



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt



Aktuelles, Aktivitäten, Aussichten

blickpunkt personal

Balance von
Arbeit und Leben





Dr. Volker Bonorden
Leiter Personalamt

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

zwar gibt es den beliebten Spruch, dass man mit den Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz mehr Zeit verbringt, als mit der Familie (Schlaf einmal ausgenommen), aber dennoch gibt es ein Leben außerhalb der Arbeit.

In dieser Ausgabe von blickpunkt personal widmen wir uns dem Thema, wie die Balance zwischen einem erfolgreichen Arbeitsleben und privaten Bedürfnissen gelingen kann. Dabei verengen wir den Blick ausdrücklich nicht auf familiäre Verpflichtungen. Egal ob Kinder, pflegebedürftige Angehörige, Ehrenamt oder einfach nur private Interessen, für alle Beschäftigten gibt es ein Leben außerhalb der beruflichen Tätigkeit, für das sie sich mindestens ebenso engagieren, wie für ihre beruflichen Aufgaben.

Für viele Menschen ist diese Vereinbarkeit mittlerweile ein wichtiges Kriterium für die Arbeitsplatzwahl. Und der demografische Wandel mit zunehmenden Rekrutierungsproblemen gibt den Bewerberinnen und Bewerbern die Möglichkeit, sich die attraktivsten Arbeitgeber auszusuchen. Sie wollen sich nicht mehr entscheiden zwischen Familie, privaten Belangen und beruflichem Fortkommen. Denn dies hat früher dazu geführt, dass häufig nur einer z.B. aus der Familie eine berufliche Karriere machen konnte (meistens allerdings Männer). Die in dieser Ausgabe dargestellten Beispiele der beiden Führungstandems und der Inanspruchnahme von Elternzeit auch der männlichen Beschäftigten zeigen, dass dies heute auch anders geht.

Stichwort Elternzeit: Obwohl die Beurlaubungen aus familiären Gründen zunehmend kürzer werden, wird es, auch angesichts immer schnellerer Veränderungen, immer wichtiger, dass die Dienststellen während der Beurlaubung Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern halten. Dies ist zum Einen eine Frage der Wertschätzung, zum Anderen aber auch Arbeitgeberinteresse. Werden die beurlaubten Beschäftigten über Neuerungen am Arbeitsplatz informiert oder nehmen gar an Fortbildungen teil, klappt der Wiedereinstieg umso reibungsloser.

Ein Schlüssel ist Technik. Wer hätte vor zehn Jahren gedacht, dass man durch Handy und mobiles Arbeiten gar nicht merkt, dass die Führungskraft nicht am Ende des Flurs, sondern zu Hause im Arbeitszimmer arbeitet. Und dass er oder sie die gesparte Zeit des Arbeitsweges zum Staubsaugen oder Kinder in die KiTa bringen verwandt hat. Bald wird es möglich sein, sich auch von zu Hause aus über berufsbezogene Entwicklungen, Veränderungen usw. zu informieren. Das Zentrum für Personaldienste arbeitet daran, einen Intranetzugang für Beurlaubte und sogar Versorgungsempfänger einzurichten.

Wie immer viel Spaß beim Lesen wünscht

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Spindler'. The signature is written in a cursive, flowing style.

Inhalt

Aktuelles

Vereinbarkeit von Arbeit und Leben: leicht gesagt, schwer gelebt. Anmerkungen zu den Problemen Karrierewilliger	3
Amtshilfe für Wiedereinsteiger Ein Konzept hilft zurückkehrenden Müttern oder Vätern und ihrer Personalabteilung gleichermaßen.....	8
Aus den Augen, aus dem Sinn? - Es geht auch anders Hoch motiviert und mit erweiterten sozialen Kompetenzen kehren Beschäftigte aus der familienbedingten Auszeit zurück	9
Was leistet die betriebsärztliche Beratung für das Betriebliche Eingliederungsmanagement Ergebnisse einer Kundenbefragung	11

MeinungsBilder

Flexibilität für die richtige Balance	14
Halbleiter-Techniken von Fortgeschrittenen Als Duo führen - geht das überhaupt? Und wie! Zwei glückliche Paare berichten.....	16
Von Arbeitswegen und Waschmaschinen!	19

Impulse

Bitte beruhigen Sie sich.....	20
Väter in Elternzeit	22
Der praktische Tipp.....	24

Was war eigentlich...?

