
Wie Führungskräfte am IPN

familien- und lebensphasenbewusstes Arbeiten vorleben können

Dieses Positionspapier beschreibt das Verständnis von familien- und lebensphasenbewusstem Leitungshandeln am IPN. Mit acht Merkmalen guter Leitung werden die Anforderungen an die personalen und sozialen Kompetenzen von Ihnen als Leitungspersonen definiert, die Ihnen anschließend anhand von beispielhaften Fällen erläutert werden.

Das Papier richtet sich bewusst an Sie als Beschäftigte/n mit Personalverantwortung, also ausdrücklich auch an Beschäftigte über die Abteilungsleiterinnen und -direktoren hinaus.

Diese Empfehlungen sollen als lebendiges Dokument verstanden werden, das regelmäßig aktualisiert werden kann.

Acht Merkmale guter Leitung

1. Sie als Leitungsperson am IPN kennen den Konsens zum „familien- und lebensphasenbewussten Arbeiten“ am Institut. Es wird von Ihnen erwartet, dass Sie diesen Konsens teilen.
2. Mitarbeitende des Instituts sind Menschen, die außerhalb ihrer Arbeit in weiteren sozialen Bezügen leben. Ein wichtiger Bezug ist Familie, wobei Familie immer dort ist, wo Menschen unabhängig von ihrem Verwandtschaftsgrad für einander da sind bzw. sein wollen. Von Ihnen als Leitungskraft wird erwartet, dass Sie sich dieses Zusammenhangs bewusst sind.
3. Sie sorgen in Ihrem Zuständigkeitsbereich für eine sachliche und offene Arbeitsatmosphäre. Sie sind sensibel für Schwierigkeiten, die sich aus den Wechselwirkungen von Beruf, Karriere und Familie ergeben.
4. Sie sorgen für eine offene Atmosphäre, in der Beschäftigte familien- und lebensphasenbedingte Herausforderungen direkt ansprechen und Unterstützung von Ihnen erwarten können.
5. Sie werden unter Wahrung des erforderlichen Takts selbst initiativ, wenn Sie den Eindruck haben, dass eine oder einer der Beschäftigten Herausforderungen, die im Rahmen der Vereinbarkeit bestehen, nicht ansprechen kann.
6. Sie verfügen über die erforderliche kommunikative Kompetenz, um solche Situationen erfolgreich zu bewältigen.

7. Sie kennen die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Sie Ihre Aufgaben erledigen. Sofern Sie die Bedingungen nicht kennen, informieren Sie sich.
8. Sie nutzen die darin enthaltenen Spielräume und Freiheiten ganz bewusst, um zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie beizutragen. Die in diesem Text genannten Beispiele und Empfehlungen dienen als Richtschnur, um die Praktiken im eigenen Arbeitsfeld kritisch zu überprüfen.

Hintergrund

Dieses Positionspapier entstand als Überarbeitung eines Papiers zur Vorbildfunktion von Führungskräften in Bezug auf familienbewusstes Handeln am IPN. Nach 10 Jahren erfolgreicher Weiterentwicklung im audit berufundfamilie sollen die Möglichkeiten einer Vorbildfunktion aktualisiert und angepasst werden.

Was bedeutet „familien- und lebensphasenbewusstes Arbeiten“ am IPN?

Das IPN als familien- und lebensphasenbewusster Arbeitgeber setzt sich tiefergehend mit den Bedürfnissen von Familien und darüber hinaus mit den Bedürfnissen von Beschäftigten während ihrer gesamten Lebensarbeitszeit auseinander – vom Ein- bis zum Ausstieg. Mehrwerte für familien- und lebensphasenbewusste Arbeitgeber sind:

- Das IPN bringt die wissenschaftlichen Anforderungen des Instituts und die familiären Belange seiner Mitarbeitenden in Einklang.
- Das IPN bindet die Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie nachhaltig in seine Personalstrategie ein.
- Das IPN ist so für Herausforderungen der Arbeitswelt gewappnet.

Zusammengefasst: Familien- und lebensphasenbewusstes Arbeiten am IPN bedeutet, dass Beschäftigte als Menschen in ihren sozialen Verhältnissen gesehen werden. Sie als Leitungsperson nutzen die Spielräume, die Sie im Rahmen der Erledigung der Aufgaben haben, um zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie beizutragen. Ziel ist eine gelebte familien- und lebensphasenbewusste Institutskultur. Gleichzeitig gehen Sie in Ihrer Leitungsposition

als Vorbild voran und nehmen für sich selbst familien- und lebensphasenbewusste Arbeitsbedingungen in Anspruch. Es soll auf mögliche Verbesserungen und Entwicklungen zur Vereinbarkeit eingegangen werden. Durch Hinweise dazu kann dieses Positionspapier regelmäßig angepasst und aktualisiert werden.

