

## **Familienbewusste Führung: Vereinbarkeitsmaßnahmen glaubwürdig umsetzen**

Wenn Führungskräfte familienbewusst handeln sollen, reicht eine Weiterbildung nicht aus. Es kommt darauf an, dass passgenaue Maßnahmen zur verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Verfügung gestellt werden. Außerdem müssen Führungskräfte ihre eigene Vereinbarkeit in den verschiedenen Lebensphasen gut leben können. Schließlich ist die Überzeugung, dass familienbewusstes Führen Nutzen stiftet, der Schlüssel für das Gelingen einer solchen Unternehmenspolitik. Das Konzept der familienbewussten Führung sollte zudem mit den Ansätzen der ganzheitlichen und gesunden Führung verknüpft sein, um nachhaltige betriebswirtschaftliche Effekte wie Produktivitätssteigerung, Senkung des Krankenstands und Personalbeschaffungskosten zu erzielen. Für die Lebenssituationen der Mitarbeiter passende Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sind auf das Ziel einer durchgängig familienbewussten Kultur ausgerichtet.

### **Bezugsrahmen für Familie, Lebensereignisse und Vereinbarkeit**

Vereinbarkeit und Beruf kann synonym auch für die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben oder Work-Life-Balance stehen. Bei einer familienbewussten Unternehmens- oder Personalpolitik spielen Lebensphasen wie die Geburt und Erziehung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen und auch familiäre Lebensereignisse, wie der Tod eines Familienmitgliedes oder die Trennung vom Lebenspartner, eine Rolle. Dabei haben sich Familienbilder, Rollenerwartungen und -muster sowie familienpolitische Maßnahmen in den letzten Jahren stark verändert. Es ist heute nicht mehr die Frage von Familie oder Beruf, sondern die Frage von bester Vereinbarkeit. Was dies allerdings ist, hängt sehr stark von individuellen Lebenszielen und von den „Wechselfällen des Lebens“ ab.



© Ursula Deja, Fotolia.com

„Viele Unternehmen denken noch in Zyklen – auch wenn sie ihre Mitarbeiter im Fokus haben. Mitarbeiter kommen ins Unternehmen, sie wachsen an ihren Aufgaben, etablieren sich und entwickeln ihre Professionalität, reifen zur beruflichen Persönlichkeit heran und verlassen irgendwann das Unternehmen. Diesem Denken liegt häufig auch die Vorstellung zugrunde, dass es typische Lebensphasen gibt, die in Dekaden verlaufen. Wer 40 Jahre alt ist, ist beruflich am Zenit seiner Karriere angekommen; wer 60 ist, steigt in aller Regel aus dem Berufsleben aus. In diesem phasenorientierten Konzept verbinden sich mit den Dekaden der beruflichen Entwicklung auch Annahmen zu den privaten Lebensumständen, die typisch für das jeweilige Lebensalter sind: Wer 30 ist, heiratet und baut ein Haus; wer 40 ist, kümmert sich um die Schullaufbahn der Kinder; wer 50 ist, hat die Immobilie abbezahlt und ist gesättigt. Dieses Denken greift zu kurz, weil der dynamische und individuelle Faktor zu wenig beachtet wird. Lebensläufe unterliegen einem starken Wandel, sie sind weniger planbar als früher, weniger konform, weniger geradlinig, geprägt durch Brüche. Der klassische Lebenszyklus verändert sich, heterogene, stark individualisierte Momente gewinnen an Bedeutung.“<sup>1</sup>

Die verbesserte Vereinbarkeit oder Work-Life-Balance ist auch mit der Einsicht verbunden, dass Motivation, Produktivität und Kreativität von Führungskräften besser erhalten werden, wenn Menschen die Chance haben, ihre Kräfte immer wieder zu regenerieren und sie kein eindimensio-

<sup>1</sup> Armutat, Sascha et. Al. (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. 1. Auflage, Bielefeld 2009

nales Leben führen müssen. Zu einem erfüllten Privatleben gehören neben Partnerschaft und Familie auch die Wahrnehmung kultureller und politischer Interessen, die in unserer modernen Bürgergesellschaft und dem demografischen Wandel ohnehin an Bedeutung gewinnen. Somit lassen sich Maßnahmen zur Vereinbarkeit auch auf Mitarbeitergruppen ohne familiäre Verpflichtungen oder Lebensereignisse übertragen.<sup>2</sup> Bei den heterogenen Lebensentwürfen heute zählen Mitarbeiter im Laufe ihres Berufslebens sowohl zu der einen als auch zur anderen Gruppe.