Weg frei für die Fünf-Tage-Woche der Beamten!	25
---	----

Kurzmitteilungen

Zertifikat „audit berufundfamilie“ für das Personalamt.....	27
Fremdsprachenzertifikate der Verwaltungsschule feierlich überreicht	27

Ausblick	28
----------------	----

Aktuelles

In dieser Rubrik berichten wir über aktuelle und rechtliche Themen. Ob neue Konzepte, veränderte Gesetze oder eine Veranstaltung, die stattgefunden hat – Sie werden

hier ein breites Spektrum unterschiedlicher Artikel finden, die eins gemeinsam haben: Sie sind wichtig und interessant für die Personalarbeit.



Carsten Block, Personalamt, ist der Auffassung, dass der Begriff Vereinbarkeit von Beruf und Leben teils zu eng verstanden wird und es einer umfassenderen Herangehensweise bedarf, um allen Beschäftigten Vereinbarkeit zu ermöglichen.

Vereinbarkeit von Arbeit und Leben: leicht gesagt, schwer gelebt. Anmerkungen zu den Problemen Karrierewilliger

Work-Life-Balance bzw. Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist derzeit neben Vielfalt und Frauen in Führungspositionen das Schlagwort Nr.1 in der Personalentwicklung. Keine Fachzeitschrift, kein Personalkongress oder Vortrag kommt an dem Begriff vorbei.

Zunächst einmal ist erstaunlich, dass die synonym verwendeten deutschen und englischen Begriffe unterschiedliche Bedeutungen haben. Während im Englischen von work-life balance (also Arbeit und Leben) die Rede ist, wird in Deutschland der Blick meist auf eine Vereinbarkeit von beruflichen mit familiären Belangen verengt. Doch was bedeutet der so inflationär verwendete Begriff eigentlich?

In einer Broschüre der Bundesregierung von 2005 definiert das Wirtschaftsforschungsunternehmen Prognos Work-Life Balance als „*neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hin-*

tergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.“ Und weiter heißt es: „*Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, **erfolgreiche Berufsbiographien** unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Ein ganz zentraler Aspekt in dieser grundsätzlichen Perspektive ist die Balance von Familie und Beruf. Integrierte Work-Life-Balance-Konzepte beinhalten bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, eine angepasste Arbeitsorganisation, Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes wie Telearbeit, Führungsrichtlinien sowie weitere unterstützende und gesundheitspräventive Leistungen für die Beschäftigten.*“

Im Folgenden soll beleuchtet werden, wie weit wir eigentlich in der hamburgischen Verwaltung bei der Umsetzung der Maßnahmen Arbeitszeitmodelle, Arbeitsorganisation, örtliche Flexibilisierung, Führungsrichtlinien sind, um **allen Beschäftigten**

diese „Vereinbarkeit“ im Sinne erfolgreicher Berufsbiographien zu ermöglichen.

Vereinbarkeit = Teilzeit = Karrierehemmnis?

Ein zentraler Punkt, um im Sinne der Definition Arbeits- und Privatleben intelligent verzahnen zu können, ist sicherlich die Gestaltung der Arbeitszeit. Und dies wird und wurde immer wieder gefordert, um insbesondere Frauen eine berufliche Tätigkeit zu ermöglichen. In letzter Zeit wird aber auch deutlich, dass dies zu einer Verfestigung des Status quo im Bezug auf Karriere geführt hat. Zwar sind immer mehr Frauen berufstätig, aber der Anteil der Frauen an den Führungspositionen ist gemessen an der Einstellungs-(Zahl) immer noch nicht hoch genug.

