

Mit Elternkompetenzen Vorteile am Arbeitsplatz

Bericht 6/10 zur Studie „Elternkompetenzen & Arbeit“, 09.09.2019

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



Mit Elternkompetenzen Vorteile am Arbeitsplatz

„Elternkompetenzen & Arbeit“ - Bericht 6/10

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

„Die Vorteile liegen vor allem in meiner Arbeitsweise, die dann wiederum positive Auswirkungen für meinen Arbeitgeber zeigt.“

Mutter (42J) von 2 Kindern, jüngstes Kind 8 Jahre, Teilzeit-Anstellung an der Universität D126

„Durch meine Kompetenzen bin ich Personalleiterin geworden.“

Mutter (45J) von 3 Kindern, jüngstes Kind 13 Jahre, Teilzeit-Anstellung im Online-Handel D178

Schriftliche Angaben von Eltern auf die Aussage „Durch meine in der Familie (weiter-) entwickelten Kompetenzen hatte ich bereits Vorteile am Arbeitsplatz.“

Zusammenfassung

„Meine Elternkompetenzen verschaffen mir Vorteile am Arbeitsplatz“ – Dieser Meinung sind 37 Prozent der Teilnehmer unserer Studie Elternkompetenzen & Arbeit. Väter berichten häufiger von solchen Vorteilen als Mütter. Der Unterschied beträgt 10 Prozent.

Wir sind über das relativ hohe Ausmaß der erlebten Vorteile durch Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit überrascht, da Eltern in dieser Studie insgesamt das Transferklima in ihrem Arbeitsumfeld als eher bescheiden beschreiben. Nur 20 Prozent berichten, dass sich ihre Führungskräfte für die gewonnenen Elternkompetenzen interessieren und nur 15 Prozent kommen mit ihnen zur ihren (weiter-) entwickelten Soft Skills ins Gespräch.

In unseren Analysen finden wir Hinweise, dass der Spillover von Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit einerseits automatisch (unvermittelt, spontan ggf. unbewusst) und/oder vermittelt (geplant, vereinbart oder reaktiv) erfolgt. So können wir aus den schriftlichen Angaben der Eltern erkennen, dass der vermittelte Spillover entweder direkt durch das Gespräch mit der Führungskraft oder indirekter durch positive Rückmeldungen von Kolleg*innen / Teammitgliedern erfolgt.

Wir haben die Angaben von 329 Eltern aus der Studie „Elternkompetenzen & Arbeit“ für diesen Bericht ausgewertet.

Hintergrund

Soft Skills stehen an erster Stelle des Qualifikationsbedarfs im Zeichen der Digitalisierung von deutschen Unternehmen. Somit gehören Soft Skills inzwischen zu den wichtigen Faktoren des betriebswirtschaftlichen Erfolgs. Auf der Wunschliste der Personalentwickler stehen Soft Skills wie Kommunikations- & Kooperationsfähigkeit, Planungs- und Organisationsfähigkeit als auch Selbstkompetenzen (IW police paper; Hammermann et al. 2016). Von Führungskräften wird ein zusätzliches Kompetenzset erwartet wie etwa Vorbildsein, Werte leben, Sensemaking, Perspektivenübernahme, adressatengerechte Kommunikation & Förderung,

Wertschätzung, Delegation, Konsequenz (vgl. Full Range Leadership Model, Bass & Avolio, 1994).

Kinder zu erziehen und das Führen einer Familie verlangt, die persönliche Komfortzone immer wieder zu verlassen, auszuprobieren, Fehler zu machen und dann auch Erfolgserlebnisse zu haben. Entsprechend können Elternkompetenzen mit informellem Lernen (weiter-) entwickeln werden zu allen oben aufgeführten Soft Skills. Der Anteil dieser informell gelernten berufsrelevanten Soft Skills wird auf 70 bis 90 Prozent geschätzt (Cerasoli et al. 2018). Unsere bisherigen Ergebnisse der Studie „Elternkompetenzen & Arbeit“ bestätigen dies eindrücklich für Mitarbeiter*innen und Führungskräfte (siehe Berichte [1](#), [2](#) und [3](#)).

Einen Trainingstransfer dieser Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit nennen wir „Spillover“. In [Bericht 4](#) konnten wir zeigen, dass ein positives Trainingstransfer-Klima für solch einen Spillover von Elternkompetenzen nicht vorausgesetzt werden kann. Dabei sind es Merkmale von Eltern und die von Unternehmen, die ein positives Trainingstransfer-Klima beeinflussen:

Merkmale von Eltern für ein positives Trainingstransfer-Klima

- (Weiter-) Entwicklung von Soft Skills in der Familie (Lernmotivation)
- Wahrnehmung dieser (weiter-) entwickelten Elternkompetenzen und Fähigkeit, diese Elternkompetenzen konkret zu beschreiben (informell Gelerntes in Worte fassen).
- Bereitschaft, diese Elternkompetenzen für den Nutzen im Unternehmen einzuschätzen (Passung)
- Entwicklung der Erwartung, mit dem Plus an Elternkompetenzen auch eine bessere Mitarbeiterin, ein besserer Mitarbeiter bzw. eine bessere Führungskraft zu sein (Spillover-Erwartung; Ergebnis-Folgenerwartung)
- Bereitschaft, die Elternkompetenzen im Unternehmen aktiv einzubringen, z.B. im Gespräch mit der Führungskraft oder aktiv im Kontext Arbeit.

Merkmale des Unternehmens für ein positives Trainingstransfer-Klima

- Bereitschaft der Organisation, informell gelernte Kompetenzen für die Produktivität im Kontext Arbeit zu nutzen.
- Wahrnehmung und Wertschätzung informell gelernter Kompetenzen von Mitarbeiter*innen durch die Führungskraft. Als Repräsentant und Gestalter von Werten, Einstellungen und Erwartungen des Unternehmens nimmt die Führungskraft direkten Einfluss auf das Trainingstransfer-Klima.
- Bereitstellung von Strategien in der Personalführung, informelles Lernen von Mitarbeiter*innen zur bestmöglichen Produktivität der Organisation zu nutzen.
- Unterstützung von Kolleg*innen zu konstruktivem Feedback bei Anwendung informell (weiter-) entwickelten Soft Skills.

Bereits 2006 beschreiben Greenhaus und Powell in ihrem Modell „Work-Family Enrichment“ zwei Mechanismen des Spillovers etwa aus dem Kontext Familie in den Kontext Arbeit; einen affektiven und einen instrumentellen Spillover-Mechanismus.

- **Affektiver Spillover-Mechanismus:** Entwickeln Eltern in ihren Familien Soft Skills mit denen sie ihre familiären Aufgaben besser bewältigen können, kann sich dies positiv auf ihre Stimmung auswirken. Diese positive Stimmung tragen erwerbstätige Eltern unvermittelt in ihren Arbeitskontext und erzielen hierdurch einen positiven Effekt als auch eine bessere Leistung. Der Spillover erfolgt hier auf einem affektiven Weg. In einer eigenen Untersuchung (Lask, 2003) konnten wir einen Aspekt dieses

affektiven Mechanismus aufzeigen. Studienteilnehmer (N=54) schätzten die Aussage ein „In den letzten 7 Tagen war ich während der Arbeit ...“ z.B. fröhlich, hoffnungsvoll oder gut gelaunt. Zusätzlich gaben sie an, worauf sie die Einschätzung ihrer Befindlichkeit zurückführen: auf Erlebnisse an der Arbeit oder in der Familie. Mit 87.2 bis 60.4 Prozent gaben die Studienteilnehmer an, ihre Befindlichkeit an der Arbeit hauptsächlich auf ihre Erlebnisse in der eigenen Familie zurückzuführen.

- Instrumenteller Spillover-Mechanismus: wie beim affektiven Spillover-Mechanismus entwickeln Eltern in ihren Familien Soft Skills, mit denen sie im Kontext Arbeit eine hohe Leistung erzielen können und erleben damit persönlichen Erfolg. Ihre Leistung im Kontext Arbeit wird damit konsistent verbessert.

In diesem Bericht gehen wir der Frage nach, wie Eltern durch ihr „Plus“ an Elternkompetenzen einen effektiven Vorteil im Kontext Arbeit erleben. Wir fragen also danach, ob es beschreibbare Effekte/Vorteile für die Eltern gibt, die sie selbst auf ihre Elternkompetenzen zurückführen.

