



WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK

DISKUSSIONSPAPIER NR. 2013-2

Dietmar Kokott, Andreas Suchanek

**Vereinbarkeit von Familie und Beruf in
Deutschland - Vorbildrolle von Führungs-
kräften in der Wirtschaft**

Herausgegeben vom

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.

WZGE 

Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Die Herausgeber teilen daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISSN 1862-6289

ISBN 978-3-86829-483-5

Korrespondenzanschrift

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.

Collegienstraße 62

D-06886 Lutherstadt Wittenberg

Tel.: +49 (0) 3491-466-257

Fax: +49 (0) 3491-466-258

Email: info@wzge.de

Internet www.wzge.de

Dietmar Kokott, Andreas Suchanek

Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Deutschland – Vorbildrolle von Führungskräften in der Wirtschaft

Einleitung

Es gehört zu den Errungenschaften unserer Zeit, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen hohen Stellenwert genießt. Und dies nicht entsprechend dem früheren traditionellen deutschen Rollenbild – der Vater verdient, die Mutter versorgt Haus, Kinder und womöglich noch weitere Familienangehörige –, sondern in emanzipierter Form, wonach es auch der Vater sein kann, der die Elternzeit in Anspruch nimmt.

Doch hat das seinen Preis: Den gewachsenen Möglichkeiten der Gestaltbarkeit des eigenen (Berufs- und Familien-) Lebens stehen heute gesellschaftspolitische Trends – etwa Globalisierung, Digitalisierung, demographische Entwicklung – gegenüber, die weitreichende Veränderungen im Zusammenwirken von Familien- und Unternehmensinteressen nach sich ziehen und die zu „managen“ erhebliche Anforderungen an die einzelne Person und ihre Familie stellt.

Auch für Unternehmen stellen sich damit Herausforderungen, für Führungskräfte sogar in doppelter Hinsicht. Nicht nur ist es für sie selbst eine oft nur schwer – und manchmal gar nicht – erreichbare Balance, die Anforderungen ihres Berufes mit denen der Familie vereinbar zu machen. Zugleich sind sie gefordert, diese Vereinbarkeit bei den von ihnen geführten Mitarbeitern nach Möglichkeit zu fördern.

Wie auch sonst gilt es auch bei diesem Thema, Werte und Wirklichkeit integriert zu betrachten. Daher stellen wir zunächst Überlegungen zum Wert der Vereinbarkeit von Familie und Beruf an, gehen dann auf einige der Einschränkungen, die sich im Unternehmensalltag ergeben, ein, um schließlich daraus einige Folgerungen zu ziehen im Hinblick auf die Rolle und Vorbildfunktion von Führungskräften.

Der Wert der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Kein Zweifel: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in jeder Hinsicht wünschenswert, sowohl aus der Sicht des Einzelnen, des Unternehmens als auch der Gesellschaft.

Aus Sicht des Einzelnen: Eine intakte Familie gibt jedem Menschen einen Halt, der nicht nur in Krisenzeiten – dann allerdings in besonderem Maße – von grundlegender Bedeutung ist. Gerade die jüngere Generation lässt erkennen, dass ihnen wichtig ist, genügend Freiraum für Familie und soziale Beziehungen zu haben. Da Erfolg im Beruf plausiblerweise ebenfalls einen hohen Stellenwert hat, ist es naheliegend, dass der Vereinbarkeit beider Bereiche ein sehr hoher Wert beigemessen wird.

Aus Sicht des Unternehmens: Viele Argumente und Studien können ins Feld geführt werden, die darlegen, dass familienfreundliche Unternehmen motiviertere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, geringere Fluktuation, niedrigere Krankenstände und ein besseres Unternehmensklima haben und dass sich eine entsprechende Politik insgesamt vorteilhaft auf die Produktivität und den Ruf des Unternehmens auswirken. Insofern ist es kein Wunder, dass familienfreundliche Personalpolitik eine immer wichtigere Rolle spielt.

Aus Sicht der Gesellschaft: Auch hier stellt sich die Vereinbarkeit ganz eindeutig als vorzuzugswürdig dar. Denn für eine Gesellschaft ist eine produktive Wirtschaft von ebenso elementarer Bedeutung wie eine demographische Entwicklung, die von einer kinderfreundlichen gesellschaftlichen Kultur ebenso getragen wird wie von einer gelingenden Integration der Älteren in ihre Familien, die die Beanspruchung der Sozialsysteme in vernünftigen Grenzen hält.

