

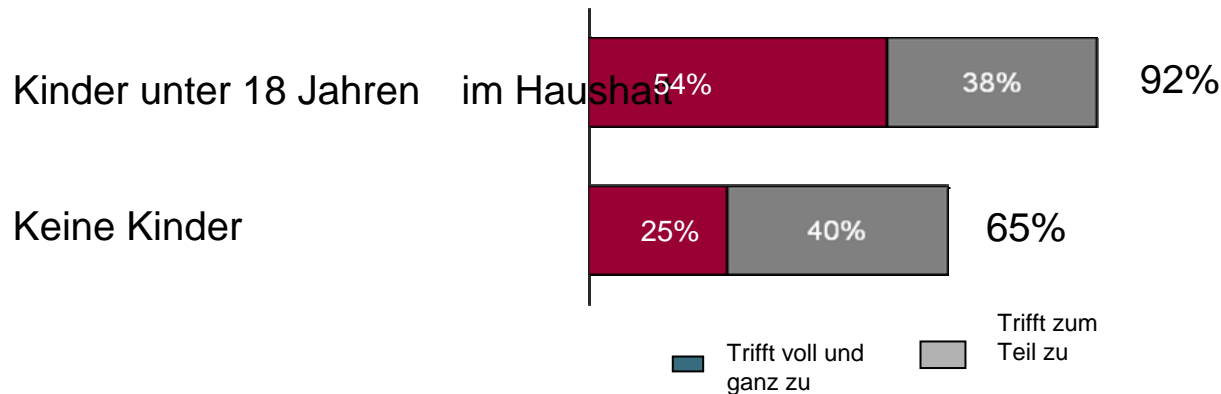
# **Familienbewusste Führung – so wird Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gelebter Unternehmenskultur**

**Impulsvortrag**

Bremer Verbundprojekt Beruf und Familie  
Bremen, 19. Mai 2010

## Familienfreundlichkeit ist nicht nur ausschlaggebend für die Arbeitgeberwahl...

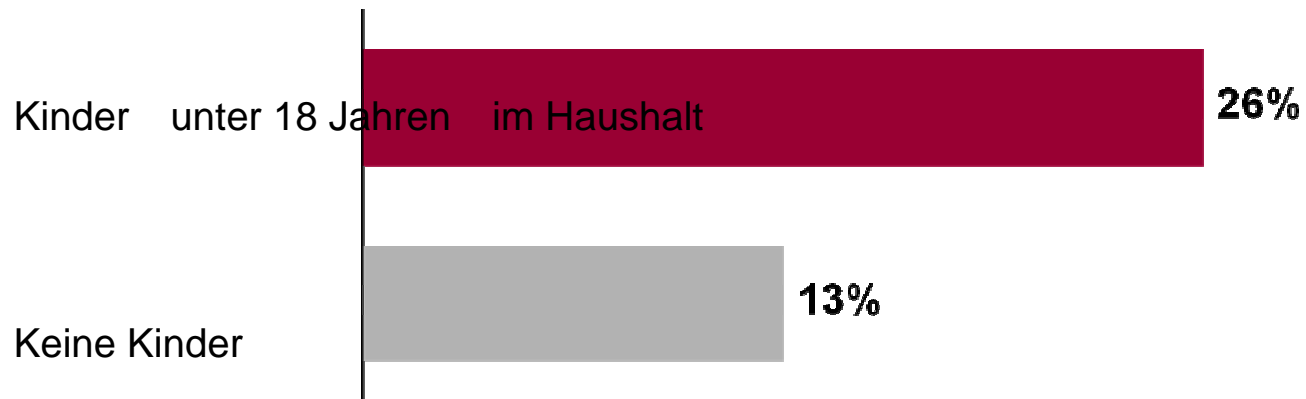
"Bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers spielt für mich die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtigere oder ebenso wichtige Rolle wie das Gehalt."