Die folgenden Beispiele sollen Ihnen Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, wie Sie die Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie unterstützen können. Dabei gelten die Beispiele grundsätzlich für alle Geschlechter und Familienangehörige. Auch gibt es diverse Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung, z.B. im Bereich „Führen und Vereinbarkeit“ bzw. „Führen auf Distanz“, die von der Geschäftsführung unterstützt werden.

Beispiel 1 – (interne) Veranstaltungen in Kernarbeitszeiten: In Projekt A sind fünf wissenschaftliche Mitarbeitende beschäftigt, einer davon Großvater, der regelmäßig sein Enkelkind vom Kindergarten abholt. Im Team ist es üblich, Sitzungen immer nach 16 Uhr durchzuführen. Nach einer Teamsitzung macht der Großvater den Leiter der Arbeitsgruppe darauf aufmerksam, dass der Kindergarten bereits um 16.30 Uhr schließt und sein Enkelkind bis dahin abgeholt sein muss. Der Leiter der Arbeitsgruppe sieht das Problem sofort und setzt sich dafür ein, Sitzungen so durchzuführen, dass sie innerhalb der Betreuungszeit des Kindergartens stattfinden.

Empfehlung: Teamsitzungen finden innerhalb der Kernarbeitszeiten (10 – 15, Fr 10 – 12 Uhr) statt. Bei der Terminierung von institutsinternen und externen Veranstaltungen wird am IPN darauf geachtet, dass diese nicht außerhalb üblicher Betreuungszeiten von Kindern stattfinden. Veranstaltungen wie Vorträge, die außerhalb der Kernarbeitszeiten stattfinden, sollen möglichst aufgezeichnet werden, um sie anschließend allen Interessierten zur Verfügung zu stellen.

Beispiel 2 – interne Veranstaltungen an regelmäßige Arbeitszeiten von Teilzeitkräften anpassen: Kollege F. arbeitet am IPN als Projektassistent. Er ist mit der Hälfte der wöchentlichen Arbeitszeit beschäftigt und regelmäßig montags, dienstags und freitags ganztägig am Arbeitsplatz anwesend. Sehr häufig finden Projektbesprechungen mittwochs oder donnerstags statt. Das bedeutet für Kollege F., dass er zusätzlich an Tagen ins IPN kommen muss, an denen er gewöhnlich nicht arbeitet. Da er außerhalb Kiels wohnt, ist dies jedes Mal mit einem erheblichen Fahraufwand verbunden und mit Mehrarbeitsstunden, die dann wieder ausgeglichen werden müssen. Da sein Arbeitsvertrag befristet ist und er gern nach seinem Ende weiter beschäftigt werden möchte, spricht er von sich aus das Thema nicht an. Erst nachdem eine andere Kollegin

aus der Projektgruppe darauf hinweist, dass Sitzungen am Mittwoch oder Donnerstag für Kollegen F. eine besondere Härte bedeuten, kommt es zu einer Änderung: Sitzungen am Mittwoch oder Donnerstag sollen in Zukunft vermieden werden. Wenn sie unumgänglich sind, hat Kollege F. die Möglichkeit, seinen Arbeitsrhythmus zu verändern und den Sitzungstag gegen einen seiner üblichen Arbeitstage zu tauschen.

Empfehlung: Teamsitzungen werden so gelegt, dass auch Beschäftigte in Teilzeit daran teilnehmen können.

Beispiel 3 – langfristige Planung zusätzlicher Arbeitszeiten außerhalb der üblichen Arbeitszeit:

Zu den Aufgaben von Projekt B gehört die regelmäßige Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen für Lehrkräfte. Da der fortbildungsbedingte Unterrichtsausfall an Schulen möglichst gering gehalten werden soll, ist Projekt B gehalten, für mehrtägige Veranstaltungen auch den Samstag zu nutzen. Die Projektbeschäftigten K. und R. haben damit ein Problem, denn an Samstagen haben sie keine Betreuung für ihre noch nicht schulpflichtigen Kinder. Das Projektteam beschäftigt sich mit der Problematik und einigt sich darauf, die Fortbildungstermine mehrere Wochen bzw. Monate im Voraus zu fixieren, damit K. und R. ausreichend Möglichkeiten haben, eine Betreuung für ihre Kinder zu organisieren.

Empfehlung: Im Regelfall finden keine Veranstaltungen an Wochenenden statt. Sollten sie nötig sein, werden sie langfristig angekündigt, damit Betreuungseingpässe aufgefangen werden können. (Zu ggf. anfallende Betreuungskosten kann ein Zuschuss beantragt werden.)

