

Brachliegendes Potenzial

Zwei Umfragen belegen, dass Männer sich zwischen Familie und Beruf häufig überfordert fühlen. Damit gehen den Unternehmen große Leistungspotenziale verloren.

Demografische Entwicklungen und die daraus entstehenden Folgen für den Arbeitsmarkt führen dazu, dass Potenzialträger knapp werden. Gelingt es den Unternehmen nicht, das vorhandene Potenzial zu nutzen oder neue Potenzialträger zu rekrutieren und zu binden, stehen sie vor existenziellen Bedrohungen. Vor diesem Hintergrund muss die personalpolitische Ausrichtung überdacht werden. Bedürfnisse von High Potentials müssen in die Unternehmenskultur integriert und das Image am Arbeitsmarkt aktiv gestaltet werden. Vereinbarkeit zwischen Karriere und Familie erlangt dadurch eine neue Schlüsselbedeutung und ist nicht länger eine soziale Aufgabenstellung sondern eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit.

Die Bedeutung muss vom Personalbereich im Unternehmen bewusst gemacht und belegt werden. Dazu bieten sich Untersuchungen an, die sich auf das Potenzial beziehen, auf das die Unternehmen zur Besetzung von Fach- und Führungsaufgaben zurzeit überwiegend zurückgreifen: die Männer. Auf diesem Wege kann noch deutlicher herausgearbeitet werden, dass die soziale Komponente bei der Vereinbarkeitsfrage lange überholt ist.

Mangelnde Zeit

Auf die direkte Frage, ob die Väter einen Konflikt zwischen dem gewollten beruflichen und dem gewünschten familiären Engagement empfinden, antworteten 71 Prozent der mehr als 1000 Männer, die im Frühjahr dieses Jahres befragt wurden, mit ja. Die breite Mehrheit der Väter gibt darüber hinaus an, dass dieser Konflikt darin besteht, zu wenig Zeit für die Familie und die eigenen Interessen zu haben. Der Familienausflug am Abend und der Termin zum Sport stehen damit manchmal eher zur Disposition als das berufliche Engagement. Dies macht jedoch keinesfalls glücklich. Zum Beispiel empfinden 82 Prozent der Väter die Zeit mit den Kindern als nicht ausreichend. 79 Prozent denken darüber nach, die berufliche Situation zu verändern.

Der innere Konflikt der Väter führt zur Überforderung. Dieses Gefühl, durch die Anforderungen von unterschiedlichen Seiten wie Arbeitgeber oder Familie überfordert zu sein, kennen 90 Prozent der befragten Väter. Interessant ist an dieser Stelle die Verteilung der Väter, die sich in unterschiedlichem Ausmaß überfordert fühlen, in Abhängigkeit zur Position innerhalb eines Unternehmens zu betrachten (Tab. 1).

	Nie überfordert	Manchmal überfordert	Oft überfordert	Ständig überfordert	Gesamt
Obere Führungskräfte	6,0 %	67,2 %	20,7 %	6,1 %	100,0 %
Mittlere Führungskräfte	4,5 %	80,5 %	13,0 %	2,0 %	100,0 %
Untere Führungskräfte	5,6 %	75,9 %	15,4 %	3,1 %	100,0 %
Experten ohne Führungsverantwortung	7,7 %	75,0 %	14,1 %	3,2 %	100,0 %

Tab.1: Überforderung und Position

Bei der Gruppen von Experten ohne Führungsverantwortung, die unteren Führungskräfte und die mittleren Führungsverantwortlichen fühlen sich etwa drei Viertel durch die unterschiedlichen Anforderungen, die durch Karriere, Familie und eigene Ansprüche bestehen, manchmal überfordert. Zwischen 15 und 18,5 Prozent einer Hierarchieebene sehen sich oft und ständig überfordert. Bei den oberen Führungskräften der ersten und zweiten Führungsebene tritt zu den übrigen Hierarchieebenen eine Verschiebung auf. Sie fühlen sich zu einem wesentlich höheren Anteil als die anderen Positionen oft und ständig überfordert (insgesamt 26,8 Prozent). Die Belastung verschiebt sich von „manchmal“ zu „oft“ oder „ständig“.

