

Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter

Joachim E. Lask · Ralph Kriechbaum

# Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter

 Springer

Joachim E. Lask  
WorkFamily-Institut, Ober-Ramstadt  
Hessen, Deutschland

Ralph Kriechbaum  
Fakultät für Betriebswirtschaft  
Hochschule Rosenheim, Rosenheim  
Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-642-34808-2      ISBN 978-3-642-34809-9 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-642-34809-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung: Marion Krämer

Einbandabbildung: © Squaredpixels/Getty Images/iStock

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

# Geleitworte

## **Ressourcen von Eltern als Bereicherung für die Organisation entdecken**

Wie Sie im Weiteren sehen werden, haben die Autoren dieses bahnbrechenden Buches eine eindrucksvolle Anzahl an Aussagen von Frauen und Männern in Führungspositionen gesammelt. Diese Zeugen der ersten Generation liefern eine Vielfalt an Beobachtungen und Erfahrungen sowie einige sehr aufmerksame Überlegungen zur Essenz des Lernens und der persönlichen Entwicklung.

Zudem ist es den Autoren gelungen, eine äußerst beeindruckende Reihe internationaler Studien im Bereich der Soziologie, Psychologie und Psychotherapie durchzuarbeiten.

Von 1988 an war ich für 10 Jahre der Eigentümer und Leiter des Kempler Instituts Skandinavien.

Unser Fokus lag besonders darauf, eine qualitativ hochwertige Zusatzausbildung in Familientherapie für Fachleute aus dem Bereich der Psychologie, Psychiatrie, Sozialpädagogik und Sozialarbeit zu schaffen.

Ein wesentlicher Teil dieser Ausbildung war ein 6-Tages-Sommerworkshop, zu dem die Teilnehmer eingeladen waren, ihre Familien mitzubringen. Daran nahmen Gruppen von circa 50 Erwachsenen und 40 Kindern teil. Manche Partner unserer Teilnehmer(innen) hatten Führungspositionen in Industrie, Service, Anwaltskanzleien, staatlichen Organisationen etc. inne. Teil deren Rückmeldungen war immer: „In meinem Arbeitsumfeld wissen wir nichts über diese Art des Dialoges und der Lösung

zwischenmenschlicher Konflikte. Wäre es möglich, dass Sie auch etwas für uns schreiben, denn wir können uns ja nicht bloß an der Familientherapie bedienen?“

Dieses Buch ist genau das, was unsere Sommerworkshop-Teilnehmer(innen) erbeten hatten. Meiner Meinung nach ist es eines der solidesten und mutigsten Werke, die ich jemals zum Thema Führung gelesen habe. Elterliche Führung ist nicht länger ein Replikat der früheren industriellen Führung. Eine Folge ist, dass die Angestellten der Gegenwart unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche im Hinblick darauf haben, wie sie sich am Arbeitsplatz fühlen möchten, und insofern bereit und auch fähig sind, für das Unternehmen oder die Organisation ihr Bestes zu geben.

Für das Wohlbefinden ihrer Familien zu sorgen ist keine Bedrohung für ihre fachliche Leistung, sondern vielmehr, wie dieses Buch dokumentiert, eine Bereicherung für die Organisation. Wir stehen ganz am Anfang einer Wechselwirkung zwischen Familie und Arbeitsplatz, beide definieren unsere Identität und die Erfahrung, uns als Individuum wertvoll zu fühlen, zu entdecken.

Jede destruktive Beziehung, das Fehlen florierender und dynamischer Entwicklung – sowohl zu Hause als auch am Arbeitsplatz –, vermindert auf beiden Seiten die individuelle Stärke, Kreativität und Belastungsfähigkeit, ungeachtet des Geschlechts oder der Position innerhalb der Organisation.

Ein maßgebliches Argument also, die elementaren Werte der modernen Familie in die Art, wie wir Führung am Arbeitsplatz verstehen und umsetzen, zu übernehmen – nicht nur auf der Geschäftsführungsebene, sondern in allen Beziehungen, in denen Mitarbeiter führen oder andere ausbilden. Diese Werte sind:

- Empathie,
- Dialog,
- persönliche und soziale Verantwortung,
- Beständigkeit,
- gegenseitiger Respekt für persönliche Integrität und Grenzen,
- Gleichwürdigkeit.

Bis diese Werte in unserem täglichen Verhalten spürbar werden, bedarf es für die meisten von uns einer Zeit des Lernens und Experimentierens in unserer Eigenschaft als Eltern und Partner.

Das Gleiche gilt auch für Führungskräfte, unabhängig vom Bildungshintergrund. Demzufolge ist es für Organisationen und Betriebe wichtig, ihren Führungskräften Ausbildungen, Mentoring sowie Coaching anzubieten.