[Zahl der Antworten, %]

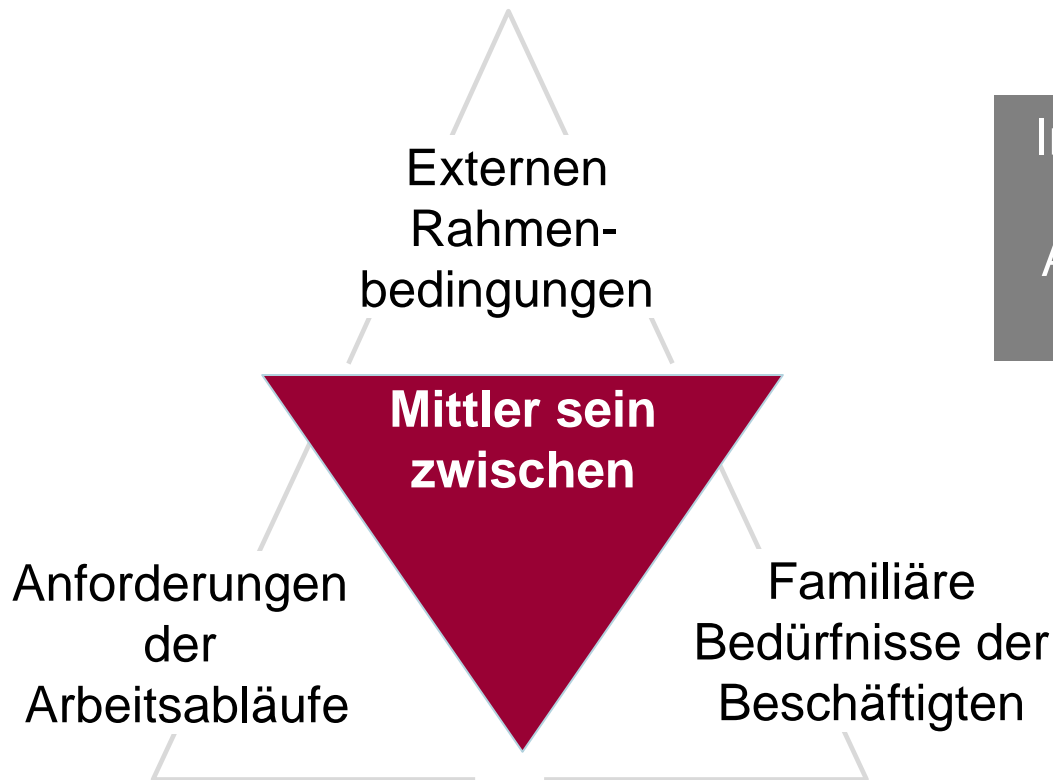
## ...sondern sorgt auch für die langfristige Personalbindung

"Haben Sie bereits Ihren Arbeitgeber gewechselt, um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können?"



Anteil der Arbeitnehmer, die bereits für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie den Arbeitgeber gewechselt haben [Antworten "ja", %]