Zwei Aussagen lassen sich aus dieser Betrachtung ableiten:

- Grundsätzlich sind alle Hierarchieebenen in einem Unternehmen von der Schwierigkeit zur Vereinbarung von Karriere und Familie betroffen. In vergleichbarem Ausmaß führt dies zu einer Überforderung der Väter.
- Noch stärker als die übrigen Positionen sind gerade die oberen Führungskräfte durch die Anforderungen, die der Beruf, die Familie oder auch jeder an sich selbst stellt, überfordert. Gerade die Potenzialträger, die für die höchsten Aufgaben in einem Unternehmen zur Verfügung stehen und in Zukunft besonders knapp werden, sind überproportional von Überforderung durch die fehlende Vereinbarkeit betroffen.

Wie reagieren die Väter auf den Konflikt und die daraus resultierende Überforderung? Kurz gesagt: Sie ziehen Konsequenzen in beruflichen Belangen. Zum Beispiel schlagen sie berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aus.

Insgesamt haben 48 Prozent der befragten Väter bereits mindestens einmal auf eine berufliche Entwicklungsmöglichkeit verzichtet. Sie sind also zum Handeln bereit.

Stellt man den Zusammenhang her zwischen Überforderung und Ausschlagung von Entwicklungsmöglichkeiten und analysiert die Umfrageergebnisse detaillierter, ergibt sich, dass diejenigen, die oft und ständig überfordert sind, überproportional häufig Entwicklungsmöglichkeiten ausgeschlagen haben. Das Interesse des Unternehmens muss allerdings entgegengerichtet sein. Weiterentwicklungen werden dann angeboten, wenn es sich um einen Potenzialträger handelt. Schlägt dieser aufgrund der familiären Situation aus, kann das Unternehmen die vorhandenen Potenziale nicht nutzen.

In der Umfrage wurde weiter gefragt, wie die Anforderungen von Seiten der Familie konkret aussehen. Dazu einige Ergebnisse der Studie in kurzen Worten.

Die Väter sehen sich Forderungen nach stärkerem familiärem Engagement ausgesetzt. 44 Prozent der Partnerinnen fordern dies manchmal, 20 Prozent häufig. Vor dem Hintergrund, wie viel Zeit die Väter für ihre Kinder haben, ist die Forderung vielleicht auch verständlich. 61 Prozent der Väter verbringen weniger als 15 Stunden aktiv mit ihren Kindern pro Woche.

Positiver Einfluss

Sehen die Mütter die Situation der Väter kritischer, verständnisvoller oder übereinstimmend? Diese Sichtweise ist für die Fragestellung der Vereinbarkeit bedeutend. Die Mütter sind ein wesentlicher Teil der Familie, die für die Väter eine positive Auswirkung auf die berufliche Leistung hat (77 Prozent der Väter konstatieren einen positiven oder sehr positiven Einfluss der Familie auf die berufliche Leistung). Damit sind die Ansichten der Mütter auch für die Beurteilung eines familienfreundlichen Personalmanagements für ein Unternehmen ein wichtiger Entscheidungsfaktor.

Die zufällige Auswahl der Mütter hat ergeben, dass die Ergebnisse überwiegend von Akademikerinnen (73 Prozent) und darüber hinaus in einem überwältigenden Anteil von berufstätigen Müttern (88 Prozent) vorliegen. Während allerdings die Ergebnisse der Väter-Umfrage durchgängig sind und zu einem klaren Bild verhelfen, stellt sich die Situation im Ergebnis der Mütter-Umfrage anders da. Die Mütter bemängeln einerseits zurückhaltend das Engagement oder die Beteiligung der Väter an der Erziehung und am Familienleben. Die Beteiligung an der Erziehung der Kinder reicht dem überwiegenden Anteil der Frauen aus (63 Prozent), weniger ausreichend finden ihn 34 Prozent, keine Beteiligung der Väter an der Erziehung liegt bei lediglich drei Prozent vor.

Äußere Faktoren wie die Forderung der Kinder, dass sich der Vater mehr mit Ihnen beschäftigen möge, führt bei den Müttern auch nicht zu einem steigenden Mangelempfinden. Während 84 Prozent der Kinder mehr Zeit mit dem Vater fordern, meinen nur 61 Prozent der Mütter, dass die Zeit zwischen Vater und Kind nicht ausreicht.

So wünschen sich auch nur 46 Prozent der Mütter ein stärkeres Engagement des Vaters in der Familie! 13 Prozent sind sich in der Beantwortung dieser Frage nicht sicher („weiß nicht“). Andererseits führt aber bei 84 Prozent das fehlende familiäre Engagement des Vaters zu Streitigkeiten zwischen den Partnern.

