

E

s klingt nach Männerarbeit. Maschinen stampfen und zischen und spucken Vliesbänder aus. Sie lasern ovale Löcher in Kunststoffstreifen und spulen Endlosspritzguss auf riesige Rollen. Gabelstapler hetzen zu den Bergen von Polypropylen-Granulat und Kautschuk; aus der Versandabteilung nebenan dröhnt harte Rockmusik. Die Arbeiter, Stöpsel im Ohr, sind bei dem mittelständischen Unternehmen OKE beschäftigt. Sie stellen Kunststoffverstärkungen für Polstersitze her. VW zählt ebenso zu den Kunden wie der Möbelhersteller Hülsta.

Nur wenige Schritte entfernt liegt das »Zwergenland«. Ein gutes Dutzend Kinder hat am Mittagstisch Platz genommen. In ein paar Stunden, wenn sie den Blaumann gegen Freizeit-Jeans getauscht haben, werden die Männer aus der Halle nebenan direkt ins Familienleben wechseln: Sie werden ihre Kleinen aus dem Betriebskindergarten abholen und mit ihnen nach Hause fahren.

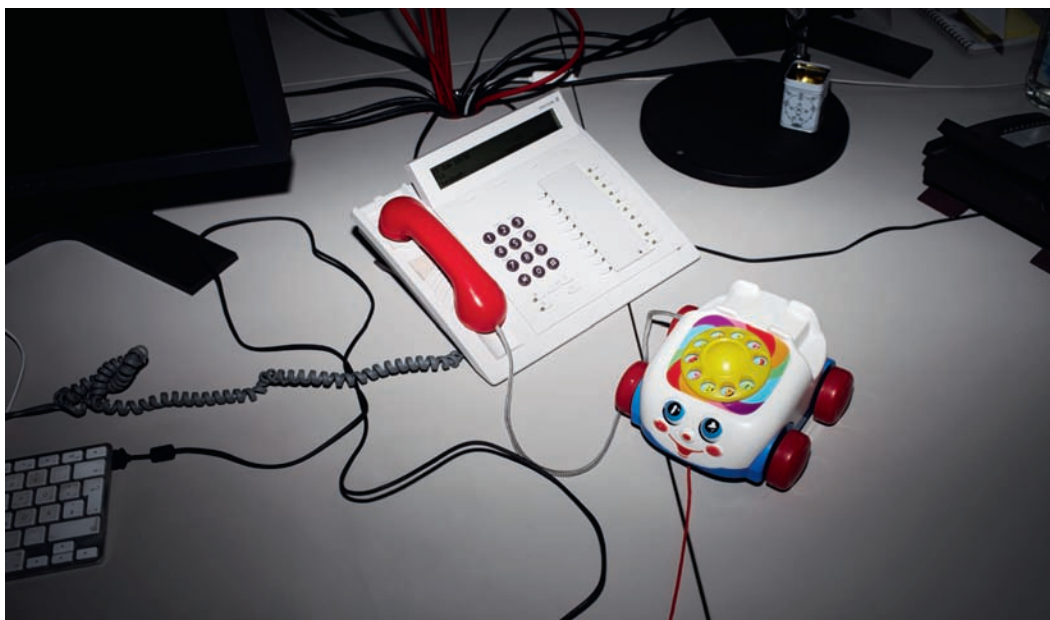
Noch ist das eine eher seltene Situation in Deutschland, denn noch schließen sich Kinder und Karriere häufig aus. Junge Mütter finden nur mit Mühe einen Job, Väter sollen die Sorge um den Nachwuchs tunlichst den Frauen überlassen. Ein erfülltes Familien- mit einem erfolgreichen Berufsleben zu vereinen ist immer noch nahezu ausgeschlossen – für Frauen wie für Männer. Die Folgen sind fatal.

Im Durchschnitt weniger als 1,4 Kinder bekommen die Frau-

GEBT DEN ELTERN ZEIT

Noch immer ist es schwer, Beruf und Familie zu vereinen. Zwar nehmen inzwischen viele Mütter und Väter Elternzeit in Anspruch oder können in Teilzeit arbeiten, doch den beruflichen Aufstieg verpassen sie damit oft. Was muss sich ändern, damit das Arbeitsleben familienfreundlicher wird?