Elementare menschliche Werte in Unternehmen zu integrieren wurde in den letzten zwei Jahrhunderten als kontraproduktiv für den Profit angesehen. Heute wissen wir, dass diese Werte sich sehr wohl als positiv für den Profit sowie für das Gewinnen von neuen und das Halten von loyalen Mitarbeitern erweisen.

im November 2016

Jesper Juul  
 Familientherapeut, Autor und Unternehmer  
 Odder, Dänemark

## **Gute Eltern sind die besseren Mitarbeiter! Und vielleicht auch die besseren Führungskräfte?**

Zunächst einmal gebe ich zu, dass ich befangen bin. Ich habe drei Kinder: einen 20-jährigen Sohn, gerade ausgezogen und im Studium, eine 17-jährige Tochter, die momentan ihr Abitur macht, und einen 10-jährigen Sohn, der soeben die Grundschule verlassen hat. Als Vater höre ich daher gern, dass ich durch oder wegen meiner Elternschaft ein besserer Mitarbeiter sein könnte.

Joachim Lask und Ralph Kriechbaum haben eine Fülle von Material zusammengestellt, das ihre Behauptung, dass gute Eltern in der Kindererziehung viele Dinge lernen, die sie im Beruf nutzen können, auch belegt. Im einleitenden Kapitel werden zum Beispiel aktuelle Befunde der Neuropsychologie schön zusammengefasst. Einer dieser Befunde ist, dass positive Emotionen das kindliche Lernen unterstützen und dass elterliches Lob dabei sehr hilfreich ist. Diese Befunde kann man unmittelbar auf den beruflichen Kontext übertragen, und was Eltern im Umgang miteinander und mit ihren Kindern lernen – und zwar auf täglicher Basis – können und sollten sie mitnehmen und auch im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen anwenden.

Ähnliches gilt für viele Dinge, die Elternschaft mit sich bringt: Man lernt Stressmanagement (schon von der Geburt des ersten Kindes an, häufig verbunden mit wenig Schlaf), Konfliktmanagement (z. B. wenn die Kinder in der Pubertät sind), Zeitmanagement, das Setzen und Verfolgen von Zielen usw. Dass diese Dinge nicht allen Eltern immer gelingen, ist selbstverständlich, und die Betonung im Titel des Buches liegt auf „gute“ Eltern. Um gute Eltern zu sein, empfehlen die Autoren einige Grundprinzipien. Dazu gehören Dinge wie verbindlich und konsequent zu sein, für sich selbst zu sorgen und auf sich achten zu können, die eigenen Werte vorzuleben und positive Beziehungen zu pflegen und zu fördern.

Diese Themen werden von den Autoren dann in einzelnen Kapiteln ausführlich behandelt und vom familiären auf den beruflichen Kontext übertragen. Ein Ziel im familiären Bereich könnte lauten: „Tochter Sabine soll im nächsten Vokabeltest 12 Punkte erreichen.“ Lask und Kriechbaum analysieren dieses Ziel durch Fragen wie: „Ist dieses Ziel eines der Eltern oder der Tochter?“, „Wurde es gemeinsam ausgehandelt oder vorgegeben?“, „Ist es realistisch?“ usw. Der Leser erkennt unmittelbar, worauf es beim Formulieren, Vereinbaren, Nachverfolgen und Belohnen von Zielen ankommt, und die Übertragung auf den beruflichen Bereich ist naheliegend und gelingt mühelos. Alle Kapitel enthalten solche Beispiele aus der Familie, aber auch viele praktische Anwendungen und kleine Fallstudien aus der Unternehmenspraxis.

Das Buch ist gespickt mit Zitaten aus insgesamt zehn Interviews, die Joachim Lask und Ralph Kriechbaum mit interessanten Persönlichkeiten zum Thema geführt haben. Dazu gehören bekannte CEOs und Führungskräfte aus anderen gesellschaftlichen Bereichen wie die ehemalige Wella-Vorständin Elke Benning-Rhonke oder die ehemalige schweizerische Nationalrätin Ursula Haller. Andere Interviewpartner sind z. B. ein Handwerksmeister oder Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen mittelständischer Unternehmen. Sie alle eint, dass sie Kinder haben und sehr reflektiert beschreiben, wie sich ihre Elternrolle auf ihr Verhalten im Beruf ausgewirkt hat. Die Zitate allein machen das Buch lesenswert und der Abdruck der vollständigen Gespräche im Anhang bietet viel Stoff zur Anregung und weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema.

In meinen eigenen Interviews mit Führungspersönlichkeiten sprach ich unter anderem mit der damaligen Frankfurter Oberbürgermeisterin Petra Roth über das Thema Führung. Ihre erste Aussage war, dass sie führen gelernt habe, als sie Mutter wurde. Für sie sei das Leben als Mutter eigentlich nichts anderes als zu führen. Von daher, und ich glaube die Autoren würden dem sofort zustimmen, kann man den Titel des Buches ohne Weiteres auf Führungskräfte übertragen.

