



Arbeitsrecht und Personal

▷ Familie und Beruf

Heiko Sulimma

Familienbewusste Führung

Vereinbarkeit von Beruf und Familie im
Berufsalltag verankern – Ein Ratgeber für
Unternehmen und Führungskräfte

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Heiko Sulimma

Familienbewusste Führung

Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Berufsalltag verankern
- Ein Ratgeber für Unternehmen und Führungskräfte



Verlag Dashöfer GmbH

Fachverlag für Wirtschaft, Behörden, Selbständige
und Freiberufler

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 0 40/41 33 21-0 · Fax: 0 40/41 33 21-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: September 2010

Copyright © 2010 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

Zur Einstimmung: Zwei Geschichten zwischen Beruf und Familie!	1
Einführung	3
Sequenz 1	5
Sequenz 2	8
Familienbewusste Personalpolitik 2.0.	8
Führung als Schlüsselfunktion!	11
Die betriebswirtschaftliche Komponente familienbewusster Führung.	12
Wer ist denn „die Führungskräfte“?	13
Sequenz 3 – Handlungsstrategien für Arbeitgeber	17
Führung bewegen	17
Können – die notwendige Qualifikation verfügbar machen	19
Wollen – Motivation für familienbewusste Führung erzeugen	24
Sollen – Eindeutigkeit und Verbindlichkeit	25
Dürfen – Glaubwürdigkeit und Authentizität.	27
Glaubwürdigkeit durch Beteiligung.	27
Rahmenbedingungen für familienbewusste Führung	27
Sequenz 4 – Praxistipps für Führungskräfte	29
Mitarbeiterführung	29
Betriebliche Angebote	32
Gestaltung von Arbeitsprozessen	34
Qualifizierung und Coaching / Supervision	36
Führungskräfte sind auch Menschen – Leadership-Life-Balance	37
Weiterführende Literatur und Linktipps	40
Was sagt die Praxis?	41

Zur Einstimmung: Zwei Geschichten zwischen Beruf und Familie!

Ein Nachmittag im April 2010 um 15.45 Uhr: Ein Klinikum in Norddeutschland

Ein Mitarbeiter der IT-Abteilung freut sich darauf, seinen achtjährigen Sohn zu seinem ersten Handballtraining zu begleiten. Aufgrund der Gleitzeitregelung ist ihm das grundsätzlich möglich. Dennoch hat er seinen Teamleiter bereits zu Wochenbeginn darauf hingewiesen, dass er heute seinen Arbeitstag früher als gewöhnlich beenden wird. Unglücklicherweise ist aufgrund einer späten Lieferung eines Ersatzteils die Präsenz eines Mitarbeiters bis 18.00 Uhr erforderlich. Gleichzeitig sind andere Kollegen mit einer Datenmigration beschäftigt oder in einer externen Schulung. Der Teamleiter bittet ihn deshalb, bis 18.00 Uhr am Arbeitsplatz zu bleiben um die eintreffende Sendung entgegenzunehmen und zu überprüfen.

Der Mitarbeiter weigert sich und verweist auf die Gleitzeitregelung und die rechtzeitige Ankündigung seiner familiären Angelegenheit. Der Teamleiter besteht zunächst auf seinem Anliegen, gibt aber dann nach und sagt wörtlich: *„Ich dachte immer wir wären ein Team hier...“*

Am nächsten Tag stellte sich heraus, dass die erwartete Lieferung Tags zuvor gar nicht mehr eintraf.

Zur gleichen Zeit im Verwaltungsbereich eines großen Versandhauses in der Nähe von Kassel:

Eine leitende Mitarbeiterin der Buchhaltung teilt ihrem Abteilungsleiter unmittelbar vor Beginn einer wichtigen Besprechung mit der externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit, dass sie aufgrund des Ausfalls der Pflegeperson ihrer schwerkranken Mutter sofort ihre Arbeit abbricht. Obwohl ihr Wissen für die Besprechung von großer Bedeutung ist, stimmt der Abteilungsleiter sofort zu und bittet sie nur, für die notwendigen Rückfragen telefonisch erreichbar zu sein.

Er verabschiedet seine Kollegin wohlwollend mit den Worten: *„Bringen Sie zuerst Ihre Dinge in Ordnung, alles andere findet sich.“* Im weiteren Fortgang des Nachmittags wird lediglich noch ein Telefonat geführt: Die Mitarbeiterin ruft ihren Chef

nach Feierabend auf dem Handy an und erkundigt sich nach dem Ausgang des Gesprächs. Es stellt sich heraus, dass nur wenige Fragen offen blieben, die kurzfristig fernmündlich geklärt werden können.

Einführung

Gras wächst nicht, indem man daran zieht –
Warum eine Broschüre über familienbewusste Führung?

In weiten Teilen der Unternehmenswelt, aber auch im öffentlichen Sektor, hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass nicht nur die richtigen Produkte, effiziente Verfahren und eine adäquate Organisation über den Erfolg entscheiden, sondern vor allem die Menschen. Damit steigen, insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels, der zu einer Verknappung des Angebots an qualifiziertem Personal führt, die Anforderungen an das Personalmanagement entlang des gesamten „Lebenszyklus“, also von der Auswahl der passenden Mitarbeiter über permanente Fort- und Weiterbildung bis zu alters- und altersgerechten Arbeitsplätzen. Weil gerade qualifizierte Menschen sich ihres Wertes am Personalmarkt bewusst sind und zunehmend eine gute Vereinbarkeit ihres Berufs mit ihrem Privat- und Familienleben einfordern, müssen sich Arbeitgeber darauf einstellen und entsprechende Angebote und Strukturen schaffen. Dies ist aber nicht alleinige Aufgabe „der Personalabteilung“, sondern erfordert vor allem „richtige“ Führung und richtige Führungsunterstützung.