### **Familienbewusstsein lohnt sich**

Die betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik wurden inzwischen nachgewiesen. Bei einer repräsentativen Befragung von rund 1000 Geschäftsführenden und Personalverantwortlichen wurde unter anderem gezeigt, dass in familienbewussten Unternehmen mehr Mitarbeiter im Anschluss an die Elternzeit zurückkehren. Auch bei der Personalbeschaffung haben familienbewusste Unternehmen Vorteile: Sie erhalten von Mitarbeitern, die über besondere Qualifikationen verfügen und auf dem Arbeitsmarkt knapp sind, mehr Bewerbungen als die Vergleichsgruppe. Außerdem wurde die Krankheitsquote gesenkt.<sup>3</sup> Im Zusammenhang mit dem bereits in einigen Branchen existenten und drohenden Fachkräftemangel sowie den Folgen des demografischen Wandels kann familienbewusste Unternehmenspolitik ein Wettbewerbsvorteil oder zumindest eine prophylaktische Maßnahme sein.

Nicht zuletzt aus diesen Gründen wird seit etwa zehn Jahren eine familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen politisch stark unterstützt. So wird das *audit berufundfamilie*<sup>4</sup> als Initiative der Hertie-Stiftung durch das Bundesministerium Familie, Senioren, Frauen und Jugend durch Mittel aus dem Europäischen Sozialfond (Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen) gefördert. Bisher haben etwa 1600 Arbeitgeber das Zertifikat erhalten. Die Handlungsfelder in diesem Audit und das Zusammenspiel von „weichen und harten“ Maßnahmen kennzeichnen, worauf es bei der Schaffung einer durchgängigen familienbewussten Personalpolitik ankommt:

<sup>2</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Führungskräfte und Familie, Berlin 2008

<sup>3</sup> Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik: Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, Berlin und Münster 2013

<sup>4</sup> weitere Information: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

- Arbeitszeit
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsort
- Information und Kommunikation
- Führung
- Personalentwicklung
- Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen
- Service für Familien

Aktuell widmen sich die familieundberuf gGmbH und weitere von Bund und Ländern<sup>5</sup> geförderte Initiativen zudem dem Handlungsfeld „Übergangmanagement in den Ruhestand“. Die aktuelle Diskussion um den flexiblen und gleitenden Übergang in die Rente, Erwerbstätigkeit und bürgerschaftliches Engagement in der nachberuflichen Phase sind aktuell in der Diskussion. Wichtige Lebensereignisse wie der Renteneintritt, ein Partner, der bereits in Rente ist, oder die Großelternschaft werden somit durch passgenaue Konzepte der Personalpolitik gewürdigt.

### **Führungskräfte sind der Schlüssel**

Bei der Umsetzung von Maßnahmen zu lebensereignisorientierten Vereinbarkeitspolitik spielen finanzielle Ressourcen eine geringere Rolle als ideale. Die thematische Auseinandersetzung, Bewusstmachung und Kulturveränderung sind die zentralen Stellschrauben. Hier nehmen Führungskräfte eine Schlüsselrolle ein: Sie geben den Ausschlag, in welchem Maß Familienbewusstsein Teil der Unternehmenskultur ist. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie funktioniert nur, wenn sie Chefsache ist. Und wenn Führung sich an den Lebensereignissen der Mitarbeiter orientiert.

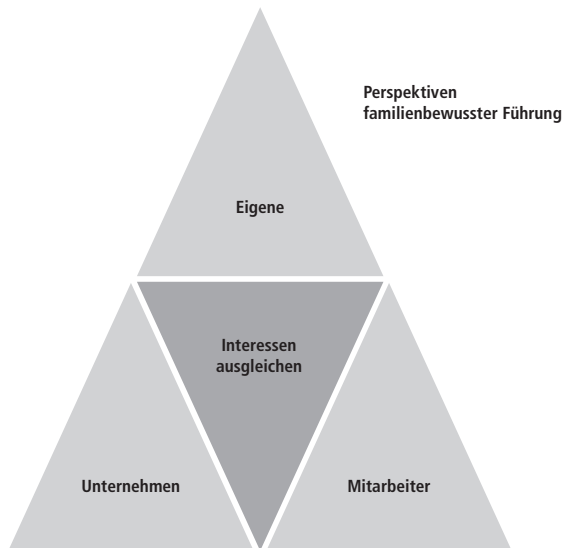
Wer familienbewusst führt,

- gibt ein Versprechen ab, dass Interessenskonflikte in verschiedenen Work-Life-Balance-Situationen offen angesprochen werden und dafür eine Lösung gefunden wird.

