

## Gute Eltern – schlechte Mitarbeiter?

Beruf und Kinder passen nicht zusammen, heißt es. Dabei können Eltern manches sogar besonders gut.

Von Nadine Bös

Früher war Dirk Drögenkamp oft morgens der Erste, der ins Büro kam, und abends der Letzte, der ging. Der Sparkassen-Firmenkundenberater aus Köln macht seinen Beruf mit Herzblut; schließlich hat er nach dem ersten Staatsexamen in Jura noch mal umgesattelt und die Bank-Ausbildung plus BWL-Bachelor draufgelegt. In seiner Freizeit bietet er außerdem als Selbständiger IT-Schulungen an. In den vergangenen zwei Jahren ist er privat in ein Eigenheim umgezogen und zweimal Vater geworden. Windeln wechseln, Kita-Fahrten übernehmen, kranke Kinder pflegen – all das gehört jetzt auch noch zu seinem Alltag, zumal seine Frau ebenfalls als Selbständige einen Catering-Service führt und ihre Berufstätigkeit wegen der Kinder nicht komplett unterbrechen wollte. „Da ist immer richtig viel zu tun“, sagt er.

„Vereinbarkeitsprobleme“ – so nennen Politiker und Personalfachleute das, was Dirk Drögenkamp da schildert. Die Diskussion endet oft damit, Menschen wie ihm insgesamt schlechtere Karrierechancen zu bescheinigen, frei nach dem Motto: Alles auf einmal kann man nicht haben. Total engagiert im Beruf, in der Familie und dann womöglich auch noch in einer Nebentätigkeit oder einem Hobby – das geht gar nicht. In einer Zeit mit immer mehr Doppelverdienere-Eltern leiden längst nicht mehr nur Mütter unter diesem Dilemma; engagierte Väter trifft es ebenso.

Aber sind engagierte Eltern wirklich die schlechteren Mitarbeiter? Und müssen die Unternehmen sie eher zähneknirschend und wegen der derzeit guten Wirtschaftslage und der alternden Belegschaften akzeptieren? Sollten sich Arbeitgeber lieber die Väter von früher zurückwünschen, denen die Ehefrauen „den Rücken freigehalten“ haben? Neue Forschungsergebnisse, die der F.A.Z. vorab vorliegen, ziehen das in Zweifel. Sie stammen von der Frankfurter Goethe-Universität, genauer: aus der Feder von Nina Junker, die dort am Institut für Sozialpsychologie zu genau diesem Phänomen arbeitet. Zusammen mit dem Psychologen Joachim Lask, der als selbständiger Berater auf dem Gebiet Vereinbarkeit von Beruf und Familie tätig ist, hat sie berufstätige Eltern und Führungskräfte befragt.

In mehreren, noch unveröffentlichten Arbeiten ist Junker auf Hinweise gestoßen, dass es sich für Unternehmen lohnt, wenn sie Eltern gegenüber offen sind. Wenn sie zum Beispiel ein Auge zudrücken bei spontanen Abwesenheiten durch plötzliche Kinderkrankheiten. Wenn sie es Eltern möglich machen, zur Kita-Schließzeit nach Hause zu gehen, und abends, nach der Kinder-Bettzeit, an den Home-Office-Schreibtisch zurückzukehren. Wenn Männer, die mehr als zwei Monate Elternzeit nehmen, nicht komisch angeguckt werden. Denn: Die Studien deuten darauf hin, dass Eltern jenseits solcher organisatorischer Unannehmlichkeiten



Zwischen Home Office und Hausaufgaben: Mama kann eben nicht alles – oder etwa doch?

Foto Getty

keiten in mancher Hinsicht sogar die besseren Mitarbeiter sein können. Und vielleicht sogar: die besseren Führungskräfte. Vier von fünf berufstätigen Elternteilen gaben in einer qualitativen Online-Befragung von Junker und Lask unter 249 Teilnehmern an, dass sie in ihrer Familie Kompetenzen weiterentwickelt hätten. Immerhin mehr als drei Viertel sagen, dass sie diese neuen Elternkompetenzen auch im Beruf nutzen können. 71 Prozent derjenigen, die Führungsverantwortung tragen, glauben außerdem, dass die Erfahrungen in der Familie sie zu besseren Chefs werden ließen. Zwar ist die Befragung nicht repräsentativ und beruht auf Selbsteinschätzungen. Sie zeigt aber immerhin: Pessimistisch hinsichtlich ihrer eigenen Leistung sind Eltern keineswegs.

