

Arbeit und Familie – Feinde für immer?

Von Stefan Müller, Personalentwicklung und Laufbahnberatung

(Fortsetzung des Beitrages aus der Ausgabe 03-04/2005, S. 14-15)

Vor einiger Zeit wurde im Rahmen eines Positionspapiers ein erweiterter Familienbegriff geprägt: „**Familie ist überall dort, wo langfristig Verantwortung für andere übernommen wird.**“

Führungskräfte haben eine gegenüber der gesamten deutschen Bevölkerung nochmals höhere Scheidungsrate von 50 % – gegenüber 40 % im Durchschnitt. Frappierend ist dabei, dass sie die drohende Gefahr in aller Regel erst im letzten Augenblick und damit meist zu spät wahrnehmen. Glauben Manager wirklich, dass sie private Turbulenzen im Büro einfach weg stecken? Glauben Firmenvertreter wirklich, dass Manager, die zuhause unklare Verhältnisse haben oder sogar den Bruch ihrer Beziehung verkraften müssen, mit ganzem Herzen und allen Gedanken in der Firma weilen?

Scheiden ist übrigens extrem unwirtschaftlich, für den Manager, weil sich sein verfügbares Einkommen häufig mehr als halbiert, für die Firma neben den o.g. Aspekten auch deshalb, weil dadurch das wesentliche Anreizsystem Gehalt seine Wirkung zum Teil verliert und nur noch als Abwendung der existenziellen Bedrohung erlebt wird. Die Lösung, nie oder nicht mehr eine feste Beziehung einzugehen, widerspricht laut allen aktuellen BAT- und Shell Studien dem wieder sehr zentralen Wunsch der nachwachsenden Generation, in Treue und sicherer Partnerschaft zu leben ...

Das Ende der „Ichlinge“ untermauert dabei eine Beispiel BAT-Studie vom August 2003: Die Aussage „Man kann auch ohne Ehe, Kinder und Familie“ glücklich sein, findet quer durch alle Generationen immer weniger Anhänger (37 % 2003 nach 45 % 1999 und 46 % 1994). Gleichzeitig haben wir aber in Deutschland eine der niedrigsten Geburtenhäufigkeiten weltweit: In den „alten“ Bundesländern bei 1,4 Kindern pro Frau, in den „neuen“ Bundesländern bei 1,2 Kindern pro Frau.

Nach einer neuen Umfrage des Hochschulinformations-Systems in Hannover wollen 80 % der Studentinnen später Kinder, ca. 42 % werden jedoch voraussichtlich kinderlos bleiben. Und das unter der Maßgabe, dass der Schulerfolg eines Kindes und das Erreichen eines akademischen Abschlusses in Deutschland weiter-

hin massiv vom Bildungsstand der Eltern abhängt. Die Geburtenrate beträgt also 1,3 Kinder pro Frau – um den Bevölkerungsstand zu erhalten, bräuchten wir eine Geburtenrate von 2,1. Wir schlittern also in Deutschland in einen katastrophalen Mangel an Fach- und Führungskräften gehobener Qualifikation mit direkter und indirekter Ursache.

Übrigens: je reicher die Bevölkerung eines Landes ist, desto weniger Kinder hat sie. Die These, mit mehr (Kinder-)Geld gäbe es mehr Kinder, ist also ebenfalls äußerst fraglich.

Und die Geburtenrate in den neuen Bundesländern widerspricht der Annahme, dass mit mehr Krippenplätzen und mehr (elternferner) Tagesbetreuung alle Probleme des Eltern Werdens und Eltern Seins gelöst wären.

Wenn ich von den Gefühlen der berufstätigen Väter und Mütter höre, dann wollen nicht alle Eltern ihre Kinder nach drei Monaten in die Krippe, nach drei Jahren in den Tageskindergarten, ab der Schulzeit in eine Ganztageschule und später in ein Internat geben, sondern sie wenigstens zeitweise selbst betreuen, auf ihrem Weg begleiten, aufwachsen sehen und mit ihnen Konflikte lösen. Der voll berufstätige Elternteil leidet in aller Regel darunter, die Kinder viel zu selten zu sehen und mit ihnen z.B. spielen zu können, obwohl die Betreuung zuhause immer noch häufig durch den anderen Elternteil verlässlich erfolgt (meist der Mutter). Mit zwei Vollzeit-Arbeitseltern und einer Tages-Betreuung würde sich also der Konflikt u. U. nicht lösen, sondern verdoppeln. Aufgrund der Unberechenbarkeit des Tageslaufs qualifizierter Eltern hätten die Kinder selbst spätnachmittags keine Garantie mehr auf auch nur ein anwesendes Elternteil, und beide Eltern hätten das gleich schlechte Gefühl (heute meist der Vater).