Gute Eltern sind sicher die besseren Mitarbeiter. Entgegen vieler Vorurteile opfern Menschen, nachdem sie Eltern geworden sind, eben *nicht* einen Großteil ihres beruflichen Engagements der Familie. Betrieb und Familie sind in diesem Sinn kein „Nullsummenspiel“ und Zeit für die Familie automatisch verlorene Zeit für das Unternehmen. Im Gegenteil – auf die (leider wenige) Forschung dazu gehen Lask und Kriechbaum an verschiedenen Stellen ein – sind Eltern häufig loyaler dem Unternehmen gegenüber, sie sind organisierter und verlässlicher und sie lernen, besser mit ihren Kolleginnen und Kollegen umzugehen.

Ich glaube zudem, dass Eltern die besseren Führungskräfte sind, und das obige Beispiel zum Stichwort Ziele ist ein klassisches Führungsthema. Nun werden manche Leser sagen, dass seien doch Selbstverständlichkeiten. Leider ist die Praxis in Deutschland und anderswo aber leider nicht so, dass die Vorteile von Elternschaft gesehen und Eltern für ihre Kompetenzen auch belohnt werden. Gerade Frauen erleben häufig, dass sie als Mütter die weniger interessanten Projekte bekommen und weniger Karriere machen als ihre männlichen Kollegen (mit oder ohne Kinder). Und Männer, die in Elternzeit gehen oder berufliche Termine so zu organisieren versuchen, dass sie mit den Ansprüchen der Familie vereinbar sind, werden belächelt oder stoßen auf Unverständnis oder sogar auf Ablehnung.

Lask und Kriechbaum fordern ein Umdenken in Gesellschaft und Unternehmen. Deutschland braucht Kinder – und daher auch Eltern. Wie schon der Philosoph Thomas Vasek vor einigen Jahren in seinem Buch *Work-Life-Bullshit* geschrieben hat, sind die Zeiten lange vorbei, in denen Beruf und Arbeit völlig getrennte Sphären darstellen. Und statt zu versuchen, das Leben vor 16 oder 17 Uhr (die Arbeit) irgendwie mit dem Leben nach dieser Uhrzeit zu vereinbaren, sollte man die vielfältigen Überschneidungen und Überlappungen der Bereiche wahrnehmen und zum jeweils Besten für beide integrieren.

Da die Arbeit von der Elternschaft profitiert, sollten auch Eltern davon profitieren. Ihre Arbeit im (so Lask und Kriechbaum) „Kompetenzcenter Familie“ sollte Anerkennung finden und unterstützt werden. Einige Fallstudien im Buch zeigen, dass das durchaus gelingen kann, und Lask und Kriechbaum präsentieren Studien und Zahlen, vor denen man die Augen nicht verschließen sollte. Zwei Drittel der Mütter arbeiten Teilzeit, aber nur knapp 6 % der Väter. Für beide Geschlechter gilt, dass z. B. die Elternzeit eine Fortbildung darstellt, in der man über mehrere Monate auf Ganztagesbasis geschult wird, z. B. im Stress- und Zeitmanagement. Dies sollte von Arbeitgebern auch anerkannt werden und die Elternzeit nicht als verlorene Zeit angesehen und deshalb zum Karrierehindernis werden.

Dies setzt aber auch die Fähigkeit bei den Eltern voraus, die Kompetenzen, die sie im Umgang mit ihren Kindern erwerben, zu erkennen und die Relevanz für den Beruf benennen zu können. *Gute Eltern sind die besseren Mitarbeiter* kann dabei sehr helfen und ist eine lohnende Lektüre für Eltern, Mitarbeiter und Führungskräfte!

Frankfurt, Deutschland  
im September 2016

Rolf van Dick



## Der unschätzbare Wert von Familie

Familie ist mir zu allen Zeiten unglaublich wichtig gewesen. Zum einen, weil ich selbst als Kind und Jugendlicher durch meine Eltern und meine Familie stark geprägt worden bin. Es war keine heile Welt, in der ich groß wurde. Erst recht war ich kein Musterknabe. Aber Familie war ein Schutzraum, in dem ich mich und meine Begabungen austesten konnte. Meine Eltern waren mir Vorbilder und Ansporn, Halt und Sicherheit. Sie lebten mir ihre christlichen Werte vor, waren engagiert, öffneten mir Horizonte, gaben Geborgenheit und Schutz. Sie lebten mir Fach- und Sozialkompetenz vor – und sie gaben ihren Kindern ihr wertvollstes Pfund mit, ein tiefes Vertrauen in Gott. „Ora et labora“, „Bete und Arbeite“, hieß der Wahlspruch zu Hause. Das hat mich tief geprägt und ist auch heute Maßstab für werteorientiertes Handeln.