- Im Rahmen unserer bisherigen Analysen fanden wir mit einer Clusteranalyse fünf Elterncluster¹ zum Trainingstransfer-Klima (siehe [Bericht 5](#)). Lediglich die Eltern im Cluster „Gelungener Spillover“ (ca. 25 Prozent) konnten von einer hohen Spillover-Erwartung und einer Interaktion mit ihren Führungskräften zu ihren erworbenen Elternkompetenzen berichten. Bedingungen für ein positives Trainings-Transferklima ist in dieser Elterngruppe am besten. Wir erwarten von diesen Eltern entsprechend hohe Zustimmungswerte, im Kontext Arbeit mit Elternkompetenzen konkrete Vorteile zu erleben. Bei den vier weiteren Eltern-Clustern sind die Bedingungen für ein positives Trainings-Transferklima nicht gegeben oder gestaltet sich schwierig (ca. 75 Prozent).
- Auch wenn im bisherigen Unternehmens-Alltag ein systematischer Trainingstransfer von Elternkompetenzen häufig noch nicht erfolgt – übrigens auch nicht von betrieblichen Weiterbildungen (vgl. Weinbauer-Heindel, 2016) – nehmen wir an, dass informell (weiter-) entwickelte Soft Skills mehr oder weniger dennoch im Kontext Arbeit angewendet werden. Wir begründen dies mit Fähigkeiten, die in beiden Kontexten Familie und Arbeit gleichsam positiv wirksam werden, ohne dass hierfür eine spezielle Passung zwischen vorhandenen und geforderten Soft Skills notwendig ist. Beispielsweise wird ein in der Familie (weiter-) entwickeltes Zeitmanagement oder Stress-Management spontan auch im Kontext Arbeit angewendet, da es sich auch dort sofort und positiv auf Eltern auswirkt.
- So vermuten wir vor dem Hintergrund des Modells zum „Work-Family Enrichment“ unterschiedliche Antwortmuster der Studienteilnehmer*innen zum erlebten Vorteil durch (weiter-) entwickelte Elternkompetenzen im Kontext Arbeit. Einerseits erwarten wir ein Antwortmuster, das eher einem automatischen (spontan, unvermittelt,

¹ **Integrierte – Gelungener Spillover:** Der Trainingstransfer von Elternkompetenzen vom Kontext Familie gelingt bis hin zum Gespräch mit der Führungskraft.

Stumme Anwender – Verdeckter Spillover: Der Transfer der Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit gelingt im ersten Schritt. Bezüglich der zusätzlichen Soft Skills sprechen diese Eltern nicht mit ihrer Führungskraft. Ein gezielter Einsatz zur Steigerung der Produktivität wird nicht genutzt.

Unerkannte – Verlorener Spillover: Diese Eltern gehen ebenfalls davon aus, dass sie mit ihren Elternkompetenzen auch bessere Mitarbeiter*innen oder Führungskräfte sind. Sie erleben, dass sie mit diesem Potential bei ihrer Führungskraft unerkannt sind. Chance die entwickelten Soft Skills zur Steigerung der Produktivität zu nutzen 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.

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

unbewusst) Spillover-Mechanismus und andererseits einem eher vermittelten (vereinbart, gezielt oder reaktiv) Spillover-Mechanismus folgt.

- Damit meinen wir, dass mit einem **automatischen Spillover** die Anwendung von Elternkompetenzen im beruflichen Alltag in einer eher unmittelbaren, spontanen und ggf. unbewussten Anwendung gelingt. Beispielsweise wird eine im Kontext Familie trainierte „adressatengerechte Kommunikation“ oder „Stressresistenz“ auch im Kontext Arbeit direkt übertragen.
- Der **vermittelte Spillover** hingegen gelingt – so unsere Vermutung – durch eine gezielte Passung der Qualifizierungsanforderung für eine hohe Produktivität der Arbeitsaufgabe oder reaktiv durch entsprechende Feedbacks.

Der vermittelte Spillover kann demnach auf verschiedenen Wegen erfolgen:

(1) Abstimmung zwischen erwerbstätigen Eltern und deren Führungskraft

In einem Gespräch kann aktiv die Passung von Kompetenzanforderungen der Arbeitsaufgabe zu (weiter-) entwickelten Kompetenzen der Eltern erfolgen. Beispielsweise kann die Fähigkeit zum Anleiten im Kontext Arbeit als Zusätzliche Aufgabe vereinbart werden.

(2) Feedback der Kolleg*innen bzw. des Teams

Eltern erleben beim Einsatz von (weiter-) entwickelten Soft Skills die Reaktionen der Kolleg*innen. Fällt diese positiv aus, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Eltern diese Soft Skills wiederholt im Kontext Arbeit einsetzen. Beispielsweise fällt Teammitgliedern die Fähigkeit zur Problemlösung einer Mutter auf und geben ihr entsprechend positives Feedback.

(3) Erfahrungen mit Kunden bzw. Lieferanten

Auch positive Erfahrungen mit Kunden und Lieferanten die sich auf den Einsatz von (weiter-) entwickelten Elternkompetenzen beziehen, beeinflussen deren Auftretenswahrscheinlichkeit. Beispielsweise wird die Fähigkeit eines Vaters zum genauen Zuhören im Kundengespräch als Qualitätsbewusstsein erkannt und wertgeschätzt.

Zur Studie

In dieser Studie wollen wir von den erwerbstätigen Eltern erfahren, in welchem Ausmaß und welche Vorteile sie mit ihren Elternkompetenzen im Kontext Arbeit erfahren haben. Außerdem interessiert uns in diesem Studienabschnitt, ob Vorteile durch Elternkompetenzen im Kontext Arbeit von erwerbstätigen Müttern und Vätern unterschiedlich eingeschätzt werden.

Entsprechend bitten wir die erwerbstätigen Eltern um ihre Einschätzung zu folgender Aussage:

„Durch meine in der Familie (weiter-) entwickelten Kompetenzen hatte ich bereits Vorteile am Arbeitsplatz.“

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 329 vollständige Datensätze für diese Auswertung vor. Die teilnehmenden 214 Mütter waren durchschnittlich 42.16 Jahre alt mit 2.24 Kindern und gaben eine Erwerbstätigkeit von 74.04 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

Einen konkreten Vorteil durch ihre (weiter-) entwickelten Elternkompetenzen im Kontext Arbeit erleben 37.4 Prozent der Studienteilnehmer*innen (vgl. Abbildung 1). Diesen Vorteil geben Väter häufiger an als Mütter. Der Unterschied beträgt knapp 10 Prozent (Väter 43.5 Prozent; Müttern 34.1 Prozent). Der Unterschied der Mittelwerte ist statistisch hoch signifikant ($p < 0.001$).

Beispielaussagen:

**Mein Vorteil durch meine Elternkompetenzen:
„Pragmatismus gesündere Einstellung zur Arbeit
(weniger sinnlose Kämpfe)“**

Mutter von zwei Kindern, Fachkraft in der Industrie, Teilzeit.

**Mein Vorteil durch meine Elternkompetenzen:
Ich habe die Gruppenleitung erhalten.**

Vater von drei Kindern (jüngstes 8 Jahre alt), Gruppenleiter in der IT-Branche, Vollzeit.

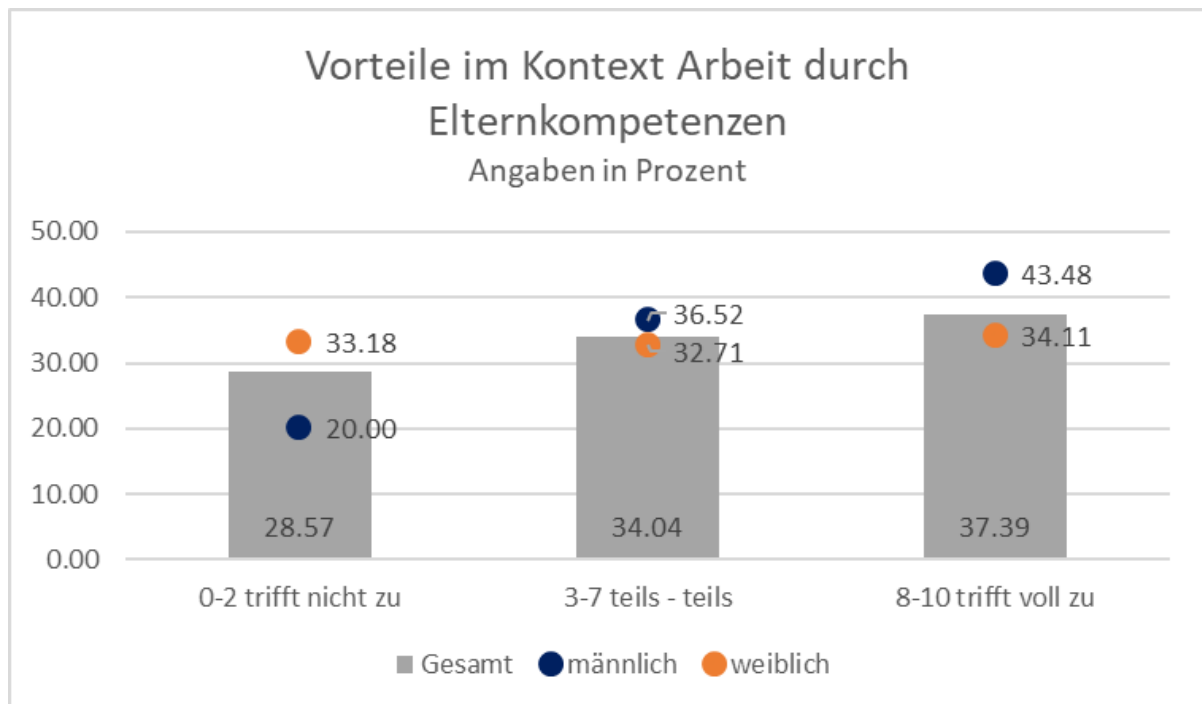


Abbildung 1: Einschätzung der Eltern auf die Aussage „Durch meine in der Familie (weiter-) entwickelten Kompetenzen hatte ich bereits Vorteile am Arbeitsplatz.“ auf einer Skala „trifft nicht zu 0 – 1 – 2 ... 9 – 10 trifft voll zu“. Zusätzliche Angaben zur unterschiedlichen Einschätzung von Müttern und Vätern. Angaben in Prozent.