Auch Dirk Drögenkamp teilt diese Einschätzung. Und das, obwohl er kaum noch als Letzter im Büro das Licht ausmacht, seitdem er Vater ist. „Im Gegenteil“, sagt er. „Ich erfülle voll das Klischee und gehe mittlerweile deutlich pünktlicher in den Feierabend.“ Müsstes Chefs bei solchen Aussagen nicht die Haare zu Berge stehen? Drögenkamp argumentiert: „Ich habe endlich gelernt, stringent zu arbeiten und bin organisierter geworden. Ich diskutiere weniger mit Mitarbeitern und Kunden. Ich erkenne besser, wann ich Gespräche delegieren kann, etwa zu einem Steuerberater weiterverweisen oder Ähnliches.“

Durch seine Vaterschaft habe er außerdem gelernt, geduldig zu sein. „Bei Kindern ist offensichtlich, dass es nichts bringt zu drängeln. Sie haben ihr eigenes Tempo, Dinge zu tun. Inzwischen kann ich daher besser akzeptieren, dass Menschen im Arbeitsumfeld ebenfalls ihre eigenen Rhythmen haben.“ Übertriebene Ordnungsliebe? Dirk Drögenkamp hat neuerdings auch damit Schluss gemacht. „Ich habe zu Hause im Familienumfeld gelernt, dass es nichts bringt, mehrmals am Tag jeden einzelnen Krümel unter dem Esstisch aufzufegen“, sagt er. „Das reicht einmal am Abend, wenn die Kinder im Bett sind.“ Solche „Krümel“ gebe es auch in der Arbeit zuhauf: Kleinkram, an dem man sich unnötig festbeißen kann und der zu viel Zeit frisst, die sich anders besser verwenden lässt.

Organisationsfähigkeit, Stressmanagement und Geduld waren auch unter den Top-20-Kompetenzen, die in Nina Junkers und Joachim Lasks Befragung von Eltern im Zusammenhang mit der Nützlichkeit am Arbeitsplatz genannt wurden. Am häufigsten allerdings sagten Eltern, sie seien konfliktfähiger geworden. Auf Rang zwei steht die Fähigkeit zum „Perspektivwechsel“, also zum Betrachten von Sachverhalten aus der Sicht des Gegenübers. Fast ähnlich häufig schilderten die Eltern in der Befragung, dass sie durch die Familie das Loben und Wertschätzen von Tätigkeiten auch im Beruf eingeübt hätten.

Und hilft die Elternrolle auch Führungskräften? Schließlich herrschte lange die Meinung vor, engagierte Elternschaft und eine Cheffosition schlossen einander aus. Nina Junker ist da anderer Meinung: „Bisher gibt es nur wenige Studien, die die Effekte der Elternrolle auf die Führungskompetenzen erforschen“, sagt sie. Eine Ausnahme: Die Management-Professorinnen Tracy Dumas und Taryn Stanko argumentierten in einem Artikel in der Fachzeitschrift „Personnel Psychology“ mit einem sogenannten „Enrichment“-Effekt: Familie zu haben reiche die Kompetenzen von Führungskräften an und zahle sich auch im Umgang mit Untergebenen aus. Frei nach dem Motto: Wer den Kindern bei den Hausaufgaben hilft, kann auch die Mitarbeiter kompetent anleiten. Auch Junker und Lask haben ihre Teilnehmer gezielt nach Führungsverantwortung befragt. Diese glauben, dass ihre Führungsqualitäten durch die Elternrolle profitierten.

