



Kompendium Familienbewusste Führung



Initiative für
Beschäftigung!



Vorwort

Die Initiative für Beschäftigung hat 2008 den Themenkreis „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ unter der Patenschaft der BASF SE ins Leben gerufen. In diesem Themenkreis sind Unternehmen vertreten, in denen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und damit eine familienbewusste Führung bereits wichtige Themen sind.

Uns ist es ein großes Anliegen, immer mehr Unternehmen von der Bedeutung dieser Themen zu überzeugen. Diese Broschüre soll Orientierung und praktische Tipps zur Umsetzung familienfreundlicher Führung in Unternehmen liefern. Die angeführten Beispiele von Mitgliedern des Themenkreises zeigen dabei mögliche Wege auf.

Ich freue mich, dass aus fruchtbarer Zusammenarbeit im Themenkreis diese Broschüre entstanden ist. Genauso sehr würde es mich freuen, wenn sie anderen Unternehmen als Hilfe dient, den Boden für eine familienfreundliche Führung zu bereiten.

Hans-Carsten Hansen

Personalchef der BASF

Themenpate des IfB! Themenkreises „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“



Vereinbarkeit von Beruf & Familie lohnt sich

Beruf und Familie zu vereinbaren – mit Blick auf die demographische Entwicklung und den Fachkräftemangel ist das eines der gesellschaftlichen Schlüsselthemen. Unternehmen tragen eine soziale Verantwortung.

Eine Modellrechnung der Prognos AG hat 2003 zum ersten Mal nachgewiesen, dass sich familienfreundliche Maßnahmen auch betriebswirtschaftlich rechnen. Auf der Basis der Daten zehn unterschiedlicher Unternehmen wurde eine Rendite der Investition in die familienfreundlichen Personalmaßnahmen in Höhe von 25 % ermittelt. Familienbewusste Arbeitgeber erhalten deutlich mehr Bewerbungen und binden wichtige Mitarbeiter länger an das Unternehmen. Denn Mitarbeiter – vor allem auch qualifizierte Mitarbeiter – haben heute deutlich höhere Erwartungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als noch vor wenigen Jahren.

Fest steht: Familienbewusste Arbeitgeber haben eine hohe Attraktivität bei (potenziellen) Mitarbeitern, ein gutes Image bei Kunden und sie haben zufriedene Mitarbeiter verbunden mit einer geringeren Fluktuation. Viele familienbewusste Arbeitgeber in Deutschland ergeben einen Nutzen für den Standort Deutschland im globalen Wettbewerb.

Inhalt

Vorwort	
von Hans-Carsten Hansen	Seite 02
Vereinbarkeit von Beruf & Familie lohnt sich	Seite 02
Familienbewusste Führung zeigt sich an vier Merkmalen	Seite 03
Schlüsselrolle des Managements	Seite 03
Können!	
Führungskräfte können familienbewusst führen	Seite 04
Fehlendes Können	Seite 04
Ansatzpunkte für Unternehmen mit Beispielen	Seite 05
Wollen!	
Führungskräfte wollen familienbewusst führen	Seite 06
Fehlendes Wollen	Seite 06
Ansatzpunkte für Unternehmen mit Beispielen	Seite 07
Sollen!	
Führungskräfte sollen familienbewusst führen	Seite 08
Fehlendes Sollen	Seite 08
Ansatzpunkte für Unternehmen mit Beispielen	Seite 09
Dürfen!	
Führungskräfte dürfen familienbewusst führen	Seite 10
Fehlendes Dürfen	Seite 10
Ansatzpunkte für Unternehmen mit Beispielen	Seite 11
Mitglieder des Themenkreises	Seite 12

Schlüsselrolle des Managements

Um Beruf und Familie zu vereinbaren, sind Investitionen erforderlich. Flexibles Arbeiten, eine Familien-unterstützende Infrastruktur und finanzielle Ressourcen waren bisher im Fokus. Dabei spielen finanzielle Ressourcen eine weitaus geringere Rolle als ideelle. Auseinandersetzung, Bewusstmachung und Kulturveränderung sind die zentralen Stellschrauben.