## Wie kann Führung dazu beitragen?

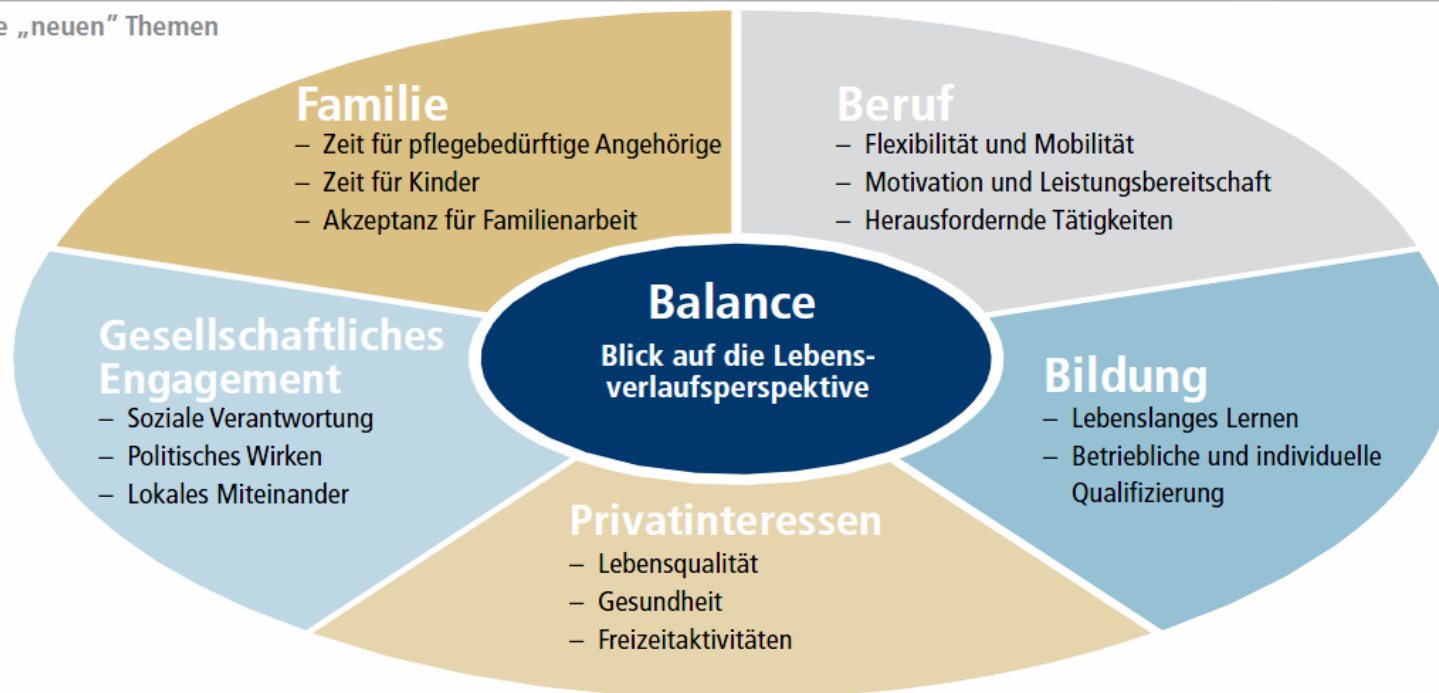


Im Mittelpunkt steht die Balance von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen – auch NEIN-Sagen ist erlaubt

# Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist mehr als nur Zeit für Kindererziehung

Das Spannungsfeld: Familie – Beruf – Bildung – Privatinteressen – Gesellschaftliches Engagement

Die „neuen“ Themen



Die „neue“ Herangehensweise: Strategisches Personalmanagement – der Brückenschlag zwischen Arbeitswelt und Privatleben

Quelle: Bertelsmann Stiftung (2009). Work-Life-Balance-orientiertes Personalmanagement

## Schlüsselrolle des Managements

- Finanzielle Ressourcen spielen geringere Rolle als ideelle
- Zentrale Stellschrauben: Auseinandersetzung, Bewusstmachung und Kulturveränderung
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist kein Selbstläufer
- Familienfreundlichkeit ist Teil der Unternehmenskultur
- Führungskräfte nehmen Schlüsselrolle ein. Sie bestimmen, in welchem Ausmaß 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.



## Vier Merkmale familienbewusster Führung

### 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 können familienbewusst führen

- Familienbewusste Führung ist Merkmal guter Führung.
- Führungskräfte befürworten die Vereinbarkeit. Sie reflektieren ihre Einstellung und ihr Verhalten zu Vereinbarkeit.
- Führungskräfte bauen Vertrauensverhältnis zu Mitarbeitern auf und fördern den offenen Dialog über betriebliche und individuelle Ziele und Rollen der Mitarbeiter.
- Führungskräfte schaffen Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit
  - Führungskräfte streben eine flexible, aber verlässliche Arbeitsplanung.
  - Führungskräfte kennen die Ansprechpartner im Unternehmen, die Dienstleistungen und Unterstützung zur Vereinbarkeit anbieten.



## **Fehlendes Können**

### **Die Sache im Vordergrund**

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

### **Lieber jetzt als später**

Die kurzfristige Vollzeit-Verfügbarkeit der Mitarbeiter steht im Vordergrund. Keine langfristige Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit durch familienfreundliche Personalpolitik.

### **Neid**

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

- Vereinbarkeit ist Bestandteil der Führungskräfteausbildung
- Training von soft skills spielt große Rolle  
Ziel: Selbstreflexion der Führungskräfte
- Promotoren und Mentoren für familienbewusste Führung etabliert und gefördert
- Das Unternehmen unterstreicht die Wichtigkeit einer familienfreundlichen Personalpolitik durch Maßnahmen
  - Nutzen durch Zahlen belegen (Demografische Entwicklung im Unternehmen, Kosten für Neueinstellungen gegen Kosten für Rückkehrförderung).
  - Vorhandene Motivation durch Rahmenbedingungen oder Anforderungen stärken.
  - Familienbewusste Führung durch Belohnungssysteme anerkennen.