<sup>5</sup> bspw. [www.erfolgsfaktor-familie](http://www.erfolgsfaktor-familie), [www.familieundberuf.nrw.de](http://www.familieundberuf.nrw.de), [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

- erkennt an, dass das Privatleben ein wesentlicher Gesundheitsfaktor ist, und begreift es als Teil nachhaltigen Führungshandelns.
- implementiert Systeme und Infrastruktur, die familienbewusstes Handeln in der Organisation ermöglichen und verlangen.
- schätzt die Mitarbeiter als ganze Menschen mit privaten Bedürfnissen und Verpflichtungen wert.<sup>6</sup>

Führungskräfte sind gleichzeitig Gestalter und Nutznießer der familienbewussten Personalpolitik und unterliegen der Herausforderung, die verschiedenen Interessen zu balancieren. In der Teamsteuerung und in der Organisation der Prozesse zur Erreichung von Zielen organisieren sie An- und Abwesenheitszeiten, Erreichbarkeit und auch das Geben und Nehmen im Team. Dabei müssen sie manchmal auch ihre eigenen Interessen zurückstellen und dafür werben, dass das Team flexibel reagiert, wenn es bei einem Mitarbeiter familiär „brennt“. Aber auch Grenzen von Vereinbarkeit müssen verstanden und durchgesetzt werden.



<sup>6</sup> IFB! Initiative für Beschäftigung Themenkreis Vereinbarkeit Beruf und Familie (Hrsg.): Compendium Familienbewusste Führung, Berlin 2009

Innerhalb der Führungskräfteentwicklung ist es deshalb besonders wichtig, dass die Reflektion über die eigene Work-Life-Balance genügend Raum hat. Solche Maßnahmen sind häufig für weibliche Führungsnachwuchskräfte in Mentoring-Programmen etabliert. Im Rahmen des Wertewandels, den Anforderungen der Generation Digital Natives (Trend zur sanften Karriere, Streben nach Work-Life-Balance und Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge)<sup>7</sup> sowie dem Wunsch vieler Männer zur aktiven Vaterschaft sollten Führungskräfte-Programme sowohl die individuellen Lebensentwürfe, die Unternehmensinteressen als auch den familienbewussten Umgang mit Mitarbeitern behandeln.

## **Ganzheitliche Kulturentwicklung**

Erfolgreiche familienbewusste Führung zeigt sich an vier Merkmalen:

### **1. Kennen**

Kennt die Führungskraft die Möglichkeiten und Grenzen von familienbewusster Führung?

Ist sie informiert über die Vorgehensweisen und Instrumente im Unternehmen?

### **2. Können**

Hat die Führungskraft Instrumente und Spielräume zur Gestaltung von Arbeitsprozessen, Kommunikation und Delegation?

Erhält die Führungskraft Unterstützung in Entwicklungsprogrammen, Coaching oder Kollegialer Beratung zur kontinuierlichen Reflexion der Rollen und Aufgaben im Vereinbarkeitskontext?

### **3. Sollen**

Schafft die Unternehmensleitung eine Kultur, Rahmenbedingungen und Instrumente, die familienbewusste Führung tatsächlich ermöglichen?

