

Elternkompetenzen im Mitarbeitergespräch

Bericht 5/10 zur Studie „Elternkompetenzen & Arbeit“, 29.07.2019

Joachim E. Lask WorkFamily-Institut Darmstadt
Dr. Nina M. Junker Goethe-Universität Frankfurt



Elternkompetenzen im Mitarbeitergespräch

„Elternkompetenzen & Arbeit“ - Bericht 5/10

Von Joachim E. Lask & Dr. Nina M. Junker

„Der Chef hat keine Kinder, er kann das nicht nachvollziehen.“

Mutter von zwei Kindern, 39 Jahre, Führungskraft im E-Commerce

„Im Rahmen meines jährlichen Qualifikationsgespräches bzw. im halbjährlichen Zielvereinbarungsgespräch.“

Mutter von drei Kindern, Fachkraft in einem Transportunternehmen

[Schriftliche Aussagen von Eltern auf die Einschätzungsaussage: „Ich habe Kompetenzen, die ich in der Familie (weiter-) entwickelt habe bei meiner Arbeitgeberin / meinem Arbeitgeber angesprochen.“]

Hintergrund

Elternkompetenzen werden von Führungskräften nur zu 22 Prozent wahrgenommen – so die Einschätzung der erwerbstätigen Eltern unserer Studie ([siehe Bericht 4](#)). Dieses Ergebnis schmerzt Eltern wie Unternehmen: Denn 80 Prozent dieser Eltern geben an, dass sie arbeitsrelevante überfachliche Kompetenzen in der Familie (weiter-) entwickelt haben. Und 73 Prozent der Eltern sind sogar davon überzeugt, dass sie mit den Elternkompetenzen eine bessere Mitarbeiterin / ein besserer Mitarbeiter bzw. eine bessere Führungskraft sind. Das entspricht einem 50 Prozent-Transferverlust von Elternkompetenzen in mögliche arbeitsrelevante Soft-Skills für die Produktivität.

Das Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft nach der Weiterbildung ist ein entscheidender Faktor für den Transfererfolg der (weiter-) entwickelten Fähigkeiten – so ein zentrales Ergebnis der Forschung zum Transfer von betrieblichen Weiterbildungen in den Arbeitsprozess. Denn für einen gelingenden Spillover der Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit müssen die Relevanz und der Nutzen der (weiter-) entwickelten Kompetenzen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft abgestimmt werden (Greenhaus & Powell, 2006).

Um nun den Transfer der informell (weiter-) entwickelten Kompetenzen in den Arbeitsbereich besser zu verstehen, befragten wir die an der Studie teilnehmenden Eltern auch, ob und wie sie ihre Führungskraft auf ihre arbeitsrelevanten Elternkompetenzen angesprochen haben. Nur so können die begehrten Soft Skills für den Kontext Arbeit gezielt genutzt werden.

Für das Ansprechen von Elternkompetenzen im Arbeitskontext als Teil des Transferprozesses lehnen wir uns an Aussagen der Forschungsliteratur zum Transfer betrieblicher Weiterbildung an (vgl. Weinbauer-Heindel, 2016). Hier werden die Faktoren (1) Transferklima, (2) Merkmale des Trainierenden und (3) das Trainingsdesign als relevant für einen Transfererfolg herausgestellt.

Für einen Dialog zur Passung der Elternkompetenzen im Unternehmen sehen wir drei Akteure beteiligt: Die erwerbstätigen Eltern selbst, die Führungskraft und die Unternehmensleitung. In einer Delphi-Studie untersucht Weinbauer-Heindel (2016) welche Handlungslogik der Akteure den Transferprozess von betrieblichen Weiterbildungen in Unternehmen fördern oder hemmen. Wir konzentrieren uns in diesem Bericht auf die förderlichen Handlungslogiken und übertragen sie auf die Akteure.

(1) Unternehmensleitung - fördernde Handlungslogik

Ist das Eigeninteresse der Unternehmensleitung an Familie als Kompetenzcenter bzw. am Nutzen einzelnen Elternkompetenzen gegeben, ist dies ein fördernder Faktor für die Einführung von Transfermaßnahmen.

Zeigt die Unternehmensleitung entsprechend Interesse am Thema Transfer von Elternkompetenzen in das Unternehmen und hat es dieses als relevantes Thema erkannt, wirkt dies unterstützend für die Einführung von Transfermaßnahmen im Unternehmen. Ebenso ist das Commitment der Unternehmensleitung eine Bedingung dafür, dass die Personalentwicklung Transfersicherung von Elternkompetenzen in den Arbeitsprozess im Unternehmen vorantreiben kann.

(2) Führungskräfte – fördernde Handlungslogik

Die Transferforschung betont die zentrale Rolle der Vorgesetzten für den Transfererfolg ihrer Mitarbeiter*Innen. Erkennt die Führungskraft die Herausforderung des Transferprozesses informell gelernte Kompetenzen für die Produktivität zu nutzen, setzen sie sich für eine Transfersicherung der Elternkompetenzen für das Unternehmen ein.