## MVV Energie AG

### Führungskräftebereich „Beruf und Familie“ im Intranet

- spezieller Bereich „Beruf und Familie“ mit Checklisten, Präsentationen und Hintergrundinformationen für Führungskräfte
- Ziel: Führungskräfte unterstützen bei Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung und Verkürzung familienbedingter Fehlzeiten

Wie reagiere ich, wenn eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter bei mir Pflegezeit beantragt?

Welche Rahmenbedingungen müssen für einen Telearbeitsplatz gegeben sein?

Welche Möglichkeiten bietet mir das Lebensarbeitszeitkonto, um meinen Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern?

## Wintershall Holding AG

### Qualifizieren zu familienbewusstem Führen

seit 2009 Thema „Beruf & Familie – Ziele und Umsetzung von familienbewusstem Führen“ in Führungsseminaren

- Sensibilisierung für hohe Bedeutung familiärer Belange
- konkrete Handlungsempfehlungen für den Führungsalltag

#### **Dr. Axel Bode, Bereichsleiter Personal Wintershall-Gruppe**

„Die Führungskraft von heute muss ihre Mitarbeiter wert-, ziel- und ergebnisorientiert führen. 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. „



**Führungskräfte wollen familienbewusst führen**

## Führungskräfte wollen familienbewusst führen

- Die Führungskräfte sind aktiv und flexibel. Sie suchen nach Lösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.  
Beispiel: Sie planen rechtzeitig mit Mitarbeiterinnen in der Elternzeit die Rückkehr an den Arbeitsplatz.
- Sie wissen aber auch, dass es nicht immer perfekte Lösungen gibt.
- Die Führungskräfte suchen Informationen zu Vereinbarkeit, nutzen Bildungsangebote und entwickeln sich weiter. Dabei wirken sie selbst als Vorbild.
  - Die Beschäftigten erkennen das Streben ihrer Führungskräfte an und unterstützen die Aktivitäten.



## **Fehlendes Wollen**

### **Handeln nur unter Druck**

Führungskräfte kümmern sich um Vereinbarkeit nur bei äußerem Druck, z.B. bei gesetzlichen Regelungen

### **Vereinbarkeit ist lästig**

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

### **Lieber keine komplizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Bei Neueinstellungen bevorzugen Führungskräfte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei denen sich geringe Vereinbarkeitsprobleme abzeichnen.

### **Vorfahrt für Vollzeitkräfte**

Familiäre Belange und Teilzeitprobleme werden bei der Planung von Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Karrierepfaden nicht berücksichtigt.

## Ansatzpunkte für Unternehmen

- Bei der Auswahl der Führungskräfte auf eine positive Einstellung zu Vereinbarkeit achten.
- Führungskräfte anerkennen und fördern, die familienbewusst führen. Verstärkung durch Zielvereinbarung und Entlohnungssysteme.
- Daten und Instrumente bereitstellen, mit denen Führungskräfte die Personalsituation ihres Bereichs, z.B. Altersstruktur und Kompetenzverteilung, eigenständig analysieren können.
- Demografischer Wandel, Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Kindererziehung oder bei der Pflege von Angehörigen oder Work- Life-Balance in den internen Medien intensiv darstellen.
- In großen Unternehmen: Wettbewerbe zu besonders familienfreundlichen Maßnahmen. Diese Best-Practice-Beispiele intern kommunizieren.

## Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

### Demographie-Tool für Führungskräfte

- Jede Führungskraft kann im Intranet ein Management-Selfservice-Tool nutzen, das aktuelle Informationen zu Mitarbeitern des jeweiligen Verantwortungsbereiches enthält.
- 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.

## Daimler AG

### Neue Väter braucht das Land – leitende Führungskraft geht in Elternzeit

Gerhard Jourdan ist Abteilungsleiter bei Daimler. Seit Dezember 2007 ist er Vollzeit-Vater und kümmert sich um die drei Kinder.