In der Unternehmensrealität ist aber auch feststellbar: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist kein Selbstläufer. Offensichtlich genügt es nicht, Maßnahmen und Möglichkeiten zu entwickeln und anzubieten. Familienfreundliche Personalpolitik braucht Menschen, die dahinter stehen und diese Kultur leben – jeden Tag.

Hier nehmen Führungskräfte eine Schlüsselrolle ein: Sie geben den Ausschlag, in welchem Maß Familienfreundlichkeit Teil der Unternehmenskultur ist. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie funktioniert nur, wenn sie Chefsache ist. Und wenn Führung sich an den Lebensphasen der Mitarbeiter orientiert.

Wer familienbewusst führt,

- gibt ein glaubhaftes Versprechen ab, dass Konflikte in verschiedenen Work-life-Balance Situationen besprechbar sind und eine Lösung gefunden wird.
- erkennt an, dass das Privatleben ein wesentlicher Gesundheitsfaktor ist und begreift es als Teil nachhaltigen Handelns.
- implementiert Systeme und Infrastruktur, die familienbewusstes Handeln in der Organisation ermöglichen und verlangen.
- schätzt die Mitarbeiter als ganzen Menschen mit privaten Bedürfnissen und Verpflichtungen wert.

Familienbewusste Führung zeigt sich an vier Merkmalen:

1. Können!

Kennt die Führungskraft die Möglichkeiten und Grenzen von Familienbewusster Führung?

Ist sie informiert über die Vorgehensweisen und Instrumente im Unternehmen?

2. Wollen!

Ist die Führungskraft für Familienbewusste Führung wirklich motiviert?

Hat sie eigenen Nutzen, das Thema voran zu bringen?

3. Sollen!

Ist vom Unternehmen tatsächlich Familienbewusste Führung gewünscht?

Schafft die Unternehmensleitung eine Kultur, Rahmenbedingungen und Instrumente, die das ermöglichen?

4. Dürfen!

Darf eine Führungskraft tatsächlich Familienbewusste Führung realisieren?

Lassen das Umfeld, die eigenen Mitarbeiter, die Kollegen, das Top-Management es zu?



Führungskräfte können familienbewusst führen

Führungskräfte befürworten und unterstützen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen. Dies zeigt sich darin, dass sie diesen Themen Zeit und Priorität einräumen.

Führungskräfte sind sich bewusst, dass ihre familienbewusste Führung zu den Merkmalen guter Führung gehört und auch von den Mitarbeitern so gesehen wird.

Die Führungskräfte sind bereit, sich selbst, ihre Einstellung und ihr Verhalten zu diesem Thema zu reflektieren. Gezielte Unterstützung der Führungskräfte bei der eigenen Work-Life Balance ist äußerst wirkungsvoll.

Führungskräfte bauen ein Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitern auf. Sie fördern im Arbeitsalltag den offenen Dialog über betriebliche und individuelle Ziele der Mitarbeiter und nehmen den Mitarbeiter in seinen vielfältigen Rollen und Aufgaben innerhalb und außerhalb der Organisation wahr. Auf dieser Basis können sich Mitarbeiter mit ihren persönlichen Bedürfnissen an die Führungskraft wenden. Und die Führungskraft kennt die familiäre Situation und kann auf die Erfordernisse eingehen. Natürlich nur in dem Maße, wie der Mitarbeiter dies wünscht.

Führungskräfte schaffen in ihrem Verantwortungsbereich Rahmenbedingungen, damit ihre Mitarbeiter Beruf und Familie vereinbaren können. Dazu gehören Arbeitszeit, Arbeitsmittel, Kommunikationsstrukturen und andere mehr.

Führungskräfte streben eine flexible, aber verlässliche Arbeitsplanung an, so dass Mitarbeiter mit Familienpflichten planen können. Dazu gehören beispielsweise Anwesenheitszeiten oder Möglichkeiten der Telearbeit. Dies verlangt von der Führungskraft, die Flexibilität zu managen. Die Führungskräfte sind hier wiederum auf ihre Führungskräfte angewiesen: Denn sie brauchen Zeit, um diesen Managementaufwand zu bewältigen.

