



Kurzleitfaden: Familienbewusste Unternehmenskultur und Führung

Familienbewusste Unternehmenskultur und Führung

Aktualisierte
Version 2024

Familienfreundliche Unternehmenskultur und Führung bilden das Fundament für die Umsetzung einer nachhaltigen, lebensphasenorientierten Personalpolitik. Die demografische Entwicklung, der zunehmende Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel und die fortschreitende Digitalisierung machen es für Unternehmen und Betriebe essenziell, eine familienbewusste Unternehmenskultur zu leben, u. a. indem sie Führungskräfte dafür sensibilisieren. Dies ist unabhängig von der Unternehmensgröße wichtig. Die Arbeitgeberattraktivität wird deutlich gesteigert, wenn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert wird. Familienfreundliche Personalmaßnahmen, wie flexible Arbeitszeiten, eine innerbetriebliche Ferienbetreuung zu entwickeln, eine familienunterstützende Infrastruktur und finanzielle Ressourcen anzubieten, sind richtig und wichtig. Falls die Leitung oder die Führungskraft im Alltag dann aber ablehnend reagiert, wenn z. B. der Vater tatsächlich „Väterzeit“ in Anspruch nehmen möchte, werden die Maßnahmen konterkariert.

Eine effektive familienbewusste Personalpolitik hängt stark von der Einstellung und Haltung der Geschäftsführung und der Personalverantwortlichen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ab!

Nur wenn Motive und Leitlinien von Geschäftsführung und Führungskräften vorgelebt und dadurch von den Beschäftigten auch erfahren werden können, entsteht eine familienfreundliche und lebensphasenorientierte Unternehmenskultur. Insbesondere Führungskräfte, die Vereinbarkeitsangebote selbst nutzen, indem sie Elternzeit nehmen, für einen bestimmten Zeitraum ihre Arbeitszeit reduzieren oder auch mal früher gehen, um die Kinder von der Kita abzuholen, sind für die Verankerung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur von besonderer Bedeutung.

Unternehmen mit einer ausgeprägten familienfreundlichen Unternehmenskultur verankern daher laut dem Unternehmensmonitor 2023 i.d.R. die Familienfreundlichkeit in ihren Leitlinien. Über die Hälfte der als besonders familienfreundlich wahrgenommenen Unternehmen bewertet die eigenen Führungskräfte zusätzlich nach der Umsetzung der Familienfreundlichkeit in den jeweiligen Verantwortungsbereichen.

Familienbewusst denkende und handelnde Führungskräfte sind der Schlüssel für eine **Win-Win-Situation**:

- Sie befördern den Veränderungsprozess im Unternehmen und Betrieb hin zu mehr Selbstverantwortung in Teams, Flexibilität und einer effizienten Arbeitsorganisation.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzen die Unterstützung und den Rat der Vorgesetzten bei der Entwicklung ihrer persönlichen Work-Life-Balance.
- Die Loyalität und das Verantwortungsbewusstsein im Team werden so gestärkt und die Motivation, mit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Arbeit nachgehen, wird gesteigert.



Unsere Tipps

- Zentrale Stellschrauben für eine **Win-Win-Situation** von Familie und Beruf sind die Bewusstmachung der Thematik und eine gewollte Kulturveränderung.
- Es ist oft nicht ausreichend, einfach nur Maßnahmen und Möglichkeiten anzubieten, sondern nachhaltige familienfreundliche Personalpolitik bedarf Menschen, die dahinter stehen und diese Kultur leben.
- Lesen Sie mehr dazu auch in unserem KLF Neue Impulse aus der Coronazeit
- Lesen Sie ausführlich zur Bedeutung von Unternehmenskultur und Personalführung in der Broschüre des BMFSFJ, Unternehmensmonitor 2023, Kapitel 4
- BMFSFJ, Gemeinsam gelingt die neue Vereinbarkeit, S. 13, Oktober 2017, 2. Auflage