Es dürfte kaum ein Arbeitgeber zu finden sein, bei dem es so viele (gelebte) Arbeitszeitmöglichkeiten gibt, wie in unserer Verwaltung. Unterhältige Teilzeit, Elternzeit, Sonderurlaub, Großelternzeit, Sabbaticals: die Möglichkeiten sind immens - und von Frauen dominiert. 48,8 % (16.521) der weiblichen Beschäftigten arbeiten Teilzeit, bei den Männern sind es nur 11,9 % (3.770), davon 790 in Altersteilzeit und 1.261 Lehrer. Einem teilzeitbeschäftigten Mann in der Kernverwaltung über den Weg zu laufen, dürfte also ziemlich schwer sein. Genauso sieht es bei den Beurlaubungen aus: nur rund 16% der 2.597 Beurlaubten im Jahr 2010 sind Männer.¹ Gesellschaftliche Rollenbilder scheinen sich nur sehr langsam zu ändern.

Sieht man sich gleichzeitig die Zahlen zu Führungskräften in Teilzeit an, wird schnell deutlich, woran es hakt. Nur 670 der rund 7.000 Führungskräfte in der hamburgischen Verwaltung sind teilzeitbeschäftigt, oder anders herum: 90% der Führungskräfte sind Vollzeitbeschäftigte. In der B-Besoldung, also der absoluten Verwaltungsspitze, gibt es nur Einzelfälle, die in Teilzeit arbeiten. Anscheinend ist Teilzeitbeschäftigung ein echter Karrierekiller. Mit anderen Worten:

den Teilzeitbeschäftigten (Frauen) die Vereinbarkeit, den Vollzeitbeschäftigten (Männern) die Karriere. Das Karrierehemmnis liegt offensichtlich in der hamburgischen Verwaltung nicht am Geschlecht, sondern an der Teilzeittätigkeit. Denn vergewagt man sich, dass zwar rund 38 % der Führungskräfte weiblich, aber nur 25 % der Beschäftigten Frauen in Vollzeit sind (42,5 % der Beschäftigten sind Männer in Vollzeit, aber ihr Anteil an den Führungskräften beträgt nur 62 %), liegt die Entwicklung offensichtlich nicht im Geschlecht begründet.

Bei dieser Fokussierung auf Vereinbarkeit von Beruf und Leben gerät die regelmäßige zu erbringende Arbeitszeit aus dem Blick. Der eine oder andere mag durchaus Beruf und Leben auch bei über 40 Arbeitsstunden pro Woche vereinbart sehen, nur eben nicht immer von 8 bis 18 Uhr.

Für die Zukunft gibt es also noch Einiges zu tun: Entweder verstärkt Führung in Teilzeit ermöglichen oder Vereinbarkeit auch in Vollzeitarbeit möglich machen. Weder Ersteres noch Letzteres wird ohne eine Veränderung der Organisation und Arbeitsweisen funktionieren.

Die Organisation muss sich ändern, um Vereinbarkeit für alle zu ermöglichen!

Altersabgänge, Effizienzsteigerung, Konsolidierungserfordernisse, Stellenvakanzen, knappe Fristen für große und kleine Anfragen, kurzfristige Notwendigkeiten, wechselnde Prioritäten, Informationsüberfluss durch die technischen Möglichkeiten - diese Liste ließe sich lange fortführen und bedeutet für die Beschäftigten vor allem eins: Arbeitsverdichtung. Nicht, dass ich falsch verstanden werde: Niemand will die finanzielle Situation beschönigen, noch neue Technik wieder abschaffen. Aber viele werden mir beipflichten, dass die Arbeitsorganisation nicht immer leichter geworden ist.

