

Karriere-Eltern – Die nächste Herausforderung für HR

Innovative Konzepte zur Mitarbeiterbindung finden

Hochqualifizierte und leistungsstarke Mitarbeiter für sich zu gewinnen und langfristig zu binden, wird für Unternehmen im globalen Wettbewerb immer wichtiger. Damit dies gelingt, müssen Unternehmen die zunehmend divergierenden, individuellen Erwartungen und Wünsche dieser Leistungsträger genau kennen und bedienen. Dies geschieht beispielsweise durch Ansätze wie Cafeteria-Systeme der Vergütung, bei denen Mitarbeiter individuelle Wahlmöglichkeiten bezüglich der Ausgestaltung einzelner Entgeltbestandteile haben. Aber auch in anderen Bereichen wünschen sich Mitarbeitergruppen zu ihrer Lebenssituation passende Strukturen und Bedingungen im Unternehmen.

Die Bedürfnisse und Wünsche einer spezifischen Mitarbeitergruppe werden bisher von HR noch kaum berücksichtigt,

obgleich sie wegen ihrer Qualifikation und hohen Leistungsbereitschaft im Grunde im Fokus von Bindungsmaßnahmen stehen müssten: Karriere-Eltern. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich nicht nur beruflich weiterentwickeln wollen, sondern sich auch in zeitlich bedeutsamem Umfang und mit hohem persönlichen Einsatz an der Erziehung ihrer Kinder beteiligen möchten. Für Karriere-Eltern steht eine Balance zwischen Karriere und Elternschaft im Vordergrund und ist für die Wahl ihres Arbeitgebers und ihrer Stelle entscheidend.

Im Folgenden sollen drei Aspekte genauer betrachtet werden:

- Was kennzeichnet die Mitarbeitergruppe der Karriere-Eltern?
- Was erwarten sie von ihrem Unternehmen an Unterstützung?
- Was müssen Unternehmen ihnen bieten, um sie als Leistungsträger zu halten?

Die Ergebnisse stammen aus einer Online-Befragung des Arbeitskreises Karriere-Eltern (www.karriere-eltern.de), aus dem HR-Netzwerk Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e.V. (www.selbst-gmbh.de). Die Befragung fand von November 2012 bis Juli 2013 statt (für eine detaillierte

Beschreibung vgl. Hollnagel/Bronner/Müller 2015). An der Online-Befragung nahmen 677 Berufstätige teil, die sich als Karriere-Eltern bezeichneten und sich bei einer hohen Qualifikation und Leistungsbereitschaft explizit zu einer Karriere- und Familienorientierung bekannten. Drei Viertel der Befragten waren Karriere-Mütter, rund ein Viertel Karriere-Väter. Über 80 Prozent der Studienteilnehmer verfügten über ein abgeschlossenes Hochschulstudium und knapp die Hälfte arbeitete in einer höheren Experten- beziehungsweise Führungsposition. Knapp zwei Drittel gaben an, vollzeitnah oder in Vollzeit zu arbeiten.

Wunsch nach mehr Zeit für die Kinder

Dabei zeigte sich auch bei den Karriere-Eltern das traditionelle Muster, dass Männer längere wöchentliche Arbeitszeiten berichteten als Frauen. Sie gaben allerdings an, tendenziell gerne weniger arbeiten zu wollen. Diesen Wunsch nach mehr Freizeit und damit mehr Zeit für die Kinder teilen sie mit Karriere-Müttern mit hohen Wochenarbeitszeiten. Insgesamt lässt sich also sagen, dass der Wunsch, Karriere und Kindererziehung zu vereinbaren, oft mit dem Wunsch nach leicht reduzierten Arbeitszeiten einhergeht. Karriere-Väter setzen diesen Wunsch bisher allerdings nur in geringem Umfang in der Realität um.

