

Familienorientierte Unternehmenskultur fördert Integration von Elternkompetenzen

Kurz-Bericht 7/10 zur Studie „Elternkompetenzen & Arbeit“, 29.05.2020

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



Die Corona-Krise puscht die Personalentwicklung. Warum? Spätestens jetzt ist klar: Flexible Arbeitsorganisation, arbeiten in virtuellen Teams und dezentrale Entscheidungsstrukturen sind die neuen (und bei manchen Unternehmen auch alten/bekannteren) Rahmenbedingungen. Überlebenswichtig sind jetzt die Soft Skills Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsstärke und Selbstorganisation. Dies ist eine gute Nachricht für Eltern und Unternehmen – sollte man meinen. Denn in der Familie trainierten Eltern bereits vor der Corona-Krise genau diese Soft Skills. 74 Prozent der Eltern sind überzeugt, damit eine bessere Mitarbeiterin / ein besserer Mitarbeiter zu sein. Welches Unternehmen will auf den Transfer dieser informell gelernten Soft Skills, gerade auch im Zeichen der Digitalisierung verzichten?

Hintergrund

Als „familienorientiert“ positioniert sich inzwischen nahezu jedes Unternehmen. Doch erst wenn diese Position bei den Führungskräften und Mitarbeitenden im Verhalten eine Selbstverständlichkeit ist im Sinne „So machen wir das hier!“, gehört diese Position auch zur Unternehmenskultur (vgl. Schein, 2010). Denn in einer familienorientierten Unternehmenskultur zählen die Mitarbeitenden, die Beruf und Familie unter einen Hut bekommen möchten und nicht nur diejenigen, die all ihre Energie auf die Arbeit aufwenden. Zeitliche Einschränkungen aufgrund von Familienverantwortung werden nicht mit fehlenden Beförde-

Respekt begegnet. Als selbstverständlich wertgeschätzen familienorientierte Unternehmen informell gelernte Soft Skills von Eltern in dem sie diese anerkennen und über einen Passungsprozess für das Unternehmen nutzbar machen. So dann erleben Eltern auch direkt am Arbeitsplatz ein familienfreundliches Klima vermittelt etwa durch gezielte Personal-/Karriereentwicklung, faire Arbeitszeiten & Bezahlung und Respekt & soziale Integration (vgl. Ostroff, 1993).

Jedoch zeigen unsere bisherigen Studienergebnisse: Erwerbstätige Eltern erleben häufig, dass ihre Führungskraft ihren Kompetenzvorteil noch nicht einmal wahrnimmt. Folglich sprechen beide nicht miteinander über diese Soft Skills (siehe Abbildung 1). Ein Trainingstransfer der elterlichen Soft Skills in den Arbeitskontext geht somit verloren. Wie kann das sein? Was sollte sich ändern?

Wir gehen in dieser Studie davon aus, dass eine Unternehmenskultur und ein Arbeitsklima, in der Eltern und ihr informelles Lernen in der Familie wertgeschätzt und genutzt wird, ein Türöffner sein kann. Ein Gespräch über das informelle Lernen von Eltern als Voraussetzung eines gezielten Transfers von Soft Skills für den Kontext Arbeit kann beginnen. Doch stimmt diese Vermutung? Hierum geht es in unserem aktuellen Bericht.

Dass Soft Skills von Eltern die Produktivität eines Unternehmens steigert, kann das Work-Family Enrichment Konzept von Greenhaus & Powell (2006) eindrücklich darlegen. Gleichwohl fallen