Neue Herausforderungen

Gerade die Digitalisierung der Arbeitswelt stellt völlig neue Anforderungen an die Führungskultur. Manche Berufsbilder fallen weg oder werden sich stark wandeln. Dem Arbeitgebendem ermöglicht sie eine flexiblere Arbeitsorganisation. Dadurch können Arbeitskräfte ortsungebundener und projektbezogener eingesetzt werden. Die Beschäftigten wiederum profitieren von der Flexibilität, denn sie schafft mehr Freiräume, auch für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Flexibilisierung kann eine familienfreundliche Unternehmenskultur und Führung aber auch vor große Herausforderungen stellen, z. B. wenn:

Mögliche Herausforderungen

... Führungskräfte nicht das passende Verständnis ihrer Führungsrolle haben.



... Führungskräfte nicht die passenden Rahmenbedingungen schaffen (können).



... die Ressourcen der Führungskräfte finanziell und zeitlich begrenzt sind.



... Führungskräfte ihre Vorbildfunktion nicht wahrnehmen.



... Führungskräfte nicht die notwendige Unterstützung seitens der Firmenleitung haben.



Gerade Führungskräfte mit Familienpflichten sind in doppelter Weise gefordert: Zum einen müssen sie selbst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Lebensvorstellungen und mit unterschiedlichen Arbeitszeiten durch entsprechende Management-Kompetenzen führen. Zum anderen sind sie selbst gefordert, ihre eigenen beruflichen Anforderungen und familiären Aufgaben in Einklang zu bringen. Durch ihre höhere Sichtbarkeit im Unternehmen und Betrieb müssen Führungskräfte einen Spagat zwischen Vorbildrolle gegenüber den Beschäftigten und Vermittlerrolle zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewerkstelligen.

Führungskräfte stehen daher vor einer anspruchsvollen Aufgabe: Mit konkreten Maßnahmen die Zufriedenheit und das Engagement ihrer Mitarbeitenden erhalten, den Teamzusammenhalt fördern und die Anforderungen der Unternehmensorganisation erfüllen.

Wie die Herausforderungen gemeistert werden können

Damit eine familienfreundliche Führung auch vor dem Hintergrund einer digitaler werdenden Arbeitswelt gelingen kann, braucht es in erster Linie ein neues Verständnis von Führung: Eine Führungskultur, die auf Verantwortung und Wertschätzung basiert und **ganzheitliches und familienbewusstes Führen** vereint.

Führungskräfte sollten von Anfang an für familienbewusste personalpolitische Themen sensibilisiert werden

- Die Geschäftsführung sollte ihre Führungskräfte dabei unterstützen, proaktiv und flexibel handeln zu können. Eine wichtige Maßnahme ist es daher, Führungskräfte im persönlichen Gespräch oder im Rahmen von Führungsseminaren gezielt zu sensibilisieren, damit sie Vereinbarkeitsangebote selbst in Anspruch nehmen und dafür werben.
- Schulungen von Führungskräften und Personalverantwortlichen zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ können, insbesondere in Bezug auf die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen (Eltern, Pflegende, Beschäftigte ohne entsprechende Familienaufgaben), zu einem besseren Verständnis beitragen.
- Auch kann es hilfreich sein, im Unternehmen oder im Betrieb dezidierte Ansprechpersonen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu etablieren oder den Führungskräften zu ermöglichen, auf externe Dienstleister zurückzugreifen.
- Des Weiteren sollten Möglichkeiten geschaffen werden, bei denen sich Führungskräfte zu diesem Thema im Sinne eines „Best Practice“ austauschen können – am besten regelmäßig.
- Die Integration einer familienfreundlichen Führungskultur in das unternehmensinterne Anreiz- bzw. Bewertungssystem kann ebenso hilfreich sein, wie schon bei der Auswahl der Führungskräfte auf eine positive Einstellung zur Vereinbarkeit zu achten.