Anforderungen an die Umsetzung

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergibt sich indes nicht von selbst; sie ist vielmehr buchstäblich zu organisieren.

Das beginnt damit, dass, in Ergänzung zu den staatlichen Angeboten, eine ganze Reihe von betrieblichen Maßnahmen erforderlich sind, die die praktische Umsetzung allererst möglich werden lassen. Zu nennen sind hier etwa: Elternteilzeit, flexible Tages-, Wochen- oder Jahresarbeitszeit, Telearbeit, besondere Rücksichtnahme auf die familiären Bedingungen bei Planungs- und Organisationsprozessen etwa in Form der Akzeptanz von Freistellungen im Krankheitsfall von Kindern oder Familienangehörigen, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, z.B. Betriebskindergärten oder Ferienprogramme für Kinder, Sozial- und Pflegeberatung, Gesundheitsvorsorge und Sport usw.

Doch auch wenn diese Maßnahmen „offiziell“ von Unternehmen gutgeheißen werden, heißt das noch nicht, dass sie ohne Weiteres umgesetzt sind bzw. von den Betroffenen genutzt werden können. Erforderlich ist auch eine Unternehmenskultur, die familienfreundlich ist und in der generationsübergreifend die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefördert wird. Dies impliziert die Bereitschaft im

Unternehmen, neue Realisierungswege zu gehen und sich dabei von manch überkommenem Vorurteil zu lösen.

An dieser Stelle wird die zentrale Rolle von Führungskräften offenbar. Denn sie sind es, die durch ihre Entscheidungen und ihre Kommunikation, aber auch ihr Vorbildverhalten maßgeblich die Kultur prägen. Sie haben die Aufgabe, das Unternehmenskonzept zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf umzusetzen. Durch ihr Handeln sollte sichtbar werden, dass sie eine familienfreundliche Unternehmenskultur wollen, indem sie die Mitarbeiter unterstützen, den Einklang von Lebens- und Arbeitswelt in den verschiedenen Lebensphasen zu erreichen.

Herausforderungen

In der Praxis ist die Herstellung eines solchen Einklangs oft sehr anspruchsvoll, denn es ergeben sich eine Reihe von Herausforderungen. Das beginnt damit, dass das Unternehmen nicht in die Entscheidungsautonomie der Familie eingreifen sollte; zugleich ist es unvermeidlich, dass durch die sich dynamisch verändernde Arbeitswelt die Familiensituation nachhaltig beeinflusst und unter Umständen erheblichen Belastungen ausgesetzt wird.

Besonders deutlich zeigt sich das dann, wenn Mitarbeiter Führungsambitionen haben. Bei international tätigen Unternehmen - und das ist der überwiegende Teil - ist es dann die Regel, dass sie internationale Erfahrungen zu sammeln haben, mit Delegationszeiten von bis zu 8 Jahren außerhalb des Heimatlandes. Das erfordert Kompromissbereitschaft innerhalb der Familie. Haben beide Ehepartner das Potenzial für Führungspositionen und sind sie darüber hinaus bei unterschiedlichen Firmen tätig, müssen sie sich verständigen, wer letztlich bei Delegationen ins Ausland die Leitkarriere macht. Darüber hinaus müssen sie in Kauf nehmen, dass der Ehepartner in einer Reihe von Gastländern seinen Beruf nicht ausüben darf. Von einer delegationsbedingten räumlichen Trennung über einen längeren Zeitraum ist, wie die Erfahrung zeigt, dringend abzuraten, will man die Ehe nicht gefährden.

Nicht einfacher wird die Situation dadurch, dass es in manchen Ländern bei partnerschaftlichen Beziehungen hohe Hürden gibt dergestalt, dass der Partner bzw. die Partnerin von Delegierten keine dauerhafte Aufenthalts-, sondern nur eine zeitlich begrenzte Besuchserlaubnis vom Gastland erhalten.

Haben darüber hinaus Unternehmen Mitarbeiter in mehreren Kontinenten, sind kulturelle, religiöse und rechtliche Unterschiede, die von der deutschen Situation deutlich abweichen, zu respektieren.

