

## Positionspapier der AGF:

# Eine Unternehmenskultur für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

### Einleitung

Familienbewusstsein, Familienorientierung, Familienfreundlichkeit, Familiengerechtigkeit – diese Begriffe haben in den letzten fünf Jahren zunehmend auch im Bereich der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes an Bedeutung gewonnen. Neben den spezifischen Maßnahmen innerhalb der Unternehmen und rechtlichen oder tariflichen Rahmenbedingungen ist für ein familienorientiertes Unternehmen ein entscheidendes Kriterium, inwieweit Familienorientierung in der Kultur des Unternehmens und seinen Beschäftigten verankert ist. Die Kultur im Unternehmen bestimmt die Art, wie es auf Probleme und Herausforderungen im Alltag reagiert. Sie ist Summe von Überzeugungen und Gewohnheiten der Unternehmensgemeinschaft und hat Konsequenzen im Handeln sowohl für die Mitarbeiter/innen als auch für die Kommunikation mit Externen (Kund/innen, Lieferanten, etc.). Zudem profitieren Unternehmen mit einer familienorientierten Unternehmenskultur auch intern unmittelbar, durch: höhere Motivation in der Belegschaft, geringere Fehlzeiten und Fluktuation, sinkende Personalkosten sowie ein verbessertes Image.

Bei einer familienorientierten Kultur geht es um die Akzeptanz, intuitive Unterstützung und Förderung von Beschäftigten mit familiärer Sorgeverantwortung. Eine Kultur der Familienorientierung in Unternehmen bedingt sich wechselseitig mit einzelnen internen und externen Maßnahmen. Sie kann gleichzeitig Ergebnis wie Voraussetzung von einzelnen familienorientierten Maßnahmen sein und diese verstärken sowie durch diese verstärkt werden. Sie beeinflusst unter anderem, mit wie viel Nachdruck und wie dauerhaft das Ziel eines familienorientierten Unternehmens verfolgt und ob Familienbewusstsein tatsächlich gelebt wird – oder nur auf dem Papier existiert.

### Eine Kultur für betriebliches Familienbewusstsein in Deutschland – Daten und Entwicklung

Unterschiedliche Studien in Deutschland messen das betriebliche Familienbewusstsein und stellen dabei eine grundsätzlich steigende Familienorientierung fest. Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Teil des Gesamtkomplexes und nicht immer separat ausgewiesen. So erreichen z.B. die Unternehmen beim „berufundfamilie-Index“ durchschnittlich einen Wert von 67 Punkten (0=gar nicht familienbewusst, 100 = sehr familienbewusst), im speziellen Bereich der familienbewussten Kultur liegt der Durchschnitt bei 68 Punkten.<sup>1</sup> Der „berufundfamilie-Index“ misst dabei die Sicht der Leitungsebene. Daran anlehnend hat das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) den sogenannten „Familienbewusstseins-Index“ entwickelt, der das betriebliche Familienbewusstsein aus Beschäftigtensicht abbildet. Im Rahmen einer Beschäftigtenbefragung in Nordrhein-Westfalen im Auftrag des Ministeriums für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen gaben die Beschäftigten den ansässigen Unternehmen einen Mittelwert von rund 64 Punkten, in der Dimension „familienbewusste Kultur“ liegt der Durchschnitt bei 63,7 Punkten.<sup>2</sup>

Andere Umfragen zeigen jedoch, dass viele Arbeitnehmer/innen nach wie vor mit ihren individuellen Möglichkeiten zur Vereinbarkeit beider Lebensbereiche unzufrieden sind: Neben dem Bedarf an weiteren konkreten Maßnahmen zur Vereinbarkeit<sup>3</sup> sprechen sich 49 Prozent der Familien mit Kindern unter 18 Jahren für mehr Rücksichtnahme auf Väter, die mehr Zeit mit der Familie verbringen wollen, aus. Ein Drittel der Eltern – vor allem Väter – hat zudem den

<sup>1</sup> Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP), Studie 2013

<sup>2</sup> [http://www.ffp-muenster.de/tl\\_files/dokumente/2011/familienbewusstes-nrw.pdf](http://www.ffp-muenster.de/tl_files/dokumente/2011/familienbewusstes-nrw.pdf)

<sup>3</sup> 71 Prozent der Familien mit Kindern unter 18 Jahren wünschen sich mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten und 59 Prozent sprechen sich für eine Erleichterung des beruflichen Wiedereinstiegs aus. Auch würden 60 Prozent der Väter gern grundsätzlich weniger arbeiten, doch 83 Prozent geben an, dass es in ihrem Betrieb keine oder nur schwer Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit gibt (vgl. Monitor Familienleben 2010).



