

# Manager mit Vaterpflichten

**Väter**, die sechzig oder achtzig Stunden wöchentlich arbeiten, haben **keine Zeit für ihre Kinder**. Manche Manager finden sich problemlos mit diesem Zustand ab, andere leiden darunter und suchen nach einem Ausweg.

BARBARA LUKESCH

**H**einz Karrer, der 37jährige Vorsitzende der Unternehmensleitung von Ringier Schweiz, wäre nicht ausgelastet, wenn er täglich nur von morgens um sieben bis abends um sechs Uhr arbeiten würde. Zwölf bis vierzehn Stunden müssen es schon sein, damit der erfolgsorientierte, auf hohe Arbeitsrhythmen eingeschworene Topmanager seine ihn befriedigende Dosis intus hat. Karrer arbeitet «so wahnsinnig gern», dass er am liebsten noch viel mehr Zeit in seinen Job investieren würde. Fragt man ihn, ob ihm seine Karriere oder seine Familie wichtiger sei, zieht er sich diplomatisch aus der Affäre: «Ich werde immer eine Betätigung brauchen, die mich total fordert.» Für seine drei Kinder, die acht Monate, vier und fünf Jahre alt sind, hat Karrer angesichts seiner beruflichen Belastung «zuwenig Zeit». Da kann es schon zum Highlight für die Kleinen werden, wenn sie tagsüber einmal Papis Stimme via Natel hören, denn während geschäftlichen Autofahrten ruft er mitunter zu Hause an. Immerhin versucht er auch ein- bis zweimal pro Woche nicht später als 19.30 Uhr daheim zu sein, um gemeinsam mit seiner Familie zu essen und die drei Söhne anschliessend ins Bett zu bringen. Dieses einstündige Ritual halte er hoch, sagt Karrer, und es tue ihm weh, wenn auch diese schöne Gewohnheit beruflichen Verpflichtungen zum Opfer falle.

Zuweilen, allen guten Vorsätzen zum Trotz, passiert es nämlich, dass der Job ihn wieder einmal für drei Wochen derart in Beschlag nimmt, dass der Manager seine Familie zu vergessen droht. Da guckt er höchstens noch einmal auf das schön gerahmte Foto seiner drei Kleinen auf seinem Büropult oder wirft einen flüchtigen Blick auf den Wandkalender, der Monat für Monat ein von seiner Frau liebevoll ausgewähltes Familiensujet zeigt.

Trotzdem möchte Karrer nicht als «Sonntagsvater» abgestempelt werden: «Ich habe den Anspruch, meine Kinder mitzuerziehen.» Familie und Karriere – darin sind sich Experten einig – lassen sich angesichts der herrschenden Arbeitsbedingungen schlecht unter einen Hut bringen. Gemäss einer deutschen Studie klagen 72 Prozent der befragten Manager darüber, «zuwenig Zeit für ihre Familie zu haben». Unter ihren Partnerinnen sind sogar 82 Prozent dieser Ansicht.

**Arbeitseinsätze** von wöchentlich sechzig bis achtzig Stunden, Wochenendseminare, mehrwöchige, ja bisweilen gar mehrmonatige Auslandverpflichtungen fressen den Manager auf. Familienfeindliche Unternehmenskulturen, in denen nach wie vor hohe Präsenz mit grosser Leistung gleichgesetzt wird und in denen der Mythos von der «Unentbehrlichkeit der Führungskraft» fortlebt, tragen das Ihre dazu bei, dass sich Väter von ihren Töchtern und Söhnen endgültig entfremden. Das Thema ist aktuell und fand jüngst sogar Eingang in die deutsche Filmkomödie «Das Superweib», in der der vielbeschäftigte Vater nicht einmal mehr die Namen seiner Sprösslinge auf die Reihe kriegt. Zwischen Arbeit und Familie, so ein US-Experte, herrsche Krieg, in dem frustrierte Ehefrauen und emotional vernachlässigte Kinder als Opfer auf der Strecke blieben. Insbesondere das mittlere Management mute seinen Familien auf dem Weg an die Karrierespitze zahlreiche Entbehrungen zu; aber auch Topleute, konstatiert Unternehmensberater Klaus J. Stöhlker, hätten in den aktuellen Zeiten der Krise damit zu kämpfen, «ihre wacklig gewordenen Fundamente zu stabilisieren», und müssten damit Anstrengungen in Kauf nehmen, «die eindeutig zu Lasten der Familie gehen.» So ergab auch eine US-Stu-