Bei der Beantwortung einer kleinen Anfrage, bei der ich am Freitagsnachmittag eine Behördenabfrage gestartet habe (mit Frist

¹ Alle Zahlen finden sich im Personalstrukturbericht 2010

Dienstag, 14 Uhr) bekam ich kurz vor Meldeschluss eine Rückmeldung einer Behörde, man werde verspätet liefern, denn der zuständige Mitarbeiter arbeite montags und freitags nicht. Schön für ihn, schlecht für mich. Aus einer anderen Behörde drängelte



Vereinbarkeit ist mehr als Teilzeit

man am Telefon, ich solle endlich zurückrufen (das Telefon stand sowieso nicht still, die Mittagspause fiel wieder aus), die Kollegin wolle jetzt pünktlich mittags nach Hause gehen, sie arbeite nur Teilzeit. Ich laste das nicht den Kolleginnen und Kollegen an, aber anscheinend hat in diesen Beispielen die Organisation nicht auf die veränderte Zusammensetzung der Beschäftigten reagiert. Entweder sind die Arbeitsplätze nicht teilzeitgeeignet, oder man hat es versäumt, die Arbeitsplätze durch eine zweite Besetzung zu 100% auszufüllen. Man sorgt sicher nicht für Akzeptanz von Teilzeitarbeit und die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, wenn die Vereinbarkeit des Einen zu Lasten der Vereinbarkeit des Anderen geht. Vereinbarkeit nur verstanden als Reduzierung der Arbeitszeit und alle anderen haben keine „Ausrede“, das ist sicher zu kurz gegriffen.

Offen gesagt werden sollte aber an dieser Stelle, dass der Arbeitgeber, wenn er den Beschäftigten mit den zahlreichen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten entgegenkommt, auch eine gewisse Flexibilität erwarten kann. Wer jeden Tag pünktlich zur gleichen Minute „den Griffel fallen lassen“ möchte

(egal ob Voll- oder Teilzeit), wird es schwer mit der Karriere haben. Viel zu oft heißt meiner Meinung nach aber die Gleichung leider $\text{Vollzeit} = \text{erwartete Mehrarbeit} / \text{Flexibilität}$, $\text{Teilzeitarbeit} = \text{Vereinbarkeit}$. Was das für das berufliche Fortkommen heißt, wurde ja bereits oben beschrieben.

Hier für einen Ausgleich zu sorgen und dienstliche Erfordernisse und Belange der Beschäftigten in Ausgleich zu bringen ist vor allem Führungsaufgabe. Denn viel zu oft gibt es auch den umgekehrten Fall: Da werden Stellen als angeblich nicht teilzeitgeeignet ausgeschrieben, obwohl es nur an überholten Arbeitsabläufen, Anwesenheitskultur und mangelnder Technikunterstützung liegt. Und diese Arbeitsorganisation sollte im Übrigen nicht nur im Interesse der Work-Life-Balance von Teilzeitbeschäftigten sein, sondern auch der Vollzeitbeschäftigten.

Zielorientierung statt Stundenzählen: Führung heißt nicht Anwesenheit!

Im Abendkurs „Frauen und Karriere“ im Rahmen der zentralen Fortbildung berichtet jede Woche eine hochrangige Kollegin aus der hamburgischen Verwaltung über ihren Werdegang und gibt so den Teilnehmerinnen Tipps, Anregungen und Inspiration für das eigene berufliche Fortkommen. Die Kollegin, die diesen Kurs betreut, erzählte, dass die Teilnehmerinnen von Woche zu Woche unsicherer wurden und am Ende auch offen anzweifelten, ob sie denn wirklich eine „Karriere“ anstreben sollten. Denn eines hatten alle Vortragende deutlich gemacht: Welch hohen zeitlichen Einsatz sie einbringen.