Eindruck, kein Verständnis für kurzfristige Arbeitsausfälle aufgrund von Betreuungsengpässen zu finden.<sup>4</sup> Es besteht offenbar ein größerer Widerspruch zwischen den Anstrengungen der Unternehmen, die alltägliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern einerseits und den praktischen Erfahrungen der Arbeitnehmer/innen andererseits.

### Einschätzungen und Denkanstöße der AGF

Eine familienorientierte Unternehmenskultur kommt „von innen“ und ist für familienbewusste Maßnahmen im Unternehmen förderlich, umgekehrt fördern (ggf. auch extern forcierte) Maßnahmen eine familienorientierte Unternehmenskultur. Familienbewusste Maßnahmen werden nicht (nur) umgesetzt, weil sie von „außen“ aufgedrückt, sondern vom Unternehmen gewollt werden.

Unternehmen mit einer familienorientierten Kultur reduzieren die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht allein auf das Thema Kinderbetreuung oder auf Frauen und Mütter sondern berücksichtigen gleichermaßen die Wünsche und Bedürfnisse von Männern bzw. Vätern sowohl im Hinblick auf Kinder als auch auf zu pflegende Angehörige.

#### *Anwesenheitskultur nicht durch Verfügbarkeitskultur ablösen*

Die betriebliche Praxis der Anwesenheitskultur ist ein wichtiger Faktor im Alltag. In zu vielen Unternehmen werden noch immer Vollzeitarbeit und Überstunden als Kriterien für eine höhere Arbeitsleistung, mehr Unternehmensloyalität und als Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg betrachtet. Beschäftigte mit Familienverantwortung können diesen Anforderungen jedoch kaum oder gar nicht gerecht werden und geraten dadurch auf das berufliche Abstellgleis. Das trifft insbesondere Frauen/Mütter, die besonders häufig in Teilzeit oder im Home Office arbeiten und sich für längere Arbeitsunterbrechungen entscheiden. Das Thema ist dennoch kein reines „Frauenthema“. Gerade Männer stoßen häufig auf Unverständnis, wenn sie den Wunsch nach mehr Zeit für Familienaufgaben äußern. Frauen bzw. Müttern wird der Wunsch nach einer familienbewussten Arbeitsorganisation deutlich eher zugestanden – wenn auch mit potentiellen langfristigen negativen Folgen bezüglich der Anerkennung ihrer Arbeitsleistung und ihrer Aufstiegsmöglichkeiten. Flexible Arbeitszeitmodelle haben die familienfeindliche „Anwesenheitskultur“ zwar teilweise aufweichen können, zugleich ist jedoch eine neue „Verfügbarkeitskultur“ – insbesondere bei Führungskräften – entstanden. Unterstützt durch neue Medien wie Diensthandy, Smartphone und Internet, erschwert diese eine Grenzziehung zwischen beruflicher und privater Sphäre.

Eine familienorientierte Unternehmenskultur ermöglicht es, dass Arbeitgeber/innen und Beschäftigten gemeinsam Arbeitsbedingungen entwickeln, einschließlich der Möglichkeit individueller Arbeitszeitmodelle, in der die Wünsche der Familien nach Verlässlichkeit, Planbarkeit, wirtschaftlicher Stabilität und Adaptionmöglichkeiten geachtet werden. In dieser Atmosphäre werden kurzfristige Arbeits- bzw. Anwesenheitsausfälle von Arbeitgeber/innen und Kolleg/innen als familientypisch akzeptiert und ggf. einkalkuliert. Modelle für längerfristige Arbeitszeitverkürzungen oder -unterbrechungen werden gemeinsam entwickelt und auch für Führungskräfte ist die Übernahme von Familienverantwortung selbstverständlich.

