

Audit „Beruf und Familie“ für das HSM

Was bedeutet das für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?



Eine Initiative der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

das Audit Beruf & Familie verfolgt das Ziel, die Unternehmenskultur des Hessischen Sozialministeriums hinsichtlich der gelebten Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu überprüfen. Ich freue mich, dass ein repräsentativer Querschnitt von Beschäftigten des Hauses unter professioneller Anleitung eine Bestandsaufnahme vorgenommen hat.

Die dadurch sichtbar gewordenen Lücken sollen durch die vereinbarten Ziele geschlossen werden. Sie sollen das Bewusstsein für familienfreundlichere Arbeitsbedingungen schärfen und den Arbeitsalltag selbst familienfreundlicher gestalten.

Die Verleihung des Grundzertifikats erfolgte am 12. Juni 2001. Damit wurde dokumentiert, dass bereits eine gute Grundlage für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Hause vorhanden ist. Das Auditierungsverfahren ist ein Prozess, der sich über einen Zeitraum von ca. drei Jahren erstreckt.

Die festgesetzten Ziele müssen nunmehr bis zum Jahr 2004 in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Die hierfür vorgeschlagenen Maßnahmen können

Sie den nachfolgenden Tafeln entnehmen. Sie entspringen keinen theoretischen Überlegungen, sondern resultieren aus Erfahrungen der Beschäftigten und wurden von diesen entwickelt.

Ich lade Sie ein, „einen Blick zu werfen“ auf die Ziele und Umsetzungsmaßnahmen für eine familienbewusstere Personalpolitik in unserem Hause. Dabei wünsche ich mir, dass auch Sie durch Ihr Interesse, Ihre Anregungen und Vorschläge den Auditierungsprozess aktiv unterstützen.

Ich hoffe, dass wir im Jahre 2004 in diesem Sinne gemeinsam eine positive Bilanz ziehen können.

Silke Lautenschläger

Silke Lautenschläger
Hessische Sozialministerin



**Hessisches
Sozialministerium**



Eine Initiative der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung

Handlungsfeld 1 Arbeitszeit



Flexible Arbeitszeiten vergrößern den unternehmerischen Gestaltungsspielraum. Auf Nachfrageschwankungen kann besser und schneller reagiert werden.

Für die Beschäftigten eröffnen Arbeitszeiten neue Möglichkeiten, eine Balance zwischen Berufs- und Familienleben zu finden.

Ziele	Umsetzung	Beginn
<p>Begleitung der neuen Arbeitszeitregelung Erfahrungen mit der in Kraft getretenen neuen Dienstvereinbarung zur gleitenden Arbeitszeit werden gesammelt und mögliche Schwachstellen analysiert, z.B. in den Bereichen Fortbildung, Teilzeitbeschäftigung, Freizeitkonto.</p> <p>Information und Kommunikation Informationen zu Arbeitszeitregelungen und Hintergründe, die zu Neuregelungen führen, werden künftig im Ministerium besser verbreitet. Ebenso werden Ergebnissüberprüfungen der neuen Arbeitszeitregelung den Beschäftigten mitgeteilt.</p>	<p>a) Erfahrungen werden gesammelt, ausgewertet und dokumentiert. b) Eine Mitarbeiterbefragung wird durchgeführt. c) Es finden Gespräche mit Büroleitungen statt.</p>	<p>2001</p>
<p>Versorgung eines erkrankten Kindes Aufgrund der unterschiedlichen gesetzlichen und tariflichen Regelungen hinsichtlich der Freistellung zur Versorgung eines erkrankten Kindes besteht zwischen Beamtinnen/Beamten, Angestellten und Arbeiterinnen/Arbeitern eine Ungleichbehandlung. Es wird darauf hingewirkt, diese unterschiedliche Behandlung zu mildern.</p>	<p>a) Es wird für alle Berufsgruppen eine Gegenüberdarstellung erarbeitet. b) Es werden Personalräte, Frauenbeauftragte und Schwerbehindertenvertreter eingebunden.</p>	<p>Oktober 2001</p>
<p>Erweiterung der Arbeitszeitflexibilität Informationen zu weiteren Arbeitszeitregelungen und -modellen werden gesammelt und Rahmenbedingungen diesbezüglich durchleuchtet, um gegebenenfalls eine Erweiterung der bisherigen Flexibilität zu erlangen. Schwerpunktmäßig richtet sich die Untersuchung auf das</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modell der Jahresarbeitszeit und das • Modell der lebensphasenorientierten Arbeitszeit. 	<p><i>Auf Grund der in dieser Legislaturperiode abgeschlossenen Diskussionen zum Thema Arbeitszeit wird dieses Ziel bis zum Beginn der neuen Legislaturperiode zurückgestellt.</i></p>	<p>Januar 2003</p>