„Ich versuche, 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**

## Führungskräfte sollen familienbewusst führen

- Obere Führungskräfte wirken als Vorbilder. Sie führen familienbewusst, sprechen das Thema in öffentlichen Auftritten an und positionieren sich eindeutig.
- Das Unternehmen schließt Betriebsvereinbarungen ab, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern.
- Es gibt im Unternehmen eine Ansprechperson für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Das Unternehmen beteiligt sich an externen Wettbewerben oder strebt Zertifikate an, z.B. audit berufundfamilie.



- Vereinbarkeit ist Thema in unterschiedlichen Unternehmenspublikationen (Mitarbeiterzeitschrift, Imagebroschüre, Intranet, Internet).
- Führungskräfte werden ermutigt, neue Wege in der familienbewussten Führung zu gehen.

## **Fehlendes Sollen**

### **Nichts Offizielles**

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

### **Wir stehen im Regen**

Die Unternehmensleitung steht nicht hinter den getroffenen Entscheidungen der Führungskräfte.

### **Erst Hü, dann Hot**

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

### **Nur nicht drüber reden**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte besprechen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht.

## Ansatzpunkte für Unternehmen

- Auch das „Sollen“ drückt sich in Informations- und Schulungsmaßnahmen aus.
- Besonders deutlich: Beschäftigung mit familienbewusster Führung ist Pflichtthema für alle Führungskräfte.
- Alle Kommunikationsinstrumente des Unternehmens nutzen.
- Unternehmensdarstellung, Leitbild oder Führungsgrundsätze enthalten Aussagen zu Vereinbarkeit.
- 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.

## WDR mediagroup GmbH

### Führungsleitbild fordert Rücksicht auf persönliche Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Unter dem Anspruch „Wir achten und respektieren einander“ hat die WDR mediagroup die Rücksicht auf persönliche Belange der Beschäftigten in die Führungsleitlinien aufgenommen.
- Dazu fordert das Unternehmen 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.“

## **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.

## SAP AG

### Informationsveranstaltung

### „How To (Help) Manage Family & Career @ SAP“

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



**Führungskräfte dürfen familienbewusst führen**

## 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.
- Die Vereinbarkeit ist eine Selbstverständlichkeit im Unternehmen. Die Mitarbeiter empfinden sowohl äußere als auch innere Erlaubnis, Familienbedürfnisse mit Unternehmensinteressen zu vereinbaren.
- Der Managementaufwand dafür gilt als originäre Führungsaufgabe. Bei Beförderungen 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit nicht-linearen Lebensläufen werden im Unternehmen akzeptiert und gefördert.

## **Fehlendes Dürfen**

### **Inoffizielle Botschaften**

Neben den offiziellen Verlautbarungen existieren im Unternehmen inoffizielle Botschaften, die familienbewusste Führung abwerten. Es existieren widersprüchliche Ziele.

### **Das ist was für Sozialromantiker**

Das Thema steckt in der „Sozialecke“ fest. Schlüsselpersonen interessieren sich dafür nicht. Der Stellenwert schwankt.

### **Keiner macht es vor**

Es gibt keine Förderer oder Vorbilder für Vereinbarkeit und Work-Life-Balance unter den oberen Führungskräften. Diese leben im klassischen Rollenmodell.

### **Es ist doch nicht erlaubt**

Mitarbeiter, die die angebotenen Instrumente nutzen, stoßen auf Ablehnung und spüren Neid und Missgunst der Kollegen.

## Ansatzpunkte für Unternehmen

- Der Gestaltungsrahmen und die Spielregeln im Unternehmen sind klar gesteckt und für alle transparent.
- Führungskräfte, die familienbewusst führen, und Mitarbeiter, die die Instrumente nutzen, erhalten Rückendeckung.
- Ablehnende Stimmungen von Kollegen, Nachbarabteilungen, Kunden) werden aufgegriffen und aktiv angegangen.
- Das Unternehmen fördert ein familienfreundliches Klima, z. B. durch Familientage, Betriebsausflüge mit Partner und Kindern, Best-Practice-Berichte.
- Das Unternehmen bietet Erleichterungen an bzw. fördert die Nutzung von Dienstleistungen wie Pflegehilfe, Kinderbetreuung, u.ä.
- Flexible Arbeitszeiten und Erreichbarkeiten werden auch gegenüber Kunden und Lieferanten kommuniziert und vertreten.
- Die Führungskräfte erhalten Rückmeldung zu Vereinbarkeit und familienbewusster Führung durch das 360° Feedback.

