

DIE EBENEN FRAUEN- UND FAMILIENBEWUSSTER FÜHRUNG

Eine aufgeschlossene Grundhaltung, ein klares Bekenntnis des Managements und der Führungskräfte sowie das Vorleben von Familienbewusstsein sind zentrale Voraussetzungen für die gelungene Umsetzung einer frauen- und familienfreundlichen Personalpolitik.

Frauen- und Familienfreundlichkeit im Unternehmen entsteht in den seltensten Fällen von selbst. Sie setzt Überzeugungsarbeit und Sensibilisierung auf mehreren Ebenen voraus. Stakeholder müssen gewonnen und überzeugt werden. Anhand eines einfachen Modells lassen sich die Ansatzebenen am besten verdeutlichen.



Quelle: Die Ebenen familienbewusster Führung, nach Rosenstiel, 2000

1.) Ein klarer Auftrag – die Ebene des Sollens

Am Anfang steht und zentral für die wirksame Umsetzung von Frauen- und Familienfreundlichkeit ist die von der Unternehmensleitung mitgetragene, klare Aufforderung, frauen- und familienbewusst zu führen und auf Bedürfnisse der Belegschaft eingehen zu wollen.

Grundsätzliches Frauen- und Familienbewusstsein kann beispielsweise sichtbar gemacht werden:

- im Leitbild des Unternehmens
- in Führungsgrundsätzen oder -leitlinien
- in den Corporate-Social-Responsibility-Grundsätzen
- in Jahresberichten, Veröffentlichungen

Die wesentlichste Kraft aber hat das aktive Vorleben der Unternehmensleitung und der klare Auftrag an die Führungskräfte, ebenso frauen- und familienfreundliches Führen zu praktizieren.

2.) Familienfreundlichkeit salonfähig machen – die Ebene des Dürfens

Kulturelle Veränderungen bedürfen der Akzeptanz durch die Führungskräfte. Und zwar auch der Kollegen und Kolleginnen der gleichen Ebene. Nicht immer ist das von Anfang an der Fall. Vor allem müssen Führungskräfte in der Umsetzung frauen- und familienfreundlicher Maßnahmen bestärkt werden, diese sozusagen salonfähig gemacht werden.

Dies kann etwa geschehen durch:

- Austauschrunden mit den Führungskräften zu Familienthemen
- Aufzeigen von funktionierenden Best Practice und entsprechender Wege dorthin
- Auszeichnung besonders frauen- und familienbewusster Führungskräfte
- aktives Vorleben

3.) Den Nutzen aufzeigen – die Ebene des Wollens

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Motivation der Führungskräfte zur Umsetzung einer frauen- und familienbewussten Personalpolitik. Den Führungskräften müssen zum einen der organisatorische Nutzen und zum anderen ein persönlicher Vorteil von frauen- und familienfreundlichen Maßnahmen deutlich gemacht werden, etwa durch:

- Aufzeigen von Good Practices
- Vergleich und Bewertung der Führungskräfte über Mitarbeiter/innenbefragungen, Führungskräfte beurteilungen etc.
- Frauen- und Familienbewusste Führung in der Zielvereinbarung oder Balanced Scorecard
- Vergütung von frauen- und familienfreundlicher Führung, etwa über Prämien oder variable Gehaltsbestandteile
- Bewusstmachen der eigenen Betroffenheit sowie konkrete frauen- und familienfreundliche Angebote für Führungskräfte

4.) Wissen nachholen – die Ebene des Könnens

Der Umgang mit Themen, die auch hohe rechtliche Relevanz haben (z. B. Karenz und Elternteilzeit), erfordert umfassende Information und zielgenaue Schulung der Führungskräfte.

Dazu bieten sich neben klassischen Schulungen im kulturellen Bereich auch noch andere Möglichkeiten, wie etwa:

- Coaching
- Sensibilisierungsworkshops
- Austauschrunden
- Tandems

Umfassende rechtliche, organisatorische und kulturelle Kenntnisse erleichtern Führungskräften einen souveränen Umgang mit Themen, die die höchstpersönliche Sphäre von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern betreffen und emotional herausfordernd sind.

In jedem Fall sollte stets auf allen Ebenen parallel gearbeitet werden, um den gewünschten Wandel der Kultur effektiv voranzutreiben. Bleiben einzelne der beschriebenen Ebenen ausgespart, dann verzögert sich die Umsetzung meist oder scheitert gar ganz.