Zunächst stellen wir Ihnen unsere weiteren Analysen zum Unterschied zwischen Müttern und Vätern bezüglich ihrer erlebten Vorteile im Kontext Arbeit durch Elternkompetenzen vor. Im zweiten Abschnitt versuchen wir genauer zu verstehen, weshalb Eltern insgesamt relativ häufig – hier 37.4 Prozent - von konkreten Vorteilen ihrer in der Familie (weiter-) entwickelten

Soft Skills berichten. Denn nur 20 Prozent der Eltern geben an, dass sie mit ihrem Plus an Soft Skills von Vorgesetzten wahrgenommen werden und nur 15 Prozent kommen hierzu auch mit ihnen ins Gespräch.

Väter erleben mit ihren Elternkompetenzen häufiger Vorteile im Kontext Arbeit als Mütter

Väter geben häufiger Vorteile an, die sie durch ihre Elternkompetenzen im Kontext Arbeit erleben, als dies Mütter tun (Abbildung 1). Dieser Unterschied zeigt sich auch, wenn wir uns die verschiedenen Eltern-Cluster anschauen. Hierzu haben wir die Mütter und Väter aus dem Cluster „gelungener Spillover“ den Müttern und Vätern aus den anderen vier Clustern „kein oder schwieriger Spillover“ gegenübergestellt (Abbildung 2). Die Ergebnisse:

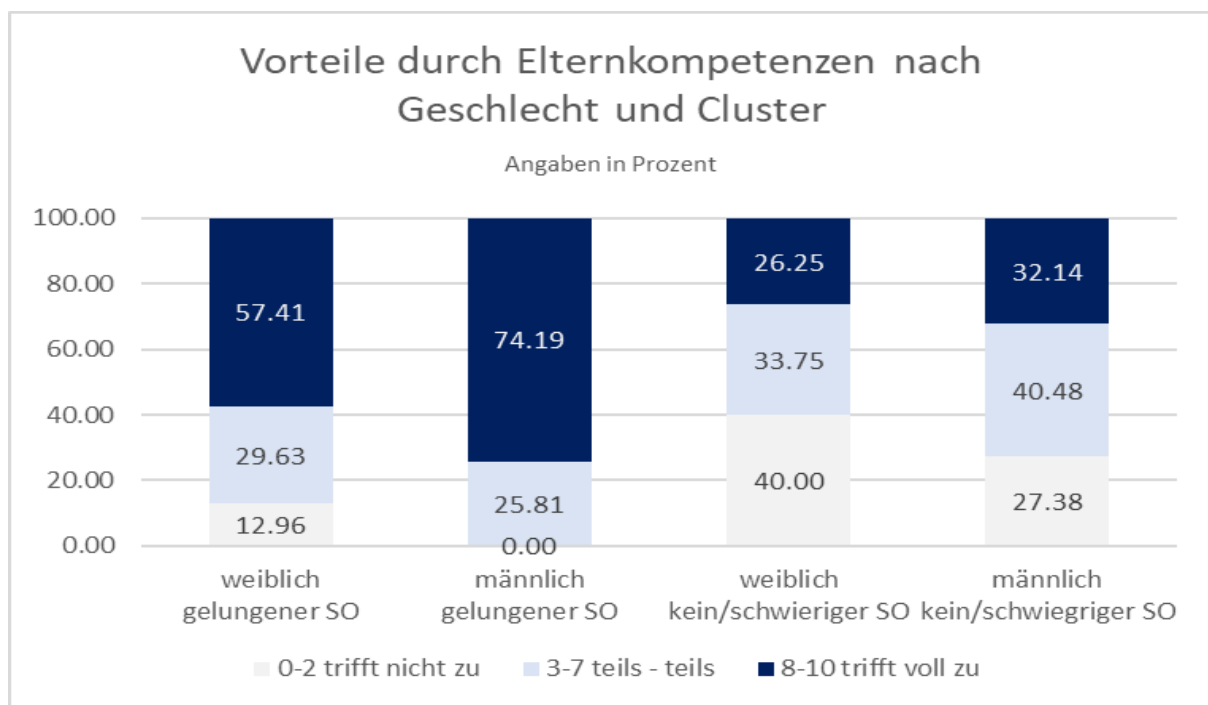


Abbildung 2: Erlebte Vorteile durch Elternkompetenzen unterschieden in Mütter und Väter als auch nach der Eltern-Cluster „gelungener Spillover“ und „kein/schwieriger Spillover“.

Jeder (!) Vater im Cluster „gelungener Spillover“ berichtet von Vorteilen in seiner Arbeit, die er auf seine Elternkompetenzen zurückführt, während 12.96 Prozent der Mütter aussagen, dass sie in diesem Sinn keine Vorteile erleben. Auch in der Anzahl der „trifft voll zu“ Antworten unterscheiden sich Väter mit 74.19 Prozent und Mütter mit 57.41 Prozent deutlich mit einer Differenz von ca. 17 Prozent!

In der Betrachtung der Eltern-Cluster „keinen/schwieriger Spillover“ zeigt sich ein ähnliches Muster: Väter berichten häufiger über das Auftreten und seltener über das Ausbleiben von Vorteilen die sie auf (weiter-) entwickelte Elternkompetenzen zurückführen, als dies Mütter angeben.

Auf der einen Seite sind diese Ergebnisse überraschend, denn in den bisherigen Einschätzungen der Eltern konnten wir keine nennenswerten Unterschiede zwischen Müttern und Vätern feststellen (Abbildung 3). Aber sind sie wirklich so überraschend? In den Berichten 1-5 können wir auf folgende Ergebnisse verweisen:

- Mütter und Väter schätzen das Ausmaß ihrer in der Familie (weiter-) entwickelten Kompetenzen gleich hoch ein.
- Ebenso sind sich Eltern einig in der Einschätzung, mit diesen Soft Skills bessere Mitarbeiter*Innen bzw. bessere Führungskräfte zu sein (Spillover-Erwartung).
- Auch die moderaten Mittelwerte in der Einschätzung, ob die jeweilige Führungskraft dieses „Plus“ an Elternkompetenzen wahrnimmt, waren nahezu identisch.
- Und zwischen Müttern und Vätern gab es keinen nennenswerten Unterschied in dem niedrigen Ausmaß ihrer Einschätzungen, ob sie mit ihren Führungskräften zu ihren (weiter-) entwickelten Soft Skills das Gespräch aufzusuchen.

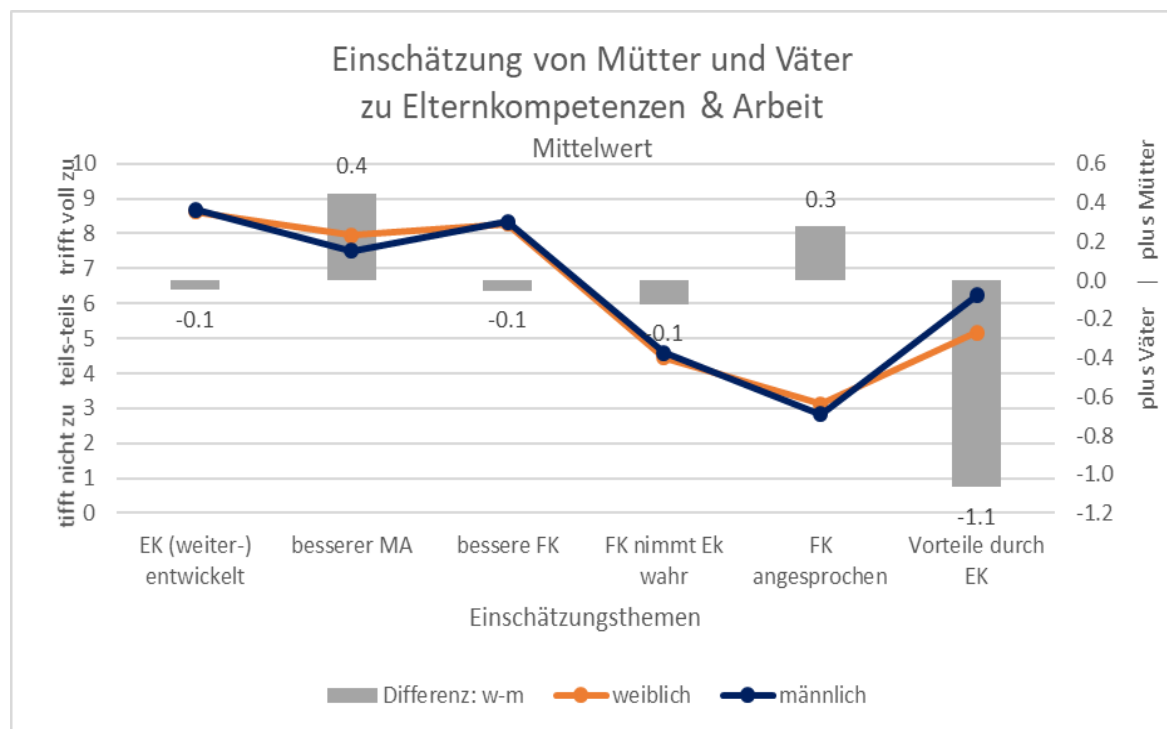


Abbildung 3: Mittelwerte zu den Einschätzungsthemen unterschieden nach Müttern und Vätern und Darstellung der mittleren Differenzen.