#### *Einbeziehen der Beschäftigten ohne familiäre Sorgeverantwortung*

Eine familienorientierte Unternehmenskultur muss ein ganzheitlicher Ansatz im Unternehmen sein und von allen getragen werden. Das bedeutet auch, dass die Beschäftigten, die (derzeit) keine familiäre Sorgeverantwortung tragen, einbezogen und ihre Interessen in Bezug auf ein ausgeglichenes Berufs- und Privatleben entsprechend berücksichtigt werden. Obwohl es potentiell zu divergierenden Interessen kommen kann, sollten diese gemeinsam gelöst werden, ohne dass Beschäftigte mit unterschiedlichen Verantwortungen gegeneinander ausgespielt werden. Dazu kann auch gehören, entsprechende Ausgleichsmaßnahmen zu schaffen. Ein positives Gesamtklima wird die Akzeptanz von einzelnen Lebenslagen – also vor allem auch von Familien – stark unterstützen.

<sup>4</sup> IfD Allensbach, Monitor Familienleben 2013

### *Verantwortung auf allen Ebenen*

Da Unternehmenskultur aus den gelebten Einstellungen und Gewohnheiten des gesamten Unternehmens besteht, müssen bei einer angestrebten Kulturveränderung die Einstellungen und Gewohnheiten aller Mitarbeiter/innen dauerhaft verändert werden. Den Führungsebenen kommt dabei eine zweifache Bedeutung zu: Zum einen müssen sie die Maßnahmen initiieren, mittragen sowie nach innen und außen kommunizieren und zum anderen sind sie gleichzeitig eine wichtige Zielgruppe für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie selbst müssen in die Lage versetzt werden, Familie und Beruf zu vereinbaren: Für ihr eigenes Wohl, aber auch um die Veränderungen hin zu einer familienbewussten Unternehmenskultur vorleben zu können.

### *Kulturveränderung durch Familienorientierung im gelebten Unternehmensalltag*

Da eine familienorientierte Unternehmenskultur nur bedingt von außen auf ein Unternehmen erzwungen werden kann, ist es vor allem der gelebte Unternehmensalltag, der Veränderungen bewirkt: Für je mehr Mitarbeiter/innen auf allen Ebenen eine familienbewusste Arbeitskultur selbstverständlich ist, desto mehr überträgt sich dies auf weitere Mitarbeiter/innen und desto mehr ist zu erwarten, dass Personen mit ähnlicher Einstellung in das Unternehmen nachrücken. Insofern sollte es Ziel von Unternehmen sein, dass ein relevanter Teil der jeweiligen Ebenen Erfahrungen in aktiver familiärer Sorgeverantwortung hat. Unternehmen müssen sich mit der Lebenswirklichkeit ihrer Beschäftigten befassen. So könnten sich Unternehmen z.B. zum Ziel machen, dass

- ein relevanter Anteil der Führungskräfte bereits einmal in Teilzeit gearbeitet hat / bzw. aktuell in Teilzeit arbeitet oder mindestens zwei Monate Eltern- oder Pflegezeit in Anspruch genommen hat,
- der Anteil der Personen mit aktiver Familienverantwortung in allen Führungsebenen erhöht wird,
- ein bestimmter Anteil der betroffenen und im Betrieb beschäftigten Väter Elternzeit, Kindkrank- oder (Familien-) Pflegezeiten in Anspruch nehmen sollte.