TEXT **ULRIKE MEYER-TIMPE**



DAS WICHTIGSTE

Unternehmen konkurrieren heutzutage nicht mehr nur um Aufträge, sondern auch um Fachkräfte. Mit der sinkenden Geburtenrate wird sich das Problem

noch verschärfen, also müssen die Arbeitgeber mehr bieten als nur eine gute Bezahlung – sie müssen familienfreundlicher werden. Vor allem große

Unternehmen sind in diesem Bereich schon weit, aber es gibt auch kleinere Firmen, die sich sehr bemühen und etwa eine flexible Kinderbetreuung bieten.

1 FACHKRÄFTE Wegen des demografischen Wandels rechnet die Bundesagentur für Arbeit bis 2050 mit einem Rückgang des Arbeitskräfteangebots um 12 Millionen Menschen. Dies hätte enorme wirtschaftliche Auswirkungen: Das Beratungsunternehmen Prognos beziffert den dadurch bis 2030 entstehenden Verlust auf 4600 Milliarden Euro.

2 AUSFALLZEITEN Seit zwei Jahren nehmen die krankheitsbedingten Fehltage wieder leicht zu. So stieg der Krankenstand 2009 laut Fehlzeiten-Report 2010 im Vergleich zum Vorjahr von 4,6 auf 4,8 Prozent. Im Schnitt fehlten die deutschen Arbeitnehmer 17,3 Tage. Extreme Werte weisen häufig Staatsdiener auf. So fehlte 2010 in Sachsen jeder Polizist durchschnittlich 29 Tage.

3 PRODUKTIVITÄT Volkswirtschaftlich versteht man darunter das Verhältnis zwischen Input und Output, zwischen dem, was produziert wird, und den dafür eingesetzten Mitteln. Die Produktivität von Firmen ist stark von der Motivation ihrer Angestellten abhängig: So zeigt eine US-Studie, dass Arbeitnehmer, denen Verantwortung übertragen wurde, zufriedener und produktiver arbeiten. Überraschend ist das Ergebnis einer Studie aus Singapur: Danach erhöht privates Internetsurfen am Arbeitsplatz die Produktivität.

en heute in Deutschland. Der Gesellschaft fehlen die Kinder, die später die Renten der Älteren zahlen müssen. Und der Wirtschaft wird es immer mehr an **Fachkräften**¹ mangeln, wenn eine Berufstätigkeit dem Kinderwunsch entgegensteht. Da gegenzusteuern ist nicht nur die Politik gefordert. Auch die Unternehmen selbst müssen familienfreundlicher werden. Denn in vielen Branchen herrscht harte Konkurrenz um die Facharbeiter.

Die Mitarbeiter von OKE haben Glück. Ihr Chef sieht in ihnen nicht nur die Arbeitskraft, sondern auch den Familienmenschen. Er unterstützt sie dabei, die beiden Seiten ihres Lebens zu vereinen. Eltern sind hier besonders willkommen. Und das keineswegs aus selbstlosen Motiven. Denn schon jetzt muss Personalchef Carsten Gellrich manchmal monatelang nach Arbeitskräften für den Stammsitz suchen. Ein Problem, das viele Unternehmen betrifft – und das künftig noch bedeutsamer werden könnte. Das dümmert immer mehr Firmen: »Vor zehn Jahren war Familienfreundlichkeit ein Exotenthema, das argwöhnisch betrachtet wurde«, sagt Thomas Knittel, der beim Wirtschaftsforschungsinstitut Prognos für Familienpolitik zuständig ist. »Inzwischen ist der Anfang gemacht. Es besteht eine größere Offenheit.«

Die Geschäftsführung von OKE beschloss bereits 2005, eine Kita für den Nachwuchs der Mitarbeiter einzurichten. Ein Teil der Kinder ist für den täglichen Besuch angemeldet. Die übrigen Plätze sind für einzelne Tage vergeben oder können spontan genutzt werden. Wenn eine Mutter, die sich sonst zu Hause kümmert, krank ist;

80 PROZENT DER UNTERNEHMEN HALTEN DAS THEMA FAMILIENFREUNDLICHKEIT FÜR BEDEUTSAM.

wenn die öffentliche Kita, die das Kind normalerweise besucht, Sommerferien macht oder deren Personal streikt: für OKE-Mitarbeiter ist all das kein Problem. Und schon gar kein Grund, nicht zur Arbeit zu erscheinen.