Eine Initiative der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung

Arbeitsprozesse können so organisiert werden, dass sie für Unternehmen, Beschäftigte und Kunden gleichermaßen von Nutzen sind. Eine familienbewusste Arbeitsorganisation setzt Tätigkeitsspielräume und eine höhere Selbstverantwortung der Beschäftigten voraus.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird durch flexible Gestaltung und Verteilung von Arbeitsaufträgen, multifunktionalen Personaleinsatz sowie Mitarbeiterbeteiligung und Teamarbeit erleichtert.

Handlungsfeld 2

Arbeits- abläufe und -inhalte



Ziele	Umsetzung	Beginn
<p>Arbeitsabläufe familienorientiert organisieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bei der Planung wird künftig mehr auf die außerberuflichen Verpflichtungen der Mitarbeiter/Innen Rücksicht genommen, so sind zum Beispiel Besprechungen zu gesicherten Kinderbetreuungszeiten anzubieten. • Das Mitspracherecht der Beschäftigten, unter anderem der Mischarbeitskräfte wird verstärkt gefördert, insbesondere auch bei der Gestaltung von abteilungsinternen und informellen Abläufen, wie beispielsweise die Festlegung von Besprechungsterminen und Tagesordnungen. 	<ul style="list-style-type: none"> a) In einer AL-Lagebesprechung werden diese Ziele vorgestellt. b) Mögliche Lösungen werden in einer Hausverfügung schriftlich fixiert. c) Für Führungskräfte wird eine Anleitung erarbeitet. 	2001
<p>Ungestörtes, stressfreies Arbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich werden Arbeitsstrukturen und die Arbeitsorganisation durchleuchtet und optimiert, um künftig Zielvereinbarungen und deren Priorität durchgängig von oberster bis zur untersten Ebene herunterzubrechen. • Die Akzeptanz im Haus, Zeiträume für konzentriertes Arbeiten in Anspruch zu nehmen, wird gefördert. Wie diese Zeiträume geschaffen werden, entscheiden die einzelnen Abteilungen und Referate. • Auch die Beschäftigten werden in ihren Fähigkeiten zum konzentrierten Arbeiten gefördert. • In begründeten Sonderfällen werden Möglichkeiten geschaffen, außerhalb des Arbeitszeitrahmens im Ministerium zu arbeiten bzw. Arbeit mit nach Hause zu nehmen. (Nachdem diese Möglichkeit bereits in sehr ausgesuchten Einzelfällen praktiziert wird, wird dieses Ziel zugunsten anderer Ziele zurückgestellt.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsstrukturen und Organisation werden eingehend untersucht. • Zur Unterstützung werden Methoden des Selbst- und Arbeitszeit-Managements angeboten. 	2003
<p>Erweiterung der Teamkultur</p> <p>Die Teamkultur im Ministerium wird gefördert, beispielsweise durch Teamtrainings und der Verbreitung grundsätzlicher Informationen über Teamentwicklung an Abteilungs- und Referatsleiter/Innen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Themen der Teamtrainings sind insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitszeitmanagement ▪ Kommunikationsstruktur 	2001



Eine Initiative der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung

Die Grenzen des Unternehmens lösen sich auf, das Schlagwort des „virtuellen Unternehmens“ kursiert. Durch die Möglichkeiten der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien wird die Vision des „any time, any place“ zunehmend Wirklichkeit:

Flexible Arbeitsorte ersparen Unternehmer Kosten und bieten Flexibilitäts- und Effizienzvorteile, den Beschäftigten eröffnen sie neue Zeitkorridore und die Chance, Familienbedürfnisse mit den beruflichen Anforderungen in Einklang zu bringen.