Erst jetzt tritt mit dem Thema „Vorteile durch Elternkompetenzen im Kontext Arbeit“ ein deutlicher und hoch signifikanter Mittelwertschied auf. Wir fragen: Warum tritt dieser Unterschied nicht bereits dann auf, wenn Eltern den Kontext Arbeit betreten? D.h. weshalb unterscheiden sich Männer und Frauen nicht in der Wahrnehmung ihrer Trainingsmöglichkeiten durch ihre Rolle sowie in ihrer Einschätzung der Nutzbarkeit dieser am Arbeitsplatz, wohl aber im Ausmaß zu dem diese konkrete Vorteile am Arbeitsplatz bringen?

Wir sehen folgende Erklärungsansätze:

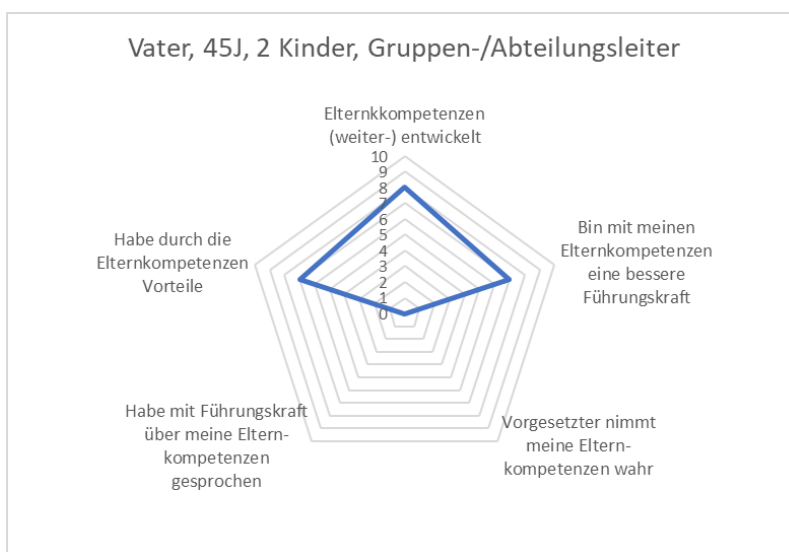
- Mütter werden am Arbeitsplatz häufiger stärker negativ stereotypisiert als Väter (z.B. Correll et al., 2007). d.h. erleben häufiger negative Reaktionen aufgrund ihrer Elternrolle. Die Reaktionen bei Vätern sind dagegen tendenziell positiver. Bei der Frage nach den Vorteilen, könnten Eltern automatisch die positiven und negativen Aspekte aufaddieren, weshalb es in der Antwort zu diesem Geschlechtsunterschied kommt.
- Oder werden Verhaltensänderungen bei Vätern und Müttern unterschiedlich auf ihre Elternrolle zurückgeführt und auch kommuniziert? Was meinen Sie?

Der Spillover erfolgt auf zwei Wegen

Wir halten es für bemerkenswert, dass mehr als 1/3 der erwerbstätigen Eltern von einem konkreten Vorteil (trifft voll zu) ihrer (weiter-) entwickelten Soft Skills im Kontext Arbeit berichten. Denn in unseren Berichten [4+5](#) haben wir zeigen können, dass wenige Eltern von einem positiven Trainings-Transferklima berichten. So gaben nur 20 Prozent der Eltern an, dass Führungskräfte ihre Soft Skills wahrnehmen und nur 15 Prozent der Eltern sprechen ihre Führungskräfte hieraufhin an, obwohl 73 Prozent der Eltern überzeugt sind mit ihren Elternkompetenzen eine bessere Mitarbeiterin, ein besserer Mitarbeiter oder eine bessere Führungskraft zu sein. Wie kommt es zu diesem Ergebnis?

Von welchen Vorteilen berichten Eltern? Beginnen wir hierzu mit zwei Fallbeispiele:

Fallbeispiel 1: Meine Führung verläuft zielgerichteter und effizienter



Ein 45jähriger Vater von 2 Kindern, jüngstes Kind ist 6 Jahre, Gruppen-/Abteilungsleiter in Vollzeitstellung in der Dienstleistungsbranche (Datensatz 208; Abbildung 4) macht folgende Angaben:

„Führung verläuft zielgerichteter und effizienter!“ Mit diesen Worten beschreibt er seine Vorteile durch Elternkompetenzen im Kontext Arbeit (7/10). In der Familie habe er Soft Skills (weiter-) entwickelt (8/10) von denen er überzeugt ist auch eine bessere Führungskraft zu

Abbildung 4: Einschätzungsdaten eines Vaters, 45J, 2 Kinder, Gruppen-/Abteilungsleiter.

sein (7/10). Dazu gehören Konfliktfähigkeit, Diskussionskultur, Perspektivenwechsel, praktisches Anleiten, Kollaboration, Organisationsfähigkeit, vorausschauendes Denken, Lösungsorientierung, Stressmanagement, Geduld, Dinge annehmen, Selbstreflexion, Zeitmanagement, Improvisation entwickelt hat (8/10). Er erlebt jedoch keine Wahrnehmung dieser Soft Skills durch seine Führungskraft (0/10) und kommt mit dieser auch nicht ins Gespräch (0/10).

Fallbeispiel 2: Ein fast perfektes Zeitmanagement

Eine 37jährige Mutter von 3 Kindern, jüngstes Kind ist 8 Jahre, Führungskraft in Teilzeit in der Marketing-/Werbebranche (Datensatz 306; Abbildung 5) macht folgende Angaben:

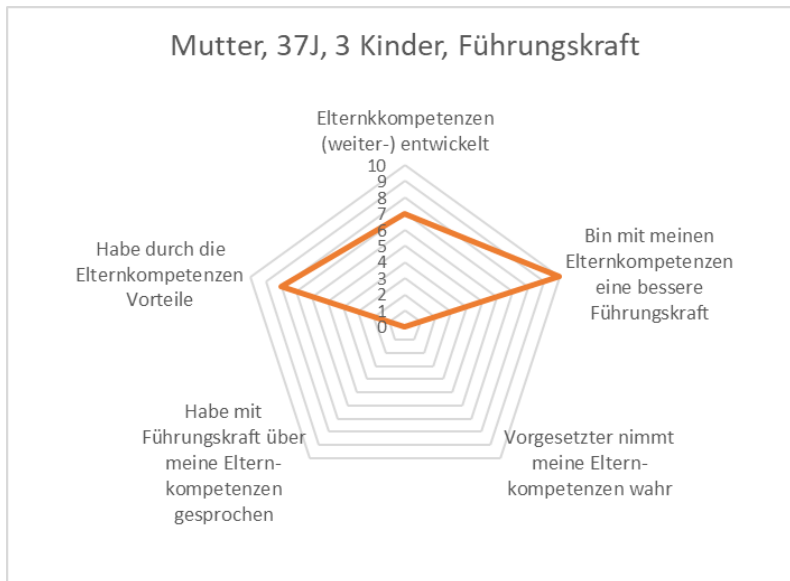


Abbildung 5: Einschätzungsdaten einer Mutter, 37J, 3 Kinder, Führungskraft.

Durch die Herausforderung in der Familie habe sie Soft Skills wie Zeitmanagement, Stressmanagement, Organisationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit (weiter-) entwickeln können (7/10). Sie ist der Meinung damit eine bessere Führungskraft zu sein (10/10). Sie erlebt jedoch von ihrer Führungskraft diesbezüglich keine Beachtung und spricht mit ihr nicht über ihre gewonnenen Elternkompetenzen obwohl sie konkrete Vorteile durch diese im Kontext Arbeit erlebe (8/10). Diese Vorteile beschreibt sie so: „Ich habe

ein fast perfektes Zeitmanagement. Ich schaffe in 30h/Woche teilweise mehr als Kollegen in Vollzeit.“

In den zwei genannten Fallbeispielen berichten die Eltern jeweils von deutlichen Vorteilen im Kontext Arbeit, die sie auf ihre Elternkompetenzen zurückführen. Der Spillover erfolgt, obwohl diese Eltern keine Interaktion mit der Führungskraft bzgl. ihrer (weiter-) entwickelten Soft Skills erleben. Eine gezielte Passung der vorhandenen Soft Skills der Eltern kann mit der Qualifizierungsanforderung der Arbeitsaufgabe nicht erfolgen.

Die nächsten beiden Fallbeispiele zeichnen ein völlig anderes Bild: Eltern kommen mit ihrer Führungskraft über die in der Familie (weiter-) entwickelten Soft Skills ins Gespräch. Einerseits sind diese Eltern überzeugt, mit ihren Elternkompetenzen bessere Mitarbeiter*innen bzw. Führungskräfte zu sein. Andererseits erleben diese Eltern, dass ihre Führungskraft diese Soft Skills wertschätzt, in dem sie diese wahrnimmt. Eine gezielte Anwendung der zusätzlichen Soft Skills im Kontext Arbeit kann erfolgen.

