Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Information

Führungskräfte und Familie

Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können

Ein Leitfaden für die Praxis

Der vorliegende Leitfaden ist Ergebnis des Modellprojekts „Entwicklung und Stärkung von Führungskräften in der Familienphase“. Das Projekt wurde in der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) in Kooperation mit der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin (EAF) durchgeführt.

Am Projekt beteiligten sich folgende Unternehmen:

Condat AG Berlin, Daimler Chrysler Werk Berlin-Marienfelde, Deutsche Bahn AG, Landesbank Berlin, NORWE GmbH.

Die Förderung erfolgte durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Projektleitung und Redaktion:
Dr. Helga Lukoschat (EAF)
Nina Bessing (EAF)

EAF
Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e. V.

Bundesversicherungsanstalt für Angestellte

Inhalt

I. Einführung: Work-Life-Balance als Zukunftsthema 5
Welche Ziele sind mit dem Leitfaden verbunden? 6
Wie ist der Leitfaden entstanden? 6
Wie ist der Leitfaden aufgebaut? 7
Praxisbeispiel: Kreative Lösungen für die Balance von Beruf und Familie, BfA 8

II. Zentrale Ergebnisse 10
Führungskräfte als Bündnispartner gewinnen 10
Familienpflichten weit fassen 10
Work-Life-Balance als Bezugsrahmen wählen 10
Strategisch denken und den Nutzen sehen 11
Große wie kleine und mittlere Unternehmen können aktiv werden 12
Praxisbeispiel: Geteilte Führung ist machbar, Condat AG 13

III. Führungskultur: Für ein neues ganzheitliches Verständnis 15
Empfehlungen für die Praxis 15
Die Prinzipien ganzheitlicher Führung 15
Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als strategisches Thema 17
Vorteile für Unternehmen 18
Praxisbeispiel: Mehr als ein Gut-Wetter-Thema, Deutsche Bahn AG 18

IV. Führungskräfte-Entwicklung: Neue Kompetenzen und Karrierewege 20
Empfehlungen für die Praxis 20
Ganzheitliche Führungskräftebeurteilung und -schulung 20
Förderung von Führungskräften 21
Kontakt und Förderung in der Elternzeit 22
Vorteile für Unternehmen 22
Praxisbeispiel: Ermutigung für Karrieremütter, Landesbank Berlin 24

V. Arbeitsorganisation: Flexibilisierung von Zeiten und Orten 26
Empfehlungen für die Praxis: 27
Teilzeit in Führungspositionen 27
„Flexible Arbeitszeit“ und „Vertrauenszeit“ 29
Organisatorische Voraussetzungen 30
Vorteile für Unternehmen 30
Praxisbeispiel: Jobsharing in Führungspositionen, BfA 31

Inhalt

Seite 4

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Empfehlungen für die Praxis 32
Flexible Arbeitsorte 32
Inhaltliche und organisatorische Voraussetzungen 33
Technische Voraussetzungen 33
Vorteile für Unternehmen 33
Praxisbeispiel: Flexibilität und Vertrauen, Deutsche Bahn AG 34

VI. Umsetzung: Kommunikation als das A & O 36
Empfehlungen für die Praxis 36
Praxisbeispiel: Mit Kind und Kegel, NORWE GmbH 37
Die Phasen eines erfolgreichen Prozessmanagements 39

VII. Anhang 40
Literaturhinweise 40
Linkliste 41
Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in den Unternehmen 42

Kapitel I.

Seite 5

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

I. Einführung: Work-Life-Balance als Zukunftsthema

Was können Unternehmen tun, um Führungsnachwuchskräfte mit Familienpflichten zu unterstützen? Welche Führungskultur und Arbeitsorganisation ist notwendig, damit für Frauen und Männer in Führungspositionen Work-Life-Balance nicht nur ein Schlagwort bleibt?

In Zeiten einer globalisierten Wirtschaft und eines harten Wettbewerbs sind die Anforderungen an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte eher noch größer geworden: gefordert sind hoher persönlicher Einsatz, Mobilität und die Identifikation mit dem Unternehmen. Karrierewege orientieren sich an herkömmlichen Mustern, bei denen man davon ausgeht, dass es einen männlichen Hauptverdiener mit einer Partnerin gibt, die ihm den Rücken freihält – obwohl die Realität oft ganz anders aussieht. Engagement wird häufig immer noch an der uneingeschränkten (zeitlichen) Verfügbarkeit der Führungskraft bemessen. Teilzeit in Führungspositionen ist vielfach ein Tabu.

Doch auch wenn die Work-Life-Balance, also der Ausgleich zwischen beruflichen Anforderungen und dem privaten Leben, für viele Betroffene wie die Quadratur des Kreises anmutet – so sind doch in vielen Bereichen positive Entwicklungen zu beobachten.

Was unter dem Diktum der „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ über Jahre hin ein eher an den Rand geschobenes „Frauenthema“ war, ist heute in den Mittelpunkt wirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Debatten gerückt. Wenn geschätzte 40 Prozent der künftigen Akademikergeneration ohne Nachwuchs bleiben, so hat das erhebliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung der gesamten Gesellschaft.

Der demographische Wandel, die Tatsache, dass Deutschland eine der niedrigsten Geburtenraten weltweit hat, und der damit verbundene Mangel an Fach- und Führungskräften haben in Unternehmen, Verbänden und Institutionen einen Prozess des Umdenkens eingeleitet:

- Wer viele Jahre in die Entwicklung und Qualifikation von Nachwuchskräften investiert hat und sich nicht sicher ist, ob der Markt den Bedarf künftig decken kann, wird auch dafür Sorge tragen wollen, ihre Motivation und Leistungsfähigkeit zu erhalten.
- Wenn nicht genügend Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen, gilt es umso mehr, die Potenziale von Frauen zu nutzen – zumal es in Deutschland noch nie eine so gut qualifizierte junge Frauengeneration gegeben hat wie heute.
- Wenn schließlich immer mehr junge Männer den Wunsch nach mehr Zeit für Kinder äußern, geraten auch die herkömmlichen Karrieremuster und Führungsstile auf den Prüfstand.

Unternehmen stehen damit vor der Herausforderung, ihre Aufstiegswege und ihre Arbeitsorganisation neu zu gestalten. Gefragt sind künftig Konzepte für eine **generationenspezifische Work-Life-Balance**, mit deren Hilfe für die unterschiedlichen Phasen des Berufslebens passfähige Arbeitszeitmodelle entwickelt und praktiziert werden können. Denn aufgrund des demographischen Wandels wird sich auch die Lebensarbeitszeit ver-

längern und es umso notwendiger sein, Burn-out-Syndrome gerade bei den hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermeiden.

Kapitel I.
Seite 6
◀ Inhalt
◀ zurück
weiter ▶

Welche Ziele sind mit dem Leitfaden verbunden?

Mit dem Leitfaden wenden wir uns an Unternehmensleitungen, Personalverantwortliche und Multiplikatoren aus Verbänden, Gewerkschaften und anderen Organisationen. Wir wollen damit den dringend notwendigen Erfahrungsaustausch darüber befördern, was in Unternehmen machbar ist, aber auch darüber, wo Probleme liegen und Grenzen sichtbar werden. Denn die Vereinbarkeit von beruflicher Karriere und Familie für Führungskräfte ist kein einfaches Thema. Kein Unternehmen hat bisher das Patentrezept entwickelt. In vielen Unternehmen steht der Zwang zu Kosteneinsparungen und zum Stellenabbau im Vordergrund und behindert den Blick auf die Entwicklung der künftigen Fach- und Führungskräftegeneration.
Nicht zuletzt spielen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine große Rolle: Das Angebot an öffentlicher, qualitativ hochwertiger und ganztägiger Kinderbetreuung ist nach wie vor unzureichend. Steuer- und Rentensystem begünstigen das traditionelle Modell des männlichen Alleinverdieners mit einer dazuverdienenden Ehefrau. Nicht zuletzt sind auch kulturelle Muster und Rollenvorstellungen zählebig: So bestehen in Deutschland im Vergleich zu vielen europäischen Nachbarländern und den USA immer noch Vorurteile gegenüber berufstätigen Müttern mit Karriereambitionen.
Mit diesem **Leitfaden** stellen wir **Handlungsmöglichkeiten** und **Praxisbeispiele** vor,

- wie in Unternehmen und Organisationen Arbeitsbedingungen geschaffen werden können, die die Balance von beruflichen Anforderungen und familiären Aufgaben auch für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte, für Frauen wie für Männer, ermöglichen;
- welche Managementkompetenzen bei den Führungskräften selbst zu entwickeln sind, die sie befähigen, familienorientierte Arbeitsbedingungen in ihren Abteilungen und Teams umzusetzen;
- welche Veränderungen in der Unternehmenskultur und in der Unternehmensstrategie notwendig sind, damit es nicht bei einzelnen Maßnahmen bleibt, sondern nachhaltige Veränderungen möglich werden.

Wie ist der Leitfaden entstanden?

Die Empfehlungen des Leitfadens sind Resultat des Modellprojekts „Entwicklung und Stärkung von Führungskräften in der Familienphase“. Das Modellprojekt fand im Rahmen einer Kooperation der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) mit der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin (EAF) und mit Förderung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) im Zeitraum Sommer 2003 bis Frühjahr 2004 statt. Weitere Kooperationspartner des Projekts waren fünf Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit, die ihr spezifisches Erfahrungs- und Fachwissen einbrachten:

Kapitel I.
Seite 7
Inhalt
zurück
weiter

- Condat AG, Berlin-Tiergarten[1]
- DaimlerChrysler Motorenwerke, Werk Berlin-Marienfelde
- Deutsche Bahn AG, Zentrale Berlin
- Landesbank Berlin
- NORWE GmbH, Bergneustadt bei Köln[2]

Im Rahmen des Modellprojekts wurden mehrere Seminare mit Führungs- und Führungsnachwuchskräften der BfA durchgeführt, in denen im geschützten Raum über Probleme, Anforderungen und Lösungsmöglichkeiten diskutiert wurde. In die Seminare waren zum Teil auch die Partnerinnen und Partner einbezogen, denn nicht nur das betriebliche Umfeld, sondern auch das private Umfeld ist gefordert, wenn es gilt, tragfähige Modelle und Lösungen zu entwickeln. An die internen Seminare schloss sich eine mehrmonatige Arbeitsgruppen-Phase mit wichtigen betrieblichen Akteuren an, um die Anregungen und Ergebnisse zu verdichten und Empfehlungen für den Vorstand zu entwickeln. Parallel dazu führte die EAF Befragungen und Interviews mit Betroffenen in den kooperierenden Unternehmen durch. Im Februar 2004 fand in der BfA zur abschließenden Ergebnisbewertung ein Werkstattgespräch mit allen Beteiligten und mit weiteren externen Experten statt.

Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

Unternehmen, die Führungskräfte mit Familienpflichten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen wollen, finden in diesem Leitfaden konkrete Handlungsempfehlungen zu folgenden Fragestellungen:

- **Führungskultur und Führungskompetenzen:** Wie sieht ganzheitliche, Arbeit und Leben in Ausgleich bringende Führung aus und wie kann sie in das strategische Management integriert werden?
- **Führungskräfte-Entwicklung:** Wie müssen Karrierewege gestaltet werden und welche Unterstützungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es, um die Vielfalt in Führungsteams zu steigern?
- **Flexible Arbeitsorganisation:** Welche Arbeitsmodelle sind realistisch, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Führungskräfte zu verbessern?
- **Kommunikation und Umsetzung:** Worauf sollte bei der Umsetzung von Maßnahmen für eine familienorientierte Unternehmenskultur geachtet werden?

Jedes Kapitel besteht aus:

- **Empfehlungen für die Praxis,** in denen Hintergründe, Programme und Instrumente sowie der Nutzen für die Organisationen erläutert werden,
- **Praxisbeispielen**, in denen gute Praktiken und Modelle aus den beteiligten Unternehmen vorgestellt werden und Führungskräfte über persönlichen Erfahrungen berichten,
- sowie weiteren **Informationen** mit interessanten empirischen Daten und Forschungsergebnissen.

[1] Die Condat AG ist ein mittelständisches Unternehmen der EDV- und Telekommunikationsbranche mit 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
[2] Die NORWE GmbH ist ein mittelständisches Familienunternehmen, das sich auf die weltweite Fertigung von Spulenkörpern spezialisiert hat. In Deutschland sind 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Kapitel I.
Seite 8
Inhalt
zurück
weiter

Praxisbeispiel

Kreative Lösungen für die Balance von Beruf und Familie

Die BfA richtet mit einem Modellprojekt den Fokus auf Führungs- und Führungsnachwuchskräfte

Die Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) ist mit rund 28.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der größte Rentenversicherungsträger Deutschlands. In bundesweiten Auskunfts- und Beratungsstellen werden jährlich 4,6 Millionen Beratungen durchgeführt. Jeden Tag werden hier 80.000 Briefe und 1.500 E-Mails verschickt. Für ihre rund 25 Millionen Versicherten versteht sich die BfA bei Service und Kundenorientierung als moderner Dienstleister.