Dies setzt jedoch voraus, dass die Führungskräfte sich für die Transfersicherung auch zuständig sehen. Mit anderen Worten: Haben Führungskräfte ein gewisses Selbstverständnis als Personalentwickler für das Unternehmen, haben sie auch Interesse an der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter*Innen. Außerdem kann das Eigeninteresse und Nutzen für die Produktivität der eigenen Mitarbeiter dienlich sein, in dem Führungskräfte Transfererfolge messen und evaluieren, um den Beitrag ihrer Tätigkeit zum Unternehmenserfolg zu dokumentieren. Damit wirken sie vermittelt auch konzeptionell auf Trainingsprogramme ein. Dies kann auch Teil der Positionierungsstrategie der Führungskraft im Unternehmen sein.

(3) Erwerbstätige Eltern – fördernde Handlungslogik

Eltern mit (weiter-) entwickelten Soft Skills und einer hohen Spillover-Erwartung – und dies sind in unserer Studie 73 Prozent – wollen einen praktischen Nutzen aus ihren Elternkompetenzen im Kontext Arbeit erzielen können. Sie haben selbst den Anspruch und das Ziel, dass ihre erlernten Soft Skills im Unternehmen praktisch anwendbar sind.

Ihre Transfermotivation wird dann hoch sein, wenn eine Ergebnis-Folgen-Erwartung entwickelt wurde. Diese ist beeinflusst etwa durch die zu erwartende Anerkennung oder Entwicklungschancen am Arbeitsplatz. Beginnen Eltern mit ihrer Führungskraft über ihre (weiter-) entwickelten Soft Skills zu kommunizieren, entspricht dies bereits einer Transfermaßnahme.

Zur Studie

Wie in den Berichten 1-4 bereits dargestellt, erkennen die meisten erwerbstätigen Eltern ihre (weiter-) entwickelten überfachlichen Kompetenzen. Ebenso erwarteten sie einen hohen Spillover bzw. Trainingstransfer mit diesen Elternkompetenzen bessere Mitarbeiter/innen, bzw. bessere Führungskräfte zu sein. Jedoch erleben die erwerbstätigen Eltern der Studie nur in einem geringen Maß die Beachtung ihrer (weiter-) entwickelten Soft Skills durch die Führungskraft.

Im nächsten Befragungsabschnitt wollen wir von den erwerbstätigen Eltern erfahren, ob und wie sie aus ihrer Sicht die trainierten überfachlichen Kompetenzen gegenüber der Führungskraft angesprochen haben. Hierzu bitten wir die Studienteilnehmer um ihre Einschätzung, ob sie ihrer Führungskraft bzgl. ihrer Elternkompetenzen angesprochen haben. Entsprechend bitten wir die erwerbstätigen Eltern um ihre Einschätzung, ob sie ihre Führungskraft zur ihren (weiter-) entwickelten Kompetenzen angesprochen haben. Hierzu schätzen die Eltern auf einer Skala ein zwischen „0 trifft nicht zu“ und „10 trifft voll zu“. Wieder haben wir die Eltern gebeten ihre Einschätzung auch schriftlich zu begründen.

Insgesamt nahmen 407 erwerbstätige Eltern an der Studie teil. Davon liegen 311 vollständige Datensätze für diese Auswertung vor. Die teilnehmenden 216 Mütter waren durchschnittlich 42.17 Jahre alt mit 2.37 Kindern und gaben eine Erwerbstätigkeit von 74.05 Prozent an. Die teilnehmenden 115 Väter waren durchschnittlich 45.37 Jahre alt mit 2.61 Kindern und gaben eine Erwerbstätigkeit von 96.84 Prozent an.

Ergebnisse

Wie in Abbildung 1 dargestellt geben nur 15.11 Prozent der Eltern an ihre Führungskraft auf die (weiter-) entwickelten berufsrelevanten Elternkompetenzen anzusprechen. Dieser niedrige Wert überrascht, da zum einen 80.66 Prozent der erwerbstätigen Eltern angeben, in ihren Familien überfachliche Kompetenzen (weiter-) zu entwickeln. Zum anderen weisen diese Eltern mit 73.72 Prozent eine hohe Spillover-Erwartung aus mit ihren Elternkompetenzen auch bessere MitarbeiterInnen oder bessere Führungskräfte zu sein. Diese Soft Skills kommen jedoch bei den Führungskräften aus der Perspektive der Eltern nicht an. Nur 22.66 Prozent der Eltern berichten davon, dass sie erleben, dass ihre Elternkompetenzen von ihrer Führungskraft erkannt werden.