Handlungsfeld 3 Arbeitsort



Ziele	Umsetzung	Beginn
<p>Dezentralisiertes Arbeiten</p> <p>Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Mütter und Väter in Einklang zu bringen, führt die hessische Landesregierung das Modellprojekt "Alternierende Telearbeit" durch.</p> <p>Zur Zeit nehmen landesweit rund 170 Beschäftigte an dem Modellversuch teil, davon insgesamt 30 im Geschäftsbereich des Hessischen Sozialministeriums, davon wiederum 20 im Ministerium selbst, 10 weitere im nachgeordneten Bereich.</p> <p>Der Modellversuch wird wissenschaftlich begleitet. Die Teilnahme am Modellversuch steht Frauen und Männern gleichermaßen offen. Sie erfolgt freiwillig und unterliegt folgenden Voraussetzungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine besondere familiäre Situation (z. B. Betreuung von Kindern bis zu 12 Jahren oder Pflege naher Angehöriger) bzw. sonstige vergleichbare soziale Gründe. • Der bzw. die Beschäftigte muss grundsätzlich mindestens mit der Hälfte der wöchentlichen Arbeitszeit beschäftigt sein und • mindestens eine einjährige Zugehörigkeit zur Dienststelle vorweisen. 	<p>Die Ergebnisse des Modellprojektes (Laufzeit bis August 2002) sollen als Grundlage für die weitere Vorgehensweise in der Arbeitsgruppe dienen.</p>	<p>2003</p>



Eine Initiative der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung

Familienunterstützende Maßnahmen eines Unternehmens müssen kommuniziert werden: nach innen wie nach außen, durch Leitbilder, Seminare und Projektgruppen sowie durch Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik. Hierdurch wird intern wie extern eine Bewusst-

seinsbildung eingeleitet, die Familienorientierung nicht auf Absichtserklärungen in Hochglanzbroschüren beschränkt, sondern im Unternehmensalltag verankert – es wird zu einer Handlungsorientierung in alltäglichen Entscheidungsprozessen.

Handlungsfeld 4

Informations- und Kommunikationspolitik



Ziele	Umsetzung	Beginn
<p>Innerbetriebliche Informations- und Kommunikationspolitik</p> <p>Wichtige innerbetriebliche Grundstrukturen zur Informationsweitergabe werden nochmals verdeutlicht und eventuell weitere Regelungen eingeführt, damit künftig Informationen schnell und unverfälscht an die betreffenden Personen gelangen. In diesem Zusammenhang ist festzulegen, wer welche Informationen von wem erhält und an welche Personen er/sie diese weiterzuleiten hat.</p> <p>Das Thema Familie und Arbeitswelt wird in die laufende Unternehmenskommunikation aufgenommen, beispielsweise durch eine regelmäßige Bekanntgabe im Intranet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • „Schaltstellen“ für die Informationsweitergabe sind: <ol style="list-style-type: none"> a) Büroleitungen b) Bibliothek c) Pressestelle • Es werden Gespräche zur Optimierung der Informationsweitergabe (beispielsweise durch Selektieren, Filtern) geführt. 	<p>2001</p>



Eine Initiative der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung

Handlungsfeld 5

Führungs- kompetenz



Eine zentrale Aufgabe bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie kommt den Führungskräften zu. Sie tragen wesentlich dazu bei, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden fühlen. Alle familienbewussten Aktivitäten der Hausleitung oder des Perso-

nalrates schlagen fehl, wenn sie nicht aktiv von den Führungskräften unterstützt werden. Damit solche Maßnahmen auch im Arbeitsalltag praktiziert werden, müssen die Führungskräfte steuernd in Entscheidungsprozesse und Ablaufstrukturen eingreifen.