Vorstand und Geschäftsführung der BfA sind sich in besonderem Maße bewusst, welche Auswirkungen der demographische Wandel auf die wirtschaftliche Entwicklung und die Zukunft der sozialen Sicherungssysteme haben wird und wie wichtig der Einsatz für eine familien- und kinderfreundlichere Gesellschaft ist. Schon seit einigen Jahren wird dies in einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik umgesetzt. Dafür wurde die BfA als erstes öffentlich-rechtliches Unternehmen durch das Audit „Beruf und Familie“ der Hertie Stiftung zertifiziert sowie mit dem Prädikat „Total-E-Quality“ ausgezeichnet.

Mit der Beteiligung an der „Väterkampagne“ der Bundesregierung wurde ergänzend das Augenmerk auf die jungen Väter gerichtet, um in Unternehmen und in der Öffentlichkeit bewusst zu machen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kein reines Frauenthema ist.

Für Herbert Schillinger, in der Geschäftsführung für den Personalbereich zuständig, muss die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowohl den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugute kommen als auch dem Unternehmen nützen. Mit dem Modellprojekt „Entwicklung und Stärkung von Führungsnachwuchskräften in der Familienphase“, an dem sich die BfA federführend beteiligt hat, ist dies entsprechend gelungen.

Ein wesentliches Ergebnis des Projekts ist, dass bereits vorhandene Instrumente, Verfahren und Abläufe ergänzt und die Kommunikation darüber verstärkt wird. Vor allem in der Startphase der Umsetzung wird es darum gehen, über Zusammenhänge zu informieren und die schon vorhandenen Aktivitäten und Beispiele einem größeren Personenkreis zugänglich zu machen. So wird u. a. eine „Sammlung guter Beispiele“ veröffentlicht, in der zum Beispiel über gelungene Jobsharing-Modelle

Kapitel I.

Seite 9

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

zwischen Führungskräften berichtet wird. Jede Führungskraft ist dann aufgefordert, die Informationen auf die eigene Situation zu übertragen und den vorhandenen Handlungsspielraum auszufüllen.

Die im Modellprojekt durchgeführten Seminare mit betroffenen Führungs- und Führungsnachwuchskräften, zum Teil mit Partnerinnen und Partnern, wurden sehr positiv aufgenommen. Daher sollen solche Foren zur „Work-Life-Balance“ künftig Bestandteil der Personalentwicklung bei der BfA werden. Ein weiteres wichtiges Projektergebnis ist, dass in der BfA zum Kompetenzmerkmal „Mitarbeiterführung“ in Zukunft auch die Fähigkeit von Führungskräften gehört, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu berücksichtigen und den Interessensausgleich im Team herzustellen.

Für Geschäftsführungsmitglied Herbert Schillinger ist die junge Generation der Führungskräfte vor allem ein wichtiger Bündnispartner im Modernisierungsprozess der BfA: „Wir haben in der BfA viele motivierte junge Frauen und Männer in Führungspositionen, die sich den zukünftigen Herausforderungen stellen wollen. Wenn wir sie ermutigen und unterstützen, werden sie auch kreative Lösungen für die Balance von Beruf und Familie finden und neue Ideen zur Bewältigung von Aufgaben und Prozessen entwickeln. Denn darum geht es doch: dass wir lernen, unsere Produktivitätspotenziale zu erschließen.“

II. Zentrale Ergebnisse

Führungskräfte als Bündnispartner gewinnen

Führungskräfte mit Familienpflichten sind in doppelter Weise gefordert: Zum einen müssen sie selbst fähig sein, eine Mitarbeiterschaft mit unterschiedlichen Lebensvorstellungen und mit unterschiedlichen Arbeitszeiten zu führen und dafür die entsprechenden Management-Kompetenzen entwickeln. Zum anderen sind sie persönlich gefordert, berufliche Anforderungen und familiäre Aufgaben in Ausgleich zu bringen und Führungsaufgaben ggf. auch in reduzierter Arbeitszeit oder in Telearbeit zu bewältigen.
Aufgrund ihres Arbeits- und Lebensalltags betrachten junge Führungskräfte mit Familienpflichten die Situation daher aus verschiedenen Perspektiven: Einerseits kennen sie die betrieblichen und ökonomischen Anforderungen, die heute an Unternehmen oder an eine moderne Verwaltung gestellt werden; andererseits wissen sie um die alltäglichen Probleme bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Führungsnachwuchskräfte mit Familienpflichten stellen daher ein optimales Bindeglied zwischen den „klassischen" Teilzeitbeschäftigten und den in Vollzeit tätigen Fach- und Führungskräften dar. Wenn sie als **Bündnispartner** gewonnen werden, können sie bei den immer wieder neu auftretenden Aushandlungsprozessen in den Teams und Abteilungen zwischen betrieblichen Anforderungen einerseits und Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andererseits eine wichtige Vermittlerrolle einnehmen.

Familienpflichten weit fassen

Heute ist eine weit gefasste **Definition von Familienpflichten** notwendig und zeitgemäß: Diese darf sich nicht nur auf die Betreuung von (kleinen) Kindern beziehen, sondern umfasst auch die Betreuung und die Sorge für ältere oder pflegebedürftige Angehörige. Denn angesichts des wachsenden Anteils älterer Menschen und einer steigenden Lebenserwartung werden immer mehr Menschen der mittleren Generation mit Betreuungsaufgaben für ältere Angehörige konfrontiert sein. Schließlich sollten unter familiären Aufgaben auch Verpflichtungen verstanden werden, die nicht aus dem klassischen Familienmodell erwachsen (z. B. in Patchwork-Familien oder in gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaften).

Work-Life-Balance als Bezugsrahmen wählen

Die Entwicklung und Stärkung von Führungsnachwuchskräften mit Familienpflichten erfordert allerdings auch, zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit und ohne Familienpflichten einen **fairen Ausgleich der Interessen** herzustellen. Im Modellprojekt

Kapitel II.
Seite 11
◀ Inhalt
◀ zurück
weiter ▶

wurde sehr deutlich, dass in den Teams ein faires „Geben und Nehmen“ im Arbeitsalltag herrschen muss, damit das Teamklima stimmt und sich wiederum Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Kinder nicht benachteiligt fühlen.

Nicht ohne Grund hat sich in den USA in jüngster Zeit der übergeordnete Begriff der **Work-Life-Balance** in der öffentlichen Debatte durchgesetzt. Damit ist auch die Einsicht verbunden, dass Motivation, Produktivität und Kreativität von Führungskräften besser erhalten werden, wenn Führungskräfte die Chance haben, ihre Kräfte immer wieder zu regenerieren und sie kein eindimensionales Leben führen müssen. Zu einem erfüllten Privatleben gehören neben Partnerschaft und Familie auch die Wahrnehmung kultureller oder politischer Interessen oder die Übernahme von sozialen und ehrenamtlichen Tätigkeiten, die in einer modernen Bürgergesellschaft ohnehin an Bedeutung gewinnen werden.

Mit dem Begriff der Work-Life-Balance lassen sich die erforderlichen Prozesse in den Unternehmen möglicherweise besser organisieren und kommunizieren. Noch verfügen wir in Deutschland über wenige Erfahrungen in diesem Bereich. Die Empfehlungen des Leitfadens, zum Beispiel im Bereich der flexiblen Arbeitsorganisation, lassen sich jedenfalls auch auf die Thematik der Work-Life-Balance von Mitarbeitergruppen ohne Familienpflichten übertragen.

Strategisch denken und den Nutzen sehen

Die Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen und Familienpflichten für Führungskräfte lässt sich nicht isoliert behandeln, sondern berührt zentrale Unternehmensthemen und versieht diese mit neuen Facetten. Konflikte zwischen persönlichen und beruflichen Prioritäten können ein Katalysator sein, um Ineffizienzen in den Unternehmen zu identifizieren. Schwachstellen werden sichtbarer und damit veränderbar.

Angesprochen werden:

- das Thema der **effizienten und ergebnisorientierten Arbeitsorganisation** und das Handling von Teilzeitarbeit,
- die Bestimmung zeitgemäßer **Führungsanforderungen und -kompetenzen** und
- die Förderung von Eigenverantwortung, Kommunikation und fairen Aushandlungsprozessen in den **Teams**.

Work-Life-Balance ist für Unternehmen keine soziale Zugabe für Gut-Wetter-Zeiten, sondern sie hilft, **Produktivitätspotenziale** zu erschließen.

Am Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, die Innovationsfähigkeit ihrer Arbeitsteams ständig zu steigern und die Chancen der neuen technologischen Entwicklungen optimal zu nutzen. Um ihre Potenziale ausschöpfen zu können, müssen Unternehmen heute vor allem:

- Produktionsprozesse durch innovative Technologien verbessern,
- Arbeitsprozesse flexibilisieren,
- die Eigenverantwortung und Selbstregulation in den Arbeitsteams stärken und
- eine kunden- und serviceorientierte Unternehmenskultur fördern.

Kapitel II.

Seite 12

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Eng verbunden mit den beschriebenen Modernisierungsprozessen sind **Veränderungen im Familien- und Privatleben** der Menschen. Junge, hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich eine Loslösung von traditionellen Normen auch jenseits ihres Berufslebens: Die größere Flexibilität im Berufsleben geht einher mit dem Wunsch nach größeren Dispositionsspielräumen, um privaten und familiären Bindungen besser gerecht werden zu können. Der Trend zu einer Stärkung der Entscheidungsbefugnisse von Arbeitsteams in Unternehmen wird begleitet von dem Wunsch, auch im Privatleben die „Teamarbeit" zu stärken: Junge Väter wünschen sich mehr Zeit für ihre Kinder und junge Mütter wollen weiterhin berufstätig sein. Auch die Nutzung neuer Technologien für die bessere Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben (z. B. durch Telearbeit) ist ein häufig geäußertes Anliegen von Führungskräften mit Familienverantwortung.

Neue Managementansätze wie der Total-Leadership- oder der Managing-Diversity-Ansatz aus den USA betrachten daher Berufs- und Privatleben nicht mehr als voneinander getrennte Bereiche, die in Konkurrenz zu einander stehen. Die Produktivitätspotenziale einer Organisation werden vielmehr gesteigert, wenn beide Bereiche berücksichtigt und integraler Bestandteil des strategischen Managements, das heißt, Sache der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes werden.

Große wie kleine und mittlere Unternehmen können aktiv werden

Die im Leitfaden beschriebenen Praktiken und Empfehlungen sind grundsätzlich für kleine, mittlere und große Unternehmen und Organisationen geeignet, allerdings mit unterschiedlichen Gewichtungen:

- **Große Organisationen** haben mehr Möglichkeiten, Maßnahmen zu institutionalisieren, z.B. durch die Einrichtung von Stabsstellen. Bei ihnen sorgt allerdings die Größe der Organisation für stärkere Schwierigkeiten als in kleinen und mittleren Unternehmen, wenn es darum geht, alle Interessen einzubinden und den hohen Regelungsbedarf zu bewältigen. Auch fällt es ihnen schwerer, die Organisation mit dem Thema zu durchdringen und in jeder Abteilung mit Leben zu füllen. Kommunikation und Überzeugungsarbeit haben daher bei ihnen einen besonders hohen Stellenwert.
- **Kleine und mittlere Unternehmen** sind dagegen in der Regel Grenzen bei Angeboten wie Seminaren oder anderen Fortbildungsmaßnahmen gesetzt, vor allem, wenn diese mit finanziellen Aufwendungen verbunden sind. Aufgrund ihrer Überschaubarkeit und Informationsdichte verfügen kleine und mittlere Unternehmen jedoch über höhere Flexibilität und können oftmals unbürokratische Wege gehen, um ihre Führungskräfte zu unterstützen.

Work-Life-Balance ist für kleine und mittlere Unternehmen ein besonders wichtiges Thema, da sie damit ihre **Attraktivität als Arbeitgeber** steigern und Wettbewerbsnachteile, zum Beispiel bei Löhnen und Gehältern oder bei Aufstiegsmöglichkeiten, ausgleichen können. Vor allem Unternehmen aus der New Economy, die für ihre flexiblen Formen der Arbeitsorganisation bekannt sind, haben diese Vorteile erkannt und werben damit. In den eher traditionellen Familienbetrieben des Mittelstandes wird Familienorientierung zwar oftmals mit großer Selbstverständlichkeit im Arbeitsleben praktiziert, aber es fehlt häufig noch an Bewusstsein, diesen Vorteil auch in der Öffentlichkeit darzustellen und zu vermarkten.

Kapitel II.

Seite 13

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Praxisbeispiel

Geteilte Führung ist machbar!

