

Aktuelle Studie: Familienfreundlichkeit in der betrieblichen Weiterbildung

Väter zwischen Karriere und Familie

Eine Studie unter mehr als 1000 Vätern hat ergeben, dass ein massiver Konflikt zwischen Karriere und Familie besteht und zu Überforderung führt. Viele Gründe sprechen dafür, dass die betriebliche Weiterbildung sich intensiv mit Familienfreundlichkeit zum Nutzen der Mitarbeiter und des Unternehmens beschäftigen sollte.

Zunehmend ist in der betrieblichen Praxis zu beobachten, dass es Unternehmen schwer haben, qualifizierte Kräfte zu rekrutieren oder für weiterführende Aufgaben zu gewinnen. Immer häufiger schlagen vor allem auch Männer Karrieremöglichkeiten aus, weil sie einen Umzug, noch längere Abwesenheitszeiten oder zusätzliche Dienstreisen der Familie nicht mehr zumuten wollen. Potenzialträger können also nicht in vollem Umfang für den Unternehmenserfolg genutzt werden.

Diese Beobachtungen – und eigenes Erleben – führten zu der Überlegung, sich dem Thema »Zwischen Karriere und Familie« gerade einmal aus Sicht der Väter zu widmen, um daraus Rückschlüsse für Unternehmen generieren zu können. Eine Online-Befragung der IGS Organisationsberatung, die das Thema »Familienfreundliches Personalmanagement« auch als Geschäftsfeld betreibt, in Kooperation mit dem Managementportal www.mwonline.de und der Softwarefirma staffadvance unter 1078 Vätern liefert genau zu dieser Fragestellung wichtige Erkenntnisse. Von besonderem Interesse sind die Auswirkungen, die sich dadurch für die Weiterbildung im Unternehmen ergeben.

Überforderung und Konsequenzen

Sowohl das Alter der Teilnehmer (21% zwischen 26 und 35 Jahre, 57% zwischen 36 und 45 Jahre) als auch der Ausbildungsgrad (85% Akademiker) führt zu Erkenntnissen über eine im Unternehmen wichtige Zielgruppe. Die Befragten sind zu

- 11% in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern,
- 23% zwischen 50 und 500,
- 23% zwischen 500 und 2500,

- 13% zwischen 2500 und 5000 und
- 30% in Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern tätig.

Die Verteilung über die derzeitigen Hierarchiestufen macht ebenfalls deutlich, dass es sich im Hinblick auf Potenzialträger um eine sehr aussagekräftige Untersuchung handelt. Die Väter sind zu 15% obere Führungskräfte, 25% mittlere Führungskräfte, 22% untere Führungskräfte, 33% Experten ohne Führungsaufgabe und 5% Sachbearbeiter.

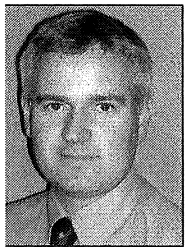
Die umfangreichen Ergebnisse der Untersuchung lassen sich in zwei Kernaussagen bündeln:

1. Über alle Hierarchiestufen und Unternehmensgrößen hinweg fühlen sich die Väter durch die Anforderungen, die von unterschiedlichen Seiten (Beruf, Familie, eigene Anforderungen) an sie gerichtet werden, überfordert. Dies ist bei 73% manchmal, bei 16% oft und bei weiteren 4% ständig der Fall. 71% der Väter empfinden einen Konflikt zwischen dem familiären und beruflichen Engagement.

2. Väter ziehen aus diesem Konflikt ihre Konsequenzen. Einerseits engagieren sie sich stark im beruflichen Umfeld, planen auch weitere Karriereschritte. Andererseits sind sie aber auch bereit »nein« zu sagen und Möglichkeiten zu Weiterentwicklungen auszuschlagen. Dies haben in der Vergangenheit 31% bereits einmal, 17% mehrmals getan.

Damit liefert die Untersuchung den Beleg dafür, dass sich zunehmend auch Väter im Konflikt zwischen Karriere und Familie befinden. Die Fokussierung dieses Themas auf Frauen ist also passé.