Denn allen Predigten zum Trotz gibt es auch in der hamburgischen Verwaltung nach wie vor eine ausgeprägte Anwesenheitskultur, gerade im Führungskräftebereich. Erwartet wird permanente Erreichbarkeit. Dies ist natürlich zum einen der Tatsache geschuldet, dass der Besprechungs- und Abstimmungsbedarf größer wird, je höher man in der Hierarchie kommt. Zum anderen zeigen die Diskussionen zur neuen Gleitzeitvereinbarung deutlich, dass es noch ein weiterer

Weg ist, bis zielorientiertes Führen in der Verwaltung überall angekommen ist. Denn sicherlich ist es schwieriger, wirklich über Ziele und Arbeitsergebnisse zu führen, als zufrieden zu sein, dass alle pünktlich sind und mindestens die vorgeschriebene Arbeitszeit einhalten. Und eine meist unausgesprochene Angst gegenüber dem neuen Ampelkonto ist auch, dass Führungskräfte zukünftig aktiv etwas für die Vereinbarkeit werden tun müssen: Nämlich darauf achten, dass das Ampelkonto nicht dauerhaft auf rot steht - und zwar bei allen Beschäftigten.

Bei Teilzeitkräften ist dies mehr oder weniger akzeptiert. Im Zuge der Einführung von Funktionszeiten bei Beibehaltung der Kernzeit sollte daher darauf geachtet werden, dass auch für die Vollzeitbeschäftigten ein Flexibilitätsgewinn entsteht und nicht die erweiterte Erreichbarkeit aufgrund der neu vorgesehenen Funktionszeiten als einseitige Belastung empfunden wird. Dann wird sich zeigen, ob wirklich immer alle Besprechungen und Projekte notwendig sind und ob einiges an Mehrarbeit nicht auf Detailverliebtheit, Doppelarbeiten und vermeidbare Aufgaben zurückzuführen ist. Denn das finanzielle Ressourcen durch Budgets begrenzt sind und man daher Prioritäten setzen muss, ist (fast) überall angekommen. Dass Organisationseinheiten durch die Summe der Arbeitszeitverpflichtung auch nur über ein begrenztes Zeitbudget verfügen, scheint eine weniger weit verbreitete Erkenntnis zu sein.

Notwendig, um ein berufliches Fortkommen auch ohne übermäßigen Zeiteinsatz zu ermöglichen ist daher eine neue Führungs- und Arbeitszeitkultur, in der Engagement nicht nach Zeiteinsatz, sondern nach Ergebnissen gemessen wird.

Gleiche Zeit, anderer Ort: Flexibilisierung des Arbeitsorts und moderne Technik

Eine neue Kultur ist auch bei der Frage der zeitlichen und örtlichen Verteilung der Arbeit vonnöten. Auch müssen weit mehr als bisher elektronische Prozesse zum Einsatz kommen.

Denn erstaunlicherweise hat sich die Grundstruktur der Arbeit trotz neuer Arbeitszeitmodelle, Computer und Kommunikationsmittel im Wesentlichen kaum verändert. In den meisten Behörden hat jede bzw. jeder Beschäftigte einen eigenen Arbeitsplatz, auch wenn er nur zehn Stunden die Woche genutzt wird. Längst gibt es Word, Outlook, Sharepoint, doch vielerorts wird in denselben Abläufen gearbeitet wie vor 50 Jahren; oft wurden diese nur 1:1 elektronisch abgebildet und somit zumindest beschleunigt.