Bei der Condat AG herrschen sehr flexible Arbeitszeitmodelle / Wenn auch noch selten: Teilzeit und Jobsharing werden auch in Führungspositionen praktiziert

Die Berliner Condat AG ist ein erfolgreiches Dienstleistungsunternehmen der IT-Branche. Das mittelständische Unternehmen mit rund 140 Mitarbeitern, davon ein Viertel Frauen, ist bekannt für seine überaus flexiblen Arbeitszeitmodelle. Bei Condat wird Vertrauensarbeitszeit praktiziert, das heißt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind selbst dafür verantwortlich, ihre Zeit einzuteilen und zu erfassen. Sie prüfen, ob der im Arbeitsvertrag vereinbarte Rahmen über- oder unterschritten wird und sorgen für den entsprechenden Ausgleich. Ferner wird die so genannte „Wahlarbeitszeit“ angeboten: Hier kann über einen längeren Zeitraum Arbeitszeit für „Sabbaticals“ angespart werden, indem zum Beispiel 40 Stunden gearbeitet und 35 Stunden ausbezahlt werden. „Sabbaticals“ werden sowohl für Fortbildung und Reisen genutzt, wie auch als Möglichkeit, zum Beispiel die Einschulung eines Kindes zu begleiten.

Auch in der Wahl des Arbeitsortes herrscht Flexibilität: Zeitweise zu Hause am Laptop zu arbeiten, ist eine Selbstverständlichkeit. Es wird lediglich erwartet, dass man sich im engsten Kollegenkreis abspricht und in der Zentrale Bescheid sagt, wann man wo erreichbar ist. Im Alltag ist dennoch der Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Firma anwesend, da Absprachen im Team erforderlich sind und reine Telearbeit weder gewünscht noch nötig ist. Die Möglichkeit, jederzeit auch einmal zu Hause arbeiten zu können, wird sehr geschätzt: Reihum in der Mitarbeiterschaft wird bestätigt, dass diese es auf jeden Fall erleichtere, berufliche und familiäre Anforderungen zu verbinden. Wie in vielen Unternehmen der Branche üblich, herrscht bei Condat ein eher legerer Kommunikationsstil und eine „Duz-Kultur“, wie Personalleiterin Astrid Bigalk die Umgangsformen beschreibt. Dies trägt sicher dazu bei, dass in den Teams über familiäre Belange offen gesprochen wird und man bereit ist, sich auf diese einzustellen.

Aber auch bei der Condat AG stellt es sich für die Führungskräfte schwierig dar, die Balance zu erreichen. Bei großen Projektleitungen wird voller zeitlicher und persönlicher Einsatz erwartet, der Zeitdruck ist oft groß und Absprachen mit Geschäftspartnern z.B. in den USA müssen auch in den späten Abendstunden und von zu Hause erledigt werden. Die Grenzen zwischen beruflicher und privater Zeit verwischen immer mehr, wie Astrid Bigalk erläutert. Dennoch gibt es in der Condat AG zurzeit zwei männliche Führungskräfte, die offiziell in Teilzeit arbeiten. Max Behrend [3] hat seine Arbeitszeit vor einem Jahr auf 30 Stunden reduziert, um einen Tag in der Woche Zeit für seine Familie, seine Frau und seinen jetzt 7-jährigen Sohn zu haben, der damals gerade in die Schule kam.

[3] Name von der Redaktion geändert

Kapitel II.

Seite 14

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Allerdings hat er in den vergangenen Monaten auch erfahren, dass es nicht immer einfach ist, den selbst gesteckten Zeitrahmen einzuhalten – „Ich wusste nicht, wie wenig 30 Stunden sind“ – und man sich als Führungskraft sehr gut organisieren und auch disziplinieren muss, um am Ende nicht doch mehr Stunden zu arbeiten. Positiv hat sich ausgewirkt, dass in der Zwischenzeit sein Kollege in Elternzeit gegangen ist und seine Arbeitszeit gleichfalls reduziert hat. Die beiden praktizieren nun – obwohl dies ursprünglich nicht so geplant war und auch nicht so genannt wird – im Prinzip ein Jobsharing und teilen sich den Umfang von ca. 1,5 Stellen. Für das Team ist dies kein Problem, solange es verlässliche Absprachen gibt und ein fester Rahmen vorgegeben ist, wer wann erreichbar ist. Nach Max Behrends Erfahrung lässt sich auf Führungsebene das Jobsharing möglicherweise leichter umsetzen als Teilzeit. Gerade große Unternehmen, in denen es in der Regel klare Aufgabenverteilungen und mehr Personalkapazitäten gibt, hätten gute Möglichkeiten, solche Modelle einer geteilten Führung zu praktizieren.

Dass dieses de facto selten passiert, hat vor allem damit zu tun, dass die Karrierewege noch immer an der allzeit präsenten Vollzeitkraft orientiert sind. Je mehr Frauen und vor allem Männer jedoch andere Modelle einfordern, umso leichter wird es, diese im gesamten Unternehmen umzusetzen.

Noch sind junge Väter wie die beiden Führungskräfte der Condat AG Ausnahmeerscheinungen. Doch ohne solche Pioniere wird es in keinem Unternehmen den notwendigen Kulturwandel geben.

Kapitel III.

Seite 15

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

III. Führungskultur: Für ein neues ganzheitliches Verständnis

Führungskräfte spielen in den Veränderungs- und Modernisierungsprozessen der Wirtschaft eine zentrale Rolle: Sie prägen die Unternehmen, treffen die Entscheidungen, sind Vorbilder.

Führungskräfte sind heute in besonderer Weise gefordert: Zum einen gilt es, eine Mitarbeiterschaft mit sich immer stärker unterscheidenden Lebenssituationen und Arbeitszeitmodellen zu führen. Zum anderen sind die Anforderungen an Führungskräfte sowohl im Berufs- als auch im Privatleben erheblich gestiegen. Führungskräfte stehen heute vor der Herausforderung, auch die eigene Balance von Berufs- und Privatleben unter schwierigen Bedingungen zu managen.

Empfehlungen für die Praxis

Die Prinzipien ganzheitlicher Führung

Wie neuere Studien aus den USA belegen, zeichnen sich erfolgreiche Führungskräfte dadurch aus, dass sie ein Konzept der ganzheitlichen Führung, des Total Leadership, praktizieren: Sie nehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als ganzheitliche Persönlichkeiten wahr – d.h. auch mit ihren privaten und familiären Interessen – und steigern dadurch den Erfolg des Unternehmens.

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 jede/r 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

Kapitel III.
Seite 16
◀ Inhalt
◀ zurück
weiter ▶

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 Streuung 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 Streuung 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 die zeitliche Verfügbarkeit einzelner Mitarbeiter zu erzielen.

Doch dies allein reicht nicht aus, um einen nachhaltigen Effekt für die gesamte Organisation zu erzielen. Seit Ende der 90er Jahre registriert eine wachsende Anzahl von Managern und Managerinnen, dass bisherige Maßnahmen an ihre Grenzen stoßen, weil das **wichtigste Prinzip ganzheitlicher Führung** nicht beachtet wird:
Führungskräfte, die ganzheitlich führen, reflektieren auch ihren eigenen Umgang mit der Arbeitszeit und mit der Zeit für Familie und Privatinteressen.

Kapitel III.

Seite 17

Sie stehen zu ihrem Privat- und Familienleben, machen es zum Thema und werden dabei vom Top-Management unterstützt.
Denn wie sollen Führungskräfte die tradierte zeitorientierte Arbeitsorganisation in eine ergebnisorientierte Zeitorganisation überführen, wenn sie selbst keine Erfahrungen mit flexibleren Arbeitsformen besitzen? Hier gilt, wie in allen anderen Bereichen auch, dass die Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit einer innovativen Maßnahme von der Vorbildfunktion und von dem eigenen praktischen Erfahrungswissen der Vorgesetzten abhängt.

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Ganzheitliche Führung in der Praxis

Die Ford AG hat das Führungskonzept von Stewart D. Friedman, Professor an der Wharton School der University of Pennsylvania, in den USA erfolgreich umgesetzt.
Ford richtete unter der Leitung von Stewart D. Friedman ein „Leadership Development Center“ ein, in dem seit 1999 die Prinzipien der ganzheitlichen Führung an inzwischen 3.900 Führungskräfte vermittelt wurden.
Prinzipien der Führung sind unter anderem:

- ganzheitliches unternehmerisches Denken und Handeln,
- organisationales Lernen und
- Total Leadership, das heißt, Führung arbeitet mit dem „ganzen Menschen“ und berücksichtigt die unterschiedlichen Lebensbereiche im Sinne der **Work-Life-Balance**.

Ziel ist es, durch Berücksichtigung der Prinzipien Synergien zu erzeugen und für das strategische und operationelle Management zu nutzen.

http://www.management.wharton.upenn.edu/friedman/e1_ldas_ford.htm

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als strategisches Thema

Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance für Führungskräfte sind in die gesamte Unternehmenspolitik zu integrieren, indem

- sie selbstverständlicher Teil des strategischen Managements sind und damit auch ein Aufgabenbereich des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung,
- diese Zielsetzung sich auch in Businessplänen und Geschäftsberichten ausdrückt,
- die im Unternehmen für das Thema verantwortlichen Personen oder Abteilungen über Entscheidungsmacht (z.B. in Form von Richtlinienkompetenz und direktem Zugang zum Vorstand bzw. zur Geschäftsführung) und genügend Personal- und Zeitressourcen verfügen und
- das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Führungskräfte systematisch und verbindlich in die Personalentwicklung und Personalbeurteilung aufgenommen wird.

Kapitel III.
Seite 18
Inhalt
zurück
weiter

Vorteile für Unternehmen

Die Kernerkenntnis „ganzheitlicher Führung“ ist: Arbeit und Privatleben sind keine getrennten und konkurrierenden Bereiche, sondern ergänzen sich gegenseitig. Bei optimalem Management entsteht eine **Win-win-Situation**. Durch die genannten Maßnahmen setzen Führungskräfte einen Erfolgskreislauf in Gang:
Sie befördern zum einen den Veränderungsprozess im Unternehmen hin zu mehr Selbstverantwortung in dezentralen Teams, Flexibilität und einer effizienten Arbeitsorganisation.
Zum anderen wertschätzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Unterstützung und den Rat des Vorgesetzten bei der Entwicklung ihrer persönlichen Work-Life-Balance. Dies stärkt die Loyalität und das Verantwortungsbewusstsein im Team und es steigert die Motivation, mit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihre Arbeit herangehen.

Praxisbeispiel

Mehr als ein Gut-Wetter-Thema

Für die Deutsche Bahn AG ist Work-Life-Balance wichtig, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten zu motivieren

Mit über 240 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Deutsche Bahn einer der größten Arbeitgeber in Deutschland. „Da ist es selbstverständlich, dass bei den Themen Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit bereits ein gewisser Standard erreicht ist“, wie Birgit Reinhardt, die zentrale Gleichstellungsbeauftragte des Konzerns, betont. Vor allem flexible Arbeitszeiten sowie der Einsatz von Telearbeit hätten sich bewährt, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen. Das Thema Teilzeit wurde aktiv gefördert: Der seit 1998 bestehende Jahresarbeits-Tarifvertrag ermöglicht, die Arbeitszeit individuell zu verkürzen, gleichzeitig besteht ein Rückkehrrecht auf einen Vollzeitplatz. Grundsätzlich wird bei allen internen Stellenbesetzungen darauf hingewiesen, dass Arbeitszeitverkürzungen erwünscht sind. Dass die Teilzeitquote dennoch relativ gering ist – 17 Prozent bei den weiblichen und 1,4 Prozent bei den männlichen Beschäftigten – hat auch damit zu tun, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund ihrer familiären Situation nicht auf ein volles Gehalt verzichten können. Hintergrund der bereits Mitte der 90er Jahre durchgeführten Teilzeitkampagne war nicht zuletzt das Bestreben, betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Denn mit der Privatisierung begann eine konsequente Modernisierung, in deren Folge der Personalbestand von 500.000 auf heute 240.000 reduziert wurde.

An direkten familienfreundlichen Maßnahmen bietet die Deutsche Bahn ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Leistungen des „Familienservice“ an, einer bundesweit tätigen Agentur, die sich auf die Vermittlung von Betreuungsangeboten spezialisiert hat. Ferner verfügt das zentrale Call-Center der Bahn in Duisburg über

einen Betriebskindergarten, dessen Angebote sehr gut angenommen werden. Die Entscheidung zur Einrichtung der Kita hatte ganz pragmatische Hintergründe. Um einen Know-how-Verlust zu vermeiden, galt es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Verlagerung ihrer Arbeits- und Wohnorte zu unterstützen. Da das öffentliche Angebot an Kinderbetreuung nicht ausreichend war, entschloss man sich, eine eigene Einrichtung aufzubauen.

„Für Führungskräfte stehen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie jedoch andere Probleme im Vordergrund als die Frage, ob das Angebot an Kinderbetreuung ausreichend ist“, so Birgit Gantz-Rathmann, in der Konzernleitung für den Bereich Gesundheit, Soziales und Chancengleichheit zuständig. Führungskräfte würden Kinderbetreuung in der Regel auf privater Ebene organisieren. Was sie dazu brauchen, ist ein Minimum an Planbarkeit und Termintreue. Sonst greifen die traditionellen Muster und die gut qualifizierten Frauen, die man gern halten möchte, verzichten letztlich doch zugunsten der Familie auf die berufliche Karriere.