Fallbeispiel 3: Moderation & Projektführung

Eine 42jährige Mutter von 3 Kindern, jüngstes Kind 5 Jahre, tätig als Teilzeit-Mitarbeiterin in einem Transportunternehmen ohne Führungsverantwortung macht folgende Angaben (Datensatz 362; siehe Abbildung 6):

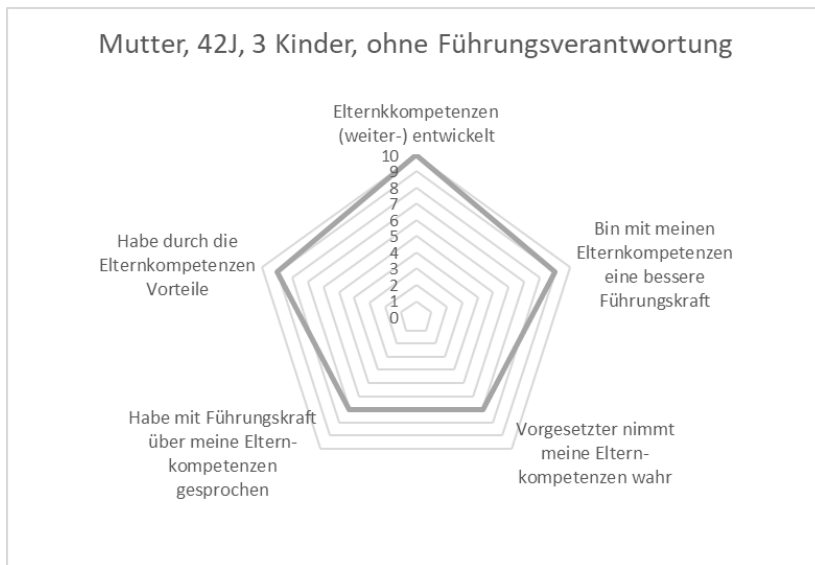


Abbildung 6: Einschätzungsdaten einer Mutter, 42J, 3 Kinder ohne Führungsverantwortung.

Ihre Vorteile die sie durch die Elternkompetenzen erlebt (9/10) beschreibt sie mit den Worten: „*In der fachlichen Führung von Projekten und in der Planung, Organisation und Moderation von Workshops bzw. Schulungen.*“ Ihre Soft Skills, die sie hierfür in der Familie (weiter-) entwickelt hat (10/10) sind insbesondere Perspektivenwechsel, Stressmanagement, Vorausschauendes Denken, Konfliktfähigkeit, Verhandeln, Organisationsfähigkeit, und agiles Management.

Sie gibt an, dass ihre Führungskraft diese Elternkompetenzen wahrnimmt (7/10) und sie mit ihr „im Rahmen meines jährlichen Qualifikationsgespräches bzw. im halbjährlichen Zielvereinbarungsgespräch“ ins Gespräch kommt (7/10).

Fallbeispiel 4: Problemlösefähigkeit – Anspruchshemmnisse bei prekären Themen sinken

Ein 51jähriger Vater von 3 Kindern, jüngstes Kind 18 Jahre, tätig in Vollzeitstellung im Militär als Hauptabteilungsleiter macht folgende Angaben (Datensatz 393; Abbildung 7):

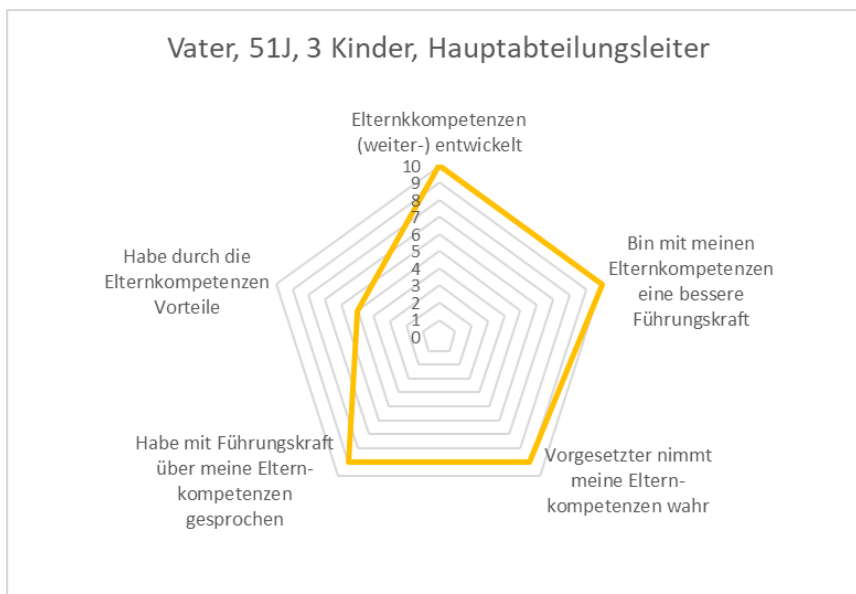


Abbildung 7: Einschätzungsdaten eines Vaters, 51J, 3 Kinder, Hauptabteilungsleiter.

Konfliktfähigkeit, Perspektivenwechsel, agiles Management, Geduld und Zeitmanagement gibt er als Soft Skills an, die er in der Familie insbesondere (weiter-) entwickelt hat (10/10) und ergänzt: „*Demut entwickeln, (vor-)leben; sich selbst nicht so wichtig nehmen.*“ Er gibt weiter an, dass er mit diesen Kompetenzen eine bessere Führungskraft sei (10/10) und von seiner Führungskraft in diesen Elternkompetenzen

wahrgenommen wird (9/10). Diese Soft Skills habe er gegenüber seiner Führungskraft angesprochen (9/10) „*in konkreten Auswahl-situationen von Nachwuchspersonal gegenüber Vorstand/Geschäftsführung; in eigenen personalrelevanten Gesprächen spielten diese stets eine Rolle.*“ Seine Vorteile im Kontext seiner Arbeit beschreibt er wie folgt:

„Problemlösungsfähigkeit wurde hoch geschätzt; Mitarbeitende schätzen die Austauschfähigkeit; Ansprachehemmnisse bei prekären/diskreten Themen mit potentielltem Einfluss auf den Arbeitsplatz sinken.“

Wir sehen in den vier Fallbeispielen eine erste Bestätigung für unsere Annahme, dass der Spillover (Trainingstransfer) zwei unterschiedlichen Prozessmustern folgt:

Der **automatische Spillover** erfolgt eher unvermittelt, spontan und ggf. auch unbewusst. Beispielsweise werden erwerbstätige Eltern eine in der Familie gewonnene Stressresistenz auch spontan in Kontext Arbeit anwenden.

Der **vermittelte Spillover** erfolgt auch reaktiv, ggf. vereinbart und geplant. Beispielsweise haben erwerbstätige Eltern ihre Moderationsfähigkeit in den Auseinandersetzungen in ihrem Mehrgenerationshaushalt (Großeltern, Eltern, Kinder/Enkel aber auch Nachbarn, Nachbarkinder etc.) weiter entwickeln können. Ob sie ihre weiter entwickelte Fähigkeit in Moderation nun auch im Kontext Arbeit anwenden möchte bleibt zunächst offen.

Sind diesen Eltern ihre Kompetenz zur Moderation bewusst? Ist es im Unternehmen opportun, informell gelernt Kompetenzen gezielt zur Anwendung zu bringen? Gibt es im Kontext Arbeit dieser Eltern überhaupt Aufgaben, die diese Kompetenz benötigt? Welchen Vorteil haben diese Eltern davon, wenn sie dem Unternehmen ihre weiter entwickelte Kompetenz „Moderation“ – etwa in bisher ineffektiven Teambesprechungen – zur Verfügung stellen?

In den folgenden drei Auswertungsschritten

- überprüfen wir zunächst, welche der Einschätzungsmerkmale den Vorteil durch Elternkompetenzen am Arbeitsplatz vorhersagen kann.
- Dann interessiert uns, wie sich die Vorteile durch Elternkompetenzen in den Eltern-Clustern darstellen.
- Schließlich werten wir in einer ersten Analyse die schriftlichen Aussagen zu ihren Vorteilen im Kontext Arbeit aus, um über diesen Weg weitere Details zu erfahren, wie der Transfererfolg von Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit erfolgt.

Welche Einschätzungsmerkmale können den Vorteil durch Elternkompetenzen vorhersagen?

Insgesamt können wir mit einer Regressionsanalyse zeigen ($R^2=0.186$; siehe Anhang), dass der Vorteil von Elternkompetenzen im Kontext Arbeit von erwerbstätigen Eltern vor allem dann erlebt wird, wenn

- sie selbst eine hohe Spillover-Erwartung entwickeln
- erleben, dass ihre Führungskraft die (weiter-) entwickelten Elternkompetenzen wahrnehmen
- sie mit ihrer Führungskraft zu den (weiter-) entwickelten Elternkompetenzen ins Gespräch kommen.

Wie stellen sich die Vorteile durch Elternkompetenzen in den Eltern-Clustern dar?

Diese drei oben benannten Merkmale bilden wesentliche Bedingungen für einen positives Trainings-Transferklima. Entsprechend vermuten wir, dass das Eltern-Cluster, die zu den drei Merkmalen hohe Einschätzungswerte aufweisen, auch die meisten Vorteile durch Elternkompetenzen erleben (vgl. Tabelle 1). Werden diese Merkmale weniger hoch oder gar niedrig eingeschätzt, erwarten wir deutlich weniger Vorteile durch (weiter-) entwickelte Soft Skills

für Eltern in der Reihenfolge Cluster „Verdeckter Spillover“, dann im Cluster „Verlorener Spillover“ und dem Cluster „Möglicher Spillover. Die wenigsten Vorteile erwarten wir bei dem Eltern-Cluster, „Keine Spillover-Erwartung“.