Führungskräfte kennen die Ansprechpartner im Unternehmen, die Dienstleistungen und Unterstützung zur Vereinbarkeit anbieten. Auch wenn sie nicht jedes Detail wissen, kennen sie doch Möglichkeiten, die das Unternehmen bietet.

Fehlendes Können

Im Arbeitsteam herrscht eine starke Sachorientierung. Persönliche Bedürfnisse und emotionale Themen werden nicht besprochen und haben keinen Raum im Arbeitsalltag.

Das Unternehmen agiert nicht nachhaltig: Entscheidungen orientieren sich weniger an langfristigen Konsequenzen, die kurzfristige Vollzeit-Verfügbarkeit der Mitarbeiter steht im Vordergrund. Deshalb wird auch die langfristige Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit durch eine familienfreundliche Personalpolitik nicht stärker forciert.

Führungskräfte kommen aus einer Generation, in der die Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch kein Thema war. Daher sind sie selbst nie in den Genuss von Angeboten gekommen und sehen die Notwendigkeit auch bei ihren jüngeren Mitarbeitern nicht.



Ansatzpunkte für Unternehmen

Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird Bestandteil der Führungskräfteausbildung. Entweder wird das Thema als Modul in ein bereits bestehendes Führungskräfteprogramm integriert. Alternativ kann auch speziell zur Familienfreundlichkeit ein Angebot entwickelt werden.

Generell spielt das Training sogenannter soft skills eine große Rolle. Ziel ist es, dass die Führungskräfte sich selbst reflektieren und für den Umgang mit den Mitarbeitern Flexibilität und Offenheit entwickeln. Die Weiterbildungsangebote können durch Coaching unterstützt werden.

Im Unternehmen werden Promotoren und Mentoren für familienbewusste Führung etabliert und gefördert.

Das Unternehmen kann die Wichtigkeit einer familienfreundlichen Personalpolitik durch eine Reihe von Maßnahmen unterstreichen, z. B.

- Nutzen durch Zahlen belegen (Demografische Entwicklung im Unternehmen, Kosten für Neueinstellungen gegen Kosten für Rückkehrförderung)
- Vorhandene intrinsische Motivation durch Rahmenbedingungen oder Anforderungen stärken
- Familienbewusste Führung durch Belohnungssysteme anerkennen.

Beispiel

MVV Energie: Führungskräftebereich „Beruf und Familie“ im Intranet

Wie reagiere ich, wenn ein Mitarbeiter bei mir Pflegezeit beantragt? Welche Rahmenbedingungen müssen für einen Telearbeitsplatz gegeben sein? Welche Möglichkeiten bietet mir das Lebensarbeitszeitkonto, um meinen Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern? Im Rahmen der familienorientierten Personalpolitik hat die MVV Energie in Mannheim Maßnahmen entwickelt, die Führungskräfte bei der Mitarbeiterbindung, -gewinnung und der Verkürzung familienbedingter Fehlzeiten unterstützen sollen. Oft bewegen diese Zielgruppe dabei Fragestellungen, die in der allgemeinen Kommunikation zu diesen Themen nicht aufgegriffen werden. Daher hat MVV Energie im Intranet einen speziellen Bereich nur für Führungskräfte ein-

gerichtet, in dem Checklisten, Präsentationen und Hintergrundinformationen auch das Thema „Beruf und Familie“ gezielt aus der „Führungskräftebrille“ beleuchten.



