



Kurzleitfaden: Familienbewusste Unternehmenskultur und Führung

Familienbewusste Unternehmenskultur und Führung

Familienfreundliche Unternehmenskultur und Führung bilden das Fundament für die Umsetzung einer nachhaltigen, lebensphasenorientierten Personalpolitik. Gerade im Hinblick auf die demografische Entwicklung, den dadurch drohenden Fachkräftemangel sowie die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt ist es für Unternehmen und Betriebe unabhängig von ihrer Größe essentiell, sich selbst als Entscheider gegenüber seinen Beschäftigten familienfreundlich zu verhalten und/oder ihre Führungskräfte dafür zu sensibilisieren. Die Arbeitgeberattraktivität wird deutlich gesteigert, wenn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert wird. Familienfreundliche Personalmaßnahmen, wie z. B. flexible Arbeitszeiten oder eine innerbetriebliche Ferienbetreuung zu entwickeln oder eine familienunterstützende Infrastruktur und finanzielle Ressourcen anzubieten, sind richtig und wichtig. Falls Chef oder Führungskraft im Alltag dann aber ablehnend reagieren, wenn z. B. der Vater tatsächlich „Väterzeit“ in Anspruch nehmen möchte, werden die Maßnahmen konterkariert.

- Fundament für alle Unternehmen
- erhöht die Arbeitgeberattraktivität

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.

Gemäß dem Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016 fallen die Zufriedenheitswerte der Beschäftigten in Unternehmen und Betrieben, in denen die Führungskräfte die Beschäftigten in der Inanspruchnahme von familienfreundlichen Maßnahmen bestärken, um rund 60 Prozentpunkte höher aus als in Betrieben, in denen die Führungskräfte zurückhaltender sind.

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 des Vorgesetzten bei der Entwicklung ihrer persönlichen Work-Life-Balance.
- Die Loyalität und das Verantwortungsbewusstsein im Team wird so gestärkt und die Motivation, mit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Arbeit nachgehen, 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 ausführlich zur Bedeutung von Unternehmenskultur und Personalführung in der Broschüre des BMFSFJ, Unternehmensmonitor 2016, Kapitel 4
- BMFSFJ, Gemeinsam gelingt die neue Vereinbarkeit, S. 13

Welchen Herausforderungen Sie begegnen müssen

Gerade die Digitalisierung der Arbeitswelt stellt völlig neue Anforderungen an die Führungskultur. Manche Berufsbilder fallen weg oder werden sich stark wandeln. Dem Arbeitgeber ermöglicht sie eine flexiblere Arbeitsorganisation. Er kann seine Arbeitskräfte ortsungebundener und projektbezogener einsetzen. 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/Wertevorstellungen 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 Ausgleich 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.

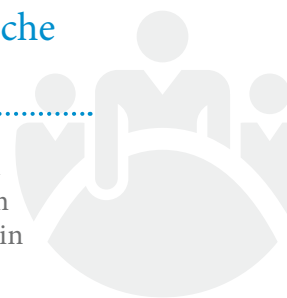
Führungskräfte sollten von Anfang an für familienbewusste personalpolitische Themen sensibilisiert werden

- 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 einen Ansprechpartner 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 essentieller Teil der internen Kommunikation. Dafür haben sie wichtige Kommunikationsmittel zur Hand wie z. B. das Führen von Mitarbeitergesprächen, 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 Mitarbeitern 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 Mitarbeiter 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.

Als erste bayerische Sparkasse erhielt die Kreissparkasse Augsburg im Jahr 2008 das Zertifikat des Audit Beruf



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 – Kreissparkasse Augsburg

und Familie als familienfreundlicher Arbeitgeber.

Um das dort festgelegte Ziel „Familienfreundliche Führung“ zu erreichen, haben sich die Führungskräfte der Sparkasse in speziellen Seminaren schulen lassen.

Zu Beginn wurden die Führungskräfte zunächst über die strategische Bedeutung der Familienfreundlichkeit im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität informiert. Themen waren hier u. a. die Bedeutung familienbewusster Führungskultur, wie sich Familienbewusstsein in der Praxis ausdrückt oder die Evaluierung des eigenen Führungsverhaltens in Bezug auf Familienfreundlichkeit. Im Rahmen der Schulungen fand auch ein Austausch unter den Führungskräften statt, bei dem unterschiedliche Best-Practice-Beispiele einer familienfreundlichen Personalführung diskutiert wurden.

Darüber hinaus spielte auch der Aspekt der gesunden Führung eine wichtige Rolle.

Auch im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Krisenintervention werden regelmäßig aktuelle Themen aufgegriffen und den Führungskräften über spezielle Seminare die Möglichkeit zur Weiterbildung angeboten.

Neben den Seminaren und Fortbildungen erhalten die Führungskräfte bei der Kreissparkasse Augsburg seither eine Checkliste. Mit dieser können sie ihr eigenes Führungsverhalten besser einschätzen, Handlungsfelder leichter identifizieren und eigene Entwicklungen dokumentieren.



„Unsere Führungskräfte sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen die Seminarangebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr. Insbesondere bei Themen, die ihnen als betriebswirtschaftlich ausgebildete Fachkräfte zunächst eher fremd sind.“

Claus Holzapfel,
Bereichsleiter Personal und Organisation

Literatur- und Linktipps

- IfB Initiative für Beschäftigte, Kompendium Familienbewusste Führung
- Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung, Mainz: Strategie für die Zukunft: Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2. und Handout für Führungskräfte, Lebensphasenorientierte Führungsregeln
- Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP), Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen: Status Quo und betriebswirtschaftliche Effekte, 2013
- Familienpakt Bayern, [Familienbewusste Personalpolitik – Was sie Unternehmen bringt, wie sie gelingen kann](#)
- BMFSFJ: [Informationen für Personalverantwortliche, Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen](#)
- BMFSFJ: [2017 Check familienbewusste Unternehmenskultur](#)

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** 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)
<https://www.bmfsfj.de/blob/119618/73d47eb95a333f8db1b100613bca0f53/gemeinsam-gelingt-die-neue-vereinbarkeit-ein-leitfaden-fuer-arbeitgeber-und-arbeitnehmervertretungen-data.pdf>
BMFSFJ (2017): Familienfreundliche Unternehmenskultur – Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
<https://www.bmfsfj.de/blob/118380/84f7a8f9a71bb7050c7d30cafabe6c4/familienfreundliche-unternehmenskultur-data.pdf>
BMFSFJ (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016.
<https://www.bmfsfj.de/blob/95434/ede1131bedf5bbbb477cfd478bcc1b7/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2016-broschuere-data.pdf>
Kompendium Familienbewusste Führung; Initiative für Beschäftigung.
<http://docplayer.org/23598025-Kompendium-familienbewusste-fuehrung.html>

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:
März 2018

Gestaltung:
Schölzel, Möhring GmbH, Frankfurt am Main