die, dass der amerikanische Manager gerade noch 37 Sekunden pro Tag «Face-to-face-Kontakt» mit seinem Nachwuchs hat. Diese Zahl, sagt Richard K. Streich, der Geschäftsführer des Paderborner Input-Instituts für Personal- und Unternehmensmanagement, lasse sich mit geringen Modifikationen auf Europa übertragen.

Die Rechnung geht auf: Morgens ist der Manager bereits weg, wenn seine Familie erwacht. An ein Mittagessen zu Hause denken höchstens noch ausgesprochene Exoten, und abends kommen die Führungskräfte heim, wenn die Kinder bereits wieder im Bett oder noch an der Techno-Party sind. Am Samstag liegt der Vater todmüde und erschöpft auf dem Sofa; am Sonntag studiert er Akten oder packt bereits wieder die Koffer, weil er gegen Abend nach London oder Paris fliegen muss. Business as usual.

Genau diesem Rhythmus hat sich auch Fredy Isler, der heute als Management Consultant bei Spencer Stuart tätig ist, während «fünf harter Jahre» seines Lebens unterworfen. Damals war er Manager bei der Saurer-Gruppe und erlebte zum Beispiel bei der Übernahme der deutschen Textilmaschinenfirma Schlafhorst «die Intensität des Turnaround» hautnah mit: «Sieben Tage pro Woche unterwegs, mehrheitlich im Ausland, ständiger Stress, hohes Tempo – und überhaupt keine Zeit für die Familie», so fasst der 50jährige seine Erfahrungen zusammen.

Beruflich bewertet er diese Zeit nach wie vor als Bereicherung; es sei geradezu «phantastisch gewesen, was er sich an Know-how habe aneignen können». Für ihn privat seien diese Jahre allerdings zur «echten Zerreißprobe» geworden: «Ich habe meine Familie kaum noch gekannt. Wenn ich mal daheim war, war ich müde und gereizt und überhaupt nicht in der Lage, mit meiner Tochter irgend etwas zu spielen. Meine Frau habe ich ständig damit vertröstet, dass ich diese Stelle nach drei bis spätestens fünf Jahren wieder aufgeben würde.» Gepeiniggt vom schlechten «Gewissen, habe er auf Auslandsreisen Geschenke zusammengekauft, im Flugzeug noch eine Swatch und am Flughafenkiosk noch einen Texashut: halbe Koffer voll mit Materiellem, um meine Abwesenheit zu kompensieren».

Nach fünf Jahren beruflichem Powerplay setzte der Manager neue Prioritäten. Der Wunsch nach häuslicher Harmonie und der Wille, wieder stärker an der Entwicklung seiner zwölfjährigen Tochter teilzunehmen, liessen ihn den Job wechseln. Heute sei das Gleichgewicht wieder hergestellt. Er betrachte seine Familie inzwischen wie ein kleines Unternehmen, für das er plane, Ein-

satzzeiten festlege, Freiräume und kreative Ecken schaffe. Verplanen dürfe man die Familie allerdings auch nicht, es sei falsch, die gemeinsame Zeit mit Aktionen und Happenings zuzupflastern: «Dasein», so der geläuterte Manager, «einfach dasein, dies ist das Entscheidende.» Den Gewinn aus seinem familiären Einsatz taxiert er als

gross: «Harmonie, Ruhe, neue Kraft und Kreativität».