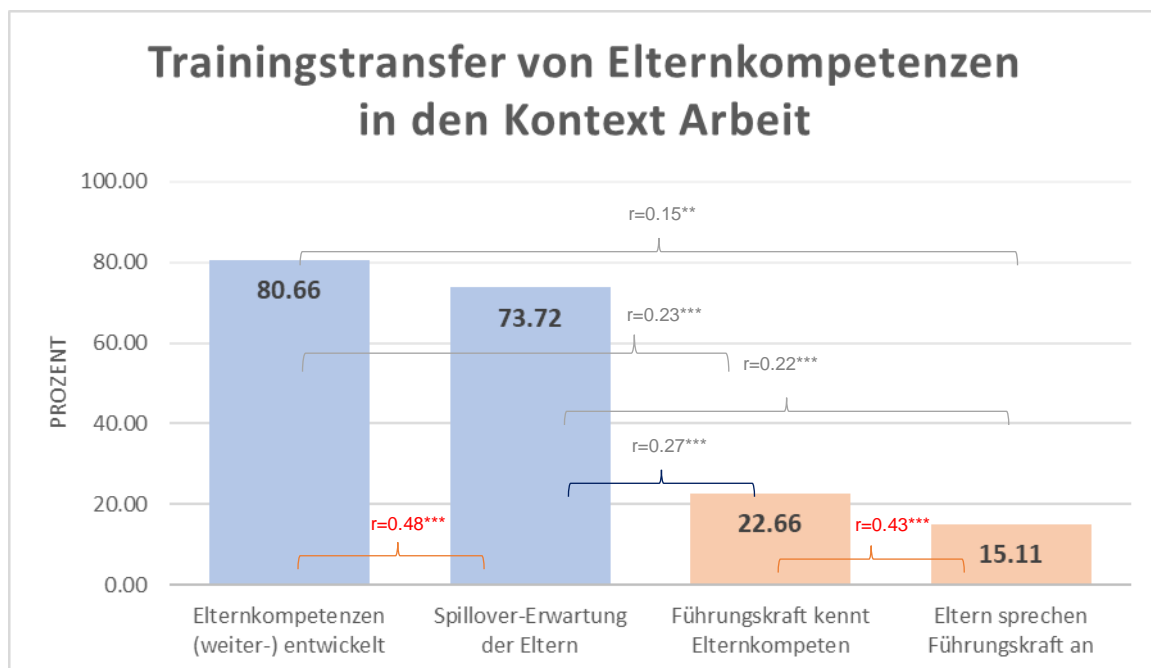


Abbildung 1: Einschätzung erwerbstätiger Eltern (N=331) auf einer Skala von 0 „trifft nicht zu“ bis 10 „trifft voll zu“ zu den Aussagen "habe bestimmte Kompetenzen in der Familie (weiter-) entwickelt", "... erwarte hiermit ein/e bessere/r Mitarbeiter*In bzw. Führungskraft zu sein", "... meine Führungskraft kennt meine (weiter-) entwickelten Kompetenzen" und "... habe meine Führungskraft auf meine (weiter-) entwickelten Kompetenzen angesprochen."

Die Differenz zwischen der Spillover-Erwartung der Eltern (73.72 Prozent) und dem aktiven Ansprechen der Führungskraft auf diese Elternkompetenzen (15.11 Prozent) entspricht nun einem Verlust von knapp 60 Prozent! Mit anderen Worten: Eltern sprechen ihre Führungskräfte auf ihre berufsrelevanten Elternkompetenzen kaum an.

Es hat keine praktische Relevanz für die Beurteilung meiner Führungskompetenz, weil es bei der Beurteilung auf konkrete Situationen und Ergebnisse im Führungsalltag ankommt. Dass mir der familiäre Hintergrund hilft, ist zweitrangig bzw. eine Randnotiz.

Vater von drei Kindern, 43 Jahre, Führungskraft in der herstellenden Industrie

Stellen Sie sich vor Sie werden in Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit mit gleichen Herausforderungen konfrontiert wie an Ihrem Arbeitsplatz, beispielsweise Anleiten und Moderieren. Dabei trainieren Sie Ihre vorhandenen Fähigkeiten und gewinnen weitere Fähigkeiten hinzu, beispielsweise Konfliktfähigkeit und interkulturelle Kompetenz. Jedoch kommen Sie mit Ihrer Führungskraft hierzu nicht ins Gespräch auch weil Sie bemerken, dass Ihre Führungskraft hierfür kein Interesse zeigt. Mögliche Selbstwertvorteile für Sie selbst und Produktionsvorteile für das Unternehmen gehen verloren.

Der Zusammenhang von familiärem Kompetenzerwerb und Transformation in die Berufswelt ist ein wenig beachtetes und bekanntes Thema.

Vater von zwei Kindern, 47 Jahre, Fachkraft in der Textilindustrie

Wie wird das Ansprechen der Elternkompetenzen bei der Führungskraft durch die in den Berichten 1-4 vorgestellten Ergebnissen beeinflusst?

In Worten der Trainingstransfer-Forschung: Eltern zeigen eine hohe Lernmotivation bzw. Handlungs-Ergebnis-Erwartung. Sie erzielen in ihrem „Trainingsfeld“ Familie einen hohen Trainings-Output. Optimal für den Transferprozess ist auch ihre hohe Ergebnis-Folgen-Erwartung (bin hierdurch eine bessere Führungskraft Mitarbeiterin / ein besserer Mitarbeiter). Diese ist bei den teilnehmenden Eltern höher, desto intensiver Soft Skills in der Familie (weiter-) entwickelt wurden. Dieser Zusammenhang hat eine mittlere Effektstärke ($R > 0.3$). Die hohe Ergebnis-Folgen-Erwartung trifft jedoch auf kein förderliches Transferklima bzgl. der (weiter-) entwickelten Soft Skills durch die Führungskraft. Nur 22.66 Prozent der Führungskräfte nehmen diese Elternkompetenzen wahr und nur 15.11 Prozent kommen mit ihren Führungskräften hierzu ins Gespräch. Immerhin erleben Eltern zumindest einen schwachen und doch signifikanten Zusammenhang zwischen ihrem Lernergebnis bzw. der Ergebnis-Folgen-Erwartung und der Wahrnehmung dieser Soft Skills durch die Führungskraft.