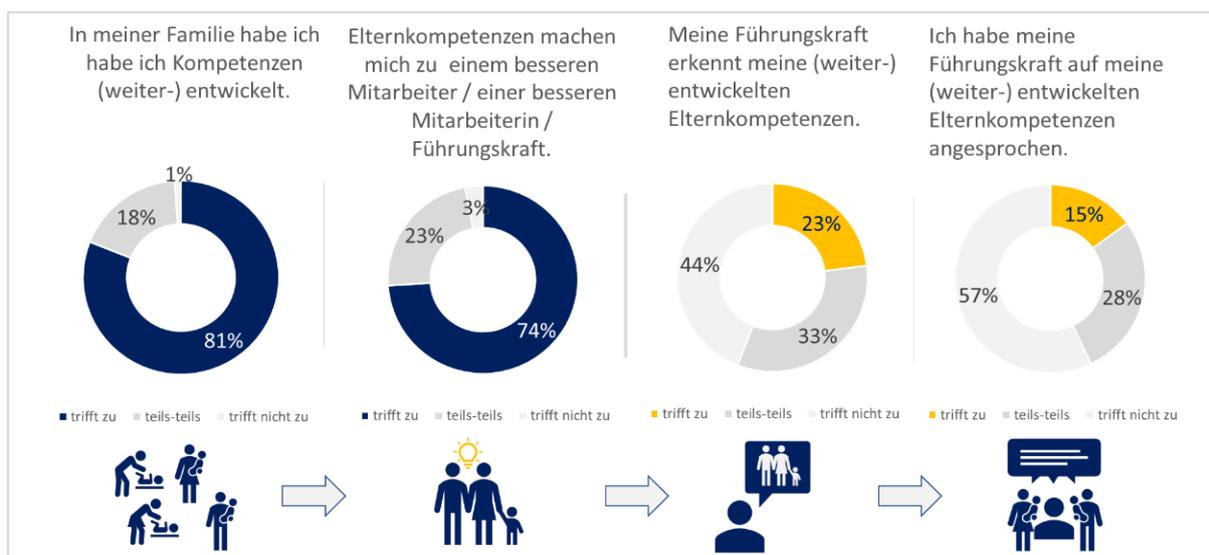


Abbildung 1: Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Berichten 1-5.

rungsmöglichkeiten abgestraft, sondern jenen Mitarbeiter*innen wird mit Verständnis und

Führungskräfte aktuell immer noch aus dem kulturellen Rahmen ihres Unternehmens, wenn sie

etwa Soft Skills von Eltern mehr oder weniger öffentlich für den gezielten Einsatz im Kontext Arbeit thematisieren.

Der Führungskraft fällt für die Unternehmenskultur und das Arbeitsklima eine besondere Bedeutung zu: Sie ist Trägerin von organisationalen Werten, Erwartungen und Einstellungen und damit auch Vorbild. Gelingt es der Führungskraft Verständnis und Respekt für die erwerbstätigen Eltern zu zeigen und fördert sie den Transfer von elterlichen Soft Skills, dann ist dies ein wesentlicher Baustein für Familienorientierung in der Unternehmenskultur und die Chancen für ein familienfreundliches Arbeitsklima sind hoch.

Es gilt als erwiesen, dass die Unterstützung durch die Führungskraft ein zentrales Erfolgskriterium für den Trainingstransfer etwa der Soft Skills von Eltern ist (Blume et al., 2010). Ebenso beeinflusst auch die Unterstützung von Kolleg*innen diesen Transfererfolg, wenn sie den Trainees Feedback zu den gelernten Soft Skills geben oder Ideen für Anwendungsmöglichkeiten diskutieren (Chiaburu et al., 2005).

Kurzum: Wir erwarten einen positiven Einfluss durch das Vorhandensein eines familienfreundlichen Teamklimas und einer familienorientierten Unternehmenskultur, inwieweit Eltern ihre (weiter-) entwickelten Soft Skills mit ihrer Führungskraft ansprechen. Erst dann können sie

gemeinsam ausloten, wie diese Soft Skills im Kontext Arbeit produktiv werden können.

Zur Studie

In unserer Studie „Elternkompetenz & Arbeit“ mit insgesamt 407 Teilnehmenden liegen für unsere Fragestellung 318 vollständige Datensätze von Eltern mit und ohne Führungsverantwortung vor.