Beispiel

Wintershall Holding AG: Qualifizieren zu familienbewusstem Führen

Das global agierende Unternehmen Wintershall Holding AG mit Sitz in Kassel misst der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in seiner Unternehmensphilosophie eine hohe Bedeutung bei. Mitarbeiterzufriedenheit wird in allen Richtungen gelebt und permanent optimiert: So hat die Wintershall Holding AG seit diesem Jahr das Seminar zum Führen von Mitarbeitergesprächen um das Thema „Beruf & Familie – Ziele und Umsetzung von familienbewusstem Führen“ ergänzt. Auf diese Weise werden die Führungskräfte mit den Unternehmenszielen vertraut gemacht und zu deren Umsetzung befähigt. Sie werden hinsichtlich der hohen Bedeutung familiärer Belange sensibilisiert und erfahren anhand konkreter Handlungsempfehlungen, wie diese in den Führungsalltag aufgenommen werden können. „Die Führungskraft von heute muss ihre Mitarbeiter wert-, ziel- und ergebnisorientiert führen“ sagt Dr. Axel Bode, Bereichsleiter Personal Wintershall-Gruppe. „Sie muss in der Lage sein, ihre Mitarbeiter zu motivieren, um deren Stärken und Potenziale in jeder Lebensphase voll auszuschöpfen. Dabei sind die Kenntnis, die Thematisierung sowie die Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen von hoher Relevanz. Dies bedeutet eine verständnisvolle Berücksichtigung von familiären Werten, Bedürfnissen und Verpflichtungen sowie die Generierung von individuellen und flexiblen Lösungen z.B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen.“

Führungskräfte wollen familienbewusst führen

Führungskräfte bemühen sich ehrlich und intensiv um familienbewusste Lösungen für den Einzelfall. Z.B. nehmen sie bei der Planung von Arbeitsbesprechungen Rücksicht auf Mitarbeiter in Teilzeit. Sie erkennen allerdings auch an, dass es nicht immer perfekte Lösungen gibt und dass sich Unternehmensinteresse nicht immer mit dem individuellen Interesse harmonisieren lässt.

Die Führungskräfte verhalten sich proaktiv und flexibel. Sie suchen nach Lösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Beispielsweise führen sie rechtzeitig Gespräche mit Mitarbeitern in der Elternzeit, um zu planen, wie die Rückkehr aussehen könnte.

Sie suchen Informationen zu Vereinbarkeit, nutzen Bildungsangebote und entwickeln sich weiter. Dabei wirken sie selbst als Vorbild.

Sie schaffen eine Atmosphäre, die es Mitarbeitern erlaubt, ihre privaten Bedürfnisse zu äußern und die Mitarbeiter motiviert, selbst initiativ zu werden und eigene Vorschläge und Lösungen zu entwickeln.

Die Mitarbeiter erkennen das Streben ihrer Führungskräfte an und unterstützen die Aktivitäten.



Fehlendes Wollen

Führungskräfte kümmern sich nur dann um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wenn großer äußerer Druck vorhanden ist, beispielsweise gesetzliche Regelungen ein Verhalten erzwingen.

Jede Veränderung, die durch das Eingehen auf familienorientierte Bedürfnisse der Mitarbeiter erforderlich ist, ist den Führungskräften lästig. Daher blockieren sie Ideen, die die Vereinbarkeit fördern.

Bei Neueinstellungen bevorzugen Führungskräfte Mitarbeiter, bei denen sich geringe Vereinbarkeitsprobleme abzeichnen, wie Singles, vermeiden junge Frauen oder sie geben gleich zu verstehen, dass Forderungen nach einer familienfreundlichen Personalpolitik nicht erwünscht sind.

Familiäre Belange werden bei der Planung von Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Karrierepfaden nicht berücksichtigt. Im Gegenteil: Teilzeitbeschäftigte werden in der Regel nicht ausreichend gefördert, so dass sich ihre Beförderungschancen merklich reduzieren.



Ansatzpunkte für Unternehmen

Das Unternehmen achtet schon bei der Auswahl der Führungskräfte auf eine positive Einstellung zu Vereinbarkeit. Um dies zu gewährleisten, werden entsprechende Fragen und Kriterien in Interviewleitfäden oder Beobachtungen im Assessment Center aufgenommen.

Im Unternehmen werden Führungskräfte anerkannt und gefördert, die familienbewusst führen. Verstärkt wird dies durch ein Führungsinstrument: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird in die Zielvereinbarungen mit aufgenommen. Die Erreichung dieses Ziels wird finanziell honoriert. Materielle Anreize machen deutlich, dass es sich nicht nur um einen frommen Wunsch, sondern um ein wichtiges Unternehmensinteresse handelt.