Zum Merkmal, ob nun Eltern mit ihrer Führungskraft bzgl. ihrer Elternkompetenzen ins Gespräch kommen, vermuten wir folgenden Zusammenhänge:

- (1) Je mehr Eltern überfachliche Kompetenzen in ihrer Familie (weiter-) entwickeln, desto eher werden diese Eltern mit ihrer Führungskraft hierüber das Gespräch aufnehmen. Wir erwarten einen schwachen Effekt.
- (2) Je intensiver die Spillover-Erwartung der Eltern ausgeprägt ist, desto eher werden diese Eltern mit ihrer Führungskraft hierüber das Gespräch aufnehmen. Wir erwarten ebenfalls einen schwachen Effekt.
- (3) Zwischen der Aufmerksamkeit der Führungskraft bzgl. ihrer Elternkompetenzen und dem Merkmal, dass Eltern mit ihrer Führungskraft hierüber das Gespräch aufnehmen erwarten wir einen hohen Zusammenhang mit einer Effektstärke $R > 0.3$.

Unsere Berechnungen bestätigen unsere Vermutungen (vgl. Abb.1).

- Eltern erleben einen Zusammenhang – wenn auch schwach – zwischen ihren (weiter-) entwickelten Elternkompetenzen ($R = 0.15^{**}$) bzw. der Spillover-Erwartung ($R = 0.22^{***}$) und dem Merkmal mit ihrer Führungskraft hierüber ins Gespräch zu kommen.
- Sie geben auch an, einen hohen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung ihrer Elternkompetenzen durch die Führungskraft und die Erfahrung mit ihr hierüber ins Gespräch zu kommen ($R = 0.43^{***}$).

Die hohen Zusammenhänge innerhalb der Kontexte Familie und Arbeit jedoch schwachen Zusammenhängen zwischen den Kontexten weisen darauf hin, dass für die meisten Eltern eher ein ungünstiges Transferklima für Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit besteht.

Mit den dargestellten Ergebnissen stellen wir erneut nüchtern fest: Der Gap zwischen den eingeschätzten Elternkompetenzen bzw. der Spillover-Erwartung und einem Gespräch mit der Führungskraft hierüber beträgt bis zu 65 Prozent!

Wie eben beschrieben besteht jedoch ein starker Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Elternkompetenzen durch die Führungskraft und dem Gespräch mit hierüber. Mit anderen Worten: Nimmt die Führungskraft (weiter-) entwickelte Soft Skills der Eltern wahr, kommen sie eher auch mit diesen ins Gespräch. (siehe Abb.2). Allerdings zeigt unsere Analyse, dass dies lediglich 2 von 5 Eltern (38.67 Prozent) betrifft. Die Mittelwertunterschiede sind hoch signifikant ($R < 0.0001$; siehe Anhang).