Tabelle 1: Eltern-Cluster mit gerundeten mittleren Einschätzungswerten der Skala „trifft nicht zu 0 – 1 – 2 - ... 8 – 9 – 10 trifft voll zu“ zu den clustergenerierenden Merkmalen.

	Spillover-Erwartung	Führungskraft erkennt Elternkompetenz	Eltern sprechen Führungskraft auf Elternkompetenz an
Gelungener Spillover - Integrierte -	9/10	8/10	7/10
Verdeckter Spillover - Stumme Anwender -	8/10	7/10	1/10
Verlorener Spillover - Unerkannte -	9/10	2/10	2/10
Möglicher Spillover - Fragmentierte -	7/10	2/10	1/10
Kein Spillover-Erwartung	3/10	3/10	3/10

Die Ergebnisse bestätigen unsere Erwartungen vollständig. Wie in Abbildung 8 zu sehen, nimmt die Zustimmung – Vorteile durch Elternkompetenzen im Kontext Arbeit zu erleben – mit „trifft voll zu“ (8-10) über die Cluster kontinuierlich ab von 63.53 Prozent auf 4.55 Prozent. Auch die Einschätzung „trifft nicht zu“ (0-2) nimmt in der Reihenfolge der Cluster kontinuierlich zu von 8.24 Prozent auf 45.45 Prozent. Entsprechend weist das Eltern-Cluster „Gelungener Spillover“ den höchsten Mittelwert mit $\bar{x} = 7.51$ und das Eltern-Cluster „Keine Spillover-Erwartung“ den geringsten Mittelwert mit $\bar{x} = 3.00$ aus. Die Mittelwerte zwischen den Clustern unterscheiden sich hoch signifikant ($p < 0.001$; siehe Anhang).

Was bedeuten diese Ergebnisse?

- Das Ansprechen der Führungskraft auf die (weiter-) entwickelten Soft Skills macht ein Matching von Elternkompetenzen und dem Qualifikationsbedarf der Arbeitsstelle möglich. Der Einsatz von Elternkompetenzen in der Organisation kann mit der Führungskraft vereinbart erfolgen (vermittelter Spillover). Entsprechend schätzen Eltern den Vorteil aus dem Cluster „gelungener Spillover“ deutlich höher ein als in den anderen Clustern.
- Für einen Spillover von Elternkompetenzen in den Kontext Arbeit ist das Ansprechen der Führungskraft nicht zwingend notwendig. Obwohl in vier Eltern-Clustern eher kein Gespräch mit der Führungskraft zu den Elternkompetenzen entsteht, berichten Eltern in diesen Clustern dennoch über „trifft voll zu“ Vorteile bis zu 36.73 Prozent! Wir vermuten hier einen Spillover-Mechanismus durch positive Feedbacks von Kolleg*innen oder auch der Führungskraft nach dem Einsatz von Elternkompetenzen im Kontext Arbeit.
- Den Mechanismus eines automatischen Spillovers vermuten wir in allen fünf Cluster. Dementsprechend wenden Eltern (weiter-) entwickelte Soft Skills spontan oder auch unbewusst im Kontext Arbeit an.
- Je besser das Trainings-Transferklima sich aus den drei Transfer-Merkmalen gestaltet, desto höher erleben Eltern ihre Vorteile.
- An den „trifft nicht zu“ und „teils-teils“ Aussagen wird das Potential deutlich, welches für Organisationen und Eltern durch (weiter-) entwickelte Soft Skills für die Produktivität entfaltet werden kann.

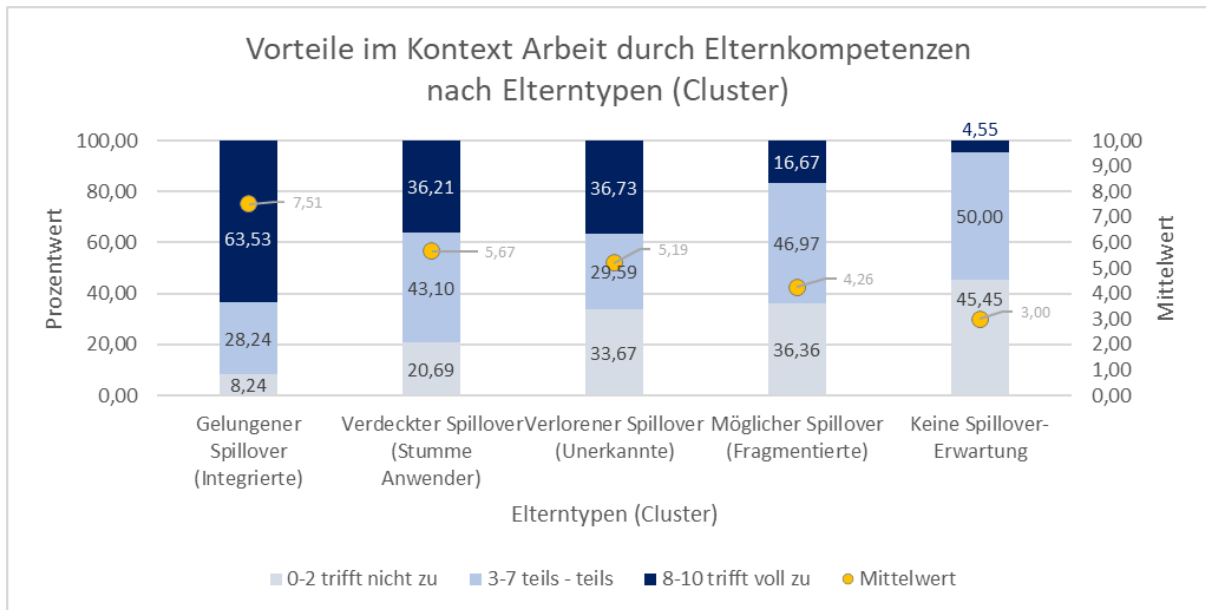


Abbildung 8: Häufigkeiten (linke Skalierung) und Mittelwerte (rechte Skalierung) zum eingeschätzten Vorteil durch Elternkompetenzen im Kontext Arbeit in den fünf Eltern-Clustern.

Auswertung der schriftlichen Angaben zum Vorteil durch Elternkompetenzen

Wir hatten die Eltern in den Online-Interviews gebeten sich bzgl. ihrer Vorteile durch Elternkompetenzen im Kontext Arbeit zu äußern. Die schriftlichen Angaben waren optional. Während ca. 75 Prozent der Eltern mit „gelungenem Spillover“ hierzu schriftlich äußerten, gaben immer hin noch 42 bis 58 Prozent der Eltern aus den anderen Clustern schriftliche Anmerkungen zu ihren Vorteilen durch Elternkompetenzen im Kontext Arbeit.

In einer ersten inhaltlichen Analyse der schriftlichen Angaben stellen wir fest, dass Eltern zum einen von einem „vermittelten Spillover“ berichten, den sie auf eine Interaktion mit der Führungskraft zurückführen. Zum anderen berichten die teilnehmenden Eltern auch von einem vermittelten Spillover, den sie aufgrund von Rückmeldungen der Kollege*innen, des Teams oder Kunden/Lieferanten erfahren.

Wir ordnen die Aussagen der Eltern zu ihren Vorteilen durch Elternkompetenzen den Kategorien „automatischer Spillover“, „vermittelter Spillover durch Führungskraft“, „vermittelter Spillover durch Kolleg*innen/Team/Kunden“ und „keine/sonstige Angaben“ zu.

Beispielaussagen „automatischer Spillover“

- „eher ganz allgemein bessere Performance“
- „Besonnenheit und Ruhe auch in Stresssituationen“
- „Ausdauer, Durchhaltewillen“
- „Lebenserfahrung“

Beispielaussagen „vermittelter Spillover durch Führungskraft“

- „Gruppenleitung erhalten“
- „Ich kann viele Bälle in der Luft halten und ... erhalte bessere Aufgaben und inzwischen auch Führungskompetenzen“
- „Fortbildung zur Praxisanleiterin durch Arbeitgeber erhalten“

Beispielaussagen „vermittelter Spillover durch Kolleg*innen/Team oder Kunde/Lieferant:

- „... positive Rückmeldungen von Mitarbeitern zu Führungsstil“
- „Besseres Klima zwischen den Mitarbeitern durch Zuhören.“
- „Meine Mitarbeiter schätzen mich als Führungskraft, denn sie wissen, dass ich ihnen wertvolle Rückmeldungen gebe, anhand derer sie sich weiterentwickeln können.“
Dadurch sind sie motivierter und die Arbeit im Team funktioniert besser.
- „Verhandlungssituationen mit Kunden u. Lieferanten; Mitarbeitergespräche zu Zielen und Feedbackgespräche; Abteilungsübergreifende Kommunikation bei Problemen und Projekten“