Autoren |

Prof. Dr. Patrick Müller,
Hochschule für Technik
Stuttgart, Wirtschafts-
psychologie – Human
Resources Management

patrick.mueller@hft-stuttgart.de

Prof. Dr. Uta Bronner,
Hochschule für Technik
Stuttgart – Human
Resources Management

uta.bronner@hft-stuttgart.de

Dr. Jördis Hollnagel,
Initiative Karriere-Eltern

info@karriere-eltern.de

Bezüglich der Betreuung der eigenen Kinder zeigt sich, dass Karriere-Eltern viel Zeit mit ihnen verbringen. So gaben über die Hälfte der Befragten an, vier oder mehr Stunden am Tag mit ihren Kindern zu verbringen. Hier zeigte sich das umgekehrte Bild zu den Arbeitszeiten. Karriere-Mütter verbrachten signifikant mehr Zeit mit den Kindern als Karriere-Väter. Während sich bei den Frauen ein substantieller negativer Zusammenhang zwischen Arbeits- und Kinderbetreuungszeit ergab, war dieser Zusammenhang bei Männern zwar auch vorhanden, aber deutlich geringer ausgeprägt. Es lässt sich also sagen, dass Karriere-Mütter tendenziell einen hohen Anteil an der Kinderbetreuung übernehmen und deshalb oft weniger arbeiten, während Karriere-Väter deutlich weniger Einschränkungen bei der Arbeitszeit machen, um Zeit mit ihren Kindern zu verbringen – ein Zustand, den viele von ihnen, wie oben bereits erwähnt, durchaus kritisch einschätzen. Das gleiche Bild zeigt sich auch bei den Betreuungsauszeiten nach der Geburt, die bei den Karriere-Vätern in der Regel deutlich kürzer ausfallen.

Karriere-Eltern haben überwiegend Partnerinnen oder Partner, die ihnen in ihrer Qualifikation und beruflichen Position recht ähnlich sind. Wenn bei plötzlicher Erkrankung der Kinder oder ähnlichen unvorhersehbaren familiären Ereignissen ein Elternteil kurzfristig zuhause bleiben muss, ist dies häufig (noch) die Frau. Diese Belastung tragen zunehmend aber auch Väter. Wenn sich die beruflichen Positionen und Ambitionen von Karriere-Eltern und deren Partnern oder Partnerinnen ähneln, wird anhand der Terminkalender in solchen Fällen akut „verhandelt“, wer die wichtigeren Termine hat. Dies könnte bei einer stärkeren Verbreitung dieses Lebensmodells bedeuten, dass sich Unternehmen in der Zukunft bei ihren männlichen Leistungsträgern vermehrt auf die Forderung nach flexibleren Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen einstellen müssen. Dieser Punkt, ist, wie sich später noch zeigen wird, fast allen Karriere-Eltern sehr wichtig.

„Doppelbelastung“ bewusst gewählt

Welche Bedeutung hat die berufliche Weiterentwicklung für Karriere-Eltern, und welche Rolle spielen die eigenen Kinder in der Lebensplanung? Insgesamt zeigte sich auf die Frage nach der Bedeutung von Karriere und Kindern im eigenen Leben, dass die Relevanz



von Kindern relativ homogen eingeschätzt wird, während sich das Bild bei den Karriere-Motiven stärker ausdifferenziert (siehe Abbildung 1).

Auf die offene Frage, was Kinder für sie bedeuten, gab etwas weniger als die Hälfte der Befragten an, dass Kinder ihren Lebenssinn und -mittelpunkt darstellen. Fast ebenso häufig wurde als bedeutsam eingestuft, Verantwortung zu übernehmen und Werte weitergeben zu können. Knapp ein Drittel der Befragten vermittelte, dass das Zusammenleben mit Kindern für sie auch Spaß und Lebensqualität bedeute. Zu knapp 20 Prozent gaben Karriere-Eltern an, sie wollten die Entwicklung ihrer Kinder miterleben (das heißt Zeit mit ihnen verbringen und sie aufwachsen sehen). Vergleichsweise wenige Personen sahen Familie als Ausgleich zu Beruf. Die negative Seite der Elternrolle mit Wahrnehmung von Stress, Belastung und Einschränkungen wurde von immerhin 20 Prozent der Befragten und hier vor allem von Frauen beschrieben. Die vermehrte Nennung der Belastungen von Karriere-Müttern lässt sich vermutlich darauf zurückführen, dass Frauen, auch wenn sie ihre Karriere hoch gewichten, noch immer mehr familiäre Verantwortung übernehmen (wollen) als die meisten Männer und sich dadurch stärker zwischen Beruf und Kindern hin- und hergerissen fühlen.