Das Unternehmen stellt den Führungskräften Daten und Instrumente zur Verfügung, mit denen sie die Personalsituation ihres Bereichs, z. B. Altersstruktur und Kompetenzverteilung, eigenständig analysieren können. Damit wird die Erwartung an die Führungskräfte zur eigenständigen Analyse und Problemlösung deutlich gemacht und das Problembewusstsein gefördert.

Alle Informations- und Schulungsmaßnahmen, die die Kompetenz der Führungskräfte erhöhen, werden auch positiven Einfluss auf die Motivation haben. Mit den im vorherigen Abschnitt beschriebenen Instrumenten lässt sich ein umfassender Effekt erzielen.

Demografischer Wandel, Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Kindererziehung oder bei der Pflege von Angehörigen oder Work-Life-Balance werden in den internen Medien intensiv diskutiert. Führungskräfte werden dadurch sensibilisiert.

In großen Unternehmen können Wettbewerbe ausgeschrieben werden, bei denen Bereiche oder Führungskräfte mit besonders familienfreundlichen Maßnahmen ausgezeichnet werden. Diese Best-Practice-Beispiele werden intern kommuniziert.

Beispiel

Boehringer Ingelheim: Demographie-Tool für Führungskräfte

Boehringer Ingelheim stellt jeder Führungskraft im Intranet mittels Management-Selfservice-Tool im Rahmen einer Reportingfunktion aktuelle Informationen zu Mitarbeitern des jeweiligen Verantwortungsbereiches zur Verfügung.

Diese Informationen enthalten u.a. Angaben zu Alter, Geschlecht, Arbeitsverhältnis usw. und bilden die demographische Entwicklung der Mitarbeiterzusammensetzung der nächsten Jahre ab.

Die Führungskräfte können sich über eine Auswahlfunktion eine tabellarische und grafische Darstellung aufrufen, die ihnen bei der Analyse und zukünftigen Personalplanung Unterstützung bietet.

Beispiel

Daimler AG: Neue Väter braucht das Land – leitende Führungskraft geht in Elternzeit

Gerhard Jourdan ist Abteilungsleiter bei Daimler in Molsheim, Frankreich. Ab Dezember 2007 stand für ihn ein Rollenwechsel an: Er wurde Vollzeit-Vater. Als klar war, dass es sich bei dem bevorstehenden Nachwuchs um Zwillinge handelt, kamen die Jourdans recht schnell zu der Überzeugung, dass sich die Eltern beide selbst um ihre nun drei Kinder kümmern wollen. „Ich versuche aber, während der Auszeit über Projekteinsätze am Ball zu bleiben.“ Dass er nach der Elternzeit mit großer Wahrscheinlichkeit eine andere Aufgabe begleiten wird, ist dem Pionier bewusst. Dennoch sieht er dem Wiedereinstieg mit Optimismus entgegen. „Ich habe in meiner bisherigen beruflichen Entwicklung immer wieder neue Aufgaben gesucht.“



Führungskräfte sollen familienbewusst führen

Obere Führungskräfte gehen als Vorbilder mit einem besonders familienbewussten Führungsverhalten voran. Sie sprechen das Thema in öffentlichen Auftritten und Vorträgen an und positionieren sich eindeutig.

Das Unternehmen schließt mit dem Betriebsrat oder der Personalvertretung Betriebsvereinbarungen ab, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern.

Es gibt im Unternehmen einen Ansprechpartner für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Das Unternehmen beteiligt sich an externen Wettbewerben und/oder strebt Zertifikate an, beispielsweise beim Audit berufundfamilie.

Das Ziel des Unternehmens, eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen, drückt sich in den unterschiedlichen Publikationen aus (Mitarbeiterzeitschrift, Imagebroschüre, Führungsleitlinie, Intranet, Internet).

Führungskräfte werden ermutigt, neue Wege in der familienbewussten Führung zu gehen. Neue Erfahrungen werden begrüßt, Fehler nicht sanktioniert. Der Erfahrungsaustausch über die Aktivitäten wird gefördert.



Fehlendes Sollen

Die Unternehmensleitung sendet keine oder widersprüchliche Botschaften zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Unternehmensleitung steht nicht hinter den getroffenen Entscheidungen der Führungskräfte.