Die Folge: Es wird ständige Erreichbarkeit erwartet und eine Informationsflut erzeugt, die ohne moderne Technik gar nicht zu erzeugen

wäre (siehe Praktischer Tipp in bp 4/2007). Und insbesondere Führungskräfte benötigen mehr IT-gestützte Managementservices. Hieran arbeitet das Projekt KoPers/ePers. Zukünftig soll man z.B. nicht mehr bis spät im Büro sitzen und in ein Beurteilungsformular Entgeltgruppe, Geburtstag und Anforderungsprofil eintippen. Ein intelligentes IT-Personalverwaltungstool stellt solche Formulare dann bereits mit den notwendigen Daten am Arbeitsplatz bereit. Denn man stelle sich einmal vor, bei einer Internetbestellung würde am Ende verlangt, dass man die ausgewählten (im Warenkorb gespeicherten) Artikel nochmal fein säuberlich in ein Word- Bestellformular tippt! Erst langsam setzen sich Telearbeit, mobiles Arbeiten und Programme durch, die eine ganz neue Zusammenarbeit ermöglichen.



Vereinbarkeit als berufliche Sackgasse?

Elektronische Vermerke mit Schnittstelle zum elektronischen Aktenverwaltungsprogramm Eldorado, strukturiertere Kommunikation, Wegfall von eigener Archivierung durch gut gepflegte Sharepoints – hier gäbe es zahlreiche Möglichkeiten, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte zu entlasten.

In Bezug auf Telearbeit zeigt sich, dass auch diese Möglichkeit überwiegend von teilzeitbeschäftigten Frauen benutzt wird und nicht von Führungskräften. Der hohe Frauenanteil in Telearbeit (65%) korrespondiert mit dem hohen Anteil an Teilzeit-Telearbeitsplätzen. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Teilzeitananteil an Telearbeit sogar weiter angestiegen (von 155 Fällen, 38% auf 208 Fälle, 40%).²

Dabei liegt hier, wenn man die Möglichkeiten sinnvoll einsetzt, eine riesige Chance zur Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Noch wird man komisch angeschaut, wenn man nachmittags früh nach Hause geht, um dann abends gemütlich zu Hause Routinemails zu beantworten oder Eldorado zu füttern. Oder dass man mit einem Laptop vor und nach Besprechungen oder in Wartezeiten noch arbeitet und dann von auswärtigen Terminen nicht mehr ins Büro muss, weil per Mail nichts Dringendes eingegangen ist. All dies spart letztlich Zeit und ermöglicht Flexibilisierung. Sicherlich liegt auch hier eine Gefahr: Es erfordert Disziplin, nicht die Arbeitszeit auszuweiten und Arbeit und Privatleben völlig zu entgrenzen. Aber dass wir uns in der modernen Wissensgesellschaft mit all den technischen Möglichkeiten noch wie im Industriezeitalter jeden Morgen in Bahnen zwängen, um in Büros das zu tun, was wir auch zu Hause tun könnten, ist schon bemerkenswert.

Ein konsequenter Einsatz dieser geschilderten Möglichkeiten würde sowohl Kosten sparen als auch allen Beschäftigten etwas für die Vereinbarkeit bringen.

² Bericht über die Entwicklung der Telearbeit in der hamburgischen Verwaltung

Fazit: Vom Straddle zum Fosbury-Flop

Beim Personalforum 2003 sagte Prof. Peter Kruse von der Universität Bremen in seinem Eröffnungsvortrag „*Von best practice zu next practice? Erfolgsprinzipien der Veränderung in Unternehmen*“, das bloße Optimieren des Bestehenden reiche angesichts des globalen und lokalen Wettbewerbs oft nicht mehr aus. Verdeutlicht hat er dies mit einem anschaulichen Beispiel aus dem Sport. Mit der bis 1968 vorherrschenden Technik des Straddle im Hochsprung war die Leistung ausgereizt. Mit mehr oder effektiverem Training, Ernährung etc. waren höchstens marginale Verbesserungen um wenige Zentimeter möglich. Erst eine völlig neue Herangehensweise, nämlich der Fosbury-Flop, entwickelte den Sport wesentlich weiter.