»Die Familienfreundlichkeit nutzt den Unternehmen in doppelter Hinsicht«, sagt Michael Hüther, Chef des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). »Zum einen ist sie ein Imagefaktor und signalisiert, dass man sich dem gesellschaftlichen Wandel stellt. Zum anderen rechnet sie sich auch, nüchtern betrachtet.« Sie bewirke geringere **Ausfallzeiten**², eine höhere Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen und damit geringere Kosten für die Personalsuche. So sieht das auch

Personalchef Gellrich. Zudem seien bei OKE früher nur zehn Prozent der weiblichen Büroangestellten nach drei Jahren Babypause zurückgekehrt. Seit es die Kita gibt, sagt er zufrieden, nähmen 90 Prozent die Arbeit wieder auf, und das nach spätestens einem Jahr.

Für seinen Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit ermittelt das IW regelmäßig, ob und wie Deutschlands Betriebe auf die Bedürfnisse von Eltern eingehen. Seit der ersten repräsentativen Umfrage 2003 hat sich einiges getan. Damals hielten nur 45 Prozent der Unternehmen das Thema für bedeutsam, heute sind es bereits 80 Prozent. Und während vor acht Jahren jeder fünfte Arbeitgeber keinerlei familienfreundliche Maßnahmen anbot, liegt der Anteil heute bei unter einem Prozent. Allerdings ist die Definition solcher Projekte oft weit gefasst; bei OKE zählt man beispielsweise das betriebseigene Fitnessstudio dazu, zu dem auch Angehörige Zutritt haben. Eine Kinderbetreuung bieten hingegen nur 2,4 Prozent der Arbeitgeber, fast ausschließlich Großunternehmen wie Daimler oder Porsche.

Christian Alfons leitet die Qualitätskontrolle bei OKE und hat zwei Kinder. Nach der Arbeit holt er seinen Sohn immer nebenan aus dem Kindergarten ab. Früher haben die beiden auf der halbstündigen Heimfahrt oft geschwiegen. »So ist das halt unter Männern«, sagt der Vater. »Aber neuerdings erzählt Joos mehr von seinem Tag.« Vielleicht hat es damit zu tun, dass er seinen Vater kürzlich intensiv erleben durfte.

Die Geburt von Joos' jüngerer Schwester Rike nutzte Christian Alfons zur Elternzeit. Er kümmerte sich dabei besonders um den Sohn, um seine Frau zu entlasten. »Da ist

eine ganz andere Nähe zwischen uns entstanden«, sagt er. »Ich kann es jedem nur empfehlen, Elternzeit zu nehmen.« Als Joos Ende 2006 geboren wurde, kam sein Vater gar nicht auf die Idee, zu Hause zu bleiben. Denn das einkommensabhängige Elterngeld mit den sogenannten Vätermontaten gibt es erst seit 2007. Wenn sich nicht nur ein Elternteil – meist die Mutter – für das Baby frei nimmt, gibt es zwei Monate länger Geld vom Staat.

Seither steigt die Zahl der Männer rapide, die Elternzeit in Anspruch nehmen. Bereits jeder vierte Vater bleibt für sein Baby daheim. »Die Vätermontate waren ein Impuls. Sie haben einen Mentalitätswechsel bewirkt«, sagt Michael Hüther vom Institut der deutschen Wirtschaft. »Allerdings dürfen wir nicht auf einem Viertel des Weges stehen bleiben. Wir sind erst angekommen, wenn sich beide Partner die Elternzeit halbe-halbe teilen.« Noch nehmen sich die allermeisten Väter nur zwei Monate Zeit für ihr Kind, während die Mütter meist mindestens ein Jahr zu Hause bleiben. Denn wenn junge Väter zwölf Monate Elternpause machen möchten, ist der Chef häufig pikiert. »Männern wird Väterlichkeit längst nicht in dem Maße zugestanden wie den Frauen die Mütterlichkeit«, sagt der Bielefelder Soziologieprofessor Martin Diewald, der im wissenschaftlichen Beirat für Familienfragen des Familienministeriums sitzt. »Wir brauchen einen kulturellen Wandel.« Und das nicht nur innerhalb der Unternehmen, sondern in der Gesellschaft insgesamt: »Dem Mann wird immer noch die Ernährerrolle zugeschoben. Und für Frauen sind tendenziell die Männer besonders attraktiv, die