Problematisch sieht Birgit Gantz-Rathmann auch den permanent hohen Zeit- und Arbeitsdruck, unter dem Führungskräfte und High Potentials stünden. Dabei zeigt die Erfahrung, dass Menschen auf lange Sicht auch mal ruhigere Phasen brauchen, wenn sie nicht ihre Innovations- und Leistungsfähigkeit einbüßen wollen. Eine ausgewogene Work-Life-Balance verhindert das gefürchtete Burn-out-Syndrom und ist somit im Interesse von Unternehmen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Damit erhält das Thema strategische Relevanz, die auch in schwierigen Zeiten nicht in den Hintergrund treten dürfe, wenn man Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten wolle. „Denn gerade in schlechten Zeiten benötigt man die Besten“, bringt sie ihre Einschätzung auf den Punkt.

Kapitel IV.

Seite 20

Inhalt

zurück

weiter

IV. Führungskräfte-Entwicklung: Neue Kompetenzen und Karrierewege

Heute steht eine zeitgemäße Führungskräfte-Entwicklung vor einer Reihe neuer Herausforderungen.
Selbst in Organisationen, die sich auf den Weg zu einer stärkeren Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gemacht haben, bestehen aufseiten der Führungsnachwuchskräfte erhebliche Befürchtungen, durch Reduzierung von Arbeitszeiten, durch die Inanspruchnahme von Elternzeit oder auch nur durch das eigene „Outen“ als Führungskraft mit Familienpflichten bei der Karriereentwicklung benachteiligt zu werden. Wie das Modellprojekt gezeigt hat, ist dies vor allem für männliche Führungsnachwuchskräfte nach wie vor ein heikles Thema.
Traditionelle Rollenmuster und Aufgabenverteilungen sind in Deutschland noch sehr ausgeprägt: Die Elternzeit wird zu 95 Prozent von Frauen genommen. Das Bewusstsein, dass es sich dabei nicht um ein reines „Frauenthema“ handelt, wächst aber. So waren zum Beispiel in den BfA-Seminaren immer auch männliche Führungsnachwuchskräfte, die z. T. auch in Teilzeit arbeiteten, beteiligt. Umso wichtiger wird es daher, alle personalpolitischen Möglichkeiten zu nutzen, um weibliche wie männliche Führungskräfte mit Familienpflichten zu stärken und zu fördern.

Empfehlungen für die Praxis

Ganzheitliche Führungskräftebeurteilung und -schulung

Damit die Forderung nach einer familienorientierten Unternehmenspolitik und nach ganzheitlichen Führungsprinzipien mit Leben gefüllt wird, ist es besonders wichtig, sie in die Auswahl, Beurteilung und Ausbildung von Führungskräften zu integrieren.

- Geben Sie in **Anforderungsprofilen** für Führungskräfte sozialen Kompetenzen wie zum Beispiel der Fähigkeit zur Lösung von Konflikten oder der Team- und Kommunikationsfähigkeit gegenüber fachlichen und methodischen Kompetenzen ein besonderes Gewicht. Kommunikative und soziale Kompetenzen, die von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern z.B. in der Ausübung von Familienpflichten erworben wurden, können damit – sofern sie im Arbeitsalltag praktiziert werden – erfasst werden und in die Beurteilungen einfließen.
- Integrieren Sie **Prinzipien ganzheitlicher Führung** (die Prinzipien werden in Kapitel II ausführlich erläutert) in die Anforderungsprofile für Führungskräfte: so z.B. die Fähigkeit, den Interessenausgleich im Team zwischen Mitarbeiterinnen mit und ohne Familienverantwortung zu fördern oder kontinuierlich die Arbeitsorganisation in diesem Sinne zu verbessern.

Kapitel IV.
Seite 21
◀ Inhalt
◀ zurück
weiter ▶

- Stellen Sie sicher, dass die neu erarbeiteten Anforderungsprofile bei der **Auswahl und Beurteilung** von Führungs- und Führungsnachwuchskräften verbindlich angewandt werden.
- Besetzen Sie **Auswahl- und Beurteilungskommissionen** auch mit Führungskräften, die aktiv Familienverantwortung tragen. Sie können neue Perspektiven in die Beurteilungsverfahren einbringen.
- Führen Sie für alle Führungskräfte **verbindliche Schulungen** zu dem Thema durch und integrieren Sie diese Schulungen in die normale Ausbildung. Kleinere Organisationen können mit anderen Organisationen zusammen Veranstaltungen durchführen.
- **Sensibilisieren Sie Vorgesetzte** im Rahmen solcher Schulungen auch für unbewusste Diskriminierungen von Führungskräften mit Familienverantwortung. Häufig werden z.B. (mehrmalige) Unterbrechungen der Karriere aufgrund von Elternzeiten unbewusst als mangelndes Engagement gewertet.
- Integrieren Sie das Thema in den **Firmenalltag**, indem Sie auf Jubiläen, Festen, in Teamsitzungen den Dialog darüber fördern.

Förderung von Führungskräften

- Veranstalten Sie **Führungskräfte-Seminare** zu den Themen Vereinbarkeit, Work-Life-Balance, Anforderungen an die Führungskompetenz und an die Kompetenz zum Selbstmanagement. Dabei sollte
  - der kollegiale und offene Austausch untereinander und
  - das Aufzeigen guter Beispiele und Praktiken in der eigenen und in anderen Organisationen im Vordergrund stehen.
- Veranstalten Sie Seminare, Workshops etc. zum Thema Vereinbarkeit und Work-Life-Balance, in denen die **Partnerinnen und Partner der Führungskräfte** einbezogen werden. Die Erfahrungen aus dem Modellprojekt zeigen, dass dies für die Führungskräfte zwar zunächst ungewohnt ist, aber den ganzheitlichen Blick auf die Alltagsprobleme der Familien der Führungskräfte befördert.
- Führen Sie **regelmäßig und verbindlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter-Gespräche** zur beruflichen und privaten Entwicklung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften durch. Im Rahmen dieser Gespräche sollte auch eine gezielte Planung von Elternzeiten stattfinden.
- Bieten Sie für **verschiedene Lebensabschnitte unterschiedliche Lösungen** an: Die Hochschulabsolventin ohne Partner mag noch ganz in ihrem ersten beruflichen Einsatz aufgehen, während Mütter und Väter ab ca. Mitte dreißig mit Sicherheit mehr persönliche Zeit und mehr Rücksichtnahme auf ihre familiäre Situation benötigen. Im mittleren Lebensabschnitt kann der Einsatz der Führungskräfte wieder höher werden, während für den Abschnitt zwischen 50 und 60 Jahren nochmals andere Modelle gefragt sein werden, damit den Unternehmen die Kompetenz ihrer erfahrenen Führungskräfte erhalten bleibt.
- Installieren Sie **Förderbeziehungen zwischen erfahrenen Führungspersönlichkeiten und Führungsnachwuchskräften (Mentoring)** in der Familienphase. Damit werden der generationenübergreifende Austausch zur Vereinbarkeit und Work-Life-Balance und das Verständnis für sie und ihre Akzeptanz in der Organisation gefördert.

Kapitel IV.
Seite 22
Inhalt
zurück
weiter

Kontakt und Förderung in der Elternzeit

- Beziehen Sie Führungskräfte mit aktiver Familienverantwortung, Führungskräfte in Elternzeit und/oder Teilzeit in Fortbildungs- und Weiterqualifizierungsmaßnahmen ein.
- Fördern Sie die Aufrechterhaltung des Kontaktes zu Führungskräften in Elternzeit, indem diese z. B. zu Betriebsfeiern eingeladen werden. Oder initiieren Sie ein betriebliches Netzwerk für Führungskräfte in Elternzeit.
- Erleichtern Sie Führungskräften nach der Elternzeit den Wiedereinstieg, indem sie Teilzeitarbeitsplätze bereitstellen, Arbeitszeiten flexibilisieren und individuelle Lösungen anbieten.

Mentoring-Programme

Unter Mentoring versteht man die zeitweilige Begleitung und Beratung einer jüngeren Nachwuchskraft (Mentee) durch eine erfahrene Führungskraft (Mentor bzw. Mentorin). Zahlreiche Unternehmen und Organisationen haben die Potenziale von Mentoring erkannt und diesbezügliche Programme – vor allem im Bereich der Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses – eingeführt. Der Nutzen von Mentoring-Programmen wird vor allem im generationen- und bereichsübergreifenden Austausch und Wissenstransfer und in der Förderung der internen Kommunikationskultur gesehen. Weitere nützliche Effekte sind:

- Förderung der beruflichen Entwicklung von Führungsnachwuchskräften mit Familienpflichten,
- Förderung der Managementkompetenz von Führungs- und Führungsnachwuchskräften hinsichtlich einer effizienten und familienorientierten Arbeitsorganisation,
- Förderung der Motivation von Führungsnachwuchskräften und ihrer Bindung an die Organisation.

Weitere Informationen zu Mentoring erhalten Sie u.a. bei der EAF unter www.eaf-berlin.de

Vorteile für Unternehmen

Indem weibliche und männliche Führungskräfte in der Familienphase in ihrer beruflichen Entwicklung gleichermaßen gefördert werden, stärkt dies die Vielfalt in Führungsteams. Dies bringt auch ökonomische Vorteile:

- Vielfältig zusammengesetzte Führungsteams sind besser in der Lage, die Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen zu erfassen. Die Förderung von Chancengleichheit unterstützt damit auch die Service- und Kundenorientierung.
- Die Förderung vielfältig zusammengesetzter Führungsteams, in denen alle Beschäftigtengruppen vertreten sind, bringt Vorteile bei der Konkurrenz um die „High Potentials“ auf dem Arbeitsmarkt. Für kleine und mittlere Unternehmen ist dieses Argument besonders wichtig, da sie im Vergleich zu den Großunternehmen i. d. R. weniger Gehalt bieten können. Dieser Nachteil kann kompensiert werden, indem attraktive Arbeitsbedingungen für die wachsende Anzahl von weiblichen und männlichen Führungskräften geschaffen werden, die Familie und Karriere vereinbaren wollen.

Kapitel IV.
Seite 23
Inhalt
zurück
weiter

- Die strukturelle Diskriminierung von Führungskräften, die nicht dem „Ideal“ des männlichen Alleinverdieners entsprechen, kann zu Demotivation und höheren Krankenständen führen. Wertvolle Begabungsreserven (z.B. in der Gruppe der hoch qualifizierten Frauen mit Kindern) werden nicht ausgeschöpft.
- Eine wichtige Erkenntnis der Organisationen, die „Managing Diversity“ praktizieren, ist, dass die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf allen Ebenen der Hierarchie die Flexibilität von Organisationen und Arbeitsprozessen fördert.
- Homogen zusammengesetzte Führungsteams können zwar Probleme schneller lösen, aber gemischt zusammengesetzte Gruppen sind aufgrund der Perspektivenvielfalt nachgewiesenermaßen kreativer und kommen zu tragfähigeren Ergebnissen.
- Der Zwang zu höherer Servicequalität und Kundenorientierung bei gleichzeitigem Stellenabbau und größerem Arbeitsdruck erfordert die Bereitschaft der Führungskräfte, den Veränderungsprozess nicht nur hinzunehmen, sondern aktiv mitzugestalten. Durch eine an Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie orientierte Führungskräfteentwicklung können für diesen Weg wertvolle Bündnispartnerinnen und Bündnispartner gewonnen werden.

Diversity: Studien belegen positive Wirkungen

Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung sind wichtige Faktoren, mit denen sich die finanzielle Leistung eines Unternehmens steigern lässt. In Zukunft wird noch ein weiterer Faktor mit dem finanziellen Erfolg von Unternehmen in Verbindung gebracht werden: Eine jetzt veröffentlichte Studie der in New York ansässigen Forschungs- und Beratungsorganisation Catalyst analysierte den Zusammenhang zwischen Gender Diversity (Mischung von Frauen und Männern) im Top-Management und der finanziellen Leistung von Unternehmen. Untersucht wurden 353 von Fortune 500 Unternehmen in den USA über den Zeitraum von 4 Jahren (1996 bis 2000). Das wichtigste Ergebnis: Die Gruppe der Unternehmen mit der höchsten Präsenz von Frauen im Top-Management zeigte eine bessere finanzielle Leistung als die Gruppe der Unternehmen mit den wenigsten Frauen im Top-Management. Dieses Ergebnis bestätigte sich sowohl für den Return on Equity (ROE) als auch für den Total Return to Shareholders (TRS). Die finanzielle Leistung wurde auch in Bezug auf die Branchenzugehörigkeit analysiert. In jeder der fünf analysierten Branchen lag der ROE der Unternehmen mit der höchsten Frauenpräsenz im Top-Management höher als in den Unternehmen mit der niedrigsten Frauenpräsenz.

Auch eine aktuelle Befragung der Europäischen Kommission zeigt, dass sich aktive Maßnahmen zur Mitarbeitervielfalt positiv auswirken. Nach den Angaben der 200 befragten Unternehmen tragen diese Maßnahmen dazu bei, die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und führen in bestimmten Fällen auch zu kurz- bis mittelfristigen Leistungsverbesserungen.