Familienfreundliches Arbeitsklima

Wir bitten erwerbstätige Eltern um folgende Einschätzungen: „Schätzen Sie ein, wie familienfreundlich Sie das Arbeitsklima in Ihrer Organisation wahrnehmen. 0 = „überhaupt nicht familienfreundlich“ bis 10 = „sehr familienfreundlich“. Aus dieser Gruppe bitten wir 42 Eltern ohne Führungsverantwortung zusätzlich um eine Einschätzung zur Aussage: „Meine in der Familie (weiter-) entwickelten Kompetenzen werden von meinen Kolleginnen Kollegen wertgeschätzt. 1 = „trifft nicht zu“ bis 7 = „trifft voll zu“.

Familienorientierte Unternehmenskultur am Merkmal informelles Lernen in der Familie

Insgesamt 42 erwerbstätigen Eltern ohne Führungsverantwortung und 110 Eltern mit Führungsverantwortung legen wir folgende Aussage zur Einschätzung vor: „In meinem Unternehmen werden informell gelernte Kompetenzen z.B. aus der Familie oder Ehrenamt begrüßt und genutzt. 1 = „trifft nicht zu“ bis 7 = „trifft voll zu“.

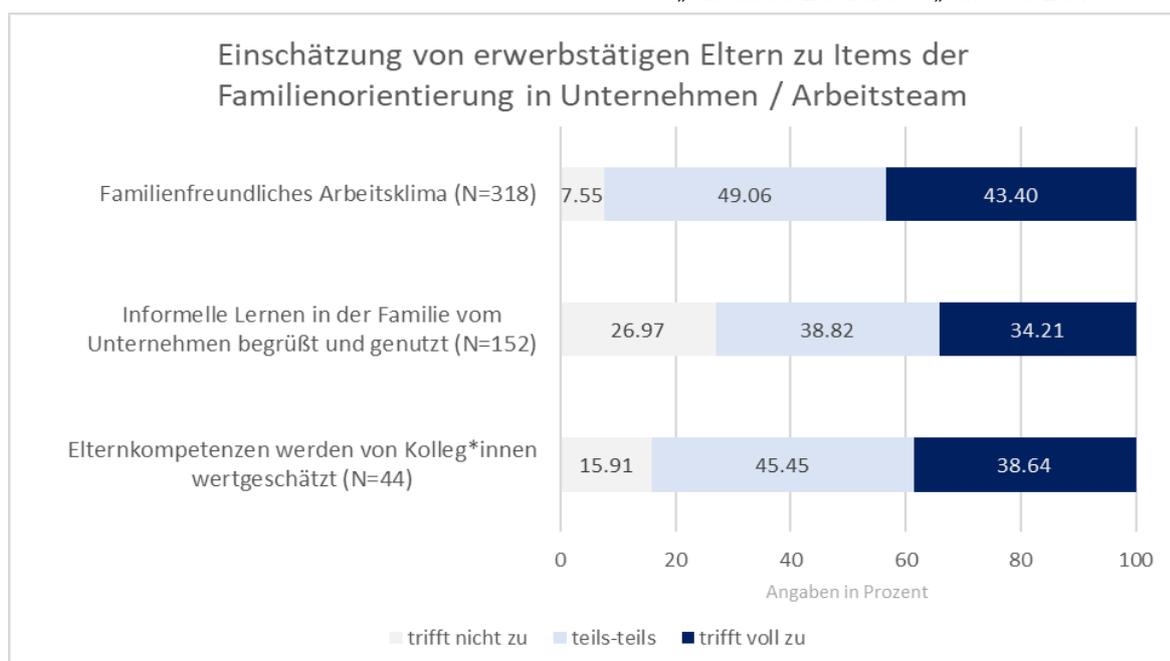


Abbildung 2: Einschätzung der Eltern zur Familienfreundlichkeit im Arbeitsklima, wie informelles Lernen im Unternehmen gewünscht und genutzt wird, wie Eltern von Kolleg*innen zu Elternkompetenzen wertgeschätzt werden. Angaben in Prozent.