Ziele	Umsetzung	Beginn
<p>Förderung der Sozialkompetenz</p> <p>Ziel ist es, dass im Ministerium eine „weiche“ Führungskultur von oben nach unten durchgängig gelebt wird. Dementsprechend werden, in Ergänzung des Führungsleitbildes, wie es im Rahmenkonzept der Personalentwicklung in der hessischen Landesverwaltung verankert ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adäquate Auswahlkriterien und -verfahren für Führungskräfte erarbeitet; • eine Sensibilisierung und Motivierung der Führungskräfte zu folgenden Themen stattfinden: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsbewusstsein ▪ Teamqualität ▪ Wertschätzung ▪ Zusammenhänge zwischen familienbewusstem Führungsverhalten und Mitarbeiterzufriedenheit; • das Jahresgespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/in verbindlich und durchgängig in allen Abteilungen und Referaten durchgeführt, damit unter anderem Feedbackmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen zum u.a. familienbewussten Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten gestärkt werden. 	<p>a) Es wird ein ressortinternes Personalentwicklungs-Konzept entwickelt.</p> <p>b) Anhand der Kompetenzbilanz (Ein Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Entwicklung für berufstätige Mütter und Väter, an Weiterbildung Interessierte und Berufsrückkehrerinnen) wird ein Konzept zur exemplarischen Anwendung entwickelt. Anschließend wird das Konzept in der AL-Runde vorgestellt. Während des gesamten Prozesses wird die Hausleitung miteinbezogen.</p> <p>Diese Themen werden verstärkt in das bestehende Fortbildungsangebot aufgenommen. Die regelmäßige Teilnahme an entsprechenden Seminaren sollte verpflichtend für alle Führungskräfte sein. Es werden Seminare</p> <p>a) zur Kompetenzbilanz</p> <p>b) zur Führungsaufgabe</p> <p>c) zur Teamqualität (s. Handlungsfeld 2) entwickelt und angeboten.</p> <p>Familienbewusstes Führungsverhalten soll mit dem Instrument der Kompetenzbilanz erreicht werden.</p> <p>a) Es wird ein ressortinternes Personalentwicklungs-Konzept entwickelt.</p> <p>b) Es wird ein 1-seitiger Leitfaden (+ Material) zusammen- und den Beschäftigten zur Verfügung gestellt.</p>	<p>Ende 2001</p> <p>2002</p> <p>Ende 2001</p>



Eine Initiative der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung

Familiäre Veränderungen sind normale Bestandteile eines jeden Lebensweges, die oftmals berufliche Anpassungen erforderlich machen. Gleichzeitig können familiäre Schlüsselqualifikationen – Teamführung, Entscheidungs-, Konflikt- und Moderationsfähigkeit sowie Organisationstalent – auch im Berufsalltag genutzt werden. „Unge-

rade“ oder „perforierte“ Berufsbiographien der Beschäftigten können als Kompetenzerweiterung des Personals im Unternehmen begriffen werden. Die Berücksichtigung der familiären Situation der Beschäftigten bei Einstellungsbeginn und bei der weiteren Planung der Laufbahn ermöglicht damit auch familiengerechte Karrierewege.

Handlungsfeld 6

Personalentwicklung



Ziele	Umsetzung	Beginn
<p>Familienfreundliche Personalentwicklung</p> <p>Die derzeit vorhandenen Möglichkeiten und Maßnahmen werden verstärkt und weiter ausgebaut, indem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei der Planung von Fortbildungsangeboten mehr Rücksicht auf Belange der Mitarbeiter/innen genommen wird; 	<p>Es wird eine Befragung nach möglichen Hindernissen durchgeführt und organisatorische Lösungsmöglichkeiten angeboten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die EDV-Fortbildung soll zu familienfreundlichen Zeiten angeboten werden (Teilzeitbeschäftigte). Die Angebote sollen auf Schwerpunkte konzentriert werden. • Es wird eine praktikable Anleitung für kleine Programm-Bausteine in der Handhabung des PC's (z.B. Serienbrief) erarbeitet. 	<p>2001</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen der Frauenförderung ergänzt werden durch familienfördernde Maßnahmen; 	<p>Dies geschieht durch die Umsetzung des Audits Familie & Beruf.</p>	<p>offen</p>
<ul style="list-style-type: none"> • das geplante Wiedereingliederungsprogramm nach längerer Familienphase nachhaltig verfolgt wird. 	<p>Auf der Basis des Erlasses für den Wiedereinstieg wird ein Wiedereingliederungsprogramm (Mentorinnen- und Mentorenprogramm) entwickelt und angeboten.</p>	<p>2002</p>