Unsere Tipps

Fortbildungen im Bereich Führungskultur werden beispielsweise von privaten Coaching- oder Supervision-Agenturen, Personalberatungen, Familien-Services sowie von Verbänden oder Einrichtungen der Fort- und Weiterbildung angeboten.





Führungskräfte sollten Vorbilder sein

Wie Führungskräfte sich den Beschäftigten gegenüber verhalten, was sie sagen oder verschweigen, ist essenzieller Teil der internen Kommunikation. Dafür haben sie wichtige Kommunikationsmittel zur Hand wie das Führen von Gesprächen mit ihren Beschäftigten, das Festlegen von Prozessen und das Gestalten von Arbeitszeiten. Bereits ein ermutigender Satz kann signalisieren, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne das Gespräch suchen können. Für die Führungskraft ist daher entscheidend, dass sie erkennt, was im Sinne der Vereinbarkeit des einzelnen Beschäftigten individuell erforderlich ist.

- Darüber hinaus ermöglichen vereinbarkeitsbewusste Führungskräfte nicht nur ihren Mitarbeitenden ein familienfreundliches Arbeitsumfeld, sondern können auch Vorbild für andere Führungskräfte sein.
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollte im Unternehmen oder im Betrieb eine Selbstverständlichkeit sein. Es sollte eine Balance zwischen Geben und Nehmen existieren. Führungskräfte und Beschäftigte sollten zugleich Freiräume und Vorteile nutzen können, dies aber auch durch gesteigerte Produktivität und einen höheren Identifikationsgrad mit den Unternehmenszielen ausgleichen.



Wer eine familienbewusste Unternehmenskultur pflegt und lebt ...

- ... gibt ein glaubhaftes Versprechen ab, dass Konflikte in verschiedenen Work-Life-Balance-Situationen offen ansprechbar sind und es Ziel ist, eine gemeinsame Lösung zu finden.
- ... erkennt an, dass eine gute Vereinbarkeit ein wesentlicher Gesundheitsfaktor ist und begreift es als Teil nachhaltigen Handelns.
- ... implementiert Systeme und Infrastruktur, die Anreize für familienbewusstes Handeln in der Organisation setzen und die Einführung passender Maßnahmen ermöglichen.
- ... schätzt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Menschen mit privaten Bedürfnissen und Verpflichtungen.
- ... lebt mit positiver Haltung „lebensphasenorientiert“ Werte vor.



Unsere Tipps

Verinnerlichen Sie die **vier Merkmale familienbewusster Führung**: Familienbewusst führt, **wer**

- es **kann** – die Möglichkeiten und Grenzen familienbewusster Führung kennt und die nötigen Instrumente besitzt,
- es **soll** – die Unternehmensleitung auch die nötigen Rahmenbedingungen dafür schafft,
- es **darf** – das Umfeld, Beschäftigte wie Führungspersonal, es zulässt und
- es **will** – ausreichend motiviert ist, das Thema zu leben und voran zu treiben.

Konkrete Tipps zur Umsetzung finden Sie auch in unserer To-do-Liste.



Unser Beispiel aus der Praxis – iwis SE & Co.KG

Die iwis SE & Co.KG, mit Sitz in Oberbayern, ist ein führender Hersteller von Präzisionskettensystemen und mechanischer Antriebstechnik für die Automobilbranche und Industrie. Mit Verbindungs- und Kontakttechnik in perfekter Präzision führt iwis den Bereich Automotive in Sachen e-Mobilität weiter in Richtung Zukunft. Als Familienunternehmen in der 4. Generation setzt iwis sich aktiv für Familienfreundlichkeit am Arbeitsplatz ein und das auch auf oberster Führungsebene.