Weiterhin, und dies ist die gravierendere Erkenntnis, ist die soziale Ausrichtung der Diskussion über Verein-



utor |
ipl.-Kfm. Marcus Schmitz,
Geschäftsführer IGS Orga-
isationsberatung GmbH,
öln, www.igs-beratung.de,
www.marcus-schmitz.com

marcus.schmitz@igs-beratung.de

barkeit überholt. Die Ausschlagung von Karriere-möglichkeiten bedeutet, dass es dem Unternehmen nicht gelingt, Potenzialträger an für das Unternehmen optimalen Positionen einzusetzen. Greifen wir auf ein konstruiertes Beispiel zurück. Ein Unternehmen hält einen qualifizierten Mitarbeiter für den besten Kandidaten, eine Niederlassung im Ausland zu leiten. Dieser lehnt aus familiären Gründen ab und die Firma muss auf einen schlechter geeigneten Kandidaten zurückgreifen. Einerseits lassen sich die Investitionen in den besseren Mitarbeiter nicht in Unternehmenserfolg umsetzen. Andererseits leidet der Erfolg des Unternehmens dadurch, dass es nicht die Leute an Positionen beschäftigt, die dafür am Besten geeignet sind, sondern stattdessen nur diejenigen, die am zweit- oder drittbesten dafür in Frage kommen. Vereinbarkeit ist also ein betriebswirtschaftliches Thema.

Unternehmerisches Umfeld

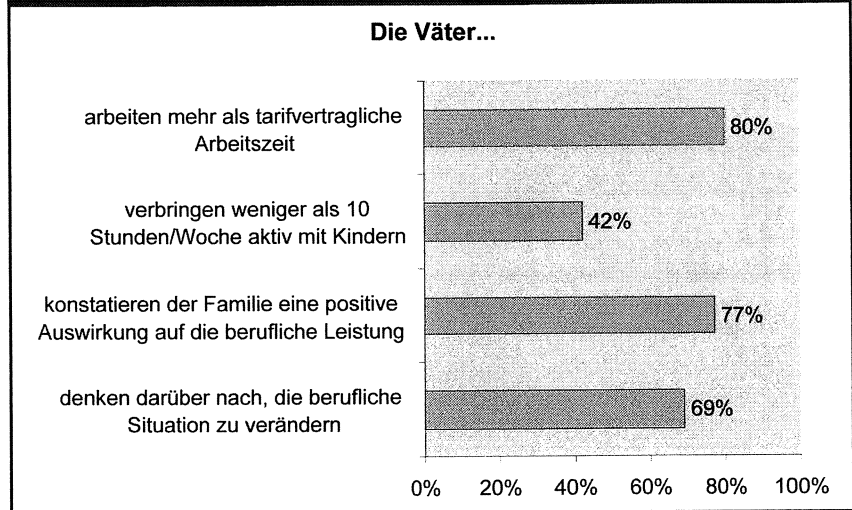
Wir verzeichnen bereits heute eine hohe Nachfrage nach hoch qualifizierten Mitarbeitern, der ein geringeres Angebot gegenübersteht. Diese Situation wird sich durch die demografische Entwicklung weiter verschärfen. Die Veränderungen im Bevölkerungsaufbau zugunsten der älteren Altersgruppen werden enorme Auswirkungen gerade auch auf das Angebot an Potenzialträgern mit sich bringen.

Neben der Betrachtung der mangelnden Vereinbarkeit von Karriere und der Beschäftigung mit eigenen Kindern kommt es auch zunehmend zu Konflikten zwischen beruflichen Anforderungen und der Pflege von Angehörigen.