Mitarbeiterbezogene Entscheidung (z. B. Bewilligung von Teilzeit) werden willkürlich getroffen. Es gibt keine Vereinbarungen oder verbindliche Kriterien, auf die sich die Mitarbeiter verlassen und berufen können.

Die Vereinbarkeit wird zwischen den Kollegen und auch mit den Führungskräften nicht offen kommuniziert. Die Vielfalt der Bedürfnisse – vor allem der familiären Anliegen von Vätern – wird nicht akzeptiert, es herrscht eine männlich dominierte Kultur vor, in der Familie und Kinder Frauensache sind.



Ansatzpunkte für Unternehmen

Auch das „Sollen“ drückt sich in den schon vorher beschriebenen Informations- und Schulungsmaßnahmen aus. Besonders deutlich wird es allerdings, wenn die Beschäftigung mit familienbewusster Führung zum Pflichtthema für alle Führungskräfte gemacht wird und die Teilnahme an Schulungen nicht dem individuellen Interesse überlassen bleibt.

Alle Kommunikationsinstrumente des Unternehmens werden genutzt, um das Thema Vereinbarkeit zu platzieren und in den Fokus von Mitarbeitern und Führungskräften zu rücken. Hier kann sich die Unternehmensleitung besonders positionieren, indem sie Vereinbarkeit in die Unternehmensdarstellung und das Leitbild integriert und entsprechende Führungsgrundsätze formuliert.

Vereinbarkeit wird von einem Randgruppenthema – „damit beschäftigen sich Frauen im Personalwesen oder spezielle Sozialarbeiter“ – zu einem zentralen Unternehmensanliegen.

Vereinbarkeit wird Bestandteil von Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen und Controllingmaßnahmen.



Beispiel

WDR mediagroup GmbH: Führungsleitbild fordert Rücksicht auf persönliche Bedürfnisse der Mitarbeiter

Unter dem Anspruch „Wir achten und respektieren einander“ hat die WDR mediagroup die Rücksicht auf persönliche Belange der Mitarbeiter in die Führungsleitlinien aufgenommen. Dazu fordert das Unternehmen unter anderem von sich, seinen Führungskräften und Mitarbeitern: „Wir forcieren den ehrlichen Dialog und tragen Konflikte offen und fair aus.“

„Wir nehmen den Mitarbeiter in seinem persönlichen Umfeld wahr, pflegen einen kollegialen Umgang und geben Rückhalt und Anerkennung.“

Beispiel

BASF SE: Verankerung des Themas in der Mitarbeiterbefragung

In der jährlichen Mitarbeiterbefragung am Standort Ludwigshafen sind Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Gesundheit regelmäßig Themen. Die Mitarbeiter werden nach der Bekanntheit von Unternehmensangeboten gefragt oder auch, inwieweit sie sich von ihren Vorgesetzten beim Vereinbaren von Beruf und Privatleben unterstützt fühlen.

Die telefonischen Interviews werden von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut anonym und repräsentativ durchgeführt. Fester Bestandteil der Befragung ist ein systematischer Nachfolgeprozess, in dem Verbesserungspotenziale am Standort identifiziert und umgesetzt werden.

Beispiel

SAP AG: Informationsveranstaltung „How To (Help) Manage Family & Career @ SAP“

In speziellen Veranstaltungen für Führungskräfte werden diese über das weitreichende Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie der SAP informiert und die Vorteile einzelner Maßnahmen für die Mitarbeiter sowie für das Unternehmen anhand von Beispielen skizziert. Zudem werden in der Informationsveranstaltung personalrechtliche Grundlagen erörtert. Die äußerst positiven Rückmeldungen aus der Vergangenheit bestätigen, dass die Führungskräfte darin bestärkt werden, als Multiplikatoren zu fungieren und ihre Mitarbeiter gezielt zu unterstützen.

Führungskräfte dürfen familienbewusst führen

Über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird im Unternehmen häufig diskutiert. Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Instrumente werden offen besprochen. Führungskräfte tauschen sich dazu bei offiziellen Gelegenheiten, aber auch in informellen Gesprächen aus.