im Beruf erfolgreich sind. Da fällt der Verzicht auf berufliche Chancen schwer.«

Dennoch möchten junge Väter heute mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen, belegen Untersuchungen. Der Wunsch, Beruf und Familie gleichermaßen gerecht zu werden, führe aber zu »einer dauerhaften Doppelbelastung, die sich letztlich negativ auf Zufriedenheit, Motivation, Leistungsfähigkeit und **Produktivität**³ der Mitarbeiter auswirkt«, heißt es in einer Studie zur Väterfreundlichkeit, die Prognos für das Familienministerium erstellt hat. Sie empfiehlt den Unternehmen deshalb, ihr familienfreundliches Angebot den männlichen Mitarbeitern aktiv nahezubringen.

OKE-Personalchef Gellrich will nicht aktiv für mehr Erziehungsmonate oder Teilzeit bei den Männern werben. Wer das von sich aus fordert, wird es nach Möglichkeit bekommen. Aber eigentlich geht es ihm ja gerade darum, die Erziehungspausen zu verkürzen. So hat bisher nur ein Vater vier Monate beantragt, die übrigen beließen es bei den üblichen zwei.

Auch Christian Alfons hat nur zwei Vätermontate genommen. Zwar habe er überlegt, genau wie seine Frau ein ganzes Jahr für die Kinder da zu sein. Aber einerseits sei das finanziell nicht machbar gewesen; man habe ja gerade ein Haus gebaut. Und andererseits hielt Alfons ein längeres Ausscheiden für nicht vereinbar mit seinem Job: »Wenn man Personalverantwortung hat, ist das schwierig«, sagt er.

Schwierig mag es sein, aber nicht unmöglich. »Man muss sich dann sehr genau angucken, was die Kernbestandteile der Tätigkeit sind und wer Teile davon übernehmen kann«, sagt Thomas Knittel, der die Prog-



nos-Studie zur Väterfreundlichkeit geleitet hat. Aufgaben zumindest vorübergehend zu delegieren, sollten Führungskräfte ohnehin lernen. Und vielleicht wäre es ja möglich, dass der junge Vater ein, zwei Tage pro Woche im Betrieb vorbeischaute, anstatt sich für ein ganzes Jahr ausschließlich den Kindern zu widmen. Bei OKE in Hörstel könnte das Baby dann ausnahmsweise ein paar Stunden im Zwergenland verbringen. Oder die Mutter steigt im Gegenzug nur mit einer Viertagewoche wieder in den Beruf ein.

Diese individuelle und flexible Gestaltung ist die größte Herausforderung für Betriebe, die dem demografischen Wandel begegnen und familienfreundlich sein wollen. »Es ist

für die Unternehmen relativ einfach, Teilzeit anzubieten«, sagt Knittel. »Allerdings werden diesen Mitarbeitern – in aller Regel Frauen – dann weniger verantwortungsvolle Aufgaben zugeschustert, weil es so am unkompliziertesten ist.« Es kommt zum Karriereknick, den Väter meist mehr noch als Mütter fürchten.

Üblicherweise verläuft der berufliche Aufstieg nach einem festen Muster. Ein junger Mitarbeiter wird eingestellt, nach zwei Jahren erstmals befördert, Schritt für Schritt klettert er die Karriereleiter hinauf. »Wenn Eltern dann eine Babypause machen und anschließend erst mal Teilzeit arbeiten, fallen sie komplett aus dieser Taktung heraus«, sagt Knittel. »Sie verpassen den Anschluss und können auch dann nicht mehr Karriere machen, wenn sie später wieder Vollzeit arbeiten.«

Er fordert eine systematische Personalentwicklung im Anschluss an die Familienphase, damit das Potenzial von Eltern nicht dauerhaft ungenutzt bleibt. Die Karriereplanung innerhalb des Unternehmens müsse auch Zeiten einbeziehen, in denen sich die Mitarbeiter – ob männlich oder weiblich – eine Weile stärker um die Kinder kümmern. Solange aber vorübergehende Teilzeitarbeit langfristig der Karriere schadet, werden sich Eltern kaum die Sorge für die Kinder teilen.