Beispiel 4 – Zuschuss zu Betreuungskosten bei Konferenzen:

Kollegin T. und Kollege C. arbeiten beide am IPN. Sie haben zwei Kinder, eines geht bereits in die Grundschule. Nun haben beide Kollegen die Möglichkeit, während der Schulferien an einer internationalen Konferenz in Übersee teilzunehmen. Die Teilnahme ist sowohl im dienstlichen Interesse als auch im Interesse der weiteren Förderung der beruflichen Karriere der beiden Mitarbeitenden. Die Kinder können die Eltern begleiten und an dem vom Kongressveranstalter angebotenen „Kinderkongress“ teilnehmen. Die Eltern stellen bei der Institutsleitung einen Antrag auf Bezuschussung des Vorhabens. Dem Antrag wird entsprochen – das IPN übernimmt die Betreuungskosten am Tagungsort.

Empfehlung: Das IPN gewährt einen Zuschuss zu anfallenden Betreuungskosten (für Kinder und zu pflegende Angehörige) bei (notwendigen) Dienstreisen und Dienstgeschäften außerhalb der üblichen Arbeitszeit.

Beispiel 5 – Kontakt während Erziehungszeiten: Kollegin N. arbeitet am IPN als Übersetzerin. Nach Ablauf der Mutterschutzfrist geht sie in Erziehungszeit und möchte auf jeden Fall ein Jahr lang ganz für ihr Kind da sein. Sie hat engen Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen aus ihrem Projekt, die sich sehr mit ihr über die Geburt des Kindes gefreut haben und großen Anteil an seiner Entwicklung nehmen. Mit dienstlichen Angelegenheiten möchte sie während der Elternzeit nicht so gern befasst werden. Deshalb hat sie mit ihrer Arbeitsgruppe folgende Verabredung getroffen: Die Projektassistenz sammelt die Post, die für sie noch eingeht und schickt sie gesammelt z.B. einmal monatlich nach Hause zu. Dieser Sendung sind auch die Protokolle von den Projektsitzungen beigelegt, damit N. über die wichtigsten Entwicklungen informiert bleibt. *Empfehlung: Während Erziehungszeiten wird der Kontakt zu den Eltern aufrechterhalten. Eltern sind in den regelmäßigen Informationsfluss am IPN eingebunden.*

Beispiel 6 – Flexibilisierung bei Ausgleich von Mehrarbeit: Kollege M. ist im Verwaltungsbereich mit der Hälfte der wöchentlichen Arbeitszeit befristet beschäftigt. Er möchte gern, um sich weiter zu qualifizieren und seine Beschäftigungsmöglichkeiten im Anschluss an seinen befristeten Vertrag zu verbessern, an einer Fortbildungsveranstaltung zu Datenbanken teilnehmen (es ist geplant, in seinem Tätigkeitsfeld die Adressverwaltung auf ein Datenbanksystem umzustellen). Bei dem Kurs handelt es sich um ein Vollzeitangebot, das während einer Woche kompakt durchgeführt wird. Der Vorgesetzte des Kollegen M. steht dem Fortbildungswunsch zwiespältig gegenüber: einerseits hält er es für äußerst wünschenswert, dass jemand im Projekt über die Kompetenz im Umgang mit der neuen Technik verfügt. Kollege M. wäre später auch derjenige, der mit Führung und Pflege der Datenbank betraut wäre. Andererseits bedeutet eine Teilnahme an der Schulung einen Ausfall des Kollegen über zwei Wochen: eine Woche Vollzeitschulung, eine Woche Zeitausgleich wegen geleisteter Überstunden. Das ist arbeitstechnisch nicht zu verkraften. Es wird folgende – einvernehmliche – Lösung ausgehandelt: Kollege M. nimmt an der Fortbildungsmaßnahme teil. Der Ausgleich der Mehrarbeit erfolgt nicht am Stück, sondern tageweise nach Absprache.

Empfehlung: Auch Teilzeitbeschäftigte haben die Möglichkeit, an Fortbildungsveranstaltungen teilzunehmen.

Beispiel 7a – akute Notlagen (Pflege): Kollegin U. erhält einen Anruf, dass ihre alte Mutter gestürzt ist und ins Krankenhaus eingeliefert wurde. In ihrer Arbeitsgruppe ist bekannt, dass sie sich um ihre betagte Mutter kümmert. Deshalb informiert sie kurz ihren Kollegen V., dass sie

zum Krankenhaus fahren und nach der Mutter sehen möchte. Der Zeitpunkt der Rückkehr an den Arbeitsplatz ist ungewiss. Kollege V. übernimmt umstandslos die Information der Arbeitsgruppenleitung, der Abteilungsdirektion und der Personalabteilung. (Bei Fragen zum Thema Pflege von Angehörigen steht unsere IPN-Pflegelotsin als Ansprechperson zur Verfügung.)