„Aber was sagen die Mitarbeiter eigentlich dazu?“, fragt Junker – und hat das in mehreren weiteren Studien zusammen mit ihrem Kollegen Hans-Joachim Wolfgram untersucht. Zum Beispiel hat sie 219 Studenten mit einem fiktiven Chef oder einer fiktiven Chefin konfrontiert – die eine Hälfte hatte Kinder, die andere nicht. Dann befragte sie die Studenten, wie diese die Führungskräfte wahrgenommen hatten. Ergebnis: Chefs mit Kindern wurden als positiver, vertrauensvoller

beschrieben als Chefs ohne Kinder. In einer anderen Studie befragte Junker 443 Arbeitnehmer aus Deutschland – quer über Branchen und Unternehmensgrößen hinweg – zu ihren Chefs. Dabei unterschied sie zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften, jeweils mit und ohne Kind. Sie fand heraus: Wer eine Chefin hatte, die Mutter war, war mit ihr signifikant zufriedener. Bei Chefs konnte sie allerdings keinen signifikanten Effekt finden. „Schließlich wollten wir noch wissen: Wenn Eltern in mancher Hinsicht bessere Chefs sind, was genau macht sie denn dazu?“, sagt Junker. In einer dritten Studie kam dann heraus: Vor allem Untergebene, die selbst Kinder hatten, vergaben gute Noten für Chefs, die ebenfalls Eltern waren. „Offensichtlich erfahren Untergebene mit Kindern eine effektivere Unterstützung durch Chefs, die selbst Kinder haben“, folgert Junker. „Sie können sich besser in die Eltern unter den Mitarbeitern hineinversetzen und ihnen beim Vereinbaren von Beruf und Familie helfen.“

Solches Wohlwollen schafft die Vereinbarkeitsprobleme natürlich nicht aus der Welt. Denn höhere Kompetenz durch Elternschaft löst längst nicht jede organisatorische Schwierigkeit zwischen Wickel- und Schreibtisch. Das weiß auch Sparkassen-Berater Dirk Drögenkamp: „Manchmal wünsche ich mir, dass der Tag mehr als 24 Stunden hat.“

NINE TO FIVE

Beim Gehalt hört der Spaß auf

Von Ursula Kals

Das Team versteht sich gut. Man kennt sich, seine Stärken und Schwächen und die der anderen. Doch seit jenem denkwürdigen Tag ist es vorbei mit der Harmonie in der Abteilung. G. hatte sich eilig verabschiedet, ohne seine Papiere vom Kopierer zu pflücken. N., der Hilfsbereite, trug sie ihm ins Büro, schusselig entglitten ihm die Blätter. Beim Zusammenklauben gehen N. die Augen über – hat er doch G.s Gehaltsabrechnung in der Hand. Was er da liest, gereicht ihm nicht zur Freude. Fassungslos erblickt er, was der altgediente Kollege, der sich neuerdings so früh in den Feierabend verabschiedet, Monat für Monat überwiesen bekommt. Und bitte schön wofür? N. ist randvoll mit Missgunst. Sein Wutcocktail schäumt über: Aus dem geschätzten Kollegen wird innerhalb weniger Minuten ein Low-Performer, ein Nichtstuer, Nichtskönner, ein schnarhnasiger Schmarotzer. N. perfektioniert sich in der Rache des kleinen, schlechter bezahlten Mannes. Übernahm er vorher klaglos Dienste von G., stellt er sich nun stur. Winkte er vor dem Gehalts-GAU G.s Konzepte durch, erweist er sich nun als Korinthenkacker. Zu wissen, was der Kerl verdient, vergiftet das Klima. G. wundert sich über die Attacken und versteht seine Arbeitswelt nicht mehr. Bis zu einem Tag, an dem N. final seine Beherrschung verliert und enthemmt pöbelt: „Von einem, der seine 5000 netto jeden Monat einsackt, kann man wohl etwas anderes erwarten!“ So, jetzt ist es raus! Totenstille in der Teamrunde. Hinter den Stirnen der anderen rattert es. G. verlässt kopschüttelnd den Raum. Die anderen blicken entgeistert auf N., peinlich berührt, aber nicht neiderfüllt. Einer klärt N. auf: G. betreibt mittlerweile zwei demente Verwandte, der eine lässt nachts den Herd glühen, die andere hat Weglaufendenzen, von Inkontinenz und Rollatorverweigerung gar nicht zu reden. Nix da Yachtträume. G. hat sich nach durchwachten Nächten, von denen er einige auf Polizeiwachen und in Notfallambulanz verbracht hat, Hilfe eingekauft. So ein Pflegedienst verschlingt Unsummen. Wenn er das Gehalt nicht hätte, wäre er arm dran. Auch so bleibt wenig übrig. N. verharrt stecknadelstill. Das Gehaltsthema spricht er nicht wieder an.