Familienfreundliches Personalmanagement

Warum sollte sich die betriebliche Weiterbildung dem Feld der Familienfreundlichkeit öffnen? Einige wichtige Aspekte sprechen dafür, dass gerade hier viel für das Unternehmen und die Mitarbeiter erreicht werden kann. Einerseits ist das gesamte Unternehmen und vor allem das Personalmanagement gefragt, Familienfreundlichkeit im Unternehmen zu etablieren, um die strategischen Herausforderungen bewältigen zu können. Die Weiterbildung als Teilaufgabe des Personalmanagements ist damit mit im Boot. Andererseits kommt der Weiterbildung aber die wesentliche Aufgabe zu, den zukünftigen Bedarf an Wissen und Können bei den Mitarbeitern aufzubauen und die notwendigen Qualifikationen zu ermöglichen. Führt in diesem

Abb. 1: Auszüge aus den Ergebnissen der Väter-Untersuchung



Maße, wie es die Väter-Studie zeigt, der Konflikt zwischen Karriere und Familie zur Überforderung, muss die betriebliche Weiterbildung gewährleisten, diese zu mindern oder aufzulösen. Nur so lässt sich die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft aufrechterhalten.

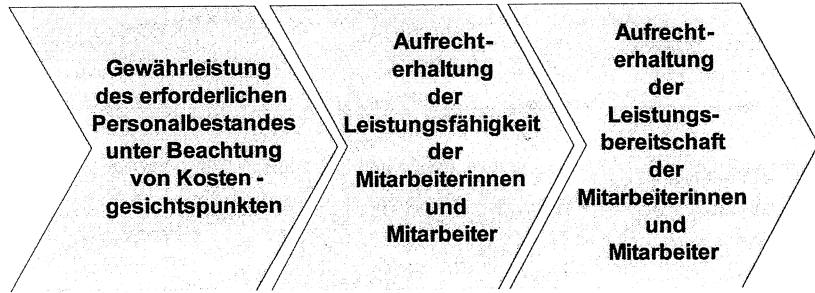
Ein weiterer Aspekt liegt darin, dass sich die Weiterbildung auch mit Aufgaben der Organisationsentwicklung beschäftigt. Wodurch kann ein aktuelles und bedeutsames Thema besser in das Unternehmen getragen werden, als durch die Weiterbildung und die Personal-/Organisationsentwicklung?

Familienfreundlichkeit in der Weiterbildung zu etablieren, geschieht über vielerlei Facetten und Möglichkeiten in Abhängigkeit vom Weiterbildungsangebot des Unternehmens.

Familienfreundlichkeit kann im Rahmen der Weiterbildung zum Beispiel über das Thema Wertemanagement bearbeitet werden. Seminare oder Coaching zu Fragestellungen wie »Was ist mir persönlich wichtig?« oder »Wie setze ich persönliche Wertvorstellungen in meinem Leben um?« können hier bearbeitet werden. Ein Ausgangspunkt solcher Maßnahmen liegt in der Ansicht, dass Wertvorstellungen Verhalten steuern. In der Praxis setzen sich viele Mitarbeiter allerdings kaum damit auseinander, was ihre eigenen Wertvorstellungen konkret sind. In der Folge entsteht Unzufriedenheit und Überforderung – und dadurch mangelnde Leistung. Das Angebot solcher Maßnahmen kann konkret auf die Bearbeitung des Konfliktes zwischen Karrierewünschen und Vorstellungen zum Familienleben ausgerichtet werden. Dies kann auch unter Hinzuziehung der Partnerinnen und Partner erfolgen. Zu denken ist beispielsweise an ein zwei-

Abb. 2: Aufgaben des Personalmanagements

Die Aufgaben des Personalmanagements können durch eine familienfreundliche Ausrichtung unterstützt werden.



stufiges Konzept, in welchem sich der Mitarbeiter im ersten Schritt mit eigenen Wertvorstellungen auseinandersetzt, um sich im zweiten Schritt mit seiner Partnerin oder seinem Partner diesbezüglich abzugleichen.