Der Mensch wächst mit seinen Aufgaben. Das gilt auch für die Entwicklung einer Familie. Meine Eltern haben mir genau das vorgelebt, und selbst erlebe ich das „Wachsen“ an den unternehmerischen Aufgaben in meiner Familie. Ja, Familie ist ein effektives Kompetenzcenter für verantwortungsvolles, werteorientiertes Handeln.

Familie ist mir seither wichtig geblieben, auch als ich selbst eine Familie gründete. Meine Ehe ist der Anker meines Lebens. Ohne sie könnte ich die beruflichen Belastungen nicht tragen. Unsere Kinder sind das Wertvollste, das wir haben. Die Gemeinschaft in der Familie gibt mir sehr viel, und deshalb ist die Familie ein unerschöpfliches Reservoir für meinen Berufsalltag. Ich bin in diesem Sinne bewusst ein „Familienunternehmer“.

Deshalb versuche ich, auch in meiner Unternehmensgruppe Familien zu stärken, denn jeder Mitarbeiter kommt aus einer Familie. Je mehr sich die Familien mit dem Arbeitsplatz identifizieren, desto besser ist die Zusammenarbeit, die Zufriedenheit im Beruf und die Motivation, gemeinsame Ziele zu erreichen.

Intakte Familien sind ein unschätzbare Wert, zwei getrennte Lebenswelten, aber mit vielen Bezügen zueinander. Joachim Lask und Ralph Kriebbaum haben recht: Familie und Unternehmen müssen Partner werden. Wir Unternehmer setzen auf das Kompetenzcenter Familie, auf eine werteorientierte Partnerschaft. Der mit diesem Buch vorgelegte Ansatz, wie Familie und Unternehmen sich gegenseitig Mehrwert stiften, möchte ich Eltern, Mitarbeitern und Unternehmern als Pflichtlektüre empfehlen.

Über allem ist es dann tröstlich, dass „gute Eltern“ nicht perfekt sein müssen (und können). Denn sonst dürfte ich dieses Geleitwort gar nicht schreiben ...

Haiger, Deutschland  
im September 2016

Dr. Friedhelm Loh

## Zukunft nachhaltig gestalten

Familie denkt in Generationen, denkt an die Zukunft von Kindern und Kindeskindern. Für sie zu arbeiten, für Zukünftiges zu wirken, hilft nicht nur, den kurzen Erfolg im Blick zu haben, sondern die langfristigen Folgen zu bedenken. Ich glaube, dass dies der eigentliche Grund ist, warum Familienunternehmen so erfolgreich sind.

Familie hat eine überragende Bedeutung für unsere Volkswirtschaft. Sie ist der Stabilitätsanker, für den wir Deutschen bewundert werden, denn: Familien tragen die deutsche Wirtschaft. Kein anderes EU-Land hat so viele familiengeführte Unternehmen wie Deutschland: Rund 90 % aller Unternehmen sind familiengeführt. Davon zählen rund 1500 Betriebe zu den sogenannten „Hidden Champions“. Das sind mittelständische Weltmarktführer, fast alle mit Standort im ländlichen Raum. Familienunternehmen stellen 60 % aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze und 80 % der Ausbildungsplätze in Deutschland. Familienunternehmer haben ein einzigartiges Verhältnis zu ihrem Betrieb, sie denken nicht in Legislaturperioden oder Quartalsberichten, sondern übernehmen Verantwortung für Generationen.

Am deutlichsten wird das in Land- und Forstwirtschaft: Wenn ich einen Baum pflanze, weiß ich, dass frühestens meine Enkel ihn vielleicht ernten werden. Bei familiengeführten Unternehmen haften die Eigentümer persönlich für den Erfolg ihrer Betriebe. Sie leben Kindern und Enkeln vor, Verantwortung für die Familie, Mitarbeiter und ihre Region zu übernehmen. Meine Familie darf nun schon in der 32. Generation in unserer Heimat leben und wirtschaften.

Diese Nachhaltigkeit decken Joachim Lask und Ralph Kriechbaum mit ihrem Buch *Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter* für die Familie neu auf. Kindererziehung, Mutterschaft und Vaterschaft denkt nicht nur, sondern handelt in Generationen in den Bedingungen einer Familie: Vertrauen, Verantwortung und genügend Zeit. Eine positive Beziehung entwickeln, konsequent sein oder Werte vorleben sind sicherlich elterliche Aufgaben, bei

denen sich der gute Erfolg meistens erst nach längerer Zeit einstellt, dann jedoch auch nachhaltig. Dass dabei Eltern im Kompetenzcenter Familie genau jene Fähigkeiten entwickeln können, die in der Wirtschaft für Nachhaltigkeit dringend benötigt werden, wird mit diesem Buch offengelegt. Gelungene Elternschaft basiert auf Nachhaltigkeitskompetenz!