Catalyst 2004, "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity”, http://www.catalystwomen.org/2004fin_perf.htm

Europäische Kommission 2003: Kosten und Nutzen personeller Vielfalt in Unternehmen, http://www.Stop-discrimination.info/index.php?id=124

Kapitel IV.
Seite 24
◀ Inhalt
◀ zurück
weiter ▶

Praxisbeispiel

Ermutigung für Karrieremütter

Die Landesbank Berlin ermöglichte einer weiblichen Führungskraft ein ungewöhnliches Arbeits- und Ausbildungsmodell. Noch ist es die Ausnahme, doch die Muster verändern sich.

Sie ist eine der jüngsten Führungskräfte in der Landesbank Berlin und ihr Karriereweg verlief reibungslos: Nach dem Studium der Betriebswirtschaft in Berlin mit dem Schwerpunkt Banken gelang Susann Steiniger-Breuer über die Stationen der Gruppenleitung zügig der Aufstieg zur Abteilungsleiterin und die Mitverantwortung für Großprojekte im Bereich Marketing. Seit Februar dieses Jahres ist sie Vertriebsbereichsleiterin mit der Verantwortung für mehrere Bezirke und rund einem Dutzend Filialen. Dennoch ist Susann Steiniger-Breuer heute eher eine Ausnahme in der Berliner Landesbank: Denn sie ist weiblich, Mutter eines Kleinkindes, Führungskraft – und sie arbeitete während ihrer Einarbeitung zur Vertriebsbereichsleiterin in Teilzeit. Ihre Tochter wurde Ende 2001 geboren. Solange sie sich noch in der „Ausbildung" befand, war ihre Arbeitszeit auf 70 Prozent reduziert. Mit Übernahme der Vertriebsbereichsleitung ging sie auf eine volle Stelle. Ihre Tochter ist bis in die Mittagsstunden in der Kindertagesstätte versorgt und wird an den Nachmittagen abwechselnd von den Großeltern, einer Kinderfrau, von ihr selbst und von ihrem Mann betreut.

Wieso hatte sich die Landesbank auf dieses ungewöhnliche Arrangement eingelassen? In den letzten Jahren habe sich durchaus ein Bewusstseinswandel vollzogen, der Frauen den Aufstieg erleichtere, so Susann Steiniger-Breuer. Die effektive und stetige Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten habe dazu beigetragen, dass sich die früher rein männlichen Führungsrunden in den letzten drei bis vier Jahren zugunsten von Frauen geöffnet hätten und somit männliche Führungskräfte für das Thema Frauenförderung sensibilisiert wurden. Ihr damaliger Chef war bereit, mit ihr zusammen das ungewöhnliche Arbeitszeit- und Ausbildungsmodell durchzuboxen. In erster Linie müssen Frauen aber für sich selber klare berufliche Ziele entwickeln und diese engagiert verfolgen. Für Susann Steiniger-Breuer ist in puncto Arbeitsorganisation viel mehr möglich, als gemeinhin gedacht wird. So ist sie überzeugt, dass auch die Position der Vertriebsbereichsleitung – eine hohe und sehr verantwortungsvolle Position, wie sie betont – zwischen zwei Führungskräften aufgeteilt werden könnte. Jobsharing ist in der Bank bisher die Ausnahme für Führungskräfte, lediglich auf der Ebene der Filialleitung wird es von einigen wenigen Frauen praktiziert. Zwar gab es auch hier von männlicher Seite reichlich Vorbehalte – „das ist doch alles so umständlich" –, aber es funktioniert bestens und Susann Steiniger-Breuer hofft, dass diese Beispiele Schule machen und auch die höheren Ebenen erreichen werden.

Für sie ist vor allem wichtig, Frauen zu ermutigen, Führungsaufgaben anzustreben und ihnen die Vorteile einer solchen Position vor Augen zu führen – nicht nur Einkommen und Status betreffend, sonder auch bezüglich der Vereinbarkeit mit Famili-

Kapitel IV.

Seite 25

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

enaufgaben. Denn viele Frauen würden nur den „Stress“ voraussehen. Einige Führungspositionen eröffnen ihrer Ansicht nach jedoch wichtige persönliche Spielräume und vor allem die Möglichkeit, sich die Arbeit flexibel einzuteilen, zu Hause oder am Wochenende zu arbeiten, dafür an anderen Tagen früher zu gehen. Da sie selbst bereits vor der Geburt der Tochter eine Führungsposition innehatte und sich damit sehr wohl fühlte, konnte sie sich nicht vorstellen, ihre Arbeit aufzugeben und mehrere Jahre zu Hause zu bleiben.
Einfach ist das alles nicht, und es erfordert Energie, Organisationstalent, Selbstbewusstsein und ein klares Bewusstsein über die eigenen Lebensziele. Auch Susann Steiniger-Breuer kennt das schlechte Gewissen berufstätiger Mütter, nicht genügend Zeit für das Kind zu haben, obwohl sie weiß, dass sich ihre Kleine in der Kita und auch bei den Großeltern sehr wohl fühlt. Auch gab es in der Bank etliche Stimmen, die sich wunderten, dass sie an einem Assessment Center teilnahm und Ambitionen auf höhere Positionen zeigte, wo sie sich doch in der Familienphase befand.

Vielleicht liegt ja hier ein Großteil des Problems verborgen. Ganz sicher würde es – zumindest auf psychologischer Ebene – den Stress vieler berufstätiger Mütter mildern, wenn es wie im Nachbarland Frankreich selbstverständlicher wäre, dass Frauen mit kleinen Kindern ihre Karriere fortsetzen dürfen, und wenn sie, statt mit Vorbehalten und Zweifeln im Kollegen- und Bekanntenkreis konfrontiert zu werden, mehr Unterstützung und Anerkennung für ihre Leistung erhalten würden.

Kapitel V.

Seite 26

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

V.
Arbeitsorganisation: Flexibilisierung von Zeiten und Orten

Wenn Unternehmen befragt werden, welche Maßnahmen sie zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbieten, dann steht das Thema der flexiblen Arbeitsorganisation fast immer an erster Stelle – und dies zu Recht.
Doch so wichtig das Thema ist, es wird noch immer zu wenig auf Führungspositionen bezogen. Vor allem jüngere Führungskräfte äußern in persönlichen Gesprächen den Wunsch nach mehr Flexibilität ihrer Arbeitszeit und ihres Arbeitsortes und betonen, dass dadurch auch die Arbeitseffizienz steigen würde. Doch wie auch die Ergebnisse unseres Projekts zeigen, besteht gleichzeitig die Sorge, dass der Wunsch nach mehr Flexibilität oder gar nach einer (zeitweisen) Reduktion der Arbeitszeit als mangelndes Engagement oder fehlende Motivation interpretiert werden könnte.
Viele Führungskräfte der mittleren und oberen Ebene haben noch starke Vorbehalte gegenüber Teilzeitmodellen und Telearbeit, weil sie die Präsenz vor Ort und lange Arbeitszeiten für unabdingbar halten. Viele Führungskräfte sehen die zeitliche „Allverfügbarkeit“ auch als ihre Pflicht gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an. Teamorientierung, breitere Streuung von Verantwortung und Selbstregulation im Team sowie ergebnisorientierte Arbeitsprozesse werden auf diese Weise nicht genügend befördert – zulasten der betrieblichen Effizienz.
Vorbehalte gegenüber flexibler Teilzeit und Telearbeit nehmen jedoch ab, wenn Führungskräfte

- positive Erfahrungen mit Nachwuchskräften, die Teilzeit oder Telearbeit praktizieren, gesammelt haben und
- mehr Informationen über die Art und Weise der Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit erhalten.

Häufig besteht das Problem darin, dass mit Teilzeit und Telearbeit die klassischen Modelle für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung assoziiert werden. Dass sich die Modelle für Führungskräfte in einigen wesentlichen Punkten davon unterscheiden, ist noch zu wenigen Vorgesetzten bekannt.

Kapitel V.
Seite 27
◀ Inhalt
◀ zurück
weiter ▶

Arbeitszeiten: Wünsche und Wirklichkeit

Teilzeit – wer macht sie?

Teilzeitarbeit wird in Deutschland ganz überwiegend von Frauen ausgeübt:

- 33,9 % der erwerbstätigen Frauen,
- aber lediglich 4,8 % der erwerbstätigen Männer in Deutschland sind in Teilzeit beschäftigt.

Der Anteil der Frauen an den Teilzeitbeschäftigten beträgt 84,5 %.

(Quelle: OECD 2002)

Gewünschte und praktizierte Modelle

32 % der Paarhaushalte in Deutschland wünschen sich Vollzeiterwerbstätigkeit von beiden Partnern, aber nur 15,7 % praktizieren dieses Modell.
52,3 % der Paare in Deutschland leben das Modell Mann Vollzeit/Frau nicht erwerbstätig, aber nur 5,7 % wünschen sich diese Konstellation. 42,9 % der Paare wünschen sich dagegen das Modell Mann in Vollzeit, Frau in Teilzeit. Im europäischen Vergleich klafft damit in Deutschland die größte Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit.

(Quelle: Bertelsmann Stiftung [Hrsg.] 2002, Vereinbarkeit von Familie und Beruf)

Väter in Elternzeit

Elternzeit für Väter findet große Zustimmung, wird aber kaum praktiziert:

- In einer aktuellen Umfrage durch Infas gaben 78 % der Befragten an, die Möglichkeit gut zu finden, dass Väter Elternzeit in Anspruch nehmen können.
- Die Quote der Väter, die Elternzeit in Anspruch nehmen, beträgt seit der Novellierung des Bundeserziehungsgeldgesetzes 4,9 %.

(Quelle: Infas 2003, Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bericht über die Auswirkungen der §§ 15 und 16 Bundeserziehungsgeldgesetz, 2004)

Empfehlungen für die Praxis:

Teilzeit in Führungspositionen

- **Nutzen Sie auch für Leitungspositionen die Variationsmöglichkeiten flexibler Teilzeitmodelle:** Sie können Arbeitszeiten grundsätzlich bezüglich der **Lage** und/oder der **Dauer** variieren. Für beide Dimensionen muss ein **Bezugszeitraum** vereinbart werden: der Arbeitstag, die Arbeitswoche, der Arbeitsmonat oder das Arbeitsjahr. Dabei können die Modelle über einen bestimmten Zeitraum **starr** oder **flexibel** vereinbart werden. Bei „starrer Teilzeit“ sind Dauer und Lage der Arbeitszeit fixiert. Ist aber mindestens eine der beiden Größen vonseiten des Arbeitnehmers und/oder vonseiten des Arbeitgebers variabel vereinbar, so liegt „flexible Teilzeit“ vor. Am häufigsten sind als Referenzzeiträume für Lage und Dauer Tages- und Wochenarbeitszeiten verbreitet. Dabei nehmen aber im Zuge einer immer stärkeren Ergebnisorientierung und Flexibilisierung vor allem die „flexiblen Jahresarbeitszeitregelungen“ zu. Hier können Lage und Dauer im Jahresverlauf flexibel verändert werden.
- **Fördern Sie Modelle mit hoher Zeitautonomie:** Die Aufgaben von Führungskräften beinhalten per se ein hohes Maß an Selbststeuerung und Eigenverantwortung. Viele Führungs-

Kapitel V.

Seite 28

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

kräfte werden leistungsabhängig vergütet. Daher sollten die Modelle eine hohe Zeitautonomie ermöglichen. Nicht die Zeit, sondern die Funktionserfüllung und Leistungserbringung sollten der Bewertungsmaßstab sein. Flexible Teilzeitlösungen, bei denen die Lage und Dauer der Arbeitszeit in Abhängigkeit von betrieblichen und privaten Anforderungen verändert werden kann, eignen sich daher für Führungspositionen in besonderer Weise.

Bevorzugen Sie in Führungspositionen vollzeitnahe Teilzeitmodelle: Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass von Führungskräften **vollzeitnahe Varianten** mit um die 30 Stunden pro Woche bevorzugt werden. Oftmals ist schon ein regelmäßig freier Nachmittag hilfreich, um Familienaufgaben besser gerecht zu werden, zum Beispiel um pflegebedürftige Angehörige zu besuchen oder einen regelmäßigen Kindernachmittag zu ermöglichen. Ansonsten sollten Teilzeitregelungen für Führungskräfte möglichst individuell auf die Anforderungen der Position zugeschnitten werden.

Fördern Sie Teilzeitmodelle, die ein Jobsharing ermöglichen: Beim Jobsharing teilen sich zwei oder mehrere Führungskräfte als Team einen oder mehrere Arbeitsplätze untereinander auf. Die Partnerinnen und Partner können Dauer und Länge ihrer individuellen Arbeitszeiten selbst festlegen, soweit sie dabei als Team den betrieblichen Anforderungen gerecht werden. Zusätzlich zur zeitlichen Aufteilung kann eine inhaltliche Aufteilung der Aufgaben entsprechend Neigung und Qualifikationen erfolgen.