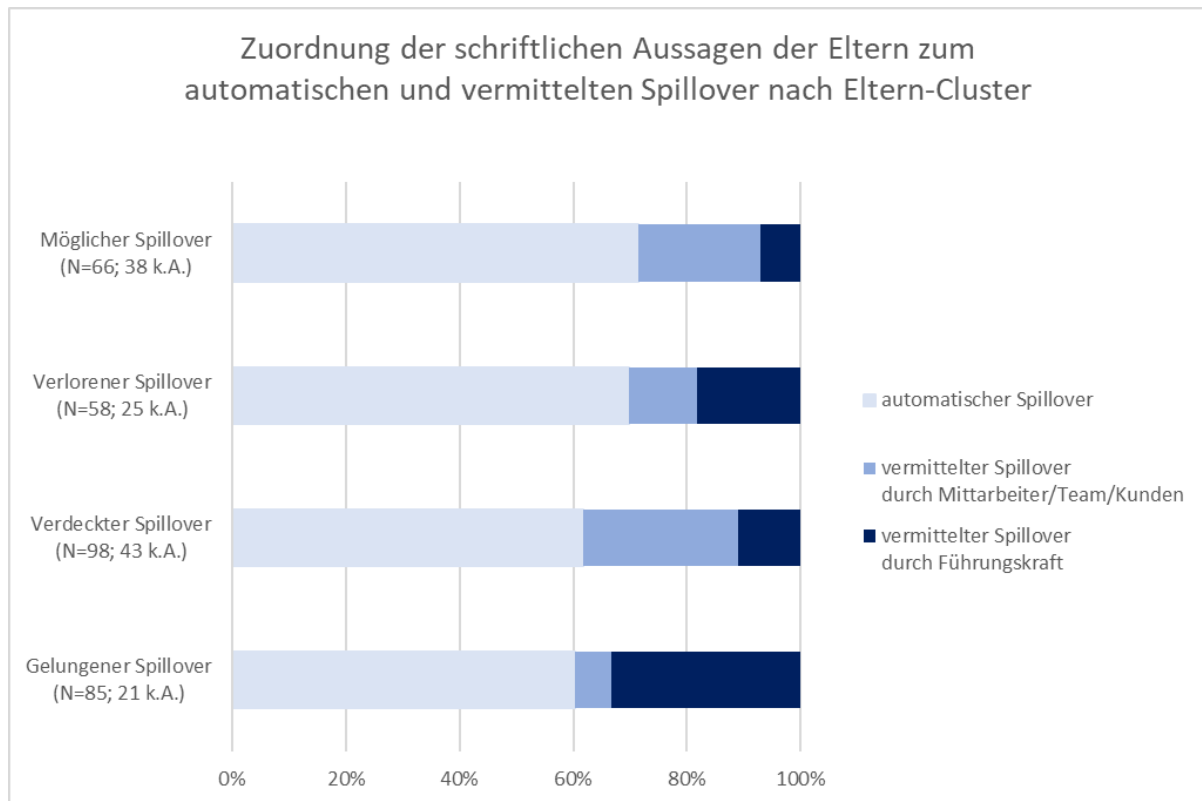


Abbildung 9: Anteil der zugeordneten schriftlichen Aussagen zu den Kategorien „automatischer Spillover“, „vermittelter Spillover durch Führungskraft“, „vermittelter Spillover durch Mitarbeiter/Team/Kunden“ entsprechend der Eltern-Cluster. Das Cluster „kein Spillover“ mit N=22 Studienteilnehmern und „Keine Angaben“ sind graphisch nicht dargestellt.

Die in Abbildung 9 dargestellten Ergebnisse zeigen folgendes Muster:

- Eltern im Cluster „gelungener Spillover“, die mit ihren Führungskräften in einer Interaktion stehen, berichten in ihren schriftlichen Erläuterungen doppelt bis dreifach so häufig von einem vermitteltem Spillover der durch die Führungskraft initiiert wurde als dies Eltern aus den anderen Clustern tun.
- Eltern aus den Clustern, die deutlich geringere positive Vorzeichen für einen guten Trainings-Transfererfolg aufweisen, berichten häufiger von einem durch Kolleg*innen, Teammitgliedern, Kunden und Lieferanten initiierten „vermitteltem Spillover“ als dies Eltern aus dem Cluster „gelungener Spillover“ angeben.

Kurz um: Unsere Analysen weisen darauf hin, den Spillover-Mechanismus in einen automatischen und vermittelten Spillover zu unterscheiden. Der vermittelte Spillover kann durch die Führungskraft und/oder die Kolleg*innen, das Team oder die Kunden/Lieferanten initiiert werden.

Weitere Ergebnisse

Wir haben weiter untersucht, ob folgende Merkmale der Eltern mit den Angaben zur Einschätzungsaussage „Ich habe meinen in der Familie (weiter-) entwickelten Elternkompetenzen Vorteile am Arbeitsplatz“ im Zusammenhang stehen:

- Anzahl der Kinder
- Alter des jüngsten Kindes
- Alter der Eltern
- Grad der Erwerbstätigkeit
- Führungsverantwortung ja/nein
- Position im Unternehmen

Wir finden folgende Ergebnisse:

Die Einschätzung, ob Eltern Vorteile durch ihre Elternkompetenzen am Arbeitsplatz erfahren, wird weder über das Alter der Eltern, das Alter des jüngsten Kindes, dem Grad der Erwerbstätigkeit, dem Merkmal Führungsverantwortung noch von der Position der Eltern im Unternehmen beeinflusst.

Zur Anzahl der Kinder in einer Familie weisen unsere Analysen jedoch eine signifikante positive Korrelation aus ($r=0.165$; $p<0.01$). Das heißt, dass je mehr Kinder in einer Familie sind, desto eher erleben Eltern mit ihren Elternkompetenzen Vorteile am Arbeitsplatz. In einer weiteren Analyse haben wir die Elterngruppen mit „1-2 Kinder“ und „3 und mehr Kinder“ gebildet. Berechnen wir die entsprechenden Mittelwerte in den Gruppen für Mütter und Väter weist eine Varianzanalyse folgendes Ergebnis (Abbildung 10; Angaben zur Varianzanalyse siehe Anhang) aus: Sowohl in der Gruppe „1-2 Kinder“ als auch in der Gruppe „3 und mehr

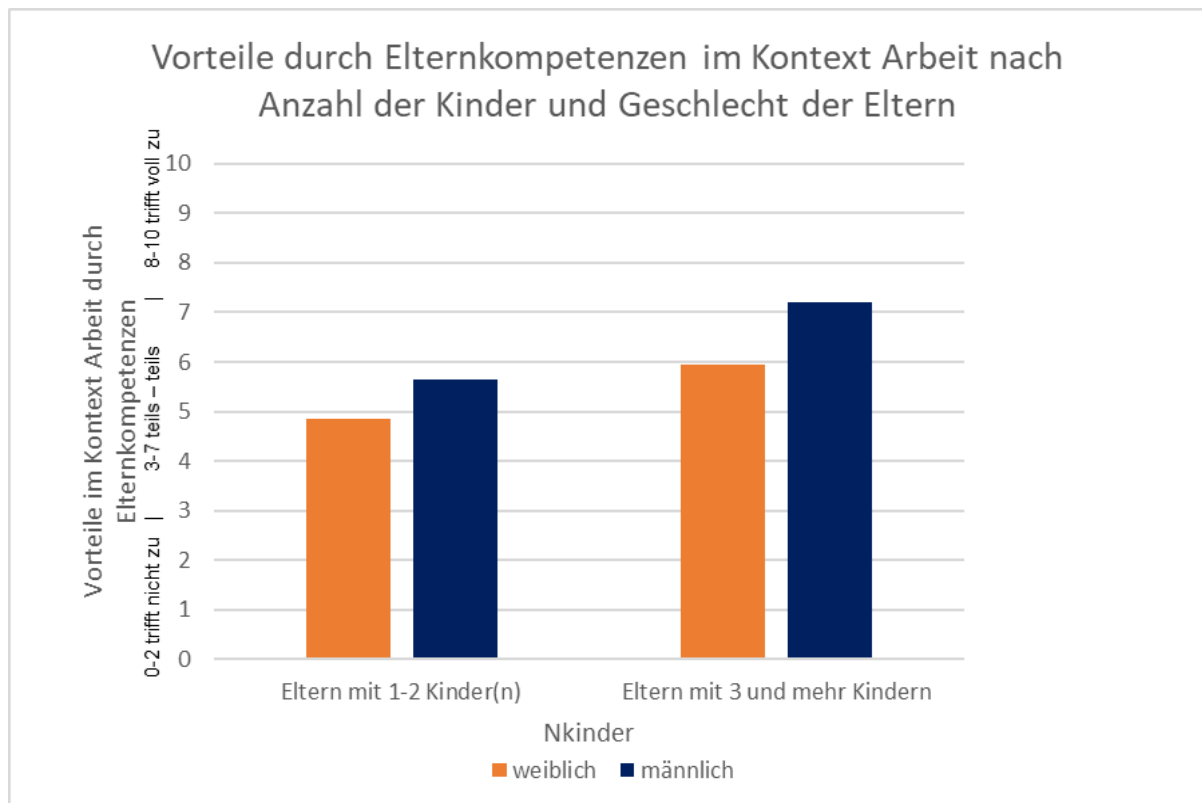


Abbildung 10: Erlebte Vorteile von Eltern durch Elternkompetenzen im Kontext Arbeit unterschieden nach Geschlecht und Eltern mit „1-2 Kinder(n)“ und „3 und mehr Kindern). Die Mittelwertunterschiede sind sehr bis hoch signifikant (Varianzanalyse siehe Anhang).