Das einzigartige Bildungs- und Handlungswissen vom nachhaltigen Wirtschaften in der Familie und mit der Natur spielt künftig eine immer größere Rolle für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung ganz Deutschlands. Dieses vor allem auch im ländlichen Raum vorhandene Kapital und das „Kapital“ der Familie darf nicht leichtfertig verspielt werden, sondern sollte als wesentlicher Pfeiler unserer Gesellschaft verstanden und gefördert werden.

Eltern, die sich der Herausforderung Zukunft stellen, sind leistungsstark, das beweisen sie täglich in ihren Familien. Langfristig und nachhaltig kann die Gesellschaft den Wohlstand nur steigern, wenn wir ein faires Geben und Nehmen von Familien und Unternehmen finden. Und dabei – das zeigt dieses Buch in vielen Facetten praktisch auf – gibt es ausschließlich Gewinner: die Familie, die Unternehmen und die Gesellschaft.

Dass dieses Buch zu einem Umdenken und neuem Handeln beiträgt, das wünsche ich mir von Herzen.

im September 2016

Michael Prinz zu Salm-Salm  
Vorsitzender der „Familienbetriebe Land und  
Forst“ in Deutschland  
Wallhausen, Deutschland

## **Stille Reserve Eltern**

Wir werden Zeugen einer in der Menschheitsgeschichte einzigartigen Entwicklung. Erstmalig lernen wir von der Generation nach uns. „Frag doch dein Kind“, wenn wir die Feinheiten der Technik nicht durchdringen, ist dabei nur die Spitze des Eisberges. Der wirklich spannende Teil liegt – wie so oft – unter Wasser. Spannend deshalb, weil es allen Beteiligten nicht bewusst ist. Es verhält sich so wie mit dem Fliegenbinden. Könnten Sie eine Fliege binden, wenn Sie es müssten? Viele verneinen diese Frage. Man spricht dann von einer bewussten Inkompetenz, Sie wissen, dass Sie etwas nicht können. Wenn Sie aber wüssten, dass eine Fliege wie ein Schnürsenkel gebunden wird, dann können Sie wie das Gros der Menschheit diese Frage bejahen, und aus der Inkompetenz ist eine Kompetenz geworden, ohne dass Sie etwas dafür tun mussten. Alles ist schon vorhanden, nur Ihre Kompetenz

war Ihnen einfach nicht bewusst. Und genauso ist es mit dem Nutzen von Familienkompetenzen in Unternehmen. Eltern entwickeln und haben etwas, was Unternehmen brauchen. Heben Sie die stille Reserve „Eltern“!

Erziehung und Führung haben dieselbe DNA. Was für Eltern die Erziehung der Kinder zur Selbstständigkeit und zu einem eigenverantwortlichen Leben unabhängig von den Eltern ist, findet sich in Jobbeschreibungen und Anforderungsprofilen von Vakanzen als unternehmerisches Denken und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung wieder. Gemeint ist aber dasselbe.

Lask und Kriechbaum legen ein Buch vor, das die beiden Enden Führung und Vaterschaft verknüpft, sodass endlich zusammenkommt, was auch zusammengehört.

Gerade als Vater, der in einem großen Unternehmen arbeitet, wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen!

im September 2016

Olaf Johannsen  
Mitbegründer von einem  
Unternehmensväternetzwerk  
Frankfurt, Deutschland  
olaf-johannsen@web.de

# Vorwort

Und plötzlich war uns klar: Unternehmensentwicklung und damit auch Lean Management in Unternehmen hat seinen tiefen Ursprung in der Familie. Eltern können beides dort studieren und erlernen. Zielvereinbarungen (Management bei Objectives), der kontinuierliche Verbesserungsprozess (Kaizen), Beenden von Verschwendung (Muda), Eigenverantwortung (Empowerment) und viele weitere der Lean-Begriffe schlüsselten sich auf, als wir genau betrachteten, durch welche Aufgaben sich Eltern herausgefordert fühlen und mit welchen Arbeiten sie versuchen, diese zu bewältigen.

Was war geschehen? Wir – Joachim E. Lask [JL] und Prof. Dr. Ralph Kriechbaum [RK] – trafen uns fast zufällig und informell 2012 in Ann Arbor, Michigan, und berichteten uns gegenseitig über unsere Familien- und Vatererfahrungen. Natürlich versäumte keiner, seinen jeweiligen beruflichen Background zum Thema beizusteuern.

Durch meine [RK] Forschung zu erfolgreichen Wertschöpfungsprozessen an der Hochschule Rosenheim und meine Erfahrungen aus Beratungen zu Unternehmensentwicklungen und Lean Management in vielen internationalen Unternehmen erschloss sich mir, wie sich der Führungsansatz, der weitläufig als Lean Management bezeichnet wird, von Peter Drucker über William Edwards Deming bis hin zum Toyota-Produktionssystem – dem weltweiten Benchmark für effizientes Wertschöpfungsmanagement – maßgeblich aufgrund von Kompetenzen aus und mit informellen Lernorten wie der Familie entwickelte.