Ergebnisse

Unsere Auswertungen zeigen folgende Ergebnisse:

- Das Arbeitsklima schätzen 43.4 Prozent der Eltern als sehr familienfreundlich ein.
- Dass im Unternehmen informelles Lernen in der Familie begrüßt und genutzt wird, meinen 34.2 Prozent der befragten Eltern.
- Von Kolleg*innen erleben 38.6 Prozent der Eltern ohne Führungsverantwortung Wertschätzung zu ihren entwickelten Soft Skills. (vgl. Abbildung 2).

Aus Bericht 5 (vgl. Abbildung 1) wissen wir bereits, dass lediglich 15.11 Prozent der Eltern mit ihren Führungskräften bzgl. ihrer Soft Skills ins Gespräch kommen.

Welche Zusammenhänge bestehen nun zwischen diesen vier Ergebnissen? Uns interessiert dabei stets, welche Bedingungen das Gespräch zwischen Eltern und Führungskraft fördern. Also: Wie gelingt der Trainingstransfer von Soft Skills der Eltern in den Arbeitskontext?

Unsere weiteren Analysen weisen folgende Ergebnisse auf (vgl. Abbildung 3):

- Eltern sprechen ihre Führungskraft eher auf ihre (weiter-) entwickelten Kompetenzen an, je mehr im Unternehmen erlebt wird, diese Kompetenzen zu begrüßen und nutzen zu wollen ($r=0.49$; $p<0.001$). Dieser Zusammenhang zeigt sich bei Eltern ohne Führungsverantwortung deutlich stärker ($r=0.72$; $p<0.001$) als bei Eltern mit Führungsverantwortung ($r=0.42$; $p<0.001$).
- Ebenso sprechen Eltern ohne Führungsverantwortung ihre Führungskraft auf ihre Soft Skills an, wenn sie von ihren Kolleg*innen hierzu wertgeschätzt werden ($r=0.53$; $p<0.001$).
- Das familienfreundliche Arbeitsklima weist hingegen nur einen sehr schwachen Zusammenhang ($r=0.12$ $p<0.05$) zur Bereitschaft der Eltern auf, ihre Führungskraft auf ihre entwickelten Soft Skills anzusprechen.

Auf den Punkt gebracht: Unternehmen, die informelles Lernen von Eltern wertschätzen und nutzen wollen, öffnen ihnen die Tür zur Führungskraft, ihre entwickelten Soft Skills anzusprechen. Eine Win-Win-Situation bahnt sich an.



Abbildung 3: Einschätzungen und Korrelationen von "Familienfreundliches Arbeitsklima" und "Informelles Lernen vom Unternehmen wertgeschätzt und genutzt" zu "Ich habe meine Führungskraft auf meine (weiter-) entwickelten Elternkompetenzen angesprochen". * $p<0.05$; **

Weitere Ergebnisse

Welchen Einfluss hat die Anzahl der Kinder, das Geschlecht und der Grad der Erwerbstätigkeit auf unsere Ergebnisse? Unsere Analysen zeigen folgende Ergebnisse:

Mit der steigenden Anzahl der Kinder erleben Eltern auch eine höhere Anerkennung von informell gelernten Soft Skills durch das Unternehmen ($r=0.44$; $p<0.01$). So schätzen die Eltern mit 1 bis 3 Kindern die Anerkennung der Soft Skills durch das Unternehmen durchschnittlich mit 4.51 auf der Skala zwischen „1=trifft nicht zu“ und „7=trifft voll zu“ ein, während dies Eltern mit vier und mehr Kindern mit einem mittleren Wert von 5.0 einschätzen. Die Anzahl der Kinder steht jedoch in keinem Zusammenhang damit, wie die Familienfreundlichkeit im Arbeitsteam erlebt wird oder ob diese Eltern von den Kolleg*innen zu ihren Soft Skills Wertschätzung erfahren. Der Grad der Erwerbstätigkeit als auch das Geschlecht hat keinen Einfluss.