Die Vereinbarkeit ist eine Selbstverständlichkeit im Unternehmen. Die Mitarbeiter empfinden sowohl eine äußere als auch eine innere Erlaubnis, Familienbedürfnisse mit Unternehmensinteressen zu vereinbaren.



Neues wird ausprobiert, funktionierende Lösungen weitergegeben und weniger gelungene Experimente werden akzeptiert. Der Managementaufwand dafür gilt als originäre Führungsaufgabe. Bei einer Beförderung ist familienbewusste Führung keine nette Zugabe, sondern ein ernst zu nehmendes Kriterium.

Es existiert eine Balance zwischen Geben und Nehmen. Mitarbeiter nutzen Freiräume und Vorteile, sind aber auch bereit, besondere Leistungen im Gegenzug zu erbringen.

Auch Mitarbeiter mit nicht-linearen Lebensläufen werden im Unternehmen akzeptiert, gefördert und haben Chancen zum Aufstieg. Über manche spricht man als Vorbild.

Fehlendes Dürfen

Neben den offiziellen Verlautbarungen existieren im Unternehmen inoffizielle Botschaften, die eine familienbewusste Führung abwerten.

Es existieren widersprüchliche Ziele, beispielsweise Familieninteressen berücksichtigen, aber immer erreichbar sein.

Das Thema steckt in der „Sozialecke“ fest. Wichtige Schlüsselpersonen im Unternehmen interessieren sich dafür nicht. Der Stellenwert von Vereinbarkeit schwankt, je nach Bedeutung anderer Themen.

Es gibt keine Förderer oder Vorbilder für Vereinbarkeit und Work-Life-Balance unter den oberen Führungskräften. Diese leben in der Mehrzahl das klassische Rollenmodell mit einem Partner, der alle Familienverpflichtungen übernimmt.

Mitarbeiter, die die angebotenen Instrumente nutzen, stoßen auf Ablehnung und fühlen sich dem Neid und Missgunst der Kollegen ausgesetzt – „einer muss die Arbeit machen, wenn du in Pflegezeit gehst“.

Mitarbeiter, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ernst nehmen und leben, haben kaum Chancen, Karriere zu machen.



Ansatzpunkte für Unternehmen

Der Gestaltungsrahmen im Unternehmen ist klar gesteckt. Die Spielregeln und Entscheidungsprozesse sind für alle transparent.

Führungskräfte, die familienbewusst führen, und Mitarbeiter, die die Instrumente nutzen, erhalten Rückendeckung aus der Hierarchie. Ablehnende Stimmungen aus dem Umfeld (Kollegen, Nachbarabteilungen, Kunden) werden aufgegriffen und aktiv angegangen.

Das Unternehmen fördert Maßnahmen, die ein familienfreundliches Klima im gesamten Unternehmen und damit bei allen Mitarbeitern unterstützen, z. B. Familientage, Betriebsausflüge mit Partner und Kindern, Best-Practice-Berichte.

Das Unternehmen unterstützt Mitarbeiter bei den alltäglichen Anforderungen und bietet Erleichterungen an bzw. fördert die Nutzung von Dienstleistungen wie Pflegehilfe, Kinderbetreuung, Ferienprogramme, Wäscherei ...

Flexible Arbeitszeiten und Erreichbarkeiten werden auch nach außen – Kunden, Lieferanten und anderen externen Partnern – kommuniziert und vertreten.

Die Führungskräfte erhalten Rückmeldung zu Vereinbarkeit und familienbewusster Führung durch das 360° Feedback.

Beispiel

syscovery AG:

Arbeit als wichtiger Bereich einer ganzheitlichen, sinnstiftenden Lebensführung

In einer Mitarbeiterbefragung im Januar 2009 bewerteten mehr als 85% der Belegschaft die angebotenen Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei syscovery als positiv.

Im Alltag zeigt sich das durch eine offene Vorgehensweise und individuelle Lösungen. Mitarbeiter und Vorgesetzte können auch kurzfristige Vereinbarungen zur Änderung von Arbeitszeit und Arbeitsort treffen. Syscovery verzichtet, wo immer organisatorisch möglich, auf die Vorgabe fester Arbeitszeiten und erhöht so die Flexibilität.