Dass die Familie die beste Akademie für berufliche Handlungskompetenzen ist, konnte ich [JL] mit dem WorkFamily-Institut und mit eigenen

Untersuchungen und Erfahrungswissen aus langjährigen Unternehmensberatungen aufzeigen.

Am Ende unserer Begegnung kamen wir zu dem Schluss: „Eigentlich müssten wir hierzu ein Buch schreiben für Eltern, Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer.“ Wir konnten ja nicht ahnen, dass ca. vier Wochen später Frau Krämer vom Springer-Verlag bei mir [JL] anfragte, ob ich ein Buch schreiben möchte. Das war im September 2012 und der Startschuss für unser Buchprojekt.

Was wir mit diesem Buch bezwecken:

- Eltern können ihre in der Familie erworbenen Kompetenzen viel spezifischer beschreiben und diese – wenn sie wollen – als Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt einbringen.
- Mitarbeiter, die in Personalunion auch Eltern sind, nutzen den beidseitigen Spill-over-Effekt, indem sie ihre Handlungskompetenzen aus der Familie in die Arbeit oder auch von der Arbeit in die Familie übertragen. Elternzeit ist Weiterbildungszeit.
- Führungskräfte und Unternehmer nutzen gezielt die Ressource „gute Eltern“ und die Familie als Kompetenzcenter. Informell gelernte Kompetenzen sind zentraler Bestandteil im Bewerbungsprozess.
- Unternehmer haben die Möglichkeit, ihre Unternehmensentwicklung erfolgreicher umzusetzen, da sie den Wert informell erlernter Kompetenzen besser verstehen und damit besser nutzen können.
- Die Gesellschaft und ihre Mitglieder entwickeln ihre Haltung zur Familie weiter – sie wird zur Quelle vertieften Lernens. Unternehmen werden durch Familienkompetenzen ihrer Mitarbeiter erfolgreicher. Wertschöpfung wird erfolgreicher!

Was Sie in diesem Buch erwartet:

- In Kap. 1 geben wir eine kurze Einführung über das Verhältnis zwischen den Lebensbereichen Familie und Arbeit, beschreiben den „informellen Bildungsweg“ am Lernort Familie und zeigen sechs neuronale Rahmenbedingungen für das Lernen auf, die in der Familie bestens erfüllt sind.
- In Kap. 2 stellen wir Ihnen das Kompetenzcenter Familie vor und beantworten u. a. folgende Fragen: Was wird dort gelernt? Was macht den informellen Bildungsweg in der Familie so attraktiv und wertvoll? Was steht im Lehrplan des Kompetenzcenters Familie? Wer sind die „guten Eltern“? Zum Schluss des Kapitels geben wir mit dem

Changemanagement ein erstes Beispiel, was das Kompetenzcenter Familie zu leisten vermag.

- In Kap. 3 treffen nun Wirtschaft und Familie aufeinander. Anhand der sieben Herausforderungen für Eltern zeigen wir Ihnen eine Anzahl von Fähigkeiten, die Eltern in ihren Familien lernen müssen und gleichzeitig auch im Kontext Organisation und Arbeitsplatz einsetzen können. Das heißt, wir fragen stets danach: Was kann das für ein Unternehmen bedeuten? Worin gleichen sich Vorgänge in der Familie und in Organisationen und welche Unterschiede lassen eine Übertragung nicht zu? Welchen Nutzen hat die Wirtschaft vom Kompetenzcenter Familie? Unter der Überschrift „Kompetenzcenter Familie“ bieten wir im Text immer wieder kleine Zusammenfassungen an, indem wir eine berufsrelevante Handlungskompetenz benennen, sie kurz definieren und anhand von verhaltensnahen Teilfertigkeiten konkretisieren.
- In Kap. 4 nehmen wir die betriebliche Perspektive ein mit u. a. diesen Themen: Toyota-Casestudy, Teamarbeit, Teilzeit in Führungspositionen, Frauen und Erwerbstätigkeit, demografische Entwicklung, (noch) keine Willkommenskultur für Familien. Für Eltern gibt es eine Anleitung und ein Training, berufsrelevante Elternkompetenzen in eigene Sprache zu fassen. Für Führungskräfte und Personalentwickler stellen wir eine Handlungsanweisung zur Verfügung, informelles Lernen im Unternehmen strategisch und systematisch zu nutzen.
- Zum Schluss des Buches geben wir in Kap. 5 einen Ausblick, indem wir aufzeigen, wie notwendig eine gute Partnerschaft von Wirtschaft und Familie in Bezug auf die aktuelle Entwicklung rund um das Thema Industrie 4.0 ist.
- Das Herzstück dieses Buches sind die halb strukturierten Interviews, in denen Politiker, Unternehmer und Führungskräfte als Eltern unsere Fragen beantwortet haben. Folgende Themen wurden angesprochen: Welche Handlungskompetenzen haben Sie als Eltern mit Ihrer Familie entwickelt? Welchen Vorteil und Nutzen hatten Sie hiermit in Ihrem Arbeitsleben? Worauf führen Sie die niedrige Geburtenrate in Deutschland zurück? Welche Anforderungen werden von modernen Arbeitsplätzen an Mitarbeiter gestellt und welchen Beitrag bietet hierzu das Kompetenzcenter Familie? Wir nehmen in den Kapiteln auf diese Interviews unterschiedlich Bezug und stellen sie in der vollständigen Version in den Anhang. Ein Herzliches Dankschön sagen wir allen Interviewteilnehmern, die uns mit ihren Antworten einen Blick in ihr Privates gewährt haben. Das ist in der Tat etwas besonders Wertvolles.