Zusammenfassung & Impuls / Fazit:

Wir haben gefragt, welchen Einfluss die Akzeptanz des informellen Lernens in der Familie und die eingeschätzte Familienfreundlichkeit im Arbeitsteam auf den Transfer von elterlichen Soft Skills in den Kontext Arbeit hat. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Anerkennung des informellen Lernens in der Familie durch das Unternehmen ein Türöffner für das Gespräch zwischen Eltern und der Führungskraft ist. Dieses Ergebnis wird von der Trainingstransfer-Forschung gestützt, die in der Unternehmenskultur einen wesentlichen Faktor sieht, ob Kompetenzen, die in betrieblichen Weiterbildungen aufgebaut werden, auch im Unternehmen zum Einsatz kommen.

Wir sind überrascht, dass die Familienfreundlichkeit am Arbeitsplatz kaum einen Einfluss auf die Bereitschaft mit der Führungskraft über elterliche Soft Skills zu sprechen hat. Haben Sie eine Antwort für uns? Woran könnte es liegen, dass ein familienfreundliches Klima nicht damit in Zusammenhang steht, dass wir unsere Elternkompetenzen gegenüber unserer Führungskraft eher ansprechen?

Impulse für den Alltag:

- **Unternehmer*in oder Führungskraft**
(1) Entwickeln Sie Strategien, wie Sie

informell gelernte Soft Skills von ihren Mitarbeitern sichtbar machen können (Screening).

(2) Vereinbaren und standardisieren Sie einen Prozess, zum Transfer von informell gelernten Kompetenzen in den Kontext Arbeit.
(3) Überlegen Sie, welche Kompetenzen Sie selbst informell (weiter-) entwickelt haben? Geben Sie selbst Ihren Mitarbeitern ein Beispiel, wie sie diese Soft Skills erkannt haben und produktiv im Unternehmen einsetzen.

- **Eltern:**
(1) Reflektieren Sie Ihre in der Familie (weiter-) entwickelten Soft Skills z.B mit der **be:able** Kompetenzapp oder einem Lerntagebuch. Damit gelingt es Ihnen besser, die nebenbei und zum Teil unbewusst entwickelten Soft Skills zu benennen und ggf. anzusprechen.
(2) Sprechen Sie Ihre Führungskraft auf informelles Lernen an. Verweisen Sie darauf, dass 70 bis 90 Prozent der berufsrelevanten Soft Skills informell gelernt werden (Cerasoli et al., 2018). Fragen Sie, ob diese Art von Kompetenzentwicklung im Unternehmen genutzt wird.

Interessieren Sie weitere Ergebnisse und tiefere Analysen zu unserem Thema? Lesen Sie hierzu die Langfassung dieses Berichts ([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. Zusammen-

fassende 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 stell-

vertretende 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:

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. 2010. Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4): 1065-1105.

Christopher P. Cerasoli, Scott I. Tannenbaum & George M. Alliger & Karin A. Orvis (2018). Antecedents and Outcomes of Informal Learning Behaviors: a Meta-Analysis. *J Bus Psychol* (2018) 33:203–230 DOI

Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. 2005. What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training

self-efficacy and organizational supports. *International Journal of Training and Development*, 9(2): 110-123

Greenhaus Jeffery H. & Gary N. Powell (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 1, pp. 72-92. Academy of Management.

Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56–90.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Aufl.). Jossey-Bass: San Francisco. Original 1985.

Folgende Berichte sind in Vorbereitung und werden zeitnah veröffentlicht:

Bericht 8/10: Väter nutzen das „Kompetenzcenter Familie“ anders – Mütter auch!

Bericht 9/10: Tipps für Führungskräfte zur systematischen 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

Bildnachweis: Seite 1: © stock.adobe – scusi. Seite 5: © Elisabeth Gärtner, © Moritz Sirowatk

Bisher erschienene Berichte der Studie „Elternkompetenz & Arbeit“

