

Eine unterschätzte Größe im Human Resource Management sind Dual Career Couples. Es fehlt an ganzheitlichen Konzepten, um beiden Partnern dieser hoch qualifizierten und karriereorientierten Paare gerecht zu werden.

Karriere im Doppel

Im Rahmen des demografischen Wandels wird die veränderte Zusammensetzung zukünftiger Belegschaften in Unternehmen diskutiert. Dabei nehmen ältere Erwerbspersonen und der prognostizierte Mangel an Fach- und Führungskräften einen wesentlichen Teil der Diskussion ein. Dual Career Couples, hochqualifizierte und karriereorientierte Paare, die aufgrund ihrer Ausbildung und ihrer beruflichen Ziele eine wichtige Ressource der Wissensgesellschaft bilden, werden im Zusammenhang mit Einflussfaktoren des demografischen Wandels auf Unternehmen noch selten diskutiert. Der chancengleiche Zugang von Frauen und Männern zu tertiären Bildungsinstitutionen und die annähernde Gleichverteilung weiblicher und männlicher Hoch- und Fachschulabsolventen verändert das Angebot am Arbeitsmarkt. Diese Verteilung setzt sich zu Beginn der beruflichen Karriere fort und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitskräfte in zwischenmenschlichen Beziehungen, die aus zwei gut qualifizierten und karriereorientierten Partnern bestehen, leben und ein Dual Career Couple bilden. Aufgrund der doppelten Karriereorientierung sind die zeitlichen Ressourcen für Aufgaben rund um den Haushalt im Gegensatz zu Allein-Verdiener-Partnerschaften oder Haupt- und-Zuverdiener-Partnerschaften beschränkt. Zeitlicher Aufwand für Partnerschaft und Familie bedeuten für viele Dual Career Couples hohe

Opportunitätskosten, da dieser ihr Karriereengagement einschränkt. Insbesondere von jüngeren Arbeitskräften mit befristeten Arbeitsverträgen wird berufliches Engagement als Gegenmaßnahme für finanzielle Unsicherheit wahrgenommen. Die Präsenz von Dual Career Couples wird folglich durch demografische Entwicklungen wie Geburtenrückgang, resultierendem Fach- und Führungskräfteemangel, höherer Erwerbskontinuität und Karriereorientierung von Frauen sowie einer Zunahme bildungsgleicher Partnerschaften erhöht. Um Unternehmen für hoch qualifizierte Arbeitskräfte attraktiv zu machen und diese langfristig an ein Unternehmen zu binden, sind innovative Management-Konzepte erforderlich. Diese sind so zugestaltet, dass beiden Partnern die Möglichkeit gegeben wird, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren.

Individuelle Karriereverläufe

Insbesondere Frauen mit Karriereambitionen verschieben das Datum der ersten und häufig einzigen Geburt über ihr dreißigstes Lebensjahr hinaus. Der Zeitraum, in dem Frauen heute ihre Kinder zur Welt bringen, beschränkt sich auf ungefähr vier oder weniger Jahre und deckt sich in etwa mit der Etablierung der beruflichen Karriere. Besonders bei hochqualifizierten Frauen sinkt die Wahrscheinlichkeit, Kinder in die Welt zu setzen, so dass bei vielen weiblichen Arbeitskräften die Kontinuität ihres Karriereverlaufs zunimmt.

Der demografische Wandel und die damit verknüpften Veränderungen am Arbeitsmarkt, im Karriereverständnis und in den Paarbeziehungen gut qualifizierter Arbeitskräfte werden auch

auf Unternehmensebene erkennbar. Insbesondere das Human Resource Management ist gefordert, unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten. Dieses Interesse kommt einerseits von Vorgesetzten als Anreiz- und Motivation zur Deckung ihres Bedarfs an Potenzialträgern. Andererseits werden die tradierten Strukturen der beruflichen Entwicklung bezüglich ihrer Anpassungsfähigkeit an eine differenzierte Karriereunterstützung von hochqualifizierten Personen hinterfragt. Gesucht werden individuellere Karriereverläufe und eine gezielte Unterstützung für ihre flexible Gestaltung, um sowohl auf eine abnehmende Bindungsstärke von Arbeitskräften an Unternehmen als auch auf Arbeitsbeziehungen mit kurzen Vertragslaufzeiten zu reagieren und so die Vereinbarkeit von Partnerschaft und Karriere zu ermöglichen. Die teilweise durch den demografischen Wandel entstehende Diversität in den beruflichen Vorstellungen der Arbeitskräfte sowie in deren Bedürfnissen erhöht den Gestaltungsbedarf und macht das Human Resource Management zu einem verantwortungsvollen Aufgabenbereich.

Im Gegensatz zur US-amerikanischen Literatur und Praxis findet das Thema Dual Career Couples in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung innerhalb des Human Resource Managements, in der politischen Diskussion einer familienorientierten Personalpolitik Deutschlands und in der deutschen Unternehmenspraxis wenig Beachtung. Die Bedürfnisse



*Dr. Selma Kölbl,
Wissenschaftlerin,
Stephanskirchen
Kontakt: selma.
koelbl@gmx.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Diversität
- Potenzialträger
- Erfolgs- und Gewinnabschätzung

und Interessen dieser Gruppe werden in der deutschen, betriebswirtschaftlichen Forschung selten explizit, sondern wenn dann im Rahmen von Untersuchungen zu den Themen, wie Frauen im Management, Mobilität von Führungskräften oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigt.