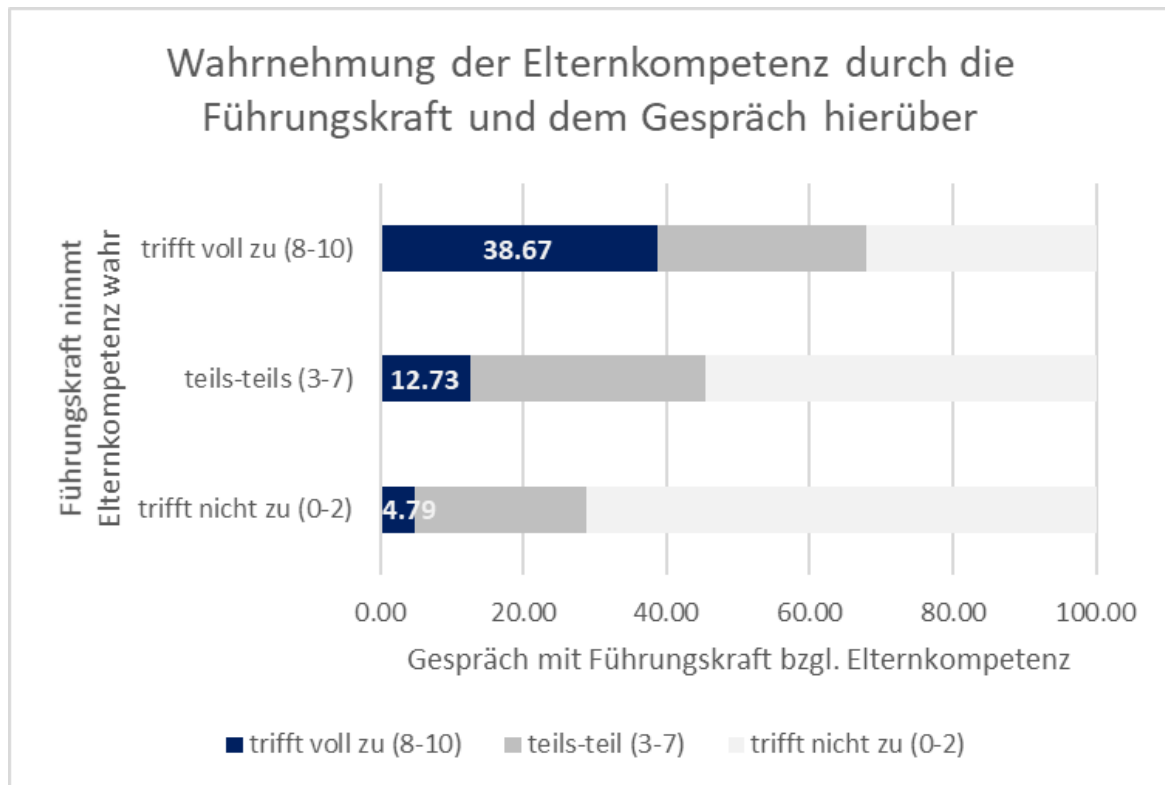


Abbildung 2: Häufigkeiten der Einschätzung von erwerbstätigen Eltern, ob sie mit ihrer Führungskraft zu den (weiter-) entwickelten Soft Skills ins Gespräch kommen in Abhängigkeit von der Einschätzung, ob die Führungskraft diese Elternkompetenzen im Kontext Arbeit wahrnimmt.

Erklärungsansätze für den 50 bis 65%-Gap

Wie ist der große Gap zwischen der hohen Spillover-Erwartung der Eltern und dem geringen Spillover-Effekt – hier: Eltern sprechen ihre Führungskraft auf ihre arbeitsrelevanten Elternkompetenzen an - zu erklären?

Zum einen können die Handlungslogiken für einen positiven Transfererfolg von Elternkompetenzen bei der Führungskraft und der Unternehmensführung schwach oder nicht ausgeprägt sein. Dies kann vor dem Hintergrund erfolgen, dass das Bewusstsein zum Wert von Familie für das Unternehmen im Sinne einer Produktivitätssteigerung durch Elternkompetenzen noch nicht entwickelt ist. Ebenso ist es möglich, dass Führungskräfte keinen Anreiz bzw. Beauftragung haben, informell gelernte Kompetenzen zur Steigerung der Produktivität des Unternehmens im Sinne der Personalentwicklung zu nutzen.

Zum anderen kann bei den erwerbstätigen Eltern die Ergebnis-Folgen-Erwartung durch die Alltagserfahrungen im Kontext Arbeit frustriert sein. Ein positiver Transfererfolg wird durch

Nichtbeachtung von Elternkompetenzen behindert bis hin, dass Eltern eher Nachteile erwartet, sollten sie ihre zusätzlich erworbenen Soft Skills mit der Führungskraft ansprechen.

Das hieraus bestehende Transferklima Elternkompetenzen für den Kontext Arbeit zu nutzen ist schwach oder nicht entwickelt. Der Qualifizierungsbedarf wird vage oder nicht formuliert. Informelles Lernen wird als Option zur (Weiter-) Entwicklung von Soft Skills ausgeschlossen. Vorteile durch informelles Lernen für die Produktivität werden nicht wahrgenommen bzw. ein Gespräch hierüber kommt nicht zustande.

Zuletzt darf nicht unterwähnt bleiben, dass anstelle einer positiven – ressourcenorientierten – Haltung Eltern gegenüber, vielfach negative Annahmen über Eltern, und insbesondere gegenüber berufstätigen Müttern, herrschen. Das Vorhandensein dieser negativen Annahmen, sog. Stereotype, führt zu einem dazu, dass sich Eltern vielfach nicht trauen über ihre Elternrolle am Arbeitsplatz zu sprechen und dass an Sprechen über diese bei Entscheidern entsprechend auch eher negativ statt positiv angesehen wird.

Die Möglichkeit zu schriftlichen Angaben, ob, wie und zu welchen Themen ein Gespräch mit der Führungskraft erfolgte haben 87 (26.4 Prozent) Teilnehmer wahrgenommen. Wir haben die Aussagen folgenden Themen zugeordnet:

- I. Elternkompetenzen nicht angesprochen oder verdeckt angesprochen
Beispielaussagen:
 - Implizit kam das immer wieder vor... explizit sprachen wir jedoch nicht darüber.
 - Der Zusammenhang von familiärem Kompetenzerwerb und Transformation in die Berufswelt ist ein wenig beachtetes und bekanntes Thema.
 - War bisher nicht Gesprächsgrundlage, da unter anderem die direkte Führungskraft kinderlos ist.
 - Ich müsste das Gefühl haben, dass das dann auch wertgeschätzt wird.
 - Ich bin nie auf die Idee gekommen.

- II. Elternkompetenzen in der Projektarbeit / Arbeitsbesprechung angesprochen
Beispielaussagen:
 - Bei der Übernahme des Projekts als Leiterin.
 - Zwischendurch im Tagesgeschäft.
 - ... auch bei Dienstreisen, bei denen ich mit meinem Vorgesetzten unter 4 Augen war (beim Auto fahren, beim Essen,...) haben sich solche Gespräche ergeben.