Neben der familiären Seite geben für den Beruf des Partners 94 Prozent der Frauen an, dass ihnen der Erfolg des Mannes wichtig oder zumindest teilweise wichtig ist. Das aus diesen Ergebnissen entstehende Bild ist ambivalent und widersprüchlich. Wie die Mütter die Situation der Väter einschätzen, ist damit an dieser Stelle noch nicht eindeutig geklärt. Die Umfrage bietet darüber hinaus die Möglichkeit, sich mit der Situation der berufstätigen und überwiegend akademisch ausgebildeten Mütter zu beschäftigen. Danach arbeitet jede fünfte Mutter mehr als die tariflich angenommene Arbeitszeit von 40 Stunden/Woche (Tab. 2).

Arbeitszeit in Stunden pro Woche	bis 20	21 – 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	mehr als 60
Anteil	19 %	33 %	28 %	17 %	2 %	1 %

Tab2: Arbeitszeit der Mütter

Versucht man, aus diesen zwiespältigen Antworten ein Bild zu gewinnen, das eine Aussage zum Konflikt der Väter konkretisiert und die Basis für eine Beurteilung im Hinblick auf ein familienfreundliches Personalmanagement in Unternehmen bietet, muss man die Soziologie bemühen. Damit werden dann auch die Ergebnisse der Umfrage erklärbar und weniger überraschend.

Der Rollenkonflikt ist auch bei gut ausgebildeten Frauen noch nicht überall und vollständig geklärt. Einfluss bei der Kindererziehung, dennoch der Beteiligungswunsch an den Vater, gleichzeitig aber auch der Wunsch nach beruflichem Erfolg des Partners belegen dies. Nach der IGS-Umfrage wollen Frauen entweder alles oder wissen nicht genau, was sie eigentlich von ihrem Partner erwarten – ein Ergebnis der eigenen Rollenänderung und des Prozesses, der noch nicht abgeschlossen ist.

Permanenter Konflikt

Was bedeuten solche Ergebnisse für die Vereinbarkeitsfrage von Vätern?

Für den Vater ergibt sich daraus ein permanenter Konflikt. Wer sich keinen klaren Anforderungen und Erwartungen gegenüber sieht, kann auch keine Anforderungen und Erwartungen gezielt erfüllen. Eine Orientierung an Leitbildern wie zum Beispiel „Vater im Beruf, Mutter sorgt zuhause für die Familie“ kann nicht mehr stattfinden. Damit obliegt – soziologisch betrachtet – die Rollenverteilung der individuellen Aushandlung zwischen den beteiligten Partnern, hier der Mutter und des Vaters.

Eine Individualisierung einer ehemals gesellschaftlich festgelegten Rollenverteilung ist in vollem Gange. Die Rollenveränderung im Leben der Frauen hat sich auf den Mann übertragen, der sich seinerseits nun der eigenen Wertvorstellungen und Einstellungen bewusst werden muss. Diesen Beleg liefert die Untersuchung der Mütter über die Situation der Väter. In Unternehmen muss sich viel verändern, wenn man die Folgen dieser gesellschaftlichen Entwicklungen für den betriebswirtschaftlichen Erfolg nutzen möchte.

Die Ausgangsthese, dass sich der Druck von allen Seiten auf die Väter verstärkt, belegen der betriebliche Alltag und die Umfragen unter Vätern und unter Müttern. Die Umfrage unter Vätern beweist zum einen, dass die Konfliktsituation besteht und dazu führt, dass damit Potenzial für die Unternehmen verloren geht. Zum anderen stellen die Väter sehr eindrucksvoll dar, dass der Wille zum Teilhabe am Familien- und Kinderleben vorhanden ist.

Die Umfrage unter Mütter zeigt auf, dass die Väter sich dabei einer unklaren Erwartungshaltung gegenübersehen („Wie verkehrt kann ich es denn machen?“) und damit den Konflikt der Frauen weitergereicht bekommen. Dies soll im Übrigen keine Kritik an diesem Verhalten sein, es ist vielmehr eine Konsequenz aus deren Rollenveränderung. Insofern verbirgt sich hinter diesem Rollenkonflikt ebenfalls Potenzial, welches dem Unternehmen verloren geht.