Im Gegensatz zu Isler haben die meisten Manager ein ungeklärtes und ambivalentes Verhältnis zum Thema Vaterschaft. Gemäss einer deutschen Studie (Streich, Richard K., «Managerleben») schätzen sie die Rolle des Vaters zwar als hoch sympathisch und auch wesentlich positiver als diejenige des Vorgesetzten oder Arbeitskollegen ein; sobald es aber um deren Realisierung und den konkreten Einsatz von väterlicher Zeit und Energie geht, haben sie nicht mehr viel übrig für den

Elternpart. Studienleiter Streich konstatiert: «Emotional sind die Managerväter Weltmeister; aktional haben sie nicht einmal das Niveau von Kreismeistern.» Um das väterliche Versagen zu erklären, verweist Streich auf die Unterschiedlichkeit von Arbeits- und Familienwelt, die es dem Manager mitunter sehr schwer mache, den Übergang von der einen in die andere Welt zu bewältigen. Vielen gelinge es ja gar nicht erst, sich mental von der Firma zu lösen. Dann seien sie zwar physisch zu Hause, aber gedanklich nach wie vor am Arbeitsplatz. Das mögen Kinder nicht so besonders.

**Die Sprösslinge** regt es auch auf, wenn der Vater sich auch zu Hause wie eine Führungskraft verhält. «Der Manager», so Streich, «der auch daheim ständig Probleme löst und Entscheidungen trifft, hat nicht kapier, dass seine Kinder es viel lieber hätten, wenn er einfach mal dasäse und zuhören würde.» Anpassen müsse der Manager ganz generell sein Gesprächsverhalten: Weg vom status- und ergebnisorientierten Kommunizieren, das im Geschäft gefragt ist, hin zu mehr Beziehungs- und Bindungsorientiertheit. Auch wenn in der Firma Rationalität und Effizienz als das Nonplusultra gälten, seien am Familientisch eher Empathie und Humanität gefragt.

Besonders deutlich klaffen die unterschiedlichen Kommunikations- und Verhaltensan-

forderungen auseinander, wenn es um die Betreuung von Säuglingen und Kleinkindern geht. In dieser Situation passen fast alle Manager zum vornherein. Die Vorstellung, sich

mit einem stammelnden und sabbernden Baby abzugeben, widerstrebt ihnen zutiefst. Erst wenn sie mit ihren Kindern «normal reden» können, sind sie bereit, sich ihnen zuzuwenden. Erst gemeinsame Velotouren, Kanufahrten oder Abenteuerferien mit dem Pferdewagen bieten auch der Führungskraft genug Anreiz, sich ihrem Nachwuchs zu widmen. Gesprächsbereit zeigen sie sich auch immer dann, wenn es um Schul- und Ausbildungsprobleme geht. Leistungsorientiert, wie sie sind, ist ihnen die Lernfähigkeit ihrer Kinder ein Anliegen, und sie fehlen selten an Elternabenden oder Schulbesuchstagen.

Ähnlich erging es auch Konrad Peter, dem 50jährigen Vorsitzenden der Gruppenleitung

bei Zellweger Luwa in Uster ZH. Als seine 26- und 23jährigen Töchter noch klein waren, fand der studierte Maschineningenieur wenig Anknüpfungspunkte für einen Kontakt zu den beiden Mädchen. Dabei hätte er in jenen Jahren noch am ehesten Zeit gehabt.

Später dann machte er sowohl beruflich wie auch im Militär Karriere, wo er bis in den Rang eines Regimentskommandanten aufstieg. Er nahm zusätzlich Einsitz in drei Verwaltungsräten, und die Belastungen wuchsen und wuchsen: Mit der Zeit widmete er rund vier Monate pro Jahr Auslandsverpflichtungen, sieben bis acht Wochen jährlich dem Dienst am Vaterland und rund fünfundzwanzig Halbtage seinen Verwaltungsratsposten. An den Wochenenden sitzt er «sehr gern» am Computer und löst geschäftsspezifische Probleme. Als er dann allerdings auch noch die verbliebenen Sonntage mit seinem liebsten Hobby, einer rassigen BMW 1100, verbrachte, legte seine Frau ihr Veto ein.