- Wir laden Sie an verschiedenen Stellen dieses Buches dazu ein, etwas Praktisches zu tun. Das sind kleine Aufgaben, bei denen Sie etwas aufschreiben, eine Gedankenreise machen oder eine andere Perspektive einnehmen können. Wir würden uns freuen, wenn Sie diese Einladung immer wieder annehmen.

Einen besonderen Dank wollen wir Elisabeth Gärtner aussprechen, die wesentlich bei der Durchführung sowie der Vor- und Nachbereitung vieler Interviews mitgewirkt hat und während der gesamten Zeit stets Ansprechpartnerin zur Reflexion und Motivation war. Besonderer Dank gilt auch Heike Kriechbaum, die durch das Familienmanagement mit den noch jungen Kindern die zeitintensive Arbeit an diesem Buchprojekt erst ermöglicht hat. Ebenso dankbar sind wir Marion Krämer und Barbara Lühker aus dem Springer-Verlag für die gute Prozessbegleitung, Gestaltungsimpulse und die gelungene Balance zwischen Geduld mit uns Autoren und der Terminierung von Abgabedaten. Der tiefste Dank geht an unsere Kinder für ihr geduldiges Lehren ihrer Eltern im Kompetenzcenter Familie. Durch sie kennen wir uns jetzt besser.

Und nun viel Erfolg im Kompetenzcenter Familie!

Ober-Ramstadt, Deutschland  
Kufstein, Österreich  
im September 2016

Joachim E. Lask  
Prof. Dr. Ralph Kriechbaum



# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung</b>	1
1.1 Arbeit und Familie – eine bewegte Geschichte	3
1.2 Work-Life-Balance – ein gut gemeintes Konzept	5
1.3 Work & Life – ein neuer Versuch der Annäherung	6
1.4 Der informelle Bildungsweg – Kompetenzcenter Familie	8
1.5 Wenig Zeit für die Familie – Rückgang der Geburtenrate	13
1.6 Sechs neuronale Rahmenbedingungen für den Kompetenzaufbau – wie wir lernen, was wir lernen	15
Unser Gehirn ist ein Filter	15
Unser Gehirn besitzt Neuroplastizität	16
Unser Gehirn besitzt einen Velcro-Effekt	17
Lernen braucht positive Emotionen	18
Unerwartet positive Emotionen begünstigen das Lernen erheblich	19
In bestimmten Anforderungsbereichen ist Lernen besser möglich	21
Literatur	23
<b>2 Das Kompetenzcenter Familie</b>	27
2.1 Der Spill-over-Effekt – Elternkompetenzen am Arbeitsplatz	27
2.2 Sieben Herausforderungen – das Entwicklungspotenzial für Eltern und Unternehmen	32
2.3 Sieben Vorteile des Lernorts Familie Tiefe Vertrauensbeziehungen	36

## XX Inhaltsverzeichnis

Learning by Doing	38
Genügend Zeit	40
Günstige Motivationsmuster	41
Klar definierte Lernziele	42
Selbstmanagement	43
2.4 Phasen der Familienentwicklung – der Lehrplan für Eltern	45
Leben mit Kleinkindern	46
Familie mit Jugendlichen	47
Entlassen der Kinder	48
Beispiel: Changemanagement – Eltern zwischen Veränderung und Optimierung	49
Literatur	54
<b>3 Wirtschaft trifft Familie</b>	57
3.1 Stehe zu deiner Elternschaft!	58
Von der Endgültigkeit der Elternschaft – oder: Das Mission Statement	59
Elternschaft macht nicht immer glücklich	66
3.2 Achte auf dich selbst!	68
Geht es mir gut, kann es auch euch gut gehen	69
Mit Begeisterung in Familie und Beruf	73
Burnout	75
„Liebe deinen Nächsten wie dich selbst!“	80
Drei grundsätzliche Fragen an mich	81
3.3 Fördere positive Beziehungen in der Familie!	94
Begegnung auf Augenhöhe tut gut	96
Ohne dich geht es nicht!	98
Fünf Handlungsfelder der positiven Beziehung	99
Mehr als Wohlfühlen	100
Der Engagement Index	102
Sicherheit durch Vertrautheit	108
Positive Begegnungen	117
Miteinander Reden	120
Förderung – ich ver helfe dir zur Selbstständigkeit	121
Wertschätzung und Anerkennung	126
Orientierung an Werten, Leitbildern und Glauben	130
3.4 Sei verbindlich und konsequent!	132
Das Unbequeme an der Konsequenz	133
Konsequenz gehört zur erfolgreichen Führung	134
Ziele formulieren	136