Es wird deutlich, dass sich nicht nur Prozesse wie der demografische Wandel, sondern auch soziologische Prozesse innerhalb einer Gesellschaft auf Unternehmen auswirken und von diesen aktiv bearbeitet werden müssen, um den größten betriebswirtschaftlichen Erfolg realisieren zu können. Eine mögliche und sehr effiziente Lösungsform für die beschriebenen Konflikte ist das familienfreundliche Personalmanagement, welches genau an den beschriebenen und durch die Umfragen belegten Problemfeldern ansetzt.

Familie einbeziehen

Individuelle Unterstützungen, die auch dem Unternehmen dienen, können in der Klärung der Erwartungen liegen. Das Angebot von Veranstaltungen im Rahmen der Weiterbildung kann den persönlichen Konflikt und die Erwartungshaltungen von unterschiedlichen Seiten klären. Dabei kann durchaus die Familie in die Maßnahmen einbezogen werden. Dies hat zum einen eine enorme Signalwirkung, zum anderen bietet es die praktische Möglichkeit, Erwartungen von Seiten des Unternehmens auch den Partnerinnen (und Partnern) transparent zu machen und die unterschiedlichen Anforderungen abzugleichen und überein zu bekommen. Diese Workshops oder Seminare tragen in einem großen Maße dazu bei, die Leistungspotenziale des Mitarbeiters zu erhalten und damit für das Unternehmen nutzbar zu machen.

Gerade im Bereich der Weiterbildung kommt es darauf an, die Zielgruppe der Maßnahmen neu zu definieren. Da die Familie eine solch wichtige Rolle im Hinblick auf den Unternehmenserfolg hat, ist sie zumindest in Teilen in die Personalentwicklung einzubeziehen. Von ihr können viele positive Impulse ausgehen, die nicht nur den einzelnen Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen weiter bringen. Integration statt Ausgrenzung muss der zukünftige Weg der Weiterbildung und Personalentwicklung im Bezug auf die Familie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.

Die familiäre Situation kann daneben durch unterschiedlichste Instrumente im Rahmen eines familienfreundlichen Personalmanagements entschärft werden. Angefangen bei betrieblich unterstützter Kinderbetreuung, bis hin zu Arbeitszeit- oder Telearbeitsmodellen muss es darum gehen, mit Flexibilität auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu reagieren. Wenn einerseits der Belegschaft im Rahmen der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit immer mehr abverlangt wird, kann auf der anderen Seite eine Druckverminderung durch einfache Möglichkeiten erreicht werden.

Dazu gehören im Übrigen auch Betreuungsangebote für Kinder, Beratungsangebote oder die Implementierung der Familie in die Unternehmenskultur und damit in unternehmerische Entscheidungen. Wenn dies gelingt, können für beide Seiten Drucksituation wie zum Beispiel das Versetzungsangebot drei Tage nach der Einschulung des Kindes unterbleiben. Das Unternehmen signalisiert mit einer solchen Kultur, dass es bereit ist, die Trennung von Privat- und Berufsleben aufzugeben. So, wie es die Mitarbeiter durch Arbeitszeit, Einsatz und Urlaubsverzicht ebenfalls tun. Der betriebswirtschaftliche Vorteil liegt in einer Minderung der Kosten, die ansonsten zum Beispiel durch Fluktuation oder Demotivation entstehen. Leider sind nur wenige Personalcontrollingsysteme in der Lage, diese Kosteneinsparungen zu ermitteln, weshalb auf familienfreundliche Maßnahmen oftmals noch verzichtet wird.

Marcus Schmitz, IGS Organisationsberatung GmbH, Köln
Kontakt: marcus.schmitz@igs-beratung.de

Stichwörter in diesem Beitrag

Vereinbarkeit
Potenzialträger
Rollenkonflikt

Kasten:

Die Studien

Die IGS Organisationsberatung hat in Kooperation mit dem Managementportal www.mwonline.de und der Softwarefirma Staffadvance zwei Studien durchgeführt. Die erste Online-Befragung fand unter mehr als 1000 Vätern zwischen Februar und April dieses Jahres mit viel beachteten Ergebnissen statt. Sie bearbeitet das Thema „Väter zwischen Karriere und Familie“. Die zweite Untersuchung setzt an dem Umfeld der Väter an. Hier wurden 377 Mütter zwischen Mai und Juli befragt, wie sie die Situation der Väter einschätzen und ob sie den Spagat zwischen Karriere und Familie erleben.
Infos: www.igs-beratung.de und www.marcus-schmitz.com