## Bonn schlägt Stuttgart

Geld macht nicht glücklich, aber sehr zufrieden. Vor allem in Bonn. In der einstigen Bundeshauptstadt wird seit Jahren der höchste Anteil an Promovierten registriert. Darüber hinaus sollen in der rheinischen Stadt mit 320 000 Einwohnern auch jene Beschäftigten wohnen, die mit ihrer Bezahlung am zufriedensten sind. Das geht zumindest aus einer Auswertung des Arbeitgeber-Bewertungsportals Kununu hervor. Der Index basiert auf mehr als 150 000 Bewertungen in den vergangenen beiden Jahren. Die teilnehmenden Mitarbeiter geben anonym ihre Einschätzung ab, wie zufrieden sie mit ihrem Gehalt sind und ob das Salär ihrer Verantwortung entspricht. Berücksichtigt wurden in der nicht repräsentativen Auswertung zudem Daten für die nach Einwohnerzahl 30 größten Städte in Deutschland. Das gute Abschneiden der ehemaligen Bundeshauptstadt ist vor allem mit der Struktur der dortigen Arbeitgeberlandschaft zu erklären. Neben Ministerien oder landeseigenen Behörden residieren dort auch Deutsche Post und Deutsche Telekom – einst Staatskonzerne und heute börsennotierte Dax-Unternehmen. Vorjahressieger Stuttgart, wo Autokonzerne wie Bosch, Daimler oder Porsche die städtische Wirtschaft prägen, rutschte in diesem Index auf Platz zwei, während die einstige Messe-Metropole Leipzig den letzten Platz belegte. ufe.

ZAHL DER WOCHE

19000

Grundschullehrer müssen voraussichtlich bis zum Jahr 2025 allein für den Ausbau der Ganztagsbetreuung eingestellt werden. Insgesamt werden bis dahin 105 000 neue Lehrer für die Klassen 1 bis 4 gebraucht.

Quelle: Bertelsmann Stiftung

## Managerreden aus dem Satzbaukasten

Na, zuerst einmal beobachtet Erik Flügge, „Wie die Kirche an ihrer Sprache verreckt“ – so der Titel seines Buches. Die Predigten sind einheitlich saft- und glaubenslos geworden. Wir gehen kaum noch hin. Im Autoradio gibt es noch rhetorisch wertvolle Kostproben. Man plaudert über eine seltsame menschliche Situation, die uns „hineinziehen soll“, dann folgen ein paar Brückensätze, und plötzlich erkennen wir, was Jesus dazu sagen würde: „Glaube, und alles wird gut.“

„Neulich ging ich im Herbstwald spazieren, da prangte ein voller Ahornbaum unvergleichlich wunderschön in sonnig hellem Gelb. Aber da! Wie soll ich sagen? Ach, mein Herz pochte ganz überwältigt. Da sah ich ein Blatt, ein einziges Blatt, und das war rot, das war ganz feuerrot. Oh! Warum ist es anders als all die Myriaden der anderen Blätter? Böse Menschen würden nun ein Foto posten, aber mir selbst, ich war ganz verzückt, mir kam Jesus in den Sinn. . . .“ Erst ein bisschen gefühlvolles Leben, dann fast Übergangslös zum rührenden „Jesuspunkt“ – das war's.

Solch Predigtgeplätscher mag wohlgefällig in Ohren wallen, aber es ist vor allem wohlwollend und fühlt sich nicht verantwortlich, den Hörer im Glauben aufzurütteln. Der Prediger hat mit seinem Text kaum selbst zu tun. Er redet aus beruf-

licher Pflicht zu den wenigen Kirchenbesuchern, für die Aufwand kaum lohnt. Die Kirchen leeren sich, weil kein starker authentischer Glaube mehr in ihnen lebt. Wer leer spricht, wird nicht voll ernten.

Wer sich als Manager mit bloßem Betersprech begnügt, wer in verquastenen Floskeln schwelgt, spricht ebenso leer und



DUECK DAGEGEN...

wird nicht voll ernten. Analog zum „Glaube, und alles wird gut!“ ist der Jesuspunkt im Unternehmen das „Motiviert euch, und alles wird gut!“ In den Kick-off-Reden freut man sich stets zuerst über das tolle Unternehmen und die Chancen der Welt, um an einem bestimmten Punkt wieder auf „Tut mehr, damit wir wachsen“ zu kommen.