«**Viel Zeit für die Familie**», gibt Peter unumwunden zu, «hatte und habe ich nicht.» Trotzdem bereue er nicht, ganz auf die Karte Karriere gesetzt zu haben. Seine Frau sei eine «Supermutter» gewesen und in die Bresche gesprungen. «Und wenn meine Töchter Sorgen hatten, war ich ja auch stets für sie da.» Rechtfertigungsstrategien solcher und anderer Art hat vor allem die jüngere Managergeneration schnell zur Hand. Gern ist auch die Rede von der berühmten «quality time»: «Wenn ich daheim bin, bin ich voll da und gebe mein Letztes.» Die Zeiten, in denen die väterliche Abwesenheit undiskutier-

te Norm war, sind endgültig vorbei. Topmanager leben zwar – gemäss Studienleiter Streich – immer noch mehrheitlich in «hochtraditionellen Partnerschaften», haben weit häufiger als die Bevölkerungsmehrheit drei und mehr Kinder und sind mit Frauen verheiratet, die überdurchschnitt-

lich oft nicht einmal in Teilzeit arbeiten und sich klaglos in die Rolle der Mutter und Haushälterin fügen.

Doch die öffentliche Diskussion hat sich verändert und nimmt sich dem Thema Vaterschaft heute auf eine neue, fordernde Art an.

Bereits kokettiert die Werbung mit dem neuen Vater: «Zugegeben, es gibt noch etwas Wichtigeres in unserem Leben als Kundentermine», verkündet die Deutsche Leasing AG und zeigt einen Mann mit seinem Baby auf den Schultern. Selbst hartgesottene Polit-Magazine wie das deutsche «Focus» rechnen mit dem traditionellen Ehemann und Vater als einem «Versager» ab.

Streich erlebt denn auch in den von ihm geleiteten Managerseminaren «Hilflosigkeit und grosse Betroffenheit unter den Teilnehmern, wenn es um das Thema Familie geht.» Anfänglich sperrten sich zwar viele Männer gegen die Einsicht, als Vater gescheitert zu sein; da werde seine Kompetenz als Seminarleiter «voller Aggressivität und Widerwillen» in Frage gestellt: «Aber nach fünf Stunden

haben die meisten das Ausmass des Problems erkannt

und fragen nach Rezepten – oder wollen gar nichts mehr hören.» Das Thema Vaterschaft ist auf dem Tisch. Gleichzeitig wird mit nie dagewesener Ernsthaftigkeit diskutiert, ob nicht selbst Führungsfunktionen im Teilzeiteinsatz bewältigt werden könnten.

Grossunternehmen wie die SKA oder die Schweizerische Rückversicherung bieten ihren Mitarbeitern bereits entsprechende Lösungen an.

Doch die Experten warnen vor allzu grosser Euphorie. Der Zürcher Arbeitszeit-

berater Stefan Reiss weiss aus Erfahrung:

«Der durchschnittliche Schweizer Manager kommt nie im Leben auf die Idee, seine Arbeitszeit zu reduzieren, um sich Familienaufgaben zu widmen.» Auch Ringier-Mann Karer und Zellweger-Chef Peter möchten auf keinen Fall «regelmässig einen Tag pro Woche zu Hause bleiben». Peter dezidiert: «Gartenarbeit oder Job? Da gehe ich doch lieber ins Büro.» Kinderbetreuung und Hausarbeit sind undankbare Pflichten: meistens unter Ausschluss der Öffentlichkeit verrichtet, nur selten von Erfolgserlebnissen gekrönt, gesellschaftlich geringgeschätzt. Manager sind etwas anderes gewöhnt. Sie geniessen es, Einfluss zu nehmen, etwas zu bewegen und zu

verändern. Männer wollen an machtvollen Positionen, eskortiert vom Applaus ihrer Geschlechtsgenossen. Sie wollen «den Wald bestellen und nicht die Tannennadel pflegen», wie es einer von ihnen ausdrückt.