Strategische Ausrichtung

Voraussetzung für eine strategische Ausrichtung von Unternehmen auf Dual Career Couples sind folgende Kenntnisse: die Ansprüche dieser Gruppe, die entstehenden Kosten bei Widerspruch einer Entsendung an einen anderen Standort, die Humankapitalverluste bei Kündigung und die meist entstehenden Folgekosten für das Suchen, Einarbeiten und Aufbauen neuer Mitarbeiter. Gezielte Konzepte, die auf die Bedürfnisse der Dual Career Couples abgestimmt werden, können wesentlich dazu beitragen, die aufgeführten Kosten zu senken.

Allerdings haben bisher nur wenige Unternehmen die strategische Bedeutung karriereorientierter Paare erkannt und versuchen daher nur selten, deren Anforderungen zu erfassen. Stattdessen werden meist Einzelfalllösungen beispielsweise im Zusammenhang mit den Themen Kinderbetreuung oder Auslandsentsendung gesucht. Erste konzeptionelle Ansätze finden sich bei der Umsetzung familienorientierter Unternehmenspolitik.

In Hinblick auf Dual Career Couples greifen diese genannten Ansätze jedoch zu kurz, da die hohe Karrierorientierung beider Partner und die Auswirkungen beruflicher Veränderungen eines Mitarbeiters auf die Karrieremöglichkeiten des Partners zu wenig berücksichtigt werden. Dagegen bietet ein ganzheitliches Konzept mit unterschiedlichen Gestaltungsfeldern einen Rahmen, um den hohen Zeit- und Kostenaufwand bei der Suche nach individuellen Lösungen für karriereorientierte Paare zu reduzieren.

Ein Konzept für das Management der Dual Career Couples lässt sich in drei Phasen entwickeln. In der ers-

Lese-Tipp

Selma Kölbl: Entwicklung eines Konzepts für das Management hoch qualifizierter Humanressourcen am Beispiel der Dual Career Couples, kasseluniversitypress Kassel, Diss. 2008, ISBN 9783899584240, 49 Euro

ten Phase sind Instrumente für die Analyse der Dual Career Couples, ihres betrieblichen und sozialen Umfelds, ihrer betriebswirtschaftlichen Effektivität sowie der Möglichkeiten und Barrieren ihrer Doppelkarriere einzusetzen. In der zweiten Phase (Konzeptionsphase) sind dem Human Resource Management, den Dual Career Couples und den Vorgesetzten unterschiedliche Aufgabefelder zuzuordnen. Für die Umsetzung (dritte Phase) sind Instrumente wie ein Kommunikationskonzept, ein Handbuch, Checklisten und ein Konzept-Controlling auszuarbeiten und anzuwenden. Daraus lassen sich normative Gestaltungsempfehlungen ableiten, die ein ganzheitliches Dual Career Couple Management bilden. Dieses Managementkonzept beinhaltet zum einen eine genaue Analyse und Beschreibung des Bedarfs an struktureller Veränderung, um möglichst wenige finanzielle und personelle Ressourcen für ungeeignete Maßnahmen zu verschwenden. Des Weiteren wird das Commitment des Top-Managements eingefordert. Dies bildet eine wesentliche Basis für das Aufsetzen „weicher“, sozialer Themen, die als Denk- und Handlungsmodelle in der Gesellschaft erst in Ansätzen und in institutionellen Strukturen noch wenig vorhanden sind. Außerdem werden in den einzelnen Phasen notwendige Aufgaben, Verantwortung und Fristen klar definiert und Möglichkeiten eines regelmäßigen Controllings formuliert. Um ein ganzheitliches Konzept für das Management der Dual Career Couples einzuführen, beinhaltet dieses zum anderen Aktivitäten im Human Resource Management, bei Vorgesetzten und den betroffenen Paaren. Diese zielen darauf ab, die gefestigten Denk- und Handlungsstrukturen im

unternehmerischen Kontext aufzubrechen. Dadurch wird beispielsweise die Verknüpfung vertikaler und horizontaler Entwicklungsschritte, die die Karrierevorstellungen von Dual Career Couples unterstützen, ermöglicht. Stabsstellen, Gremienarbeit und unternehmenspolitische Aufgaben sowie die Teilnahme an teilweise fachübergreifenden Projekten werden als Elemente zur Ausgestaltung von Doppelkarrieren genutzt.

Management von Doppelkarrieren

Die Umsetzung untypischer Karriereverläufe braucht Unterstützung durch die Unternehmensleitung, das Human Resource Management und Vorgesetzte sowie die wechselseitige Anerkennung unter Kollegen. Gemeinsam mit ihren Vorgesetzten und der Personalentwicklung nehmen karriereorientierte Paare ihre Doppelkarriereplanung vor und leiten gemeinsam mit den beteiligten Akteuren Handlungsmaßnahmen ab. Des Weiteren werden vom Human Resource Management die vorhandenen Anerkennungs- und Entlohnungsstrukturen überprüft und in Abstimmung mit der Unternehmensleitung gegebenenfalls angepasst. Das Management von Karrieren im Doppel setzt allerdings voraus, dass Dual Career Couples als Erfolgspotenzial für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens anerkannt sind.

Die Erfolgs- und Gewinnabschätzung eines Dual Career Couple Managements erfordert eine längerfristige Perspektive. Veränderungen in den Personalprozessen, die auf die Gewinnung und dauerhafte Bindung hoch qualifizierter Partner und Paare abzielen, zeigen ihre Wirkung daher weniger bei einer kurzfristigen Betrachtung. Durch die Verankerung der Vision einer besseren Zukunft für Dual Career Couples in messbaren Vereinbarungen und Verpflichtungen der Vorgesetzten wird das Management von Karrieren im Doppel zum Treiber, das das Denken und Handeln in traditionellen Strukturen auf allen Ebenen eines Unternehmens aufbrechen kann.