Erster Teil der Liturgie, die globale Lage: „Wir stehen vor einer Revolution. Die Globalisierung ist omnipräsent. Die Digitalisierung lässt keinen Stein auf dem anderen. Kostensenkungen sind das Gebot der Stunde, Innovation wird zur Über-

lebensfrage. Der Kunde steht im Mittelpunkt, Mitarbeiter sind das größte Gut, Exzellenz regiert unser Herz.“

Zweiter Teil, die sogenannte Strategie: „Wir müssen wachsen. Das sind wir den Investoren schuldig. Wir wollen die Nummer eins werden, wir haben die besten Produkte und in Ihnen die besten Mitarbeiter. Der Markt ist da, die Kunden haben viel Geld. Unsere Chancen sind gigantisch, wir müssen nur nachhaltig ernten.“

Dritter Teil, halbherzig routinisierte Danksagungen zum Steigern der Spannung: „Das letzte Jahr haben wir gemeistert, es war aber etwas durchwachsen. Wir haben heroisch gekämpft, aber die großen Erfolge blieben aus, obwohl das Board hohen Druck auf Sie ausgeübt hat. Dafür danke ich allen Managern und natürlich auch den etlichen unermüdlichen Mitarbeitern, die wir ja auch haben, auch wenn das Ziel knapp verfehlt wurde.“

Vierter Teil, jetzt mit der Mitarbeiterkaltduche: „Wir erwarten in diesem Jahr einen ‚Fast Start‘, ganz ohne Anfangsprügel durch Ihren noch nicht operativen Chef. Schließlich bekommt ja jeder Manager zum Jahresanfang eine neue Aufgabe, in die er hineinwachsen muss. Wir müssen also tendenziell ahnungslos lange nachdenken, wie stark wir für Sie die Zielvorgaben anheben können, ohne Sie zu demoti-

vieren. Das ist der Kern guten Managements und braucht seine Zeit, vor allem wegen unseres achtsamen Hinhörens auf die üblichen Entsetzenschreie. Los, los! Wir wollen nicht immer das verschlammte erste Quartal aufholen müssen. Das ist inakzeptabel, weil es uns nervt. Wenn die Ergebnisse nicht schnell besser werden, werden wir Ihnen in Meetings und Einzelgesprächen so lange helfen, bis Sie Ihren Widerstand gegen unmenschliches Leistungsbringen aufgeben.“

Fünfter Teil, Awards: „Wir wollen jetzt einzelnen Mitarbeitern danken, die sich nicht zu schade waren. Wir ehren ein paar Innovatoren, die Ihnen unsere Zukunftskraft vor Augen halten sollen. Sie sehen, dass Hochleistung für jeden Einzelnen möglich ist, wenn er nur will. Erfolg ist kein Geheimnis, sondern eine Charakterhaltung. Wir müssen unsere Hausaufgaben machen. Das Management gibt Ihnen erreichbare Ziele. Es ist nun an Ihnen. Wir wollen nicht wieder ein Jahr sehen, in dem es an der Umsetzung hapert. Schuffen Sie ohne Angst um Ihren Arbeitsplatz. Den garantieren wir jedem, der seine Ziele erfüllt.“

Sechster Teil, das Motto: „Wir haben als Motto des Jahres ‚Passion!‘ ausgewählt, dieses Wort muss mindestens bis zum Juli englisch ausgesprochen werden.“

## Jagd auf die Headhunter

Den klassischen Personalvermittlern sitzen junge Start-ups im Nacken. Mit diskreten Anrufen ist es nicht mehr getan. Seite C2

## Rückweg nach der Kündigung

Wer kündigt, macht das selten leichtfertig. Trotzdem bereuen es manche hinterher. Lässt sich eine Kündigung aufheben? Mein Urteil. Seite C2

## Wir bauen uns eine Uni

Im Schwarzwald boomt der Mittelstand – und sucht Arbeitnehmer. Wie schön wäre es, Studenten einer nahen Uni zu rekrutieren. Gesagt, getan! Seite C3