Die wirksame Aufforderung	140
Konsequenzen sind Hilfen zur Zielerreichung	142
Die Konsequenzmatrix	146
Der kontinuierliche Verbesserungsprozess – ein Beispiel für Konsequenz	150
3.5 Lebe deinen Glauben und deine Wertvorstellungen!	159
Welches Bild vom Menschen habe ich?	160
Respekt vor dem Menschen	166
Führung durch Vorbild	174
3.6 Sorge für die sichere Bewältigung des Alltags!	176
Familie und Mitarbeiter vor Schaden bewahren	177
Arbeitsschutzstrategie – eine tägliche Übung im Kompetenzcenter Familie	184
Strategien zur sicheren Bewältigung des Alltags	187
Verhältnisprävention	188
Vorbildfunktion von Eltern und Führungskräften	193
Beispiel: Betriebsunfälle durch Elternkompetenzen reduzieren	196
Gesundheit fördern	199
Verhaltensprävention – oder was jeder selbst tun kann	202
3.7 Bleibe realistisch!	205
Visionen sind Strategien zum Handeln	207
Pseudorealitäten	209
Realistisch werden und bleiben	215
Literatur	229
<b>4 Betriebswirtschaftliche Perspektive</b>	<b>237</b>
4.1 Soziale Kompetenzen und betriebliche Weiterentwicklung	238
4.2 Beispiel: Wie Elternkompetenz im Unternehmen zu Hochleistung führt (Toyota)	246
Prinzipien der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern	247
Das magische Dreieck der Wertschöpfung	254
Das größte Experiment in der Organisationsentwicklung	258
Vertrauen als Grundlage höchster Qualitätssicherung	260
4.3 Teamarbeit im Unternehmen und in der Familie	265
Vor- und Nachteile von Teamarbeit	267
Was zeichnet ein Team aus?	269
Was unterscheidet die Familie vom (Arbeits-)Team?	275
Wie kann Führung gelingen?	277
Das Klima im Team	288

<b>XXII</b>	<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
4.4	Eltern in Führung	292
	Männer machen Vollzeitkarriere – Frauen verharren in der Teilzeitposition	293
	Frauen in Teil- und Vollzeitjobs sowie in Führungspositionen	295
	Elternzeit ist Investition in das Humanvermögen der Eltern	303
	Teilzeit in Führung	304
4.5	Wie wir mit dem Älterwerden im Unternehmen und in der Familie umgehen	308
	Älterwerden und Altsein	309
	Altersmanagement	317
	Erfahrungswissen	322
4.6	Informelles Lernen und dessen systematische Nutzung in der Personalentwicklung	324
	Formulierung eigener Beispiele informell gelernter Handlungskompetenzen	325
	Entwicklung eines Handlungskompetenzmodells	326
	Analyse der Mitarbeiter bezüglich ihrer informellen Lernorte	327
	Erstellen der Handlungskompetenzmatrix mit Erfassung informeller Lernorte	328
	Informelles Lernen in der Personalentwicklung nutzen	330
	Einführung des informellen Lernens im Unternehmen	332
	Schulung der Führungskräfte und Prozessbegleitung	333
4.7	Elternkompetenzen arbeitsplatzrelevant formulieren – ein Leitfaden für Eltern	333
	Identifizieren	334
	Erstellen konkreter Praxisbeispiele	336
	Spill-over: Vorteile für mich und den Arbeitgeber	337
	Literatur	340
<b>5</b>	<b>Ausblick</b>	345
<b>6</b>	<b>Anhang: Interviewprotokolle</b>	349
6.1	Ursula Haller	351
6.2	Dr. Karin Uphoff	361
6.3	Elke Benning-Rohnke	369
6.4	Fred Jung	374
6.5	Peter Ullinger	383

6.6	Prof. Dr. Matthias Landmesser	389
6.7	Dr. Peter Schwibinger	395
6.8	Uschi Schulte-Sasse	397
6.9	Lothar Jahrling	402
6.10	Dr. Hans-Jörg Gebhard	411

<b>Stichwortverzeichnis</b>	417
-----------------------------	-----