Eine Initiative der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung

Es existieren vielfältige Möglichkeiten, Beschäftigte mit Familie finanziell wie ideell zu unterstützen. Neben den bekannten, kollektivvertraglich geregelten Systemen zur finanziellen Unterstützung von Beschäftigten mit Familie existieren auch individuelle Modelle,

nach familienorientierten Gesichtspunkten zu „entlohnen“. Teamfähigkeit, Kundenorientierung und das Engagement für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie können z.B. in Zielvereinbarungen definiert und als ideelle Unterstützung betrachtet werden.

Handlungsfeld 7

Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen



Ziele	Umsetzung	Beginn
<p>Familienunterstützendes Engagement</p> <p>Eine Bedarfserhebung und gegebenenfalls Einführung von folgenden Unterstützungsangeboten wird durchgeführt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Freizeit- und Sportangebote (die auf Wunsch auch von Familienangehörigen genutzt werden können) • außerbetrieblichen Serviceleistungen (z.B. Bügel- oder Einkaufs-Service) zur Entlastung der Mitarbeiter/innen, die vom Ministerium nur organisiert werden, die Rechnung tragen die Mitarbeiter/innen selbst. 	<p>a) Es wird eine Bedarfsabfrage durchgeführt, bei gleichzeitiger Bekanntgabe der vorhandenen Angebote</p> <p>b) ggf. werden Workshops angeboten.</p> <p>Es wird eine Bedarfsabfrage durchgeführt – zusammen mit der Bedarfsabfrage zur Betreuung Älterer, chronisch Kranker und für Kinder – siehe Handlungsfeld 8.</p>	<p>2002</p> <p>2002</p>



Eine Initiative der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung

Erst die Sicherstellung einer geeigneten Betreuung von Kindern bzw. pflegebedürftigen Angehörigen ermöglicht das Nebeneinander von Beruf und Familie. Betriebe können ihre Beschäftigten entweder bei der Suche nach Versorgungsarrangements für Kinder und

pflegebedürftige Angehörige unterstützen oder Betreuungsangebote in Eigenregie organisieren. Familiär bedingte Fehlzeiten werden ebenso minimiert wie der finanzielle und zeitliche Aufwand für die Wiedereinarbeitung am Arbeitsplatz.

Handlungsfeld 8

Service für Familien



Ziele	Umsetzung	Beginn
<p>Betreuung Älterer, chronisch Kranker</p> <p>Eine Bedarfserhebung für die Unterstützung bei der Betreuung von Älteren, chronisch Kranken und Behinderten wird durchgeführt und ggf. Maßnahmen ergriffen, beispielsweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiierung einer Selbsthilfegruppe • Etablierung einer Anlaufstelle für Notfälle im Haus <p>Betreuung für Kinder</p> <p>Eine Bedarfserhebung der Kinderbetreuungssituation wird durchgeführt und dementsprechend:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ggf. Ferien-/Notplätze vermittelt • ggf. Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen / kommunalen Institutionen in die Wege geleitet • ggf. eine hausinterne Anlaufstelle zur generellen Unterstützung und Weitervermittlung an Betreuungseinrichtungen eingerichtet • ggf. ein externer „Familienservice“ eingekauft. <p>Unterstützung suchtkranker Mitarbeiter/innen</p> <p>Es wird ein Unterstützungsangebot erarbeitet, das es Familienangehörigen auf Wunsch ermöglicht, in die Gespräche mit einbezogen zu werden.</p>	<p>Hier wird eine Bedarfsabfrage durchgeführt – zusammen mit der Bedarfsabfrage zu den außerbetrieblichen Serviceleistungen zur Entlastung der Mitarbeiter/innen – siehe Handlungsfeld 7.</p> <p>a) Hier ist zunächst das Rahmenkonzept der Landesregierung zur Unterstützung suchtkranker Mitarbeiter/innen abzuwarten.</p> <p>b) Erst dann kann das hausinterne Konzept angepasst und für das Ministerium umgesetzt werden.</p>	<p>2002</p> <p>offen</p>