Die Unternehmenskultur von iwis ist geprägt von einem starken Zusammenhalt und einer offenen Kommunikation. Die Führungsebene, angeführt vom geschäftsführenden Gesellschafter Johannes Winklhofer, steht für persönliche Gespräche jederzeit zur Verfügung und ermutigt die Mitarbeitenden, ihre Anliegen bezüglich Vereinbarkeit offen anzusprechen. So werden die iwis App: Yammer, Mitarbeitergespräche und Betriebsversammlungen genutzt, um Mitarbeitende auf Themen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufmerksam zu machen. Zusätzlich werden Familienmitglieder explizit zu Betriebsfesten und Veranstaltungen eingeladen, was das Gefühl der Verbundenheit und Wertschätzung verstärkt.

Besonders hervorzuheben ist die kontinuierliche Schulung und Sensibilisierung der Führungskräfte zum Thema. Sabbaticals und Teilzeitarbeit während der Elternzeit sind fester Bestandteil der Führungskräfteentwicklungsprogramme. Die Überzeugung der Führungsebene, dass die Familie ein zentraler Wert ist, wird so nicht nur kommuniziert, sondern aktiv gelebt und durch zahlreiche Auszeichnungen und bestandene Audits bestätigt.

Die Ausrichtung des Unternehmens auf eine familienfreundliche Kultur zeigt sich auch in den zahlreichen Unterstützungsangeboten für Mitarbeitende und deren Familien. Von einer betriebseigenen Kindertagesstätte bis hin zu finanzieller und sozialer Unterstützung durch die Johannes Winklhofer Stiftung für Mitarbeiter in Not – iwis engagiert sich aktiv für das Wohl seiner Belegschaft.

Literatur- und Linktipps

- BMFSFJ: [Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023](#)
- Prognos AG im Auftrag des BMFSFJ: [Erfahrungen und neue Impulse aus der betrieblichen Vereinbarkeitspolitik](#), Juli 2021
- Beruf und Familie: [Hybrides Arbeiten: neue Chancen für die Vereinbarkeit](#), September 2021
- Initiative für Beschäftigte: [Kompendium Familienbewusste Führung](#), Mai 2009
- Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz: [Strategie für die Zukunft: Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0](#), Oktober 2011 und [Handout für Führungskräfte: Lebensphasenorientierte Führungsregeln](#)
- Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP): [Status Quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik](#), 2013
- Familienpakt Bayern: [Familienbewusste Personalpolitik – Was sie Unternehmen bringt, Wie sie gelingen kann](#), November 2016, 2. Auflage

Die Servicestelle ...



... **ist Ansprechpartnerin** für Fragen zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Bayern.

... **bietet Erstberatung** für bayerische Unternehmen zur Gestaltung einer familienfreundlichen Arbeitswelt.



... **stellt Informationen** rund um das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ bereit.

... **schaft eine Plattform** zum Erfahrungsaustausch für Unternehmen, Initiativen und weitere beteiligte Akteure.



... führt **themenspezifische Informationsveranstaltungen, Online Seminare** und **Workshops** mit hohem Praxisbezug durch.

Wir beraten Sie gern!

Servicestelle Familienpakt Bayern
Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München
Tel.: 089/5790-6280
E-Mail: servicestelle@familienpakt-bayern.de
Internet: www.familienpakt-bayern.de



 **Servicestelle
Familienpakt Bayern**

Verwendete Literatur:

- BMFSFJ (2008): Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Ein Leitfaden für die Praxis.
- BMFSFJ: Gemeinsam gelingt die neue Vereinbarkeit (Oktober 17)
- BMFSFJ (2017): Familienfreundliche Unternehmenskultur – Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- BMFSFJ (2023): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023
- Kompendium Familienbewusste Führung: Initiative für Beschäftigung

Impressum:

Herausgeber, Bezugsquelle und Redaktion:
Servicestelle Familienpakt Bayern
Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München
Telefon +49 89 5790-6280
E-Mail: servicestelle@familienpakt-bayern.de
Internet: www.familienpakt-bayern.de

Stand:

Januar 2024

Gestaltung:

Schölzel, Möhring GmbH, Frankfurt am Main