Jobsharing sollte vor allen Dingen dann angewandt werden, wenn die Führungsposition einen hohen Anteil an wirklich notwendigen Ad-hoc-Aufgaben beinhaltet und eine ganztägige Besetzung der Stelle daher unabdingbar ist. Jobsharing bietet sich auch dann an, wenn ein Arbeitsplatz über die Regelarbeitszeit hinaus besetzt sein muss. Diese Variante eignet sich auch für Führungskräfte, die keine vollzeitnahe Beschäftigung wünschen, sondern zum Beispiel um die 20 Stunden pro Woche arbeiten wollen. Die Verteilung der Arbeitszeit kann im Jobsharing starr oder flexibel gehandhabt werden. Außerdem verfügt der Betrieb über mehr Flexibilität in Fällen von Krankheit, Kündigung oder Urlaub, da immer eine bereits eingearbeitete Vertretung vorhanden ist. Ein weiterer Vorteil ist die erhöhte Qualitätskontrolle durch den stärkeren Zwang zur Abstimmung und zur Reflexion des eigenen Handelns.

Für ein erfolgreiches Jobsharing müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Persönlicher Austausch zwischen den Stelleninhaberinnen und Stelleninhabern bereits vor Antritt der Stelle,
- gute Zusammenarbeit der Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber auf persönlicher und fachlicher Ebene,
- hohe Kommunikationsfähigkeit und die Bereitschaft, Führungsaufgaben zu teilen.

Fördern Sie Sabbaticals: Als Sabbatical bezeichnet man einen über den regulären Urlaub hinausgehenden Freizeitblock. Die Führungskraft verzichtet für einen vereinbarten Zeitraum auf einen Teil ihres Entgelts, arbeitet aber weiterhin Vollzeit. Daraus entsteht dann ein zusätzlicher Freizeitanspruch mit Entgeltfortzahlung. So können Führungskräften in hohen familiären Belastungssituationen, zum Beispiel bei der Geburt oder bei der Einschulung eines Kindes, zeitliche Spielräume ermöglicht werden. Sabbaticals werden von Führungskräften aber auch zur Fortbildung und zum Auftanken der eigenen Reserven genutzt. Wichtig ist, dass Sabbaticals möglichst langfristig im Voraus angemeldet werden, um Vertretungsregelungen vorzubereiten.

„Flexible Arbeitszeit“ und „Vertrauensarbeitszeit“

Kapitel V.

Seite 29

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Um Lage und Dauer der Arbeitszeit zu steuern, haben sich in der Vergangenheit verschiedene technische und arbeitsorganisatorische Instrumentarien herausgebildet:

Das weitaus häufigste Instrumentarium ist die **„Gleitzeit“** in Verbindung mit **„Ampelkonten“**. Gleitzeitregelungen und Ampelkonten wirken aber der Entwicklung einer ergebnisorientierten Arbeitszeitkultur entgegen: eine Unterschreitung des Zeitsaldos, wenn die vertragliche Arbeitszeit also nicht vollständig verbraucht wird, wird nämlich häufig als Überbesetzung oder Unterauslastung interpretiert und überlaufende Zeitkonten mit überdurchschnittlicher Leistung gleichgesetzt. Dies fördert das „Hamstern“ von „Plusstunden“ und damit eine „Zeitverbrauchskultur“.

Eine gute Möglichkeit, flexible Arbeitszeiten zu organisieren, ist die **flexible Arbeitszeit mit selbst gesteuerten Zeitkonten:** Die individuellen Arbeitszeiten werden nach gruppeninterner Absprache gemäß erforderlicher Besetzung oder gemäß Ergebnisvorgaben geregelt. Die Absprache im Team bietet auch die besten Chancen, die persönlichen Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen. Formale Anwesenheitszeiten gibt es nicht, sondern es werden kundenorientierte Servicezeiten vereinbart. Abweichungen der tatsächlichen von der vertraglichen Arbeitszeit werden in einem von der Mitarbeiterin bzw. vom Mitarbeiter geführten Arbeitszeitkonto erfasst.

Noch einen Schritt weiter geht das Modell der **Vertrauensarbeitszeit**. Hier sind die Regelungen zur Lage und Verteilung der Arbeitszeit wie bei der „flexiblen Arbeitszeit mit selbst gesteuerten Zeitkonten“ geregelt. Allerdings entfällt die Steuerung über Zeitkonten völlig. Der Vorteil hierbei ist, dass erfahrungsgemäß das Bewusstsein für die Verantwortung des Arbeitszeitmanagements bei Vorgesetzten steigt, wenn keine Zeitkonten eingesetzt werden.

Checkliste: Teilzeit

Um bei Führungskräften zu Lösungen zu gelangen, die den betrieblichen und privaten Anforderungen optimal gerecht werden, sollte eine Analyse der jeweiligen Arbeitsanforderungen vorgenommen werden.
Folgende Fragen sind wichtig:

- Wieviel Anwesenheit in der Organisation ist zur Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für andere Tätigkeiten tatsächlich notwendig? Kann ein Teil der Aufgaben unterwegs oder zu Hause erledigt werden, zum Beispiel im „Home-Office“ an einem Tag in der Woche?
- Kann durch die Delegation von Aufgaben eine Trennung von Fach- und Führungsaufgaben erfolgen und damit eine Verkürzung der Arbeitszeit ermöglicht werden?
- Wie sollte die Arbeitszeit im Tages-, Wochen- und Jahresverlauf verteilt werden?
- Kann die Lage und Länge der Arbeitszeit flexibel und situationsabhängig variiert werden? Wenn ja, in welchem Umfang und in welchen Zeiträumen? Zum Beispiel über situationsabhängige Reduzierung der Tagesarbeitszeit, oder auslastungsabhängige Schaffung von freien Wochentagen?

Organisatorische Voraussetzungen

Kapitel V.
Seite 30
◀ Inhalt
◀ zurück
weiter ▶

Die Einführung von Teilzeitarbeit für Führungskräfte erfordert nicht nur Veränderungen in der Unternehmenskultur, sondern auch Veränderungen in der Unternehmensorganisation.

Bei der Einführung von Teilzeitstellen sind folgende Punkte zu beachten:

- Es sollte ein für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **transparentes und faires Verfahren** der Genehmigung entwickelt werden, damit unter den Beschäftigten nicht Missgunst oder Unsicherheit entsteht, wer warum flexible Modelle nutzen darf.
- Durch Reduzierung einer Stelle **frei gewordene Kapazitäten sollten neu besetzt bzw. durch Organisationsänderungen abgedeckt werden.** Wenn Tätigkeiten auf einer Teilzeitstelle im Vollzeitumfang bestehen bleiben, führt dies entweder zur Selbstausbeutung des Stelleninhabers oder zu Mehrbelastungen im Arbeitsumfeld. Beide Effekte verschlechtern das Arbeitsklima und wirken der Entstehung einer ergebnisorientierten und flexiblen Arbeitsorganisation entgegen.
- Bei Reduzierungen auf ca. 30 Stunden pro Woche können die Reststunden häufig durch die Aufstockung einer anderen Stelle mithilfe einer **Delegation von Aufgaben** abgedeckt werden. In großen Organisationen empfiehlt es sich, ein organisationsinternes Verfahren zu entwickeln, das ermöglicht, die verbleibenden freien Stunden mehrerer ehemaliger Vollzeitstellen zu bündeln. So können bereits vorhandene Stellen aufgestockt oder neue Stellen geschaffen werden.

Vorteile für Unternehmen

Aus der Perspektive der Organisation trägt flexible Teilzeitarbeit dazu bei:

- den Personaleinsatz bei stark schwankendem Arbeitsanfall, zum Beispiel bei Saisonbetrieben, bei Just-in-Time-Produktion oder bei der Verlängerung von Betriebs-, Service- und Öffnungszeiten zu flexibilisieren und Personalkosten zu senken.
- die Arbeitsproduktivität zu steigern: Teilzeitarbeitende Führungskräfte besitzen eine höhere Sensibilität für versteckte „Zeitfresser“ und ineffektive Arbeitsabläufe. Ergebnisorientiertes Arbeiten wird dadurch nicht nur bei der Führungskraft selbst, sondern im gesamten Arbeitsteam gefördert. Auch die Kosten aufgrund von Abwesenheit bei kurzen Krankheiten, Arztbesuchen, Notbetreuung von Kindern o. Ä. werden reduziert, da dafür ein Kontingent von Stunden innerhalb der Arbeitswoche zur Verfügung steht.
- Reorganisationsprozesse zu unterstützen: Flexible Teilzeitarbeit fördert neue Formen der Arbeitsorganisation wie Teamarbeit, Delegation von Verantwortung und bessere Trennung von Fach- und Führungsaufgaben.
- Führungspersonal schrittweise aufzustocken und zu verjüngen und die Motivation und Bindung von Führungskräften an die Organisation zu erhöhen, indem eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht wird.

Praxisbeispiel

Kapitel V.

Seite 31

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Jobsharing in Führungspositionen

In der BfA wird Jobsharing und Teilzeit auch in Führungspositionen mit Erfolg praktiziert: Noch ist dies allerdings die Ausnahme

Als Susanne Bengsch und ihre Kollegin sich entschieden, die Stelle der Dezernentin in einer der Leistungsabteilungen der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) gemeinsam in Teilzeit auszuüben, da gab es am Anfang viele skeptische Stimmen. Teilzeit ist in der BfA zwar eine Selbstverständlichkeit, doch in Führungspositionen immer noch die Ausnahme. Die Dezernatsleitung einer Leistungsabeilung – dort werden die Rentenanträge nach Geburtsdaten bearbeitet – ist immerhin für über 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich.

Doch das Modell hat sich bewährt und mittlerweile viele positive Effekte gezeitigt. So berichtet Susanne Bengsch, dass es die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mittlerweile zu schätzen wüssten, dass eine Führungskraft zu ihren familiären Aufgaben steht und selbst Erfahrung mit Teilzeitarbeit hat. Im Kreis der Kollegen und Kolleginnen werde jetzt viel offener mit dem Thema Familie umgegangen und es werde auch über private Sorgen und Nöte gesprochen.

Die organisatorischen Abläufe haben sich gut eingespielt: Susanne Bengsch arbeitet vier Tage in der Woche, von Dienstag bis Freitag, ihre Kollegin von Montag bis Donnerstag. Dienstag ist gemeinsamer Besprechungstag. Wenn eine Kollegin abwesend ist, übernimmt die andere die anfallenden Aufgaben: Die Vertretung ist verbindlich geregelt.

„Es muss schon ein gegenseitiges Verständnis und Vertrauen da sein, damit dieses Modell funktioniert“, weiß die 42-jährige Juristin zu berichten. Auch sei Verlässlichkeit und Konsequenz im eigenen Verhalten unerlässlich, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen festen Rahmen haben. Wenn dies gewährleistet sei, würden diese sich schnell darauf einstellen, zwei Ansprechpartner zu haben.

Und man muss selbstbewusst zur Teilzeit stehen und sich Informationen aktiv einholen: „Ich war gestern nicht da, erzählt mir, was los war.“

Für ihr persönliches Management sieht sie es vor allem als wichtig an, Zeitpuffer einzuplanen. „Wenn man immer noch eine dringende Aufgabe hat, aber in den nächsten zehn Minuten aufhören und in den Kindergarten hetzen muss, macht man sich zu viel Stress.“ Wichtig sei auch, sich im privaten Bereich Unterstützungsnetzwerke aufzubauen. Eltern anderer Kinder oder Nachbarn wissen um ihre Berufstätigkeit und nehmen sich bisweilen der mittlerweile 8 und 6 Jahre alten Kinder an. Auch die Großeltern tragen ihren Teil zur Betreuung bei. Und nicht zuletzt wird sie von ihrem Partner unterstützt, der sie ermutigt hat, nach der vierjährigen Erziehungspause wieder in den Beruf einzusteigen.

Kapitel V.

Seite 32

Inhalt

zurück

weiter

Dass Susanne Bengsch und ihre damalige Kollegin – mittlerweile ist bereits eine zweite Kollegin im Teilzeitmodell – Anfang 2000 diesen Versuch starten konnten, hat vor allem mit der Experimentierfreude ihres damaligen Abteilungsleiters zu tun. Mit den Teilzeitwünschen mehrerer sehr qualifizierter Frauen konfrontiert, setzte er für alle Beteiligten überraschend durch, dass gemeinsame Planstellen geschaffen wurden.
Nun, das Experiment hat sich bewährt und wartet darauf, Nachahmer zu finden!

Empfehlungen für die Praxis:

Flexible Arbeitsorte

Durch die Einsparung von Anfahrtswegen und durch freiere Einteilung der Arbeitszeiten haben Führungskräfte, die alternierende Telearbeit praktizieren, mehr Spielräume zur Erfüllung von Familienaufgaben. So können – bei einer gleichzeitigen Flexibilisierung der Lage der Arbeitszeit – zum Beispiel bestimmte Arbeiten auch in den frühen Morgenstunden oder in den späten Abendstunden erledigt werden, während die Nachmittagsstunden für die Betreuung eines Kindes zur Verfügung stehen. Die Arbeit im Home-Office verringert allerdings die für die Betreuung von Kinder nötige Zeit nur geringfügig – hier bleiben zusätzliche Betreuungsangebote, z. B. in Kindertagesstätten, notwendig.