Zu beachten ist weiterhin, dass auch die Positionen und die damit verbundenen Aufgaben so gestaltet sein können, dass einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung Grenzen gesetzt sind. Gründe hierfür sind etwa

dass in den obersten Führungsebenen die reale Arbeitszeit incl. Reisezeit deutlich über der 40 Stunden-Woche liegt. Teilzeitarbeit ist zwar denkbar, wird aber in der Regel an den Realitäten scheitern;

dass bei Teamarbeit, z. B. mit Kunden oder mit Teams aus anderen Zeitzonen, bestimmte Zeitfenster - die nicht in der eigenen Entscheidungshoheit liegen – die Zusammenarbeit bestimmen, ohne dass familiäre Umstände berücksichtigt werden können;

oder dass im Fall von Krisen, Sicherheitsproblemen, Führungskonflikten etc. eine unmittelbare Präsenz der Führungskräfte erforderlich ist, deren Zeitaufwand nicht abzusehen ist.

Implikationen

Gerade an der Situation der Führungskräfte selbst wird oft deutlich, wie schwierig die Umsetzung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist. So zeigen erste Beispiele, dass es auch in Führungspositionen Wege geben kann, die weg von der kontinuierlichen Präsenzpflcht hin zum flexiblen, mehr familienbewußten Arbeiten führen. Dies erfordert allerdings eine längere Testphase. Und man wird realistischerweise davon ausgehen müssen, dass gilt: Je anspruchsvoller und verantwortlicher eine Führungsposition im Unternehmen ist, umso mehr werden die genannten Einschränkungen flexibler Gestaltbarkeit zunehmen.

Insofern sollte man insbesondere von oberen Führungskräften nicht erwarten, dass sie jederzeit eine gelingende Balance von Beruf und Familie am eigenen Beispiel vorzuleben imstande sind.

Was man aber von ihnen erwarten kann und sollte, ist, dass sie eine entsprechende Kultur im eigenen Unternehmen und bei den von ihnen geführten Mitarbeitern im Rahmen ihrer Möglichkeiten fördern. Denn bei allen Restriktionen gilt doch weiterhin, was eingangs gesagt wurde: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist gesellschaftlich wünschenswert und der Sache nach auch betriebswirtschaftlich sinnvoll. Sie stellt letztlich eine relevante strategische Zukunftsinvestition für Unternehmen dar. Und auch die Führungskräfte müssen „investieren“ – und damit ist weniger der finanzielle Aspekt angesprochen, sondern vielmehr ihre persönliche Bereitschaft, sich nachhaltig für eine familienfreundliche Personalpolitik und Unternehmenskultur einzusetzen. Auch und gerade solche Investitionen tragen Früchte, denn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zählt zu den großen ethischen und sozialen Zukunftsthemen: für den Einzelnen, für Unternehmen und für die Gesellschaft.

WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK

DISKUSSIONSPAPIERE

- Nr. 2012-5 **Andreas Suchanek, Martin von Broock**
Stakeholder-Dialoge: Investitionen in ein gemeinsames Spielverständnis
- Nr. 2012-4 **Karl Homann**
Theoriestrategien der Wirtschaftsethik
- Nr. 2012-3 **Andreas Suchanek**
Vertrauen in die Führungseliten aus Sicht der Wissenschaft
- Nr. 2012-2 **Karl Homann**
Werte und Interessen in der Entwicklungszusammenarbeit
- Nr. 2012-1 **Ibrahim Bangura**
Liberia: The Transition from Destruction to Post-War Reconstruction
- Nr. 2011-5 **Ibrahim Bangura**
Higher Education and Economic Development in Sierra Leone
- Nr. 2011-4 **Andreas Suchanek**
Freiheit braucht Bindung
- Nr. 2011-3 **Jan Sammek**
Discussing Industry Self-Regulation: The Contribution of a Transactional and Institutional Perspective
- Nr. 2011-2 **Andreas Suchanek, Martin von Broock**
Konzeptionelle Überlegungen zum „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“
- Nr. 2011-1 **Sebastian Maucher**
Schattenseiten der Transparenz
- Nr. 2010-3 **Andreas Suchanek, Nick Lin-Hi**
Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil
- Nr. 2010-2 **Andreas Suchanek**
Wir brauchen eine alltagstaugliche Ethik
- Nr. 2010-1 **Michael Geronimo Festl**
Der Zerfall der Sein-Sollen-Schranke als Herausforderung für die praktische Philosophie

Weitere Diskussionspapiere finden Sie unter Veröffentlichungen auf www.wzge.org