Auf die Frage, was Karriere für sie bedeute, wurde von ungefähr der Hälfte der Befragten der Aspekt der Selbstverwirklichung genannt. Dies erwähnten Karriere-Frauen häufiger als Karriere-Männer. Das beruf-

Literatur |
 Hollnagel, J./Bronner, U./Müller, P.: Karriere-Eltern: Qualifiziert, motiviert, unentdeckt? In: Wirtschaftspsychologie, in Druck
 Robbins, S. P./Judge, T. A.: Organizational Behavior. 15th Ed. Boston 2013
 Rump, J./Eilers, S./Schabel, F./Möckel, K. (2013). HR-Report 2012/13. Schwerpunkt Mitarbeiterbindung. <http://www.hays.de/media-store/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie-HR-Report-2012-2013.pdf> (Abruf 10.03.2015)
 Schein, E.: Organizational Culture and Leadership. 4th Ed. San Francisco 2010

liche Vorankommen stellt gerade für Frauen einen hochrelevanten Ausgleich zur Familie dar. Für berufstätige und ambitionierte Frauen, die sich von traditionellen Rollenmodellen entfernt haben, bietet die berufliche Karriere eine Option für höheres Selbstwirksamkeitserleben und Selbstbewusstsein. Selbstverwirklichung, die finanzielle Absicherung der Familie, Verantwortung zu übernehmen und Erfolg zu haben wurde von Männern öfter genannt als von Frauen. Zu einem gewissen Grad zeigt das, dass viele Karriere-Väter sich besonders für das wirtschaftliche Wohlergehen der Familie verantwortlich fühlen. Interessant ist in diesem Zusammenhang das Thema finanzielle Unabhängigkeit: Darauf legen vor allem die Karriere-Mütter großen Wert. Sie sehen eine Abhängigkeit von ihrem Partner kritisch. Persönliche und fachliche Weiterentwicklung, sozialer Anschluss, Anerkennung sowie Herausforderung wurden von beiden Geschlechtern gleichermaßen als Aspekte erwähnt. Die Kategorie Stress, Belastung, Einschränkung im Berufsbe- reich wurde in rund 10 Prozent der Antworten thematisiert und rund 5 Prozent der befragten Personen nannten Ausgleich zur Familie als bedeutsam. Das Thema, als Vorbild für die Kinder zu agieren, spielte verglichen mit den anderen Kategorien eine untergeordnete Rolle.

Die Ergebnisse zeigen, dass Karriere-Eltern die gesellschaftlich häufig als Doppelbelastung beschriebene Situation von Berufstätigkeit und Kinderbetreuung als gewollte Situation sehen und nicht als Zwang. Auch wenn Karriere-Eltern bei der Balance ihrer Lebenswelten Stress erleben, steht dieses Thema bei der Bewertung ihrer Lebenssituation für den überwiegenden Teil der Befragten nicht im Vordergrund. Unternehmen sollten die Erwartungen der Karriere-Eltern an Familie und Beruf kennen und berücksichtigen, denn, wie Motivationstheorien zeigen, erbringen Mitarbeiter vor allem dann hohe Leistungen, wenn sie dadurch ihren persönlichen Zielen näher kommen können (Robbins/Judge 2013, S. 242ff.).

Karriere-Eltern familiengerecht fördern

Fragt man Karriere-Eltern, welche Maßnahmen und Anreize Unternehmen ergreifen können, um sie zu unterstützen, so werden sowohl von den Männern, als

auch den Frauen drei Themenbereiche als besonders relevant angesehen:

- mobiles und flexibles Arbeiten,
- die Sensibilisierung ihrer Führungskräfte hinsichtlich der besonderen Situation von Karriere-Eltern und
- die Schaffung einer familiengerechten Karriereförderung.