Wenig angeboten und dabei höchst effizient ist das Angebot zur Unterstützung bei familiären Veränderungen. Ein Beispiel, welches ich dazu kürzlich in einem Unternehmen begleitet habe, soll diesen Aspekt verdeutlichen. Eine Frau in einer Führungsposition wird schwanger. Sie selbst ist nach einer fünfmonatigen Pause bestrebt, in Vollzeit die gleiche Position wieder zu besetzen. Gemeinsam wurde folgendes Modell erarbeitet und mit den Vorgesetzten und Mitarbeitern der zukünftigen Mutter abgestimmt und vereinbart: Regelungen über die Fortführung bestehender Projekte während der fünfmonatigen Elternzeit, Rückkehr nach fünf Monaten und Vollzeittätigkeit bestehend aus drei Präsenztagen und zwei Arbeitstagen in Telearbeit. Nach Aussage der werdenden Mutter war es durch die externe Begleitung möglich, die kritischen Aspekte zu beleuchten, gemeinsam mit den Vorgesetzten zu besprechen und Regelungen zu finden, die der Mutter eine weitere Berufstätigkeit ermöglichen. Vor allem aber erhält sich das Unternehmen eine wertvolle, wichtige und motivierte Arbeitskraft, die andernfalls nur mühsam und teuer hätte ersetzt werden können. Auf diese Art und Weise können Konfliktsituationen entschärft, Zufriedenheit bei allen Beteiligten erreicht, Motivation geschaffen und Wertschätzung vermittelt werden.

Ein weiteres wichtiges Angebot ist die Schulung von Führungskräften bezüglich familienfreundlicher Führung. Die unmittelbare Anlaufstelle des Mitarbeiters entscheidet wesentlich darüber, ob Familien-

freundlichkeit gelebt wird. Der Mitarbeiter, der bei familiären Ereignissen wie der Theateraufführung der Tochter auch einmal früher gehen kann, fühlt sich in seinen privaten Bedürfnissen wertgeschätzt. Sich mit den Auswirkungen eines solchen Führungsverhaltens zu beschäftigen und damit einen Kontrapunkt zu stärkerem Druck und höheren Anforderungen zu setzen, gehört zu einer zukunftsweisenden Führungskräftequalifizierung.

Neben Maßnahmen, die sich seminar- oder workshopmäßig der Themenstellung widmen oder die sich als Einzelunterstützung auf den Mitarbeiter beziehen, ist es auch sinnvoll, sich über die Zielgruppe der Weiterbildung Gedanken zu machen. Wenn es auf der einen Seite in vielen Unternehmen mühelos beschlossen werden kann, Seminare sonntags beginnen oder samstags enden zu lassen und damit in die Familienzeit der Mitarbeiter einzugreifen, kann auf der anderen Seite auch erwartet werden, durch Seminare für Väter oder Mütter mit Kindern zu einer Entschärfung des Konfliktes beizutragen. Zu denken ist hier an das Angebot von Wochenendfreizeiten, Zeltwochenenden oder Ähnliches. Einerseits werden hier Betriebsangehörige zusammengeführt und Netzwerke gebildet, die auch private Berührungspunkte haben, andererseits wird den Familien Bedeutung beigegeben und die Kinder werden einbezogen.

Organisatorische Rahmenbedingungen

So verständlich auch betriebliche Weiterbildungen an Wochenenden sein mögen, so sollte doch die familiäre Konfliktsituation mit in Betracht gezogen werden. Wenn die Betriebsangehörigen ohnehin schon mit der Vereinbarkeit zu kämpfen haben, wirken solche Regelungen sehr belastend. Die Auswirkungen werden häufig unterschätzt. Alternativ ist daran zu denken, Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Rahmen eines familienfreundlichen Personalmanagements anzubieten oder für einen Ausgleich wie durch die beschriebenen Wochenendseminare mit Kind zu sorgen.

Die betriebliche Weiterbildung tut gut daran, sich im Sinne des Unternehmens der Familienfreundlichkeit anzunehmen und entsprechende Maßnahmen zu etablieren. Auf diese Art und Weise können Konflikte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entschärft und Leistungspotenziale für das Unternehmen erschlossen werden. Als Nebeneffekte treten ein positives Image auf dem Arbeitsmarkt und steigende Möglichkeiten zur Gewinnung und Bindung von Potenzialträgern ein. ■