



***Familienbewusste Führung***

***und die work-life-balance***

***von Führungskräften***



## Familienbewusste Führung

In den Unternehmen ist in den vergangenen Jahren das Bewusstsein für eine familienbewusste und demografie-sensible Personalpolitik gewachsen. Führungskräfte sind die Schnittstelle bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Erfahrungen zeigen, dass die Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Vereinbarkeit der Unterstützung der Führungskräfte bedarf.

Wie kann die Entwicklung von Führungskräften und Nachwuchsführungskräften unter dem Aspekt der Vereinbarkeit erfolgen? Wie kann Führungskräften die eigene Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht werden?

Diese und andere Fragen wollen wir mit diesem Leitfaden beantworten. Es geht uns darum, für die Rolle der Führungskräfte zu sensibilisieren und zu zeigen, wie in Unternehmen Arbeitsbedingungen geschaffen werden können, die die Balance von beruflichen Anforderungen und familiären Aufgaben auch für sie ermöglicht. Des Weiteren müssen Managementkonzepte von ihnen selbst entwickelt werden, um familienbewusste Arbeitsbedingungen in ihren Abteilungen und Teams umsetzen zu können. Nicht zuletzt wollen wir aufzeigen, welche Veränderungen in der Unternehmenskultur und -strategie notwendig sind, um mit diesen Maßnahmen eine nachhaltige Veränderung zu ermöglichen.

Dabei stehen auch Betriebsrätinnen und Betriebsräte in der Verantwortung. Sie bestimmen Arbeitszeitregelungen mit und verhandeln arbeitsorganisatorische Maßnahmen.

Sie nehmen personelle Aufgaben wahr und kümmern sich um die Belange der Kolleginnen und Kollegen. Damit erfüllen sie Anforderungen, die auch an Führungskräfte gestellt werden.

Führungskräfte mit Familienaufgaben sind in doppelter Weise verantwortlich. Sie müssen zum einen ihre Teams mit unterschiedlichen Lebensentwürfen und Arbeitszeitvorstellungen führen und dafür entsprechende Konzepte entwickeln, und zum anderen sind sie auch persönlich gefordert, eigene Vereinbarkeitswünsche in Einklang zu bringen und Führungsaufgaben ggf. auch in reduzierter Arbeitszeit zu bewältigen (Stichwort: Anwesenheitskultur). Sie wissen also sehr genau um den Spagat zwischen betrieblichen, ökonomischen sowie alltäglichen Anforderungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie an Einzelne stellt und sind damit wichtige Bündnispartnerinnen und -partner im betrieblichen Geschehen.

Die Vorteile einer optimalen Balance von Arbeit und Leben liegen auf der Hand, dazu gehören z. B. gute Modelle, die auch das Know-how von Teilzeitbeschäftigten besser einbezieht. Die Eigenverantwortung und damit einhergehend die Kommunikation im Team werden gefördert und faire Aushandlungsprozesse implementiert; die Kunden- und Serviceorientierung wird gesteigert. Nicht zuletzt gilt das Argument der Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeber mit Blick auf den demografischen Wandel.

Alle Maßnahmen berühren in unterschiedlicher Ausprägung große Unternehmen sowie Klein- und Mittelbetriebe. Während Großunternehmen oft über mehr Möglichkeiten verfügen, können kleinere Betriebe aufgrund ihrer Überschaubarkeit häufig beweglicher sein und daher oftmals flexiblere Wege gehen. Darüber hinaus sind alle Aktivitäten auf Frauen und Männer gleichermaßen auszurichten.