Als wichtigsten der drei Aspekte beschreiben Karriere-Eltern die Arbeitsflexibilisierung sowohl hinsichtlich Ort als auch Zeit. Wie bereits erwähnt, erleben Karriere-Eltern oft Situationen, in denen sie die unterschiedlichen Anforderungen von Arbeits- und Privatleben flexibel kombinieren müssen. Strikte Arbeitsplatz- und Arbeitszeitregelungen sind für sie deshalb äußerst hinderlich. Unternehmen stellt dies vor die Herausforderung, flexible Arbeitszeitmodelle für qualifizierte Mitarbeiter und besonders auch für Führungskräfte glaubwürdig und ohne Karriere-Nachteile anzubieten. In Verbindung mit der Arbeits-Flexibilisierung steht der Wunsch nach einer stärkeren Ziel- und Ergebnisorientierung anstelle einer Präsenzorientierung. Von Vorgesetzten erfordert die gewünschte Abkehr von einer Präsenzkultur, dass sie ihren Mitarbeitern mehr Autonomie zugestehen. Passend hierzu fordern viele Karriere-Eltern eine bessere Qualifikation und Sensibilisierung von Vorgesetzten bezüglich der Situation von Karriere-Eltern. Anscheinend wird das mangelnde Bewusstsein vieler Vorgesetzter hinsichtlich der veränderten Lebensanforderungen ihrer karriere- und familienorientierten Mitarbeiter von den Befragten als kritisch und hinderlich angesehen. Im dritten Bereich geht es um die Schaffung einer familiengerechten Karriereförderung. So wurde von HR eine Karriereplanung gewünscht, die familiäre Belange berücksichtigt sowie eine Veränderung der Beförderungskriterien gefordert (da aktuell zumindest implizit Kandidaten mit hohen Präsenzarbeitszeiten begünstigt werden).

Es zeigt sich, dass Karriere-Eltern ihre Belange in den aktuellen Strukturen vieler Unternehmen als zu wenig berücksichtigt erleben. Die von ihnen angeführten Unterstützungswünsche bedeuten bei einer Umsetzung für Unternehmen nicht unerhebliche Veränderungsnotwendigkeiten. Schließlich betreffen sie Aspekte, die tief in einer Unternehmenskultur verankert sind und, zum Beispiel bezüglich der Präsenzorientierung,

in gewissen Umfang an den „Glaubenssätzen“ von Unternehmen rütteln (vgl. Schein 2010). Dennoch dürfte es sich für den HR-Bereich perspektivisch lohnen, sowohl über die Schaffung flexibler Arbeitsstrukturen und neuer Karrieremodelle als auch über das Setzen von Impulsen zur Einstellungsänderung von Führungskräften einen Wandel anzustoßen. Bei anspruchsvolleren Arbeitsmarktbedingungen der Zukunft werden Unternehmen auf Arbeitnehmergruppen wie Karriere-Eltern kaum verzichten können. Dass gerade diese Gruppe ansonsten abwandern könnte, wird im nachfolgenden Abschnitt aufgezeigt.

Wettbewerbsvorteile sichern

Karriere-Eltern wurden in unserer Studie auch gefragt, welche Faktoren sie veranlasst haben, ihren bisherigen Arbeitgeber zu wechseln. Von den knapp zweihundert Befragten, die einen Wechsel vorgenommen hatten, wurde als häufigster Grund eine interessantere Aufgabe beim neuen Arbeitgeber angegeben. Dies unterstreicht die hohe intrinsische Arbeitsmotivation der Karriere-Eltern ebenso wie der für sie zentralen Wert der Selbstverwirklichung durch die berufliche Karriere. Interessanterweise werden gleich danach als Wechselgründe flexiblere Arbeitszeiten und -orte des neuen Arbeitgebers genannt. An vierter Stelle kommt das Verständnis ihres neuen Vorgesetzten für die Situation von Karriere-Eltern. Unternehmen, die dieser leistungsbereiten Mitarbeitergruppe nicht die erhoffte Flexibilität und anspruchsvolle, interessante Arbeitsinhalte bieten, riskieren also, Karriere-Eltern zu verlieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sich bei der Gruppe der Karriere-Eltern um eine noch wenig beachtete Gruppe von Leistungsträgern handelt, die in den bisherigen Organisations- und Führungsstrukturen der meisten Unternehmen ihr Potenzial nicht ideal entfalten können. Unternehmen, die die Wünsche und Bewältigungsstrategien von Karriere-Eltern verstehen, können sich durch gezielte Unterstützung dieser Gruppe von Arbeitnehmern Wettbewerbsvorteile verschaffen. Auf HR kommt also die Herausforderung zu, innovative Konzepte zu entwickeln, die sowohl strukturell, als auch kulturell einen Boden dafür schaffen, dass karriere- und kinderorientierte Leistungsträger ans Unternehmen gebunden werden und ihre Wirkungskraft zeigen können. 