## Syscovery AG

### **Arbeit als wichtiger Bereich einer ganzheitlichen, sinnstiftenden Lebensführung**

Mitarbeiterbefragung 2009: mehr als 85% der Belegschaft bewerten die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf positiv.

- offene Vorgehensweise und individuelle Lösungen
- kurzfristige Vereinbarungen zur Änderung von Arbeitszeit und Arbeitsort möglich
- selten Vorgabe fester Arbeitszeiten, dadurch erhöhte Flexibilität
- das Unternehmen versteht sich als soziales Gefüge mit den Familienangehörigen
- zu Firmenveranstaltungen wird ausdrücklich die Familie eingeladen

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

## Familienbewusste Personalpolitik umfasst in der Regel acht Handlungsfelder – Führung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor

Handlungsfeld	Inhalte (Stichworte)
1 <b>Arbeitszeit</b>	Arbeitszeitmodelle, Lage, Länge, Lebensphasenorientierung, Umgang mit Notfällen, Urlaubsregelungen
2 <b>Arbeitsorganisation</b>	Arbeitsabläufe, Arbeitsformen (z.B. Teamarbeit), Zielvereinbarungen
3 <b>Arbeitsort</b>	flexible Gestaltung des Arbeitsorts (insb. Telearbeit)
4 <b>Information/Kommunik.</b>	Informationsmittel, Positionierung zum Thema Vereinbarkeit (nach innen und außen)
5 <b>Führung</b>	Förderung sozialer Kompetenz, Umgang mit dem Thema
6 <b>Personalentwicklung</b>	Familienbewusste Ausrichtung; familienorientierte Maßnahmen
7 <b>Geldwerte Leistungen</b>	Finanzielle Zuschüsse, Serviceangebote (Haushalt, Freizeit, Gesundheit)
8 <b>Service</b>	Betreuungsunterstützung (in Notfällen, Ferienzeiten)

## Beispiele für weitere Lösungen in den acht Handlungsfeldern

- Mobiles Arbeiten (Laptop und Handy, Zugriff auf das Firmennetzwerk)
- Förderung der Mobilität, z.B. Anpassung von ÖPNV-Zeiten, Unterstützung von Fahrgemeinschaften
- Infoangebote durch spezielle Broschüren bzw. Intranetrubriken
- Aufnahme als Kriterium in Führungskräftebeurteilung/-kompensation
- Optimierung von "Aus- und Einstieg" in die Familienphase
- Kontakthalteprogramme und Patenkonzepte für die Elternzeit
- Haushaltsservices wie Reinigungs- und Bügeldienste
- Belegrechte in Betreuungseinrichtungen, Eltern-Kind-Arbeitszimmer
- Ferien- und Notfallangebote, wie z.B. Generationennetzwerke

## Fazit: die Vereinbarkeit von Beruf & Familie führt – richtig umgesetzt – zu Vorteilen für das Unternehmen und seine Beschäftigten

### ERFOLGSFAKTOREN

Passgenauigkeit der Maßnahmen sicher stellen

- Sorgfältige Analyse der Unternehmenssituation durchführen
- Kosten-Nutzen-Abwägung möglicher Maßnahmen vornehmen

Nachhaltigkeit des Prozesses gewährleisten

- Umsetzung der Maßnahmen verfolgen
- Kontinuierlichen Verbesserungsprozess installieren

### ERGEBNIS

Tragfähige Balance zwischen Unternehmensinteressen und Mitarbeiterbelangen sichert langfristig das kritische Know-how

- Bessere Integration Jüngerer in der Familienphase
- Produktive Nutzung der Erfahrung und Qualifikation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

**FAMILIENBEWUSSTE  
UNTERNEHMENSKULTU  
R**

blv consult GbR  
Ute Lysk  
Gretchenstr. 45  
30161 Hannover  
Tel. 0511 / 3887 323  
Fax 0511/ 3887 324

[Ute.Lysk@blv-consult.de](mailto:Ute.Lysk@blv-consult.de)  
[www.blv-consult.de](http://www.blv-consult.de)