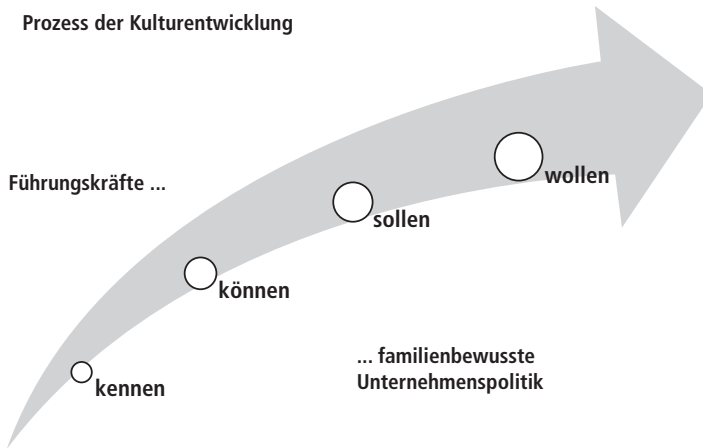
Darf eine Führungskraft tatsächlich familienbewusste Führung realisieren und wird dieses durch das Top-Management, Kollegen und Mitarbeiter zugelassen?

<sup>7</sup> Jutta Rump/Norbert Walter (Hrsg.): Arbeitswelt 2030, 1. Auflage, Stuttgart 2013

#### 4. Wollen

Ist die einzelne Führungskraft für familienbewusste Führung wirklich motiviert?

Hat sie eigenen Nutzen, das Thema voranzubringen?<sup>8,9</sup>



Werden die Parameter „kennen – können – sollen – wollen“ konsequent in die Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung einbezogen, so kann sich eine Unternehmenskultur entwickeln, in der familienbewusstes Führen selbstverständlich wird.

<sup>8</sup> IFB! Initiative für Beschäftigung Themenkreis Vereinbarkeit Beruf und Familie (Hrsg.): Kompendium Familienbewusste Führung, Berlin 2009

<sup>9</sup> Sulimma, Heiko: Familienbewusste Führung, Hamburg 2010

## Einbindung von Führungs- und Management-Konzepten

In Maßnahmen der (Nachwuchs-)Führungskräfte macht es Sinn, folgende moderne Konzepte zu integrieren:

- **Gesunde Führung**  
Hier gibt es starke Überschneidungen bei dem wertschätzenden und wahrnehmenden Verhalten gegenüber Mitarbeitern von Führungskräften.
- **Lebensorientierte Selbstkompetenz (LOS)**  
Der Ansatz, sowohl sich selbst als auch Mitarbeiter insbesondere in Krisen in aktives Handeln zu bringen. Dieser beruht auf dem Modell der Salutogenese (Gesundheit nicht als Zustand, sondern als Prozess).
- **Werteorientierte Führung**  
Mitarbeiterorientierung, Beteiligung der Mitarbeiter, transparente Kommunikation, Chancengleichheit, Lebenslanges Lernen und das Zulassen einer Wertevielfalt könnten Bausteine in einem gemeinsamen Werteleitbild sein.
- **Ganzheitliche Führung/Total Leadership**  
Wahrnehmung der Mitarbeiter als ganzheitliche Persönlichkeiten, d. h. auch mit ihren privaten und familiären Interessen.

Bei ganzheitlicher Führung sind folgende Prinzipien zu beachten:

**Verschaffen Sie sich aktiv Klarheit über die betrieblichen und privaten Prioritäten im Team.** Fördern Sie im Arbeitsalltag, in Mitarbeitergesprächen, auf Teamsitzungen den offenen Dialog über die betrieblichen Ziele einerseits und die individuellen Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andererseits. Wichtig ist, die unterschiedlichen Prioritäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu akzeptieren: Für einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt die Priorität vielleicht im Privatleben, für andere im Beruf und für Dritte ist ein Ausgleich beider Bereiche das gewünschte Optimum. **Fordern und fördern Sie jede Mitarbeiterin/jeden Mitarbeiter als „ganze Person“.** Machen Sie sich klar, dass jeder Mitarbeiter/jede



Mitarbeiterin vielfältige Rollen und Aufgaben innerhalb und außerhalb der Organisation erfüllt, und unterstützen Sie dies. Zahlreiche Kompetenzen und Fähigkeiten, die im Privatleben erworben werden, können positive Effekte auf die berufliche Leistung haben und umgekehrt können ungelöste private Probleme die Leistung im Team beeinträchtigen.

**Fördern Sie eine Teamkultur**, in der ein Ausgleich der unterschiedlichen familiären und privaten Interessen möglich ist. Achten Sie auf ein faires „Geben und Nehmen“ im Team zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit und ohne Familienpflichten. Die Aufteilung der Aufgaben und Anwesenheitszeiten sollte offen und streitbar ausdiskutiert werden.