Was wäre dann der nächste Schritt – 24h Komplettbetreuung der Kinder? Die junge Generation hat dazu nach allen Studien eine klare Meinung: „Für was hätte ich dann Kinder?“ Es ist also an der Zeit nicht länger zu ignorieren, dass Führungskräfte häufig auch Eltern sind bzw. sein wollen (und Eltern nicht die schlechtesten Führungskräfte sind ...). In Schweden nehmen

50 % der Väter Erziehungsurlaub, möglich bis zu 16 Monaten. Das Image dieser Väter als Rückkehrer in den Beruf ist hervorragend: Man hat erkannt, dass diese Zeit der Auseinandersetzung mit der Familie mehr Persönlichkeitsentwicklung zeitigt als die meisten Managementschulungen!

Langjährige Manager äußern ab 40 allzu oft, sie würden „beim nächsten Mal“ mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen – das nächste Mal gibt es allerdings meist nicht (allenfalls im Modell Beckenbauer ...).

Das Engagement von Führungskräften wird immer noch häufig an der uneingeschränkten (zeitlichen) Verfügbarkeit gemessen! Die Einordnung in Leistungskategorien (und seien sie noch so differenziert) erfolgt noch immer sehr häufig nach dem Grundsatz „Wer da ist, ist fleißig!“.

Ein Beispiel: Die Wochenendpendler. Des Öfteren verderben sie den Preis“ der Anderen, indem sie ihrem Wochenquartier („Wohnklo mit Kochnische“) das angenehmere Büro vorziehen – von morgens früh bis abends spät – und einen neuen Status für Anwesenheit am Arbeitsplatz schaffen. Als Chefs erwarten sie von den Mitarbeitern u. U. eine entsprechende Verfügbarkeit. Sie reisen aber montags vormittags an und gehen (hoffentlich) Freitag nachmittags. Da ist andererseits der Familienvater, der gerne um 18.00 Uhr nach Hause fahren möchte, um zum gemeinsamen Abendessen bei der Familie zu sein. Kann er nicht ggf. von 21.00 bis 22.00 Uhr nochmals an den heimischen Bildschirm gehen? Und kann eine alleinerziehende Mutter in den Schulferien vielleicht nur sechs Stunden arbeiten?

Können Besprechungstermine nicht so gelegt werden, dass auch Mitarbeiter mit Familienpflichten ohne weiteres daran teilnehmen können? Hilft nicht oft schon eine „kleine“ Flexibilisierung? Schaffen wir endlich Toleranz zu unterschiedlichen Lebensentwürfen, ohne die eigenen zum Maßstab aller anderen zu erheben?

Die saudumme Bemerkung an einen Kollegen, der um 17.30 Uhr die Firma verlässt: „Na, haben sie einen halben Tag Urlaub“ oder noch schlimmer „Seit wann haben sie einen Teilzeitvertrag?“ würde ich gerne zum „Unsatz“ des Jahres erklären. Könnten wir nicht

endlich beginnen, das Messen der Leistung an Anwesenheit und Arbeitszeit zu relativieren? Wichtig ist ein fairer Ausgleich unter den Mitarbeitern und eine ständige – z.B. wöchentliche – Abstimmung im Team.

Dieser Aufwand wird aber überkompensiert durch eine intensive Bindung und Identifikation mit dem Arbeitgeber und eine weit höhere innere Präsenz der Mitarbeiter – die Folge ist messbar erhöhte Motivation!

Work-Life-Balance ist übrigens keine Zugabe für Gut-Wetter-Zeiten, sondern erschließt Produktivitätspotenziale. Eine Studie der Prognos AG in Basel bestätigt das: Familienfreundliche Maßnahmen werfen eine satte Rendite ab (Gutachten „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“, www.prognos.com).

Die Beruf und Familie gGmbH – sie gehört zur gemeinnützigen Hertie-Stiftung – zertifiziert und auditiert familienfreundliche Unternehmen und weist ebenfalls signifikante Wirtschaftlichkeit nach!

Die weltweite Studie „Leaders in a Global Economy“ (2000-2003) stellt fest: 61 % der Führungskräfte weltweit räumen ihrem Berufsleben immer noch eine höhere oder sehr viel höhere Priorität ein, 32 % (sowohl Männer als auch Frauen) räumen Beruf und Privatleben gleiche Priorität ein. (Diese Gruppe hat eher Kinder als die andere!)

Erstaunliches Ergebnis aber: Diese so genannten Dual Centrics sind die besseren Führungskräfte:

- Ein nicht einseitig zentriertes Leben ist insgesamt günstiger für die Karriere,
- Sie fühlen sich weniger gestresst,
- Sie meistern leichter Aufgaben in Beruf und Privatleben,
- Und – Frauen unter ihnen haben höhere Positionen in den Unternehmen!

Im übrigen: Glauben sie wirklich, dass jemand in der 13. Arbeitsstunde gute Ergebnisse abliefert? Und einer, der besonders viel Zeit braucht, besonders gut organisiert ist?