Kinder“ zeigt sich wieder der Geschlechterunterschied: Väter geben im Vergleich zu Müttern signifikant höhere Einschätzungen an Vorteile durch ihre Elternkompetenzen im Kontext Arbeit zu erleben.

Zusammenfassung & Impuls / Fazit:

Für erwerbstätige Eltern, Führungskräfte und Unternehmen sehen wir folgende Impulse und Schlussfolgerungen:

- Kommunikation, Konfliktbewältigung, Organisation/Planung und Selbststeuerung gehören im Zeichen der Digitalisierung zu den harten Faktoren des betriebswirtschaftlichen Erfolgs. Diese Soft Skills werden vor allem informell gelernt, etwa in der Familie.
- Schaffen Sie als Führungskraft Bedingungen für ein positives Trainings-Transfer-Klima, damit Soft Skills von Eltern im Kontext Arbeit wirksam werden können.
- Eine Förderung des Bewusstseins vom Wert von Familie für das Unternehmen kann gezielt beeinflusst werden. Hierzu kann der Einsatz der KompetenzApp **be:able** beitragen, mit der Eltern und Führungskräfte die hohe Wirksamkeit des informellen Lernens erkennen können (vgl. Lask und Junker, 2019). Immerhin werden bis zu 70-90 Prozent der berufsrelevanten Soft Skills informell erlernt.
- Konkreter: Geben Sie als Führungskraft Wertschätzung gegenüber informell (weiter-)entwickelter Soft Skills und zeigen Sie eine offene Gesprächshaltung hierzu.
- Als Unternehmen können Sie neben den organisatorischen Hilfen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf insbesondere inhaltliche Bausteine einer familienorientierten Unternehmenskultur setzen. So können Sie sich bei künftigen Mitarbeiter*innen mit dem Plus bewerben, informell gelernte Soft Skills in Bewerbungen zu berücksichtigen.
- Sorgen Sie für Ihre Führungskräfte insbesondere der Mittleren Ebene für Sicherheit durch das eigene Vorbild informell gelernte Soft Skills zu nutzen. Bilden Sie ihre Führungskräfte aus, das informelle Lernen – nicht nur für Elternkompetenzen – systematisch für eine höhere Produktivität zu nutzen.
- Sie als Eltern können ihr Bewusstsein schärfen, dass ihre Elternkompetenzen einen wesentlichen Beitrag zur Produktivität des Unternehmens leisten. Beginnen Sie ihr Produktivitäts-Plus durch Elternkompetenzen zu benennen und bringen sie diese aktiv in den Kontext Arbeit ein. Auch hierzu bietet sich der Einsatz der KompetenzApp **be:able** an.
- Kommen Sie als Eltern mit ihrer Führungskraft ins Gespräch, um eine Passung zwischen arbeitsplatzbezogener Qualifikationsanforderung und vorhandenen Elternkompetenzen zu erörtern und zu verhandeln.

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

Autoren:



Joachim E. Lask, Diplom-Psychologe, Gründer und Geschäftsführer des WorkFamily-Instituts. Seit 2003 Forschung zum Enrichment-Ansatz von Arbeit und Familie. Entwicklung von Instrumenten zum Spillover von informell erlernten Soft Skills für die Personalentwicklung (KompetenzApp „be:able“; KompetenzExpert). Autor u.a. von „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:

Bass, B.M., Avolio B.J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Cerasoli, C.P., Alliger, G.M., Donsbach, J.S., Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I. (2018). Antecedents and Outcomes of Informal Learning Behaviors: a Meta-Analysis. J Bus Psychol (2018) 33:203–230 DOI 10.1007/s10869-017-9492-y.

Correll, S. J., Benard, S., Paik, I. (2007). Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?. American Journal of Sociology, Vol. 112, No. 5 (March 2007), pp. 1297-1338. DOI: 10.1086/511799

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

Hammermann, A. & Stettes, O (2016). Qualifikationsbedarf und Qualifizierung - Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung. W-POLICY PAPER NR. 3 · 28. JANUAR 2016. Internetabruf am 17.08.2019

https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/251836/Qualifikationsbedarf_IW_policy_paper.pdf

Lask Joachim E. 2003. Zusammenhänge zwischen Belastungen in der Familie und im Beruf - DekapeP-Pilotstudie. Internetabruf vom 05.09.2019: https://www.workfamily-enrichment.de/wp-content/uploads/2018/01/140801_zusammenhaenge-zwischen-belastungen-in-1.pdf

Lask Joachim E. & Nina M. Junker 2019. COMPETENCE-APP INCREASES BENEFITS FOR PARENTS AND ORGANISATIONS. LinkedIn. Internetabruf vom 05.09.2019: <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 7/10: Familienfreundliches Arbeits- & Unternehmensklima und Trainings-Transfererfolg von Elternkompetenzen
- Bericht 8/10: Väter nutzen das „Kompetenzcenter Familie“ anders – Mütter auch!
- Bericht 9/10: 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: © VadimGuzhva /adobe.stock, © georgerudy/adobe.stock

Seite 19: © Elisabeth Gärtner, © Moritz Sirowatka

Anhang:

T-Test für unabhängige Stichproben

Klassenbreite [1] ändern... VorteileEK 95%

	N	VorteileEK Mittelwert	Vertrauen (±)	Std. Fehler	Std. Abw.
<i>Geschlecht 0w/1m</i>					
weiblich	214	5.168224299	0.489412294	0.248285946	3.632110268
männlich	115	6.234782609	0.563468582	0.284437549	3.050252894
gesamte Stichprobe	329	5.541033435	0.376643211	0.191459353	3.472758115

F-Test:

F	P
1.417902454	0.03879303

t-Test:

Varianzschätzung	T	Freiheits- grade	P
Homogen	-2.681185875	327	0.007708251
Heterogen	-2.824880186	270.0110249	0.00508267

Multiple Regression

X-Variablen: bMA oder bFK
AG kennt EK
FK angesprochen

Y-Variable: VorteileEK

Methode: Direkt

Zusammenfassung

	N	R	R-Quadrat	Std.Fehler
normal	329	0,440112773	0,193699253	3,132696395
korrigiert		0,431574416	0,186256477	

Gleichung

95%

	Koeffizient	Vertr. (±)	Std.Fehler	T	P
Konstante	1,313858532	1,353951735	0,688231885	1,909034674	0,057138122
bMA oder bFK	0,318749971	0,169133193	0,085972678	3,7075729	0,000245959
AG kennt EK	0,26665644	0,114807835	0,058358367	4,569292324	6,95977E-06
FK angesprochen	0,147212633	0,113193772	0,057537917	2,558532536	0,010964331

Varianzanalyse

	Quadrat- summe	Freiheits- grade	mittlere QS	F	P
Regression	766,2153695	3	255,4051232	26,02513493	4,10814E-15
Residue	3189,480679	325	9,813786705		
Gesamt	3955,696049	328	12,06004893		

Varianzanalyse

Variable: VorteileEK
gruppiert nach: Cluster 5

	Quadrat-summe	Freiheits-grade	mittlere QS	F	P
Zwischen	591,7355891	4	147,9338973	14,24825984	1,00395E-10
Innerhalb	3363,96046	324	10,38259401		
Gesamt	3955,696049	328	12,06004893		

Bartlett-Test zur Varianzgleichheit

Chi-Quadrat	Freiheits-grade	P
13,27193201	4	0,010020758

Multiple Vergleiche

Method: Significance (p):

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

	(Mittelwert)	Keine Spillover-Erwartung	Möglicher Spillover (Fragmentierte)	Verlorener Spillover (Unerkannte)	Verdeckter Spillover (Stumme Anwender)	Gelungener Spillover (Integrierte)
Keine Spillover-Erwartung	3	----	1,560574086	1,495521317	1,587252499	1,516342993
Möglicher Spillover (Fragmentierte)	4,257575758	nein	----	1,009399956	1,140909618	1,04000016
Verlorener Spillover (Unerkannte)	5,193877551	ja	nein	----	1,050174884	0,939570575
Verdeckter Spillover (Stumme Anwender)	5,672413793	ja	ja	nein	----	1,079620002
Gelungener Spillover (Integrierte)	7,505882353	ja	ja	ja	ja	----

Homogene Untermengen

	1	2	3	4
Keine Spillover-Erwartung	*			
Möglicher Spillover (Fragmentierte)	*	*		
Verlorener Spillover (Unerkannte)		*	*	
Verdeckter Spillover (Stumme Anwender)			*	
Gelungener Spillover (Integrierte)				*

2-fache Varianzanalyse

Messvariable: VorteileEK
gruppiert nach: Nkinder
und nach: Geschlecht 0w/1m

	Quadrat-summe	Freiheits-grade	mittlere QS	F	P
1. Faktor	135.4513579	1	135.4513579	11.8220425	0.000661299
2. Faktor	85.09125383	1	85.09125383	7.426669136	0.006773367
Residue	3735.153437	326	11.45752588		
Gesamt	3955.696049	328	12.06004893		

Warnung: Das Verhältnis (größte Zelle : kleinste Zelle) ist größer als 2.
Die verwendete Methode der ungewichteten Mittelwerte ist nicht zulässig.

Bartlett-Test zur Varianzgleichheit

Chi-Quadrat	Freiheits-grade	P
10.29382014	1	0.001334765