In einer aktuellen Forsa-Umfrage wünschten sich nur 39 Prozent der 25- bis 45-Jährigen Deutschen, die kinderlos sind, später auf jeden Fall noch Nachwuchs. Bei denjenigen, die keine Kinder möchten, nannten 28 Prozent als Grund, dass sich die Familiengründung nicht mit ihrem Beruf vereinbaren ließe. Und umgekehrt gefragt: Was könnte die Männer und Frauen ohne Kinder-

BEFRISTETE VERTRÄGE WIRKEN WIE EIN VERHÜ- TUNGSMITTEL.

wunsch noch umstimmen? Ein sicherer Arbeitsplatz oder eine gute Kinderbetreuung vom Kleinkind- bis zum Teenageralter, antwortete jeweils ein Drittel, und 42 Prozent machten zur Voraussetzung, dass ihnen keine finanziellen Schwierigkeiten drohten.

»Ausschlaggebend dafür, dass sich Paare für Kinder entscheiden, ist der Dreiklang aus Geld, Infrastruktur und Zeit«, sagt Uta Meier-Gräwe, Familienwissenschaftlerin an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Deshalb bemüht sich die Politik neuerdings, das Betreuungsangebot zumindest für kleine Kinder zu verbessern. Dennoch brauchen Eltern – neben der finanziellen Absicherung, die ein sicherer Arbeitsplatz bietet – auch Zeit für ihre Kinder. »Auf dem Papier hat sich viel getan in Hinsicht auf Familienfreundlichkeit«, sagt die Professorin. »Aber die reale

Leistungsverdichtung in fast allen Berufen macht das wieder zunichte, da schlagen die Maßnahmen nicht wirklich durch.« Gerade bei den anspruchsvolleren Tätigkeiten erwarten viele Arbeitgeber, dass ihre Leute jederzeit zur Verfügung stehen. Familienfreundlich ist das nicht.

Mag sein, dass sich dieser Trend zu immer mehr Arbeit für den Einzelnen eines Tages wieder umkehrt. Wahrscheinlich wird auch die bislang wachsende Zahl befristeter Verträge, die wie ein Verhütungsmittel wirken, in einigen Jahren wieder schrumpfen. »Der demografische Wandel wird auf längere Perspektive die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer stärken«, sagt Meier-Gräwe. Theoretisch könnten sie dann familienfreundliche Arbeitszeiten und Kinderbetreuung zur Bedingung machen, wenn ihnen ein Job angeboten wird. Die Unternehmen müssten Konzessionen machen. Heute schmücken sich die Betriebe mit ihrer Familienfreundlichkeit und nutzen sie als Marketing-Instrument. Eines Tages könnte sie selbstverständlich sein.

Wenn die Bevölkerungspyramide irgendwann vollends auf dem Kopf steht und Arbeitskräfte rar sind, wird es wohl eine zuverlässige Kinderbetreuung und vielleicht sogar flächendeckend Ganztagschulen geben. Die Babypause wird nicht mehr das Ende der Karriere bedeuten und auch bei Vätern akzeptiert sein, selbst Führungskräften wird womöglich Teilzeitarbeit zugestanden. Dennoch werden Eltern weiterhin Meister im Zeit- und Geldmanagement sein müssen. Der Bielefelder Soziologe Diebold ist sich sicher: »Es wird immer schwierig bleiben, Beruf und Familie zu vereinbaren«. ■

MEHR ZUM THEMA:

www.vaeter.de

Für Männer, die ihrer Vaterrolle trotz Berufstätigkeit gerecht werden wollen: die »Website für den Mann mit Kind«

Swenja Hofert, Uta Nommensen:
»Wiedereinstieg in den Beruf«

Für Frauen, die nach der Babypause einen Job suchen.

HUMBOLDT > 256 SEITEN > 12,95 EURO