- III. Elternkompetenzen im Bewerbungsgespräch / Vorstellungsgespräch angesprochen
Beispielaussagen:
 - Es war umgekehrt. Meine Chefin hat mich eingestellt, obwohl ich wegen der Kindererziehung 22 Jahre aus dem Beruf raus war
 - Mein Vorgesetzter hat mich auf Grund meiner ruhigen und ausgeglichenen Art, dem Organisationstalent und der Fähigkeit in Stresssituationen einen kühlen Kopf zu bewahren und zielorientiert zu arbeiten den Job gegeben, den ich heute habe.

- IV. Elternkompetenzen im Mitarbeiter- & / Zielentwicklungsgesprächen
Beispielaussagen:
 - Beim jährlichen Kooperationsgespräch und dem Beurteilungsgespräch.
 - Im generellen Personalgespräch

- Im Rahmen meines jährlichen Qualifikationsgespräches
- V. Elternkompetenzen bzgl. einzelner Soft Skills angesprochen
- Beispielaussagen:
- Empathie und Kompromissbereitschaft
 - Geduld, Toleranz
 - Organisation, Konfliktlösung
 - Politische Lobby Arbeit, Konkurrenzverhalten
 - Unterrichtsmethoden, Führung von Mitarbeitern

Diese erste inhaltliche Analyse der Elternaussagen machen deutlich, dass ein Transfererfolg von Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit sehr gut möglich ist, sofern ein positives Transferklima für informell (weiter-) entwickelte Soft Skills besteht.

Fünf Typen zu Elternkompetenzen & Arbeit

Die bisherigen Ergebnisse lassen verschiedene Elterngruppen zum Transfererfolg Elternkompetenzen vermuten. Wir identifizieren mit einer Clusteranalyse (Wards-Methode) fünf Elterntypen zu den Merkmalen

- Elternkompetenzen in der Familie (weiter-) entwickelt
- Spillover-Erwartung
- Führungskraft erkennt Elternkompetenzen
- Führungskraft angesprochen.

Die fünf Cluster sind mit 22 Eltern bis 98 Eltern besetzt und lassen sich wie folgt beschreiben (vgl. Abbildung 3):

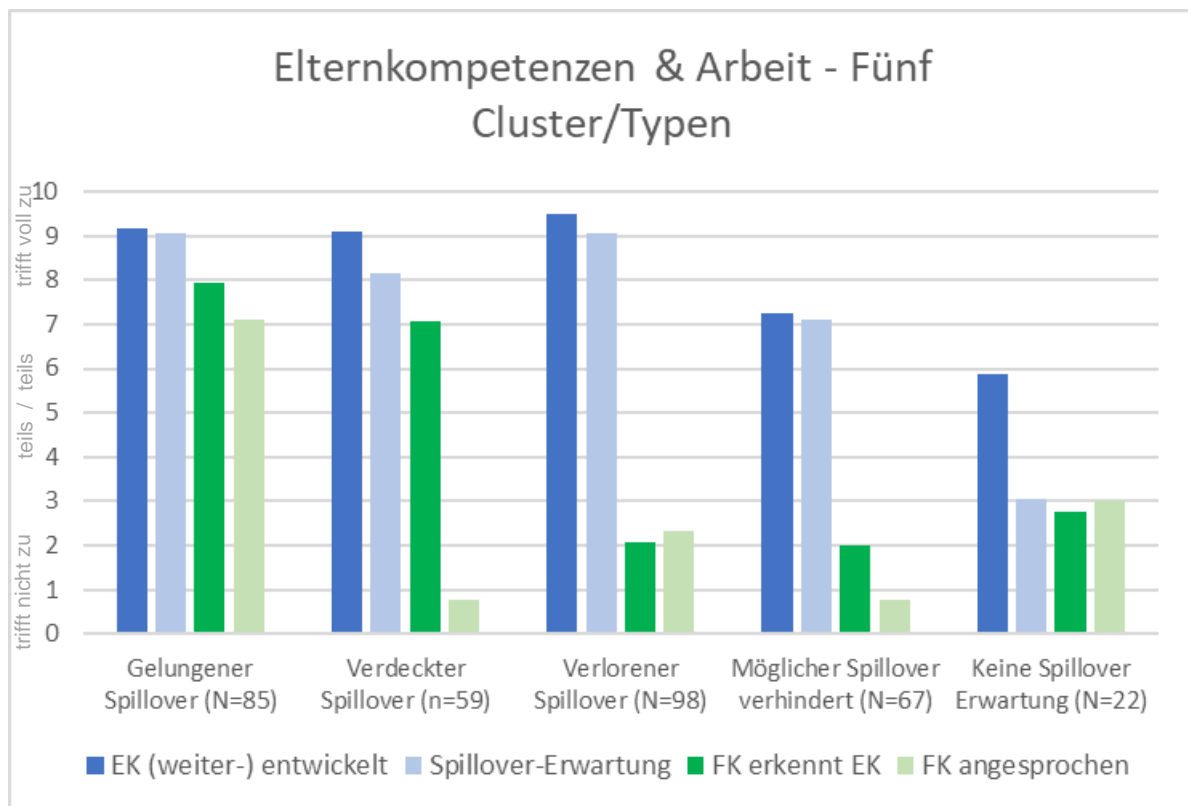


Abbildung 3: Fünf Cluster zur Einschätzung zu Kriterien von Elternkompetenzen & Arbeit mit der Wards-Methode. Darstellung der Mittelwerte.