**Aus dem Blick** gerät ihnen dabei, in welchem Masse sie innerhalb der Familie Kompetenzen erwerben könnten, die ihnen auch im Geschäftsleben zugute kämen. Genau diese Erfahrung macht seit drei Jahren der HSG-Absolvent und Unternehmensberater Maurice Pedernana. Nicht zuletzt auch auf Druck seiner Partnerin liess sich der 32-jährige auf das berufliche Abenteuer «Selbständigkeit plus Teilzeitarbeit» ein. Heute ist der Vater eines zweijährigen Sohnes zu 70 Prozent erwerbstätig, verbringt rund zweieinhalb Tage pro Woche ausser Haus und arbeitet ansonsten erst am Abend in seinem Büro, das er sich in der Wohnung eingerichtet hat.

Pedernana ist sich bewusst, dass seine Lebensform ihm Verzicht verschiedenster Art abverlangt. So nimmt er zum einen erhebliche Lohneinbussen in Kauf und gibt sich mit einem Verdienst von rund 65 000 Franken pro Jahr zufrieden, während seine Studienkollegen bereits Jahresgehälter von bis zu 140 000 Franken beziehen. Zum anderen verzichtet er auf Leitungsfunktionen, die eine hundertprozentige Anstellung erfordern, und auf «gewisse attraktive Projekte», die mit Auslandsaufenthalten verbunden wären.

Doch Pedernana ist überzeugt, auch in acht oder zehn Jahren noch Karriere machen und «das kleine Unternehmen aufbauen zu können, von dem ich schon lange träume». Zudem sammle er momentan Erfahrungen und Einsichten, die seine «soziale Kompetenz» erweitern und ihn damit auch beruflich weiterbrächten. So sei beispielsweise sein Blick auf ein Thema wie Arbeitslosigkeit ein geschärfterer als in den Jahren vor seiner Familienerfahrung.

Die Reaktionen auf seine «nach wie vor ungewöhnliche Arbeitsgestaltung» seien wohlwollend. Auftraggeber, die er bewusst darüber informiere, dass er zugunsten von Familienpflichten berufliche Abstriche mache, hätten sich nie negativ geäussert. Höchstens ein paar Kollegen aus gemeinsamen HSG-Tagen scheuten sich, insbesondere in Gegenwart ihrer Frauen, das Thema Teilzeitarbeit anzusprechen: «Vielleicht», mutmasst Pedernana, «weil sie Angst haben, unter Zugzwang zu geraten – oder schlicht aus Neid.» Denn dass er zu beneiden sei um das «total lässige Verhältnis» zu seinem kleinen Sohn, davon ist er überzeugt: «Ich empfinde es als Gewinn, dass ich mich als vollwertiges Mitglied in der Familie etablieren konnte.» ■

## Senior contra Junior

**70 bis 80 Prozent aller europäischen Firmen sind in Familienbesitz. Dass viele dieser Unternehmen in der dritten oder vierten Generation Pleite machen, hängt meist mit schlechten Vater-Sohn-Beziehungen zusammen.**

Interview mit **Bernd LeMar**, Geschäftsführer der Beratungsfirma «Familie & Business», die spezialisiert ist auf Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen.

**Bilanz: Herr LeMar, in den meisten Familienunternehmen übergibt eines Tages der Vater seinem Sohn die Verantwortung für den Betrieb. Zu welchem Zeitpunkt wird dieser Entscheid gefällt?**

Bernd LeMar: Wenn der Senior nur einen Sohn hat, ist bereits bei dessen Geburt klar: Der Junior wird eines Tages in Vaters Fussstapfen treten. Töchter wurden – mindestens bisher – ausbezahlt oder verheiratet.