## Ganzheitliche Führungskultur

Studien belegen, dass die Führungskräfte erfolgreich sind, die einen ganzheitlichen Ansatz wählen (Total Leadership). Sie tragen deutlich überproportional zum Unternehmensgewinn bei. Prinzipien einer ganzheitlichen Führungskultur im Unternehmen können sein:

- ☞ Klarheit über betriebliche und private Prioritäten im Team:  
Der aktive Dialog im Team wird gefördert, indem betriebliche und individuelle Ziele für alle deutlich kommuniziert werden. Wichtig dabei ist, dass unterschiedliche Prioritätensetzungen akzeptiert werden.
- ☞ Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wird als »ganze Person« gefördert und gefordert:  
Zahlreiche Kompetenzen, die im Privatleben erworben werden, können betrieblich von Interesse und Nutzen sein. Diese Fähig- und Fertigkeiten zu kennen und sie gezielt zu nutzen, wirkt sich positiv auf alle Beteiligten aus.
- ☞ Teamkultur fördern:  
Dabei ist auf ein faires Geben und Nehmen zwischen Beschäftigten mit und ohne Familienaufgaben zu achten.  
Die Aufteilung von Aufgaben und Anwesenheitszeiten sollte dabei offen angesprochen und diskutiert werden.
- ☞ Experimente sind erlaubt:  
Auf der Suche nach der effizientesten Arbeitsorganisation können und müssen gewohnte Annahmen in Frage gestellt werden (muss z. B. eine Führungskraft rund um die Uhr verfügbar sein?). Es muss möglich sein, verschiedene Modelle zu testen und ggf. auch wieder zu verwerfen.



- ☞ Ergebnisorientierung im Team:  
Die zentrale Frage gilt dem Arbeitsergebnis. Das Wie und Wo kann im Team ausgehandelt werden. Dabei sollte die Arbeitsorganisation individuell, flexibel und an die betrieblichen sowie privaten Anforderungen angepasst werden.
- ☞ Unterschiedliche Qualifikationen ermöglichen größtmögliche Flexibilität:  
Eine breite Streuung von wichtigen Qualifikationen ermöglicht es auch Fach- und Führungskräften, flexibel auf familiäre und private Anforderungen zu reagieren. Das Vertrauen in die unterschiedlichen Fähigkeiten der Beschäftigten ermöglicht Führungskräften in Teilzeit zu arbeiten, ohne das Risiko einzugehen, dass Aufgaben unerledigt bleiben.
- ☞ Flexible, aber verlässliche Aufgabenplanung:  
Beschäftigte mit Familienaufgaben sind auf Planbarkeit besonders angewiesen. Präzise Absprachen und frühzeitige Kommunikation sind deshalb unerlässlich. Besprechungsfreie Tage bzw. Besprechungstage können gute Instrumente sein.

## Führungskräfteentwicklung

Traditionelle Rollenmuster und Aufgabenverteilungen sind oftmals auch bei den Führungskräften noch sehr stark ausgeprägt und spiegeln sich somit auch in betrieblichen Prozessen wider. Umso wichtiger ist es daher, alle personalpolitischen Maßnahmen zu nutzen, die diese Orientierungen aufbrechen. Maßnahmen im Sinne einer ganzheitlichen Führungskräfteentwicklung können sein:





- **Anforderungsprofile neu definieren:**  
Neben den fachlichen und methodischen Kompetenzen müssen die Begabungen zur Lösung von Konflikten und die Team- und Kommunikationsfähigkeit ein deutlicheres Gewicht bekommen. Gute soziale und kommunikative Fertigkeiten können so mit in die individuelle Beurteilung einfließen.
- **Integration ganzheitlicher Führung:**  
Die Prinzipien ganzheitlicher Führung können in die Anforderungsprofile von Führungskräften integriert werden. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Maxime verbindlich bei der Auswahl und Beurteilung dieser Zielgruppe angewandt wird.
- **Persönliche Betroffenheit:**  
Sind Personen mit Familienaufgaben in den Auswahl- und Beurteilungskommissionen, kommen neue Perspektiven in diese Verfahren.
- **Thema sichtbar machen:**  
Wenn z. B. bei Jubiläen, Betriebsfesten oder anderen betrieblichen Veranstaltungen das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie angesprochen wird, gelingt die Integration in den Unternehmensalltag leichter. Indem Familien an Veranstaltungen teilnehmen, wird das Lebensumfeld der Beschäftigten verdeutlicht.
- **Führungskräfte-Seminare zum Thema anbieten:**  
Work-life-balance-Seminare fördern nicht nur den kollektiven Austausch untereinander, sondern zeigen gute Beispiele aus der Praxis und fordern zum Handeln auf.
- **Mentoring:**  
Unterstützende Beziehungen zwischen erfahrenen Führungspersonen und Nachwuchskräften dienen dem generationsübergreifenden Austausch und dem Verständnis untereinander.
- **Gezielte Personalentwicklungsprogramme für mehr weibliche Führung:**  
Zielsetzung: Stärkung weiblicher Potenziale bei Ausgestaltung ihrer individuellen Karriereentwicklung.  
Zielgruppe: Frauen ohne bisherige Führungserfahrung, die in der Zukunft Führungsrollen übernehmen wollen.