Es ist deshalb Zeit, auf die Fragen einzugehen, die sich unweigerlich stellen, wenn ein Unternehmen oder eine Institution Familienbewusstsein und Familienfreundlichkeit nicht nur zur Schau stellen, sondern nachhaltig in die Arbeitsprozesse integrieren will. Und genau das funktioniert nur mit den Führungskräften.

Um bereits an dieser Stelle Unklarheiten zu vermeiden, sei darauf hingewiesen, dass die Begriffe „Work-Life-Balance“, „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, „Einklang von Beruf und Erwerbsleben“ und andere, ähnliche Formulierungen in dieser Broschüre in der gleichen Weise verstanden werden wollen, nämlich als Synonyme für eine wertschätzende Achtsamkeit der sozialen Bedürfnisse von Menschen durch Arbeitgeber und – insbesondere – durch Führungskräfte.

Hiervon ausgehend gibt diese Broschüre dem/der Leser/in einen theoretischen und erfahrungsbasierten Überblick, um den Kontext der Problemstellung transparent zu machen. Sie wäre jedoch unvollständig, wenn nicht konkrete Handlungsoptionen für Arbeitgeber und natürlich für Menschen in Führungspositionen

zur Verfügung gestellt würden. Diese Empfehlungen basieren auf einer langjährigen Beratungspraxis in Unternehmen, öffentlichen Körperschaften und Non-Profit-Organisationen im Themenfeld der familienbewussten Personalpolitik, der Durchführung des audit berufundfamilie sowie profunder Erfahrung in der Qualifizierung und im Coaching von Führungskräften.

Die Broschüre ist natürlich an Leitungspersonlichkeiten und Führungskräfte gerichtet, die sich mit dem Themenfeld vertraut machen und die Situation in ihrem Unternehmen, in ihrer Institution bewerten wollen. Ebenso werden jedoch Personalfachleute, Mitarbeitervertreter und Gleichstellungsbeauftragte profitieren, denn sie sind aufgerufen, familienbewusste Führung zu initiieren und zu entwickeln, um auf diese Weise einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Organisation zu leisten. Die Ausführungen ersetzen nicht die Einzelfallanalyse und haben nicht den Anspruch eines umfassenden Leitfadens. Vielmehr erschließen sich dem/der Leser/in die Möglichkeiten und der Nutzen eines familienbewussten Personalmanagements, welches die Führungsebenen für diese grundsätzliche strategische Ausrichtung gewinnt und die richtigen Voraussetzungen hierfür schafft. Denn eines steht fest: Ein Arbeitgeber ist nur dann attraktiv, wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Menschen am Arbeitsplatz als machbar erlebt und auf diese Weise Lebensqualität entfaltet wird.

Sequenz 1

Warum ist familienbewusste Führung unverzichtbarer Bestandteil familienbewusster Personalpolitik?

Familienbewusstsein als Erfolgsfaktor eines strategischen und demografiegerechten Personalmanagements ist in Deutschland mittlerweile in vielen Unternehmen und Institutionen anerkannt. Die Zahl der Arbeitgeber, welche die existenzielle Bedeutung attraktiver Angebote für Arbeitnehmer/innen mit familiären Verpflichtungen erkannt haben, wächst ständig. Jedes Jahr werden über zweihundert Arbeitgeber mit dem Zertifikat zum audit berufundfamilie¹ ausgezeichnet, welches deren familienbewusste Personalpolitik belohnt und in die Öffentlichkeit trägt. Noch weitaus mehr Unternehmen und andere Organisationen organisieren sich in den lokalen Bündnissen für Familie, vernetzen sich in anderen regionalen Verbindungen oder kooperieren mit Behörden und Familienbildungsstellen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ihrer Beschäftigten zu verbessern.

Alles in allem schaffen Arbeitgeber so mehr und mehr gute Rahmenbedingungen, damit Menschen familiäre Verpflichtungen und berufliche Herausforderungen miteinander in Einklang bringen können.

Dennoch: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hängt nicht von einem Zertifikat ab, nicht von Kooperationen und von Betriebsvereinbarungen. Entscheidend, ob Menschen einen positiven Impuls in ihrer Lebens- und Arbeitsqualität spüren, ist die Frage, ob Familienbewusstsein am Arbeitsplatz tatsächlich gelebt wird. Denn das Gelingen der Aushandlungsprozesse dort bestimmt, ob im Zusammenreffen von beruflichen Aufgaben und familiären Anliegen Lösungen gefunden werden können, welche nicht nur die Interessen aller Beteiligten wahren, sondern sogar einen Mehrwert für Arbeitgeber und Beschäftigte schaffen können.

Im Fokus stehen dabei die mit dem Führen von Mitarbeitern/innen beauftragten Menschen, denn die Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik in Unternehmen ist eine Führungsaufgabe. Führungskräfte gestalten die Arbeitspro-

1 Literaturhinweis: Heiko Sulimma, Das audit berufundfamilie und das audit familiengerechte Hochschule, Verlag Dashöfer 2008