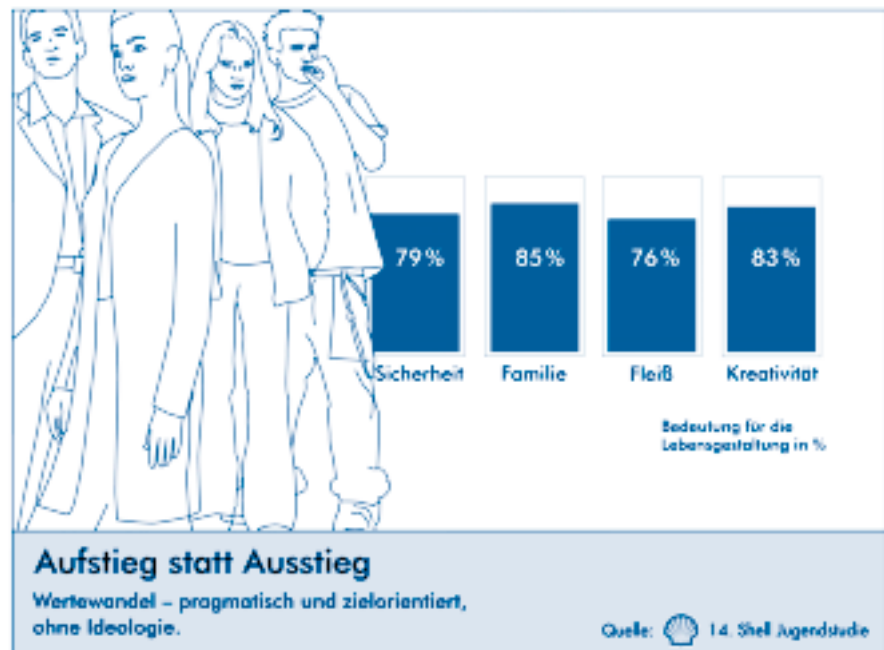
Wir brauchen also nicht nur Ganztagesbetreuung oder mehr Geld, sondern **Ganzheitliche Führung**.

Führungskräfte, die ganzheitlich führen, reflektieren zunächst ihren eigenen Umgang mit der Arbeitszeit und mit der Zeit für Familie und Privatinteressen.

Ein Vorgesetzter, der selbst notorisch viel arbeitet, fühlt sich in seiner Identität bedroht, wenn er einer ähnlich qualifizierten

Kraft eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zugesteht!

Total Leadership bedeutet, dass die Führung mit dem ganzen Menschen arbeitet und die unterschiedlichen Lebensbereiche im Sinne der Work-Life-Balance berücksichtigt. Notwendig ist die Überführung der **zeitorientierten Arbeitsorganisation** in eine **ergebnisorientierte Zeitorganisation!** Beide Seiten müssen sich betrachten – die Firmen in ihrer Kultur und die Führungskräfte in ihren eigenen Möglichkeiten.



Firmen konkurrieren künftig um die besten (Nachwuchs-)Kräfte mit individuellen Arbeitsbedingungen, nicht mehr mit Spitzengehältern! Während derzeit nur ein Drittel der Unternehmen ernsthaft über bessere Bedingungen für Führungskräfte als Eltern nachdenkt, wird sich das in den nächsten Jahren deutlich ändern müssen im Konkurrenzkampf um die immer knapper werdenden Hochqualifizierten.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie muss ein strategisches Thema werden.

Maßnahmen der Förderung der Work-Life-Balance für Führungskräfte sind in die gesamte Unternehmenspolitik zu integrieren, indem

- sie selbstverständlicher Teil des strategischen Managements sind und damit auch ein Aufgabenbereich des Vorstandes bzw. der Geschäftsleitung,
- diese Zielsetzung sich auch in Businessplänen und Geschäftsberichten ausdrückt,
- die im Unternehmen für das Thema verantwortlichen Personen oder Abteilungen über Entscheidungsmacht

(z.B. in Form von Richtlinienkompetenz und direktem Zugang zum Vorstand bzw. zur Geschäftsführung) und genügend Personal- und Zeiteressourcen verfügen,

- das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Führungskräfte systematisch und verbindlich in die Personalentwicklung und Personalbeurteilung aufgenommen wird.

Zum Abschluss noch ein Blick auf die BAT-Studie Juli 2004 „So wollen wir leben!“. Das Wohlfühlen in den eigenen vier Wän-

den wird immer wichtiger. Wir sind auf der Suche nach den kleinen Glücksmomenten des Lebens: Stimmung, Harmonie, Geborgenheit. Dabei sind und Partner, Kinder und Familie (wieder) besonders wichtig.

Ein Partner der Kienbaum Management Consulting äußert sich wie folgt: Eine gute Führungskraft braucht neben anderen Eigenschaften eine gesunde Work-Life-Balance: Arbeit, Gesundheit, die Beziehung zur Familie oder Freunden und eine gewisse Sinnhaftigkeit müssen in Einklang stehen, damit eine Führungskraft ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten kann. Das geht nicht, wenn Familie und Freunde langsam zu Fremden werden oder der Körper Alarmsignale gibt.“

Theodor Fontane antwortete vor ca. 100 Jahren auf die Frage „Was braucht der Mensch zum Glücklichein?“: „Ein gutes Buch, ein paar Freunde, eine Schlafstelle – und keine Zahnschmerzen.“

Und was brauchen Sie?