Beispiel 7b – akute Notlagen (Kinderbetreuung): Kollege Z. ist allein erziehender Vater mehrerer Kinder und am IPN mit einem Teil der wöchentlichen Arbeitszeit beschäftigt. Er meistert sein Leben mit Hilfe eines Au Pairs. Dieser hat überraschend – und fristlos – gekündigt, so dass bei ihm eine massive Betreuungslücke entsteht, die er auch nicht so schnell schließen kann. Das Team berät die Lage und verabredet folgende Lösung für die nächsten drei Wochen: Z. arbeitet in den kommenden Wochen vormittags nur so lange im IPN, wie die Kinder im Kindergarten bzw. in der Schule sind. Dringende Terminarbeiten, die Z. übernommen hatte, werden innerhalb der Gruppe so verteilt, dass die Aufgaben rechtzeitig fertig werden. Z. übernimmt dafür eine andere Aufgabe ohne Terminbindung.

Empfehlung: In familiären Notsituationen sind Leitungspersonen offen für pragmatische Lösungen (Flexibilisierung Arbeitszeit und Arbeitsort), die es den Beschäftigten erlauben, die Notlage rasch und angemessen zu bewältigen.

Beispiel 8 – flexible Arbeitszeiten: Kollegin H. arbeitet im IPN als Servicemitarbeiterin und führt eine Fernbeziehung über mehrere hundert Kilometer. Im wöchentlichen Wechsel besucht sie ihre Lebensgefährtin übers Wochenende bzw. sie kommt zu ihr nach Kiel. In Rücksprache mit ihrer Arbeitsgruppe wird folgende Lösung entwickelt: Die Möglichkeit der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit wird so ausgeschöpft, dass Kollegin H. am Montag erst um die Mittagszeit erscheint. Dafür arbeitet sie von Dienstag bis Donnerstag die Stunden nach bzw. vor (im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes) und kann am Freitag am frühen Nachmittag ihren Arbeitsplatz wieder verlassen.

Empfehlung: In besonderen Fällen werden die Freiräume (z.B. von Arbeitszeitregelungen) so ausgeschöpft, dass sie die Aufrechterhaltung bzw. Förderung der Familienbeziehung unterstützen.

Beispiel 9 – offene Arbeitsatmosphäre: Kollegin S. unterstützt einen Familienangehörigen außerhalb ihrer Arbeitszeiten in der häuslichen Pflege. Innerhalb der Kernarbeitszeit erhält sie einen Anruf, dass die zu pflegende Person eine Begleitung zu einem Arzttermin benötigt, den die pflegende Person nicht wahrnehmen kann. Kollegin S. informiert ihre Projektkoordination und

die Abteilungsdirektion. Es wird festgehalten, dass Kollegin S. an diesem Tag ihre Arbeitszeit selbstständig einteilen kann, da eine Erreichbarkeit durch die Projektkoordination abgesichert ist. Nach der Rückkehr von dem Arztbesuch mit der zu pflegenden Person werden Abteilungsdirektion und Projektkoordination informiert.

Empfehlung: Die Schaffung einer offenen Arbeitsatmosphäre ermöglicht es Kolleginnen und Kollegen, die in einem direkten familiären Verhältnis mit zu pflegenden Personen stehen, diese auch kurzfristig innerhalb der Kernarbeitszeit zu unterstützen, sofern dies notwendig ist.

Beispiel 10 – kommunikative Kompetenz: Schon länger hat der Vorgesetzte M. das Gefühl, dass seinen Mitarbeiter S. etwas bedrückt. Er zieht sich immer weiter von seinen Kolleginnen und Kollegen aus dem Team zurück. Die Leitungsperson spricht den Mitarbeitenden zeitnah und mit dem nötigen Taktgefühl an, ob es spezifische Herausforderungen gibt und Unterstützungsbedarf von Seiten des IPN nötig ist. Dem Mitarbeitenden wird dabei freigestellt, ob er seine Herausforderungen thematisieren möchten.

Empfehlung: Die Leitungsperson wird unter Wahrung des erforderlichen Takts selbst initiativ, wenn sie den Eindruck hat, dass Beschäftigte Herausforderungen, die im Rahmen der Vereinbarkeit bestehen, nicht ansprechen. Das Thema Vereinbarkeit und die damit verbundenen Herausforderungen sind ein selbstverständlicher Teil der jährlichen Personalentwicklungsgespräche. Zur Vorbereitung für solche Gespräche nutzt die Leitungsperson regelmäßig entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten.

Kiel, _____ 2022

Dr. Miriam Fröhlich-Tovar
Koordinatorin Gruppe audit
berufundfamilie

Mareike Bierlich
Geschäftsführende Administ-
rative Direktorin

Prof. Dr. Olaf Köller
Geschäftsführender Wissen-
schaftlicher Direktor