Bei Telearbeit ist zwischen **drei unterschiedlichen Formen** zu unterscheiden:

- Bei reiner **Telearbeit** wird die Arbeit mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnik ausschließlich an einem Arbeitsplatz außerhalb der Organisation verrichtet,
- bei alternierender Telearbeit wird ein Teil der Arbeit in der Organisation und ein Teil zu Hause an einem entsprechend ausgestatteten Arbeitsplatz verrichtet,
- bei mobiler Telearbeit wird an verschiedenen Orten, ebenfalls unterstützt durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologie, gearbeitet.

Einzelfallprüfung: Prüfen Sie im Einzelfall, ob und in welchem Ausmaß die jeweilige Führungsposition für Telearbeit geeignet ist. Es ist davon auszugehen, dass immer nur ein bestimmter Anteil von Arbeiten einer Führungskraft zu Hause erledigt werden kann. Viele Aufgaben einer Führungskraft machen ihre Anwesenheit im Büro erforderlich. Daher sind für Führungskräfte nur alternierende und mobile Formen der Telearbeit Erfolg versprechend.

Nutzen Sie alternierende Telearbeit, um Arbeitsabläufe zu effektivieren und den Wünschen der Führungskräfte nach mehr Flexibilität nachzukommen. Expertinnen und Experten zum Thema Telearbeit betonen, dass diese Arbeitsform in der Praxis dort am erfolgreichsten ist, wo sie von **hoch qualifizierten Arbeitskräften in Form der alternierenden Telearbeit** praktiziert wird. Der Aufwand für die Einführung von Telearbeitsplätzen steht in der Regel nur bei Tätigkeiten mit einem hohen Wissens- und Komplexitätsniveau in einem sinnvollen Verhältnis zum Ertrag. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die selbstständig, eigenverantwortlich und ergebnisorientiert arbeiten, können die Vorteile der Telearbeit am besten nutzen.

Kapitel V.
Seite 33
Inhalt
zurück
weiter

Inhaltliche und organisatorische Voraussetzungen

- Nur ein Teil der Aufgaben einer Führungskraft ist für Telearbeit bzw. Heimarbeit geeignet. Die Aufgabe sollte
  - in sich abgeschlossen und durch Zielvorgaben beschreibbar sein,
  - hohe Konzentration erfordern,
  - im Erfüllungsgrad messbar sein und
  - eine geringe Face-to-Face-Kommunikation erfordern.
- Beachten Sie folgende organisatorische Rahmenbedingungen:
  - Die Arbeitszeiten außerhalb des Büros und das Arbeitsergebnis müssen dokumentierbar sein,
  - erforderlich sind auch verbindliche Regelungen und Absprachen zur Erreichbarkeit der Führungskraft, und
  - damit zusätzlich zu den beschriebenen positiven Effekten für die Arbeitsorganisation auch Verbesserungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eintreten, sollte die Einführung von alternierender Telearbeit immer mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit einhergehen.

Technische Voraussetzungen

- **Der technische Aufwand,** damit Aufgaben von Führungskräften in Telearbeit erledigt werden können, kann unterschiedlich hoch ausfallen. Vielfach ist bereits die Möglichkeit zum Empfang von E-Mails und der gesonderte Ausweis von Geschäftstelefonaten auf der privaten Telefonrechnung ausreichend. Spezielle Projekt- und Konzeptarbeiten können sogar ganz ohne technische Hilfsmittel erledigt werden. Die Spannbreite geht also von alternierender Heimarbeit (d.h. ohne telekommunikative Hilfsmittel) bis zu alternierender oder mobiler Telearbeit (d.h. mit telekommunikativen Hilfsmitteln).
- **Betrieblicher Datenschutz:** Im Rahmen von Telearbeit können sensible Daten außerhalb des Betriebs verbreitet werden, wenn personenbezogene Daten von Kunden oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der häuslichen Umgebung oder unterwegs erhoben, verarbeitet und genutzt werden. In solchen Fällen sind sorgfältige Maßnahmen zur Sicherstellung des Datenschutzes notwendig (z.B. abschließbare Räume oder Behälter zur sicheren Verwahrung von Datenträgern).

Vorteile für Unternehmen

Aus Perspektive des Unternehmens trägt alternierende Telearbeit dazu bei,

- die Arbeitsproduktivität zu erhöhen, z.B. indem konzentrationsintensive Tätigkeiten in Ruhe zu Hause erledigt werden können und indem durch Telearbeit die Standardisierung und Digitalisierung von Arbeitsprozessen gefördert wird,
- eine ergebnisorientierte Arbeitskultur zu fördern, da die Leistung der Führungskräfte an ihrem Output gemessen werden muss,
- Kapazitätsengpässe zu verringern, indem durch die Arbeitsmöglichkeiten zu Hause kurzfristig Zusatzkapazitäten geschaffen werden können,
- durch die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen und ihre Motivations- und Leistungsfähigkeit zu stärken.

Kapitel V.
Seite 34
◀ Inhalt
◀ zurück
weiter ▶

Praxisbeispiel

Flexibilität und Vertrauen

Telearbeit und die Unterstützung des Vorgesetzten machen es möglich: In der Deutschen Bahn AG ist eine allein erziehende Mutter Fulltime-Redaktionsleiterin

Maika Jachmann ist Redaktionsleiterin für das interne TV-Programm der Deutschen Bahn AG und in dieser Funktion verantwortlich für 12 Programm-Formate mit Nachrichten, Informations- und Unterhaltungsteilen. Sie ist Vorgesetzte von drei Mitarbeitern und kooperiert eng mit einer großen externen Produktionsfirma.
Die promovierte Sprachwissenschaftlerin ist seit 1997 bei der Deutschen Bahn im Bereich der Unternehmenskommunikation tätig. Kurz bevor das neue Projekt eines TV-Senders für die Bahn startete, bekam sie ihre Tochter. Für die allein erziehende Mutter kam es aus zwei Gründen nicht infrage, in Elternzeit zu gehen. Zum einen wollte sie nicht von einem Tag auf den anderen auf Sozialhilfe-Niveau leben. Zum anderen „fand ich das Projekt sehr spannend und wollte es auch nicht aus der Hand geben. Für mich war es eigentlich nie die Frage, meinen Beruf aufzugeben, den ich sehr gerne mache."

Wie bewältigt die 37-jährige die vielfältigen Anforderungen, welche die Erziehung einer quicklebendigen vierjährigen Tochter und ein Jobs mit hohem Zeit- und Aktualitätsdruck mit sich bringen? Dass sie die Redaktionsleitung fulltime ausüben kann, hat sie, wie sie betont, vor allem der Unterstützung ihres Vorgesetzten zu verdanken. Entscheidend war, dass ihr ein Telearbeitsplatz eingerichtet wurde. Sie erhielt ein Faxgerät, einen Laptop und einen Netzanschluss. So kann sie ihre E-Mails von zu Hause abrufen und hat Zugang zum Intranet des Unternehmens.

Der Tagesablauf ist straff organisiert: Morgens um Viertel vor sieben nimmt sie bereits die Frühnachrichten ab. Sobald die Tochter in den Kindergarten gebracht ist, geht es ins Büro. Um vier Uhr nachmittags holt sie die Tochter ab und verbringt dann mit ihr die Zeit bis zum Abend. Wenn es nötig ist, bearbeitet sie noch am späteren Abend Anfragen oder Dinge, die im Tagesverlauf nicht erledigt werden konnten. Zweimal in der Woche kommt zusätzlich eine Kinderfrau. Während der Bürozeiten wird allerdings ein sehr hohes Arbeitstempo vorgelegt und auch die Arbeitsabläufe sind durchorganisiert. „Ein Schwätzchen auf dem Flur oder hier und da mal einen Kaffee – das geht überhaupt nicht." Sie ist froh, dass sie ihr Team, das sich auf die Situation eingestellt hat, im Boot hat. Und betont nochmals, wie wichtig es ist, dass ihr Chef ihr das Vertrauen entgegenbrachte und bereit war, ihre Leistung nach den Ergebnissen und nicht nach ihrer Anwesenheit im Büro zu messen. Allerdings geht sie davon aus, dass es in den verschiedenen Abteilungen noch sehr unterschiedliche Führungskulturen gibt.

Kapitel V.

Seite 35

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Vielfach würden Frauen sich nicht trauen, ihre Vorgesetzten auf solche flexiblen Lösungen anzusprechen. Auch vermutet sie, dass es für männliche Nachwuchskräfte noch schwieriger sei, Verständnis zu finden. Daher würde sie sich wünschen, dass mehr Vorgesetzte von sich aus aktiv werden und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin unterstützen, die beruflichen Anforderungen und die familiäre Situation besser unter einen Hut zu bringen. Und sie ist überzeugt, dass das Unternehmen davon profitieren würde: „Familienfreundlichkeit klingt immer so nach einem Soft-Thema. Dabei ist es auch eine strategische Aufgabe. Probleme entstehen, wenn Druck aufgebaut wird und es zum Beispiel heißt: Sie sitzen hier jetzt wieder von morgens bis abends im Büro. Vielmehr ist es so, dass Leistungsbereitschaft und Motivation wachsen, wenn flexible Modelle möglich sind. Davon bin ich fest überzeugt.“

Kapitel VI.

Seite 36

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

VI. Umsetzung: Kommunikation als das A&O

Die Entwicklung einer modernen Arbeitsorganisation und einer Unternehmenskultur, die es weiblichen und männlichen Führungskräften ermöglicht, Karriere und aktive Familienverantwortung zu vereinbaren, stellt oftmals tief verwurzelte Werte und Verhaltensweisen infrage. Die Information aller Beteiligten und das Werben um Akzeptanz sind für die Umsetzung besonders wichtig. Der internen Kommunikation kommt zentrale Bedeutung zu.

Empfehlungen für die Praxis

Patentrezepte gibt es nicht. Doch es gibt eine Reihe von Instrumenten bzw. Ansätzen, welche die Erfolgsaussichten steigern:

- Veränderungsinitiativen sind nur dann erfolgreich, wenn sie von der Geschäftsleitung unterstützt und von den Führungskräften getragen werden. Das Bekenntnis der Geschäftsleitung zur Entwicklung und Stärkung von Führungskräften mit Familienpflichten kann durch die Formulierung entsprechender **Unternehmensgrundsätze** und **Firmenleitlinien** zum Ausdruck gebracht werden.
- Betriebliche Innovationen verlangen die aktive Partizipation aller betroffenen Interessengruppen. Entscheiden Sie sich für ein **systematisches Projektmanagement.** Die Verantwortung dafür sollte einer Projektgruppe mit Repräsentantinnen und Repräsentanten aller Interessensgruppen übergeben werden.
- Führen Sie **Veranstaltungen** durch, bei denen Führungskräfte über positive Erfahrungen mit den neuen Maßnahmen berichten und ihre Kritik offen äußern können. Planen Sie gemeinsame Aktionen mit anderen Unternehmen, um den Erfahrungsaustausch zu fördern.
- Nutzen Sie **Firmenzeitschriften,** Rundschreiben oder Jahresabschlüsse als Anlässe, über das Thema zu berichten. Oftmals gibt es gute Praktiken, die nur in der jeweiligen Abteilung oder im jeweiligen Team bekannt sind. Erstellen Sie eine **Sammlung guter Beispiele:** Im Rahmen des Modellprojekts hat sich dies als sehr hilfreich erwiesen, um bereits praktizierte Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften bekannter zu machen.
- Beziehen Sie externe **Expertinnen und Experten und Beraterinnen und Berater** in den Prozess mit ein. Diese verfügen über einen breiten Erfahrungshorizont und können bei Konflikten besser vermitteln. Achten Sie darauf, dass die Beraterinnen und Berater Expertisen zu Fragen der Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit vorweisen können.

Kapitel VI.
Seite 37
◀ Inhalt
◀ zurück
weiter ▶

Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen

Praktische Tipps zur Umsetzung speziell für kleine und mittlere Unternehmen finden Sie in der kostenlosen Broschüre „Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen“. Das Checkheft wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag entwickelt.
www.bmfsfj.de Bereich „Publikationen“

Praxisbeispiel

Mit Kind und Kegel

Für die mittelständische NORWE GmbH in Bergneustadt ist Familienfreundlichkeit Teil der Firmenkultur

Als ihre Tochter zwei Monate alt war, da wurde sie von ihrer Mutter oft mit ins Büro genommen. „Da war schon was los, wenn ich mit Kind und Kegel in der Firma anrückte“, erzählt Marlene Weiner lächelnd. Die 38-jährige ist Gesellschafterin der NORWE GmbH, eines mittelständischen Unternehmens, das auf die Produktion von Spulenkörpern spezialisiert ist.

Die Geburt der Tochter, die heute knapp zwei Jahre alt ist, hat den Berufsalltag von Marlene Weiner erheblich verändert. Alles ist straff organisiert. Keine Sitzung findet mehr, wie früher üblich, in den späten Abendstunden statt. Der Samstag ist Familientag. Zusätzlich hat Marlene Weiner einen weiteren Nachmittag in der Woche für ihre Tochter reserviert. Diese wird von einer Kinderfrau betreut, aber auch der Vater nimmt sich regelmäßig einen Tag für die Betreuung frei.