Das Unternehmen soll auch durch die Familienangehörigen als soziales Gefüge wahrgenommen und mitgestaltet werden. Darum finden verschiedene Firmenveranstaltungen wie Sommer- und Winterfeste aber auch Hausmessen statt, zu denen ausdrücklich die Familie eingeladen wird.

Die Unternehmenskultur von syscovery ist darauf ausgerichtet, „Arbeit“ als wichtigen Bereich einer ganzheitlichen, sinnstiftenden Lebensführung zu verstehen.

Beispiel

Vattenfall Europe Mining & Generation: Vorstand als Promotor



Dr. Hermann Borghorst, Personalvorstand von Vattenfall Europe Mining & Generation:

„Nur wenn wir als Unternehmen mithelfen, dass unsere Mitarbeiter familiäre und berufliche Belange unter einen Hut bringen, können wir dauerhaft auf die hohe Einsatz- und Leistungsbereitschaft auch junger Eltern zählen. Deshalb haben wir in den vergangenen Jahren vielfältige Maßnahmen umgesetzt, um die Familienfreundlichkeit von Vattenfall weiter zu verbessern. Dazu zählen Maßnahmen im Bereich der Teilzeit- und Telearbeit ebenso wie Kooperationen mit Kindertagesstätten der Region. Als Regionalbotschafter des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ sowie als Vater und Großvater liegt mir das Thema persönlich am Herzen. Darüber hinaus weiß ich als Personalvorstand: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist der Schlüssel, um als Unternehmen auch in der Zukunft wettbewerbsfähig zu

Mitglieder des Themenkreises

BASF SE (Koordination des Themenkreises)

Martina Pratz
Projektleiterin Beruf und Familie
martina.pratz@basf.com

Bertelsmann Stiftung

Anna Renkamp
Projektmanagerin Balance
von Familie und Arbeitswelt,
Anna.Renkamp@Bertelsmann.de

Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

Gabriele Chrubasik
Leiterin Mitarbeiterorientierte Services
Gabriele.Chrubasik@boehringer-ingelheim.com

Daimler AG

Jutta Münchinger,
Global Diversity Office
jutta.muenchinger@daimler.com

Moderne Industrietechnik GmbH

Silke Stiegert
Produktmanagement/Marketing
[sstiegert@systemarmaturen.de](mailto:ssstiegert@systemarmaturen.de)

MVV Energie AG

Katrin Geeb
Competence-Center HR
K.Geeb@mvv.de

P.f.O. Beratungsgesellschaft (Moderation und Organisation)

Karin Dittrich-Brauner
K.Dittrich-Brauner@pfo.de

Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Ute Lysk
Project Manager
ute_lysk@de.rolandberger.com

SAP AG

Nadja Alber
Leiterin Family & Career
Nadja.Alber@sap.com

syscovery AG

Andreas Eichenlaub
Leiter Human Resources
andreas.eichenlaub@syscovery.com

Vattenfall Europe Mining & Generation

Katrin Keilig
Personalmanagement
katrin.keilig@vattenfall.de

Volkswagen AG

Uwe Scholz
Personalwesen Forschung & Entwicklung
uwe.scholz1@volkswagen.de

WDR mediagroup GmbH

Stefan Hölzgen
Leiter Personal
Stefan.Hoelzgen@wdr-mediagroup.com

Wintershall Holding AG

Catalina Tronaru
Work & Life Service
catalina.tronaru@wintershall.com

Bildernachweis

Seite 1, 4, 5, 6, 8 rechts, 9, 10

**Archiv Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Veit Mette, Bielefeld**

Seite 2, 3, 8 links

BASF SE

Seite 7

Daimler AG

Seite 11

Vattenfall Europe Mining & Generation

Impressum

Herausgeber:

IfB! Initiative für Beschäftigung
Themenkreis Vereinbarkeit Beruf und Familie

Koordinierungsstelle

IFOK GmbH
Reinhardtstraße 58, 10117 Berlin
Tel 030/536077-18
www.initiative-fuer-beschaeftigung.de