### **Anregungen der AGF zur Stärkung familienorientierter Unternehmenskultur**

Veränderungen in der Unternehmenskultur erfolgen in der Regel langfristig. Als Beschleuniger können überzeugende Gründe und Anreize (wie Fachkräftegewinnung, Mitarbeiterbindung oder niedriger Krankenstand) oder ein entsprechend hoher Leidensdruck (wie Fachkräftemangel oder hohe Fluktuation) wirken. Um eine familienorientierte Unternehmenskultur in Deutschland weiter zu stärken, sollten die positiven Effekte dieser Kultur offensichtlicher werden. Entsprechende Fähigkeiten werden betont, familienbewusstes Verhalten belohnt und zu weiterem entsprechenden Verhalten ermutigt. Ansatzpunkte als Beschleuniger könnten sein:

- Sensibilisierung von Führungskräften für familienbewusste Arbeitszeitmodelle und deren Vorteile für das Unternehmen: beispielsweise durch verpflichtende Fortbildungen und Mentoring-Programme zwischen älteren Führungskräften mit Familie und Nachwuchsführungskräften.
- Förderung der Kommunikation und des Austauschs zwischen Führungskräften zum Thema: zum Beispiel durch die Bereitstellung von Vorteilsübersetzungen des betriebswirtschaftlichen Outputs familienorientierter Unternehmenskultur (wie z.B. höhere Motivation, geringere Fehlzeiten und Fluktuation, sinkende Personalkosten) sowie Online-Plattformen oder Runde Tische zum Erfahrungsaustausch (unternehmensintern und unternehmensübergreifend).
- Wahrnehmung von Führungskräften als Mitarbeiter/innen mit Familie: beispielsweise durch die Einführung von Familienarbeit als Karrierebausteine sowie Förderung von Führung in Teilzeit und Job-Sharing Angeboten.
- Berücksichtigung von im Rahmen familiärer Sorgaufgaben erworbener Schlüsselkompetenzen für den Beruf: Belastbarkeit, Planungs- und Organisationsfähigkeit, Flexibilität, Verantwortungsbewusstsein, Einfühlungsvermögen und Eigeninitiative.

- Förderung des Dialogs innerhalb der Unternehmen zum Thema durch: Kampagnen, Mitarbeiterzeitschriften, Unternehmensnewsletter oder andere Medien der internen Kommunikation, Einführung des Themas Familienbewusstsein in Mitarbeitergespräche, herausragende Darstellung von praktischen Möglichkeiten zur Vereinbarkeit (z.B. Leitfäden und Checklisten).
- Sensibilisierung und Unterstützung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) bei der Umsetzung familienbewusster Lösungen (oft findet sich das Vorurteil, Vereinbarkeit sei nur etwas für Großunternehmen): Z.B. durch Aufbereitung von Best-Practice-Beispielen und der Einführung konkreter Beratungsangebote bei Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern. Dabei gilt es die unterschiedlichen Herausforderungen bestimmter Branchen wie IKT, Medien- und Kreativwirtschaft mit ihrer Vielzahl potentieller junger Väter im Blick zu behalten.
- Betriebsvereinbarungen mit Inhalten zur Vereinbarkeit einführen. Hier können auch neue Definitionen von Anreizen gefunden werden, z.B. die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen als zusätzlicher Maßstab für Führungskräfte und den Unternehmenserfolg.
- Einführung von Steuervergünstigungen für familienbewusst agierende Unternehmen, die über die bereits bestehenden Möglichkeiten der Absetzbarkeit von infrastrukturellen Leistungen hinausgehen. Beispielsweise könnte der erhöhte Koordinationsaufwand, der häufig mit familienbewussten Arbeitszeitmodellen einhergeht, oder auch andere Maßnahmen zur Förderung von Familienorientierung einbezogen werden.
- Politische Einführung eines Mitspracherechts für die Beschäftigten hinsichtlich der Lage ihrer Arbeitszeiten, unter Berücksichtigung Unternehmensspezifischer Besonderheiten (beispielsweise im Gesundheitsbereich und der metallverarbeitenden Industrie)
- Unternehmensführung und Mitarbeiter/innen bauen gemeinsam ein Leitbild zur Familienorientierung (Bsp.: „Leitsätze zur flexiblen und familienbewussten Arbeitszeitgestaltung“ des Unternehmensnetzwerks "Erfolgsfaktor Familie") auf und verabreden ggf. positive und negative Sanktionen. Das Leitbild wird auch in Stellenbeschreibungen und als Führungsleitlinien angewandt.