Marlene Weiner kombiniert mit großer Selbstverständlichkeit Mutterpflichten mit Führungsaufgaben und Führung mit Familie. Dabei kommt ihr zugute, dass die NORWE GmbH ein klassischer Familienbetrieb ist, der von der 62-jährigen Seniorchefin – die gleichfalls immer für den Betrieb tätig war – gemeinsam mit den drei Kindern geführt wird. Das eröffnet persönliche Spielräume und Entscheidungsfreiheiten, über die Führungs- und Führungsnachwuchskräfte in großen Unternehmen oft nicht verfügen.

Der Begriff der Familie wird bei der NORWE GmbH groß geschrieben: „*NORWE – One Family* ist unser Wahlspruch“, erläutert Marlene Weiner. Es gibt einen eigenen Kulturkreis, einen Azubi-Treff, Weihnachts- und Jubiläumsfeiern und gemeinsame Fahrrad-Ralleys. Zum familiären Klima trägt auch bei, dass man sich im Oberbergischen Land in einer eher ländlich und traditionell geprägten Umgebung befindet. Oft arbeiten mehrere Familienangehörige in der Firma, die mit 120 Mitarbeitern einen wichtigen Arbeitgeber in der Region darstellt.

Kapitel VI.

Seite 38

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Zu den Kunden zählt u.a. die Automobil- und die Telekommunikationsbranche. Es gilt, sich auf einem hart umkämpften Markt über Qualität und Spezialisierung zu behaupten. Der Betrieb hat auch schon schwierige Zeiten erlebt. NORWE hat bereits in 1988 30 Arbeitsplätze nach Tunesien verlagert und produziert dort zu einem Drittel der in Deutschland anfallenden Kosten. Die Arbeitszeiten wurden flexibilisiert; teilweise wird im Drei-Schicht-Betrieb gearbeitet. „Es muss schon einen Ausgleich zwischen den Interessen des Betriebs und den Interessen der Mitarbeiter geben", betont Marlene Weiner.

Die NORWE GmbH kann es sich zum Beispiel nicht leisten, finanzielle Zuschüsse für Kinderbetreuung zu zahlen. Doch ist es selbstverständlicher Teil der Firmenkultur, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über ihre persönliche und familiäre Situation offen zu sprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Zum Beispiel kommt eine technische Zeichnerin jetzt, nach der Geburt des zweiten Kindes, nur noch drei Tage in der Woche ins Büro. In einer anderen Abteilung teilen sich zwei Mitarbeiterinnen eine Stelle.

Für Marlene Weiner ist die betriebliche Ausbildung ein besonderes Anliegen. Bei der NORWE GmbH werden zurzeit 7 Jugendliche ausgebildet. Darüber hinaus ist Marlene Weiner im Bundesverband Junger Unternehmer (BJU) zu diesem Thema tätig. Als Landesvorsitzende engagiert sie sich für das örtliche Berufskolleg und organisiert zusammen mit dem BJU und dem Arbeitsamt u.a. regionale Ausbildungsmessen. „Vielleicht sollte man das Thema der Familienfreundlichkeit noch stärker in den Verband Junger Unternehmer hineintragen", überlegt sie. Denn eigentlich sei es ja ein Imagegewinn, wenn man hier als Unternehmen aktiv sei. Das hätte sie noch nie so bedacht.

Typisch Mittelstand eben: Es wird viel gemacht, aber man hängt es (noch) nicht an die große Glocke.

Die Phasen eines erfolgreichen Prozessmanagements

Kapitel VI.

Seite 39

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

A. Bewertung der Ausgangssituation

Setzen Sie zunächst eine Projektgruppe ein, in der alle wichtigen Interessensgruppen vertreten sind. Um Maßnahmen planen zu können, die auf die jeweilige Situation im Unternehmen abgestimmt sind, empfiehlt sich vorab eine Bestandsaufnahme. Ermitteln Sie anhand der Personalstatistik

- den Anteil an weiblichen und an männlichen Führungskräften in Elternzeit,
- den Anteil von weiblichen und männlichen Führungskräften, die Teilzeit oder alternierende Telearbeit praktizieren,
- die Dauer der Erziehungszeiten bei Führungskräften und
- die Anzahl und Häufigkeit der Inanspruchnahme von familienbedingten Freistellungen.

Ergänzend zur Bestandsaufnahme sind persönliche Gespräche oder Workshops mit betroffenen Führungskräften hilfreich. Sie geben Auskunft, wie die Betroffenen selbst die Personalpolitik, das Führungsverhalten und die Unternehmenskultur einschätzen.

B. Ausarbeitung von Lösungsansätzen und Entscheidungsfindung

Auf Grundlage der Bestandsaufnahme kann die Projektgruppe nun den Soll-Zustand für die Organisation festlegen. Erarbeiten Sie konkrete und quantifizierbare Ziele und machen Sie verbindliche Vorgaben, in welchem Zeitraum die Ziele erreicht werden sollen. Überprüfen Sie, ob Betriebsvereinbarungen zu den dargestellten Themen abgeschlossen werden sollten.

Prüfen Sie

- die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für die geplanten Veränderungen,
- die rechtlichen Rahmenbedingungen und den Ressourcenbedarf.

C. Umsetzung und Erfolgskontrolle

Für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen ist es wichtig, dass klare Aufgabenzuordnungen vorgenommen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse festgelegt und die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden.

- Bestimmen Sie eine Person (oder mehrere Personen), welche die Koordination und die **Erfolgskontrolle** der Maßnahmen übernimmt. Die Person sollte das Vertrauen breiter Mitarbeiterschichten genießen und über die erforderliche Fachkompetenz verfügen.
- Besonders in großen Unternehmen hat es sich bewährt, zunächst in einem **Pilotprojekt** Erfahrungen mit Maßnahmen zu sammeln, diese aus Sicht der Betroffenen zu bewerten und nach eventuellen Korrekturen Maßnahmen für die gesamte Organisation einzuführen.
- Legen Sie **Zeiträume** fest, in denen der Erfolg der Maßnahmen kontrolliert, innerbetrieblich diskutiert wird sowie bei Bedarf Anpassungen vorgenommen werden.

VII. Anhang

Literaturhinweise

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Bach, Stefan (Hrsg.), 2002: Familienförderung. Hintergründe, Instrumente und Bewertungen aus ökonomischer Sicht (Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 71,1), Berlin.

Bendl, Regine, 1997: Chancengleichheit am Arbeitsplatz für Frauen – Integration in die strategische Unternehmensführung, München, Hampp Verlag.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2002: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Benchmarking Deutschland Aktuell, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Bonnet, Petra/Hofmann, Josephine, 2000: Herausforderung: Telearbeit im öffentlichen Dienst. In: Das flexible Unternehmen, Symposion Publishing Januar 2000, Seite 63–68.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2001: Familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb, Bonn.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2003: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2003: Familienleben und Arbeitswelt – für eine neue Balance, Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, (Hrsg.) 2004: Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung – Konzepte und Praxisbeispiele, Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Deutscher Industrie- und Handelskammertag/Beruf & Familie gGmbH (Hrsg.), 2004: Familienorientierte Personalpolitik, Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, Download unter www.bmfsfj.de, Bereich Publikationen.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie/Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg), 2001: Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik – Leitfaden für mittelständische Unternehmen, BMWI-Dokumentation 488, Berlin.

Esch, Marion/Bessing, Nina, 2001: Mit Chancengleichheit zum Unternehmenserfolg – Innovative Managementstrategien für Klein- und Mittelbetriebe, Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e. V.

Faber, Christel/Kowol, Uli, 2003: Frauen und Männer müssen gleich sein! Gleich den Männern oder gleich den Frauen? Fallstudien zur betrieblichen Chancengleichheit und modernen Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen, Hampp Verlag, Mering.

Friedman, Stewart/Christensen, Perry/DeGroot, Jessica, 1998: Work and Life: The end of the zero-sum game, Harvard Business Review, November-December 1998.

Gemeinnützige Hertie-Stiftung/Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg), 2001: Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik. Leitfaden für mittelständische Unternehmen. Bonn.

Gemeinnützige Hertie-Stiftung, 2003: Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik.

Herrmann, Lars, 2003: Flexible Arbeitszeiten im Büro, Teil 1: Selbststeuerung, Ergebnisorientierung und Vielfalt. In: Das flexible Unternehmen, Symposion Publishing April 2003, Kapitel 04-03.

Hoffmann, Jochen/Rühl, Monika, 2001: Chancengleichheit managen. Basis moderner Personalpolitik, Gabler Verlag GmbH, Wiesbaden.

Krell, Gertraude, 2004: Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Auflage, Gabler Verlag GmbH, Wiesbaden.

Kapitel VII.

Seite 41

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Notz, Petra, 2001: Frauen, Manager, Paare. Wer managt die Familie? Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften, Hampp Verlag, Mering.

Peters, Sibylle/Bensel, Norbert (Hrsg), 2002: Frauen und Männer im Management: Diversity in Diskurs und Praxis, Gabler Verlag GmbH, Wiesbaden.

Prognos AG/Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2003: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse.

Russel Hochschild, Arlie, 2002: Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Leske und Budrich Verlag, Opladen.

Spogis, Veronika, 2003: Strategien für die Chancengleichheit, Telos Verlag.

Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg (ifb), 2004: Work-Life-Balance – neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik, ifb-Materialien 2-2004, Bamberg.

Weidinger, Michael, 2000: Aktuelle Trends der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. In: Das flexible Unternehmen, Symposion Publishing Juli 2000, Kapitel 04-01.

Linkliste

http://www.erfolgsfaktor-familie.de
Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mit umfassenden Informationen zum Thema Familienfreundlichkeit in Unternehmen

http://www.e-quality-management.de
Information und Beratung zur betrieblichen Chancengleichheit für kleine und mittlere Unternehmen der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft e. V. Berlin

http://familienbewusste-personalpolitik.de/
Projekt der Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken mit Themenbereich "Führung" und Informationsmodulen zum Download

http://www.beruf-und-familie.de/index.php
Informationsportal der gemeinnützigen Hertie-Stiftung

http://www.familienservice.de/
Informationen zu Work-Life-Balance und Diversity

http://www.gleichberechtigung-goes-online.de/vnst/visit/index.html
Vernetzungsstelle für Gleichberechtigung, Frauenbeauftragte und Gleichstellungsbeauftragte

http://www.arbeitszeiten.nrw.de/b1-4f.htm
Portal des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen – Landesinitiative moderne Arbeitszeiten

http://www.fast-4ward.de/base/index.php
Innovative Konzepte und Modelle zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der TIMES-Branche

http://www.stop-discrimination.info/index.php?id=2
Portal der Europäischen Kommission mit aktuellen Informationen zur Kampagne "Für Vielfalt – gegen Diskriminierung"

http://www.bmfsfj.de
Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bietet umfassende Informationen. Im Bereich "Forschungsnetz" stehen Forschungsergebnisse und Studien aus abgeschlossenen oder laufenden Projekten zum Download bereit.

Kapitel VII.
Seite 42
◀ Inhalt
◀ zurück
weiter ▶

Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in den Unternehmen:

Daimler AG, Werk Berlin

Stefan Laier
Personalleiter
stefan.laier@daimler.com
Daimlerstraße 143
12274 Berlin

Deutsche Bahn AG

Birgit Gantz-Rathmann
Leiterin Soziales, Gesundheit, Chancengleichheit
birgit.gantz-rathmann@bahn.de
Potsdamer Platz 2
10785 Berlin

Deutsche Rentenversicherung Bund

Herr Hans-Michael Hönigmann
Abteilungsleiter Personal
hans-michael.hoenigmann@drv-bund.de
Heike Hüneke
Abteilung Personal
Dezernat Personalverwaltung: Bereich Familienorientierte Personalpolitik
heike.hueneke@drv-bund.de
Ruhrstraße 2
10709 Berlin

Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft e. V.

Dr. Helga Lukoschat, Geschäftsführerin
lukoschat@eaf-berlin.de
Nina Bessing, Bereichsleiterin Wirtschaft
bessing@eaf-berlin.de
Schumannstraße 5
10117 Berlin

Landesbank Berlin AG

Astrid Maurer, Frauenbeauftragte
Frauenbeauftragte@LBB.de
Alexanderplatz 2
10178 Berlin

NORWE GmbH

Marlene Weiner, Geschäftsführerin
marlene.weiner@norwe.de
Paulstraße 5
51702 Bergneustadt

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:
Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
11018 Berlin
www.bmfsfj.de

Bezugsstelle:
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 0 18 05/77 80 90*
Fax: 0 18 05/77 80 94*
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Internet: www.bmfsfj.de

Projektleitung und Redaktion:
Dr. Helga Lukoschat (EAF)
Nina Bessing (EAF)

Bundesversicherungsanstalt für Angestellte

Stand: Mai 2008

Gestaltung: KIWI GmbH, Osnabrück

Druck: Koelblin-Fortuna-Druck, Baden-Baden

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 0 18 01/90 70 50**
Fax: 0 30 18/5 55 44 00
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

* jeder Anruf kostet 14 Cent pro Minute aus dem deutschen Festnetz, abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen möglich
** nur Anrufe aus dem Festnetz, 3,9 Cent, pro angefangene Minute