Integrierte – Gelungener Spillover: Dieses Cluster von Eltern ist überzeugt, in der Familie Soft Skills (weiter-) zu entwickeln geben eine hohe Erwartung an, mit diesen auch bessere Mitarbeiter*Innen bzw. Führungskräfte zu sein. Sie erleben, dass ihre Führungskraft diese Elternkompetenzen erkennen und kommen mit diesen teilweise ins Gespräch.

Kurzum: Der Trainingstransfer vom Kontext Familie gelingt bis hin zum Gespräch mit der Führungskraft.

Stumme Anwender – Verdeckter Spillover: Die Eigenart dieser Eltern besteht darin über ihre ausgeprägten Soft Skills mit den Führungskräften nicht zu sprechen obwohl sie glauben, dass die Führungskräfte diese wahrnehmen.

Der Transfer der Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit gelingt im ersten Schritt. Da jedoch über die zusätzlichen Soft Skills nicht gesprochen werden, bleiben sie verdeckt. Ein gezielter Einsatz zur Steigerung der Produktivität wird nicht genutzt.

Unerkannte – Verlorener Spillover: Eltern dieses Clusters sind ebenso überzeugt, in der Familie überfachliche Kompetenzen (weiter-) zu entwickeln. Sie gehen davon aus, dass sie damit auch bessere Mitarbeiter*Innen oder Führungskräfte sind. Diese Erwartung wird jedoch massiv frustriert. Elternkompetenzen werden von der Führungskraft nicht wahrgenommen und ein gemeinsames Gespräch scheint hierzu blockiert.

Ein ungünstiges Transferklima für Elternkompetenzen kann nicht zur Steigerung der Produktivität genutzt werden – es geht verloren.

Fragmentierte – Möglicher Spillover: Diese Elterngruppe zeichnet aus, dass sie ihre (weiter-) entwickelte Elternkompetenz und die Spillovererwartung und ebenso den Transfer in den Kontext Arbeit als lose Fragmente nebeneinander beschreiben. Sie erleben keine nennenswerten Zusammenhänge.

Keine-Spillover-Erwartung – Eltern dieses Clusters beschreiben sich unentschieden, ob sie mit der Familie Soft Skills (weiter-) entwickeln. Sie erwarten keine Auswirkungen ihrer Elternkompetenzen auf das berufliche Handeln.

Eltern in diesem Cluster gelingt der Spillover der (weiter-) entwickelten Soft Skills in den Kontext Arbeit nicht.

Weitere Ergebnisse

Wir haben weiter untersucht, ob Merkmale der Eltern

- Mütter vs. Väter
- Anzahl der Kinder
- Alter des jüngsten Kindes
- Alter der Eltern
- Erwerbstätigkeit
- mit bzw. ohne Führungsverantwortung
- Position im Unternehmen

mit der Einschätzung zu dem Merkmal „Ich habe meine Führungskraft angesprochen“ im Zusammenhang stehen.

Wir finden folgende Ergebnisse:

Die Einschätzung, ob Eltern ihre Führungskraft auf ihre Elternkompetenzen ansprechen, wird weder über das Geschlecht der Eltern, das Alter des jüngsten Kindes, dem Grad der Erwerbstätigkeit noch von der Position der Eltern im Unternehmen beeinflusst.

Zur Anzahl der Kinder in einer Familie weisen unsere Analysen eine signifikante positive jedoch schwache Korrelation aus ($r=0.16$ bis $r=0.17$; $p<0.01$). Das heißt, dass je mehr Kinder

in einer Familie Zuhause sind, desto eher sprechen Eltern mit ihrer Führungskraft über ihre (weiter-) entwickelten Soft Skills. Dieser Effekt verstärkt sich deutlich bei einer Gruppierung der Eltern in (A) ein bis drei Kindern (13.1 Prozent) und (B) vier und mehr Kinder (27.1 Prozent).

Zusammenfassung & Impuls / Fazit:

Der Transfer von Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit ist zu realisieren. Voraussetzung ist die Wahrnehmung der zusätzlichen Soft Skills durch die Führungskraft und das gemeinsame Gespräch hierüber. Eltern als auch Unternehmen können hiervon substantielle Vorteile für den Qualifizierungsbedarf und somit für die Produktivität haben.

Dieser Qualifizierungsbedarf hat insbesondere im Zeichen der Digitalisierung und den deutlich zu erwartende Motivationsgewinne als auch der Kostenreduzierung bei Weiterbildung in der Mitarbeiterentwicklung hohen Stellenwert. Hierzu ist jedoch eine deutliche Steigerung der Bewusstseinsbildung zum Wert von Familie in den Unternehmen nötig.

Eine Unternehmenskultur, in der informelles Lernen integraler Bestandteil der Qualifizierungsmaßnahmen ist, benötigt in den Führungskräften Kulturträger, die nicht nur das informelle Lernen der Eltern für die Produktivität nutzen, sondern sollten selbst davon reichlich Gebrauch machen.

