenen Erwartungshaltung, dass er Mails immer liest und kurzfristig beantwortete. Besonders an seinem wöchentlichen Homeofficetag spürte er

manchmal das Misstrauen der Vorgesetzten, ob er auch wirklich arbeitete.

Akademiker, die Zeit für ihre Kinder finden wollen, tun sich auch deshalb so schwer, weil sie oft beide ausgesprochene Karriereambitionen haben. In den Handwerksunternehmen von Schalm und Walter leben die meisten Mitarbeiter das klassische Modell – der Vater ist Ernährer der Familie, die Mutter verdient allenfalls ein wenig dazu und kümmert sich darum, die Kinder nachmittags zum Sport zu bringen, Wäsche und Einkauf zu erledigen. „Die Situation ist in vielen Akademikerpaaren komplexer, da arbeiten oft beide, verdienen ähnlich und teilen sich die Hausarbeit“, sagt auch Volker Baisch.

### Mach den Mund auf

Eva Voß, bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY für das Thema Diversität verantwortlich, sieht in der Unterstützung von Vätern den entscheidenden Schritt in eine emanzipierte Gesellschaft: „Wenn wir mehr Frauen in Führung wollen, geht es gar nicht ohne aktive Väter.“ In einer internen Kampagne stellt das Unternehmen derzeit Rollenmodelle vor, die zeigen, wie sie Job und Familie unter einen Hut bringen. Männliche Mitarbeiter geben darin Tipps wie: „Denk immer daran, dass Höchstleistung nicht das Gleiche ist wie höchste Stundenzahl“, oder: „Mach den Mund auf, wenn der Termin eines Meetings für dich nicht passt oder du dann früher gehen musst.“ Bis das zur Selbstverständlichkeit wird, ist es aber noch ein weiter Weg.

„Viele sehen beim Thema Kinder immer noch die Frau ihres Mitarbeiters eher in der Pflicht als diesen selbst“, sagt Voß. Aber: „Vereinbarkeit ist kein Frauenthema. Wenn Väter auch von Unternehmensseite ermutigt werden, sich um ihre Kinder zu kümmern, ist das aktive Frauenerforderung.“ Noch immer werde, so Voß' Erfahrung, in Konzernen unterstellt, Familienmensen seien weniger ambitioniert. Dabei lasse sich das Ganze auch umgekehrt betrachten: „Es ist auch eine Führungskompetenz, wenn man sich um andere kümmert, das bringt auch eine Firma weiter“, sagt Voß.

Thorsten Meier will trotz allem auch für sein zweites Kind Elternzeit nehmen. „Ein Headhunter hat mich gefragt, für welchen Job ich auf Elternzeit und Zeit für die Familie verzichten würde. Dabei habe ich gemerkt: Ich würde es für keine noch so gut bezahlte Stelle mehr tun.“ ■

FOTOS: PATRICK SCHUCH FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN, WERNER SCHUERING FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

# Mehr als ein bisschen Sponsoring



**KOLUMNE** ELISABETH NIEJAHR, CHEFREPORTERIN

**Die Zusammenarbeit von Schulen und Unternehmen muss sich ändern. Ein Blick in die USA zeigt, was sich besser machen lässt.**

**Als meine damals fünfjährige Tochter** nach dem ersten Tag in einer amerikanischen Grundschule nach Hause zurückkehrte, musste ich schlucken: Der Tag begann für alle mit „Face the Flag“, einer kurzen Ansprache vor der US-Fahne – und das an einer Montessori-Schule mit vielen Kindern von liberalen Akademikerkeltern. Selbst ihnen galt solch ein Start in den Tag als bewährtes Mittel, die Kinder auf Besonderheiten des weltweit größten Einwanderungslandes einzustimmen. Ich lernte damals auch, dass amerikanische Lehrer oft ganz anders mit selbstbewussten Mädchen umgehen: Meine Tochter sei ein „natural leader“, sagten die Pädagogen begeistert, eine Chefin von morgen. An unserer Berliner Kita hieß es, sie sei „bossy“ – und das war als Beschwerde gemeint. Vor allem aber, das war die wichtigste Lektion, haben wir damals erlebt, dass Schulen nicht nur ein Ort für die Vermittlung von Wissen sind, sondern auch ein Lebensraum für Kinder – und wichtiges Begegnungszentrum innerhalb von Kommunen. Unternehmen bieten deshalb ganz selbstverständlich Programme für die Nachmittagsbetreuung an, von Sportkursen auf Sponsoringbasis bis zur Vermittlung handwerklicher Fähigkeiten.

In Deutschland ist dieses Engagement selten. Alba-Chef Eric Schweitzer, der Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, ist eine der wenigen Ausnahmen: Der von seinem Unternehmen finanzierte Basketballverein Alba Berlin arbeitet eng mit den 39 Grund- und 17 Oberschulen in der Stadt zusammen – vom Verein finanzierte Jugendtrainer kommen in die Schulen und bieten AGs am Nachmittag an. Der Bedarf an solchen Initiativen ist enorm, schließlich fehlen allerorts Lehrer und Erzieher – und an Ressourcen, um für Nachmittage und Ferientage gute Angebote zu machen. Der von 2025 an geltende Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung in Grundschulen wird mit dem bisher eingestellten Personal ganz sicher nicht gelingen.

**Dabei haben Unternehmen aller Branchen** gleich aus mehreren Gründen ein Interesse an gut ausgestatteten Schulen. Mütter sollten nicht durch fehlende Betreuungsangebote in die Teilzeit gezwungen werden – sondern diese Arbeitsform nur wählen, wenn sie und ihre Familien es wirklich wollen. Außerdem können Unternehmen durch Engagement an Schulen Werte vermitteln, die ihnen wichtig sind (oder sein sollten): Teamgeist, Fairness und Führungsstärke etwa lassen sich kaum irgendwo so gut erlernen wie beim Mannschaftssport.

Viele Unternehmer und Manager denken derzeit darüber nach, wie sie den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Demokratie stärken können. Schulen sind dafür ein guter Ort. Dass Pädagogen mitunter skeptisch auf solche Kooperationen schauen, liegt an Vorurteilen und Fantasielosigkeit auf beiden Seiten. Bisher konzentrieren Manager sich oft darauf, für ein Schulfach „Wirtschaft“ zu werben. Oder sie zahlen ein wenig Geld, wenn Schüler sich um Sponsoren bemühen. Das ist sinnvoll, aber längst noch nicht genug. Die Schulen müssen zunächst einmal besser funktionieren. In einem guten Lernumfeld werden Kinder und Jugendliche alles besser aufnehmen – auch Grundkenntnisse der Ökonomie. ■