**Experimentieren Sie kontinuierlich mit der Art und Weise, wie die Arbeit im Team erledigt wird.** Seien Sie offen für zunächst ungewöhnlich erscheinende Wege und haben Sie den Mut, gewohnte Annahmen wie „Eine Führungskraft muss immer verfügbar sein!“ infrage zu stellen. Seien Sie ständig auf der Suche nach Möglichkeiten, den kostbaren Rohstoff Arbeitszeit so effizient und so produktiv wie möglich einzusetzen. Die Erfahrung zeigt, dass Konflikte zwischen Beruf und Familie zumeist Schwachstellen in der Arbeitsorganisation zutage bringen.

**Fördern Sie die Ergebnisorientierung im Team.** Was zählt, ist das Arbeitsergebnis! Bei der Frage nach dem Wie und Wo der Arbeitsleistung sind der Fantasie dagegen wenig Grenzen gesetzt: Die Organisation des Arbeitsprozesses sollte individuell und flexibel betrieblichen und privaten Anforderungen angepasst werden.

**Streben Sie für Ihr Arbeitsteam/ Ihre Abteilung größtmögliche Flexibilität an.** Fördern Sie die Selbststeuerung durch das Arbeitsteam bzw. den einzelnen Mitarbeiter und die einzelne Mitarbeiterin. Dazu gehört auch, dass Sie Aufgaben delegieren und diese Fähigkeit bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern. Dann ist es auch Führungskräften möglich, in Teilzeit zu arbeiten. Voraussetzung dafür ist das Vertrauen in die unterschiedlichen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Bereitschaft, auch einmal das Risiko einzugehen, dass Aufgaben anders erledigt werden, als man es selbst tun würde.

**Fördern Sie die breite Steuerung von Qualifikationen im Team und unterstützen Sie das Spezialistentum nur dort, wo es unbedingt notwendig ist.** Erfahrungen zeigen, dass eine zu stark personenorientierte Arbeitsorganisation zu großen Effizienzverlusten führt. Die Abhängigkeit von Spezialistinnen und Spezialisten ist groß. Bei Urlaub, Kündigung oder Krankheit entstehen rasch Lücken in der Serviceleistung. Eine effiziente Qualitätskontrolle ist ebenfalls unmöglich, wenn nicht mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ähnliche Kompetenzen verfügen. Die breite Stellung von wichtigen Qualifikationen macht es auch Fach- und Führungspersonal möglich, flexibler auf familiäre oder private Anforderungen zu reagieren.

**Fördern Sie eine flexible, aber verlässliche Arbeitsplanung.** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienpflichten sind auf Planbarkeit besonders angewiesen: Daher sind präzise Absprachen und frühzeitige Kommunikation von Terminen unerlässlich. Gute Instrumente sind die Einführung **besprechungsfreier Tage** oder **reiner Besprechungstage**. Auch sollten Besprechungstermine zeitlich so gelegt werden, dass auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienpflichten daran teilnehmen können. Auch der Einsatz elektronischer Planungstools kann hilfreich sein, um mehr Transparenz über zeitliche Verfügbarkeit einzelner Mitarbeiter zu erzielen.<sup>10</sup>

## **Fazit**

Familienbewusste Führung ist nur dann erfolgreich, wenn Führungskräfte Maßnahmen zur Vereinbarkeit umsetzen. Dazu müssen sie diese kennen und in ihrer täglichen Arbeit für die Lebensereignisse realisieren. Im Unternehmen selbst müssen Maßnahmen zur flexiblen Vereinbarkeit zur Verfügung stehen. Es ist gut, wenn Führungskräfte außerdem Beratung zur Anwendung von Maßnahmen und für die Führung bekommen oder Formate zur kollegialen Beratung existieren. Grundlage für das Training von familienbewusster Führungskompetenz ist der eigene Umgang mit dem Thema. Nur wenn auch wirklich alle im Unternehmen familienbewusst handeln und führen, kann eine Kultur entstehen, die ein gutes und gesundes Betriebsklima fördert und somit betriebswirtschaftliche Erfolge zeigt.

<sup>10</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Führungskräfte und Familie, Berlin 2008