Wir konnten zeigen, dass der positive Spillover von Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit möglich ist. Dies betrifft nur $\frac{1}{4}$ der erwerbstätigen Eltern. Jedoch sollte ein Verlust von 50-65 Prozent an Elternkompetenzen der aus der Sicht der Eltern nicht am Arbeitsplatz ankommen Grund genug sein, hierzu gemeinsam mit der Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeiter*Innen eine entsprechende Unternehmenskultur zu entwickeln.

Für erwerbstätige Eltern und Unternehmen sehen wir folgende Schlussfolgerungen:

1. Zeigen Sie als Unternehmer, Geschäftsführer oder Führungskraft Eltern Ihre Offenheit bzgl. informell (weiter-) entwickelter überfachlicher Kompetenzen. Dies kann beispielsweise damit geschehen, dass in Bewerbungen informelle Kompetenzen berücksichtigt werden.
2. Sensibilisieren Sie Führungskräfte zum Thema informelles Lernen in Elternschaft, Pflege, Sport oder Ehrenamt. Bereits ein dreitägiges app-basiertes Training kann hier substantielle Ergebnisse erzielen (Lask & Junker, 2019). Geben Sie als Führungskraft selbst ein eigenes konkretes Beispiel zum informellen Lernen berufsrelevanter Soft Skills.
3. Haben Sie als erwerbstätige Eltern den Mut ihre (weiter-) entwickelten Kompetenzen im Kontext Arbeit anzusprechen. Beobachten Sie ihre in der Familie (weiter-) entwickelten Soft Skills und wählen geeignete Beispiele zur Illustration.

Zu einer Kurzfassung dieses Berichts gelangen Sie mit diesem [Link](#).

Autoren:



Joachim E. Lask, Diplom-Psychologe, Gründer und Geschäftsführer des WorkFamily-Instituts. Seit 2004 Forschung zum Enrichment-Ansatz zur Vereinbarkeit Arbeit und Familie. Entwicklung von Instrumenten zum Spillover-Effekt für die Personalentwicklung. Zusammenfassende Darstellung in „Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter“ (Springer-Verlag, 2017).



Dr. Nina M. Junker studierte Psychologie an der Universität Mannheim und promovierte im Anschluss extern zu impliziten Mitarbeiter- und Führungstheorien an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Seit 2016 ist sie Mitarbeiterin der Abteilung für Sozialpsychologie an der Goethe-Universität und seit 05/2018 stellvertretende Abteilungsleiterin. Sie hat ihren derzeitigen Forschungsschwerpunkt auf der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gruppenprozessen und der Entwicklung von Burnout. Sie arbeitet zusätzlich seit mehreren Jahren als Trainerin und Beraterin im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Literaturangaben:

Greenhaus, J. H., Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72–92. DOI: 10.5465/AMR.2006.19379625

Lask Joachim E. & Nina M. Junker 2019: COMPETENCE-APP INCREASES BENEFITS FOR PARENTS AND ORGANISATIONS. LinkedIn. Internetabruf vom 29.04.2019: <https://www.linkedin.com/pulse/competence-app-increases-benefits-parents-joachim-lask/>

Weinbauer-Heindel (2016). *Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildungspraxis*. Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-11920-1

Folgende Berichte sind in Vorbereitung und werden zeitnah veröffentlicht

- Bericht 6/10: Effektive Vorteile von Elternkompetenzen am Arbeitsplatz
- Bericht 7/10: Bedeutung der Eltern-Vernetzung im Unternehmen für die Integration von Elternkompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung
- Bericht 8/10: Väter nutzen das „Kompetenzcenter Familie“ anders – Mütter auch!
- Bericht 9/10: Was brauchen Führungskräfte für die systematische Nutzung von Elternkompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung
- Bericht 10/10: Die Top 20 Elternkompetenzen und deren Nutzen für das Unternehmen

Sonderberichte in Vorbereitung

- Leadership - Learning by Family
- Resilienzentwicklung durch Elternschaft
- Interne Rollenbilder von Eltern und Führungskräften zu Eltern- und Mitarbeiterschaft

Bildnachweis:

Seite 1: © pololia-fotolia

Seite 11: © Elisabeth Gärtner, © Moritz Sirowatka

Anhang:

Varianzanalyse

Variable: FK angesprochen
 gruppiert nach: AG kennt EK

	Quadrat- summe	Freiheits- grade	mittlere QS	F	P
Zwischen	524,8398265	2	262,4199133	27,32363098	1,05764E-11
Innerhalb	3150,157152	328	9,60413766		
Gesamt	3674,996979	330	11,13635448		

Bartlett-Test zur Varianzgleichheit

Chi-Quadrat	Freiheits- grade	P
17,58463115	2	0,000151896

Multiple Vergleiche

Method:

Significance (p):

Kritische Mittelwert-Differenzen zwischen Gruppenpaaren (rechts oben)
 und Signifikanzwertung (links unten):

	(Mittelwert)	0-3 trifft nicht zu	4-7 teils - teils	8-10 trifft voll zu
0-3 trifft nicht zu	1,815068493	----	0,769715015	0,866107548
4-7 teils - teils	3,181818182	ja	----	0,912938739
8-10 trifft voll zu	5,053333333	ja	ja	----