Was heisst das für unser Thema Vereinbarkeit von Beruf und Leben, insbesondere unter dem Aspekt Karriere? Meiner Meinung nach liegt hier in der hamburgischen Verwaltung manchmal noch ein verengtes Verständnis vor. Dies zeigt sich schon bei der Analyse der Maßnahmen und Instrumente, die einige Behörden im Rahmen des audit berufundfamilie entwickelt haben. Sie zielen überwiegend auf Teilzeitkräfte und Beschäftigte mit familiären Pflichten; zu einem erweiterten Familienbegriff siehe auch Artikel auf Seite 27.

Hier ist ein Neudenken notwendig, das weit über das Personalwesen hinausgeht. Nicht mehr oder bessere individuelle Maßnahmen für die Vereinbarkeit Einzelner in bestehenden Strukturen und Arbeitsweisen, sondern ein Kulturwandel und der konsequente Einsatz der technischen Möglichkeiten unter ständigem Hinterfragen der Organisation wird einen Bruch bringen, der Karrieren auch ohne 8-18 Uhr Vollzeit ermöglicht. Oder?



Elisa Budiman Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, war während ihrer ersten Traineezeit im Personalamt maßgeblich an der Erarbeitung der Handlungshilfen beteiligt.

Amtshilfe für Wiedereinsteiger

Ein neues Konzept hilft zurückkehrenden Müttern oder Vätern und ihrer Personalabteilung gleichermaßen

Auch der Senat muss zwischen Beruf und Familie balancieren. Schließlich ist ihm gleichermaßen an zufriedenen Beschäftigten und einer effizienten Verwaltung gelegen. Zusammen mit mehreren Behörden hat das Personalamt im Pilotprojekt „Vereinbarkeit von Karriere und Familie“ eine Handlungshilfe für die gesamte hamburgische Verwaltung konzipiert. Die Beschäftigten, ihre Vorgesetzten und die Personalabteilungen sollen so Beurlaubungen wie etwa Elternzeit systematisch vorbereiten. Zugleich können sie den kontinuierlichen beidseitigen Kontakt während der Beurlaubung sicherstellen. Auf diese Weise soll die Hemmschwelle für einen schnellen Wiedereinstieg verringert werden.

Das systematische Bindungsmanagement unterscheidet dabei drei Phasen: vor und während der Beurlaubung sowie den eigentlichen Wiedereinstieg. Die erste Phase des Bindungsmanagements beginnt ca. sechs Monate vor der Beurlaubung. Zu diesem Zeitpunkt sollten die Beschäftigten mit ihren Vorgesetzten und der Personalabteilung die voraussichtliche Dauer und die Rückkehr absprechen. Dabei sollte auch geklärt werden, inwieweit die Möglichkeit besteht, dass die bzw. der Beschäftigte in den ursprünglichen Arbeitsbereich zurückkehren kann.

Während der Beurlaubung hält entweder

eine Kollegin bzw. ein Kollege, im Sinne eines Patenschaftsmodells, oder die bzw. der Vorgesetzte regelmäßigen Kontakt und informiert über fachliche, personelle oder rechtliche Neuigkeiten. Möglicherweise kann auch der Zugang zum Intranet bestehen bleiben. Ein besonderer Service, den viele Beschäftigte nicht kennen, ist die Teilnahme an ZAF-Fortbildungen während der Beurlaubung. Diese Maßnahmen während der Beurlaubung können die Beschäftigten nutzen, um sich weiterzubilden und zugleich den Kontakt zur Arbeitswelt zu halten.

Falls nicht zuvor geschehen, sollten die Beurlaubten spätestens ein halbes Jahr vor dem Wiedereinstieg mit ihren Vorgesetzten und Personalabteilungen die Rückkehr oder den Wechsel an einen neuen Arbeitsplatz klären. Die Handlungshilfe empfiehlt dabei zu prüfen, ob sich die internen Abläufe im Sinne einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie anpassen lassen. Auch im Falle eines Wechsels können Personalabteilung und Beschäftigte gemeinsam nach passenden