**Wie lässt es sich rechtfertigen, das Leben des eigenen Sohnes auf so einschneidende und folgenschwere Art vorzuprogrammieren?**

Ich glaube nicht, dass viele dieser Väter das Bedürfnis verspüren, ihr Tun zu rechtfertigen. Manchen geht es einzig darum, dass ihr Lebenswerk im Sohn weiterlebt – also Unternehmen sie alles, um diesen Wunsch in die Tat umzusetzen. Doch in solchen Fällen geht die Rechnung eines Tages nicht mehr auf: Diese Familienunternehmen machen in der Regel in der dritten, spätestens vierten Generation Pleite, da sich die menschlichen Konflikte nicht mehr bewältigen lassen. Überhaupt: Familienunternehmen gehören zu einer Gattung der bedrohten Art.

**Wie präsentiert sich das Vater-Sohn-Verhältnis in diesem Umfeld?**

Ambivalent. Da der Senior in seinem Sohn primär den Junior, das heisst seinen künftigen Nachfolger, sieht, ist die väterliche Wahrnehmung stark eingeschränkt. Der Sohn soll vor allem Leistungen erbringen – und parieren. Unpassende, als negativ empfundene Eigenschaften werden kurzerhand ausgeblendet. Damit besteht die Gefahr, dass diese Kinder nicht dazu kommen, ihre individuellen Lebensmöglichkeiten auszuschöpfen, sondern den Bedürfnissen des väterlichen Betriebs geopfert werden.

**Das dürfte für die Betroffenen in vielen Fällen zu grossen psychischen Zerreissproben führen.**

Diese Kinder sind oftmals innerlich tief gekränkt und frustriert, ohne zunächst zu realisieren, dass ihr Vater den Betrieb besser behandelt als sie. Sie merken erst mit der Zeit, dass sie mit teuren Privatschulen, grossen Autos und extravaganten Freundinnen, die sie sich halten dürfen, nur abgespeist werden, dass sie aber emotional stets im Minus geblieben sind. Auf die Spitze getrieben wird ihr innerer Konflikt bei der Vorstellung, dass sie selber eines Tages ausgerechnet diesen Betrieb übernehmen sollen, der ihnen sowohl den Vater als auch dessen Liebe gestohlen hat.

**Nun lassen ja doch etliche der Firmensöhne den Konflikt eskalieren und riskieren den Bruch mit ihrem Vater.**

Ja, und ich denke, dass in diesem Generationenkonflikt die letzte Chance für einen selbstherrlichen alten Patron liegen kann, doch noch Mensch und Vater zu werden. Viele allerdings lassen sie ungenutzt verstreichen und schauen nur noch verständnislos zu, wie ihr Sohn den Bruch mit der Familie vollzieht und beispielsweise ein Studium der Kunstgeschichte beginnt.

**Wo sehen Sie als Berater für Familienunternehmen Ihre Aufgabe?**

In solchen Fällen versuche ich, einen Ausgleich zu schaffen. Denn diese Firmenbesitzer sind ja nicht von Grund auf böse, sondern gefangen in Machtmechanismen und Verhaltensmustern, die ihnen selbst gar nicht bewusst sind. Ich mache beispielsweise einen Seniorchef darauf aufmerksam, dass er dabei ist, seinen Sohn den Interessen der Firma zu opfern. In verschiedenen Fällen haben meine Kunden die Schädlichkeit ihres Tuns eingesehen und eine echte Kooperation mit ihren Kindern eingeleitet. In einzelnen Fällen allerdings kann man mit Engelszungen reden, und es nützt wenig.

**Haben angestellte Manager ein besseres Verhältnis zu ihren Kindern?**

Da bin ich skeptisch. Ich bin generell immer wieder entsetzt, wenn ich sehe, in welchem Masse Manager ihre Familien benützen: zu Zwecken der psychischen und physischen Regeneration, der Repräsentation und des Prestiges. In vielen Unternehmen wird ab einer gewissen Hierarchiestufe unausgesprochen eine mindestens nach aussen intakte Familie erwartet; Kinder vorweisen zu können gilt eben als Garant für Normalität und Funktionstüchtigkeit.