## Arbeitsorganisation

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort hilft selbstverständlich auch den Führungskräften bei ihrer Vereinbarkeitsproblematik. Die Vorbehalte bezüglich Vertrauensarbeitszeit, Home-Office, Teilzeit und Telearbeit für diese Beschäftigtengruppen sind allerdings nach wie vor besonders hoch. Gute Praxisbeispiele und ein Mehr an Informationen können dazu beitragen, dass diese Voreingenommenheiten Zug um Zug abgebaut werden. Praktische Modelle können sein:

- **Teilzeit in Leitungspositionen:**  
Auch in Positionen mit hoher Verantwortung können variable Arbeitszeitmodelle implementiert werden. Varianten der Teilzeitarbeit beinhalten deutlich mehr Möglichkeiten als die klassische Halbtagsarbeit. Verschiedene Modelle können – auch für einen vorher definierten Zeitraum – starr oder flexibel vereinbart werden. Führungskräfte in Teilzeit sind Vorbilder gelebter work-life-balance auch für andere Beschäftigtengruppen.
- **Hohe Zeitautonomie:**  
Da Aufgaben von Führungskräften in der Regel ohnehin ein hohes Maß an Eigenverantwortung beinhalten, können Modelle einer hohen Zeitautonomie und flexible Anwesenheitszeiten bei der Aufgabenerfüllung hilfreich sein.
- **Jobsharing:**  
Die Aufteilung eines Arbeitsplatzes kann insbesondere dann sinnvoll sein, wenn auf der Position ein hoher Anteil von Ad-hoc-Entscheidungen anfällt und somit eine ganztägige Besetzung des Arbeitsplatzes erforderlich ist. Wichtig dabei ist, dass sich die Stelleninhaberinnen und -inhaber regelmäßig intensiv austauschen und kommunikationsfähig sind.

Die aufgezeigten Modelle bilden einen Überblick aus der Vielzahl von Möglichkeiten einer besseren Vereinbarkeit für Führungskräfte und ihrem Verantwortungsbereich. Für die betriebliche Umsetzung ist die Bewertung der eigenen betrieblichen Ausgangssituation, die gemeinsame Ausarbeitung von Lösungsansätzen und die Umsetzung inklusive Erfolgskontrolle ganz entscheidend.

Die Sozialpartner der chemischen Industrie, BAVC und IG BCE, unterstützen und begleiten die Betriebsparteien bei der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik mit Beratung, Handlungshilfen sowie Praxisbeispielen und organisieren den Erfahrungsaustausch. Weitergehende Informationen sind erhältlich:

[www.chemie-sozialpartner.de](http://www.chemie-sozialpartner.de)

[www.igbce.de](http://www.igbce.de)

[www.bavc.de](http://www.bavc.de)

[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

[www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)

Herausgeber/-in:

Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC), Wiesbaden, [www.bavc.de](http://www.bavc.de) und  
IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Hannover, [www.igbce.de](http://www.igbce.de)

Stand: Februar 2016 · Gesamtherstellung: BWH GmbH

Titelfoto: fotolia, Fotos: fotolia (4)/© i love images – [www.agefotostock.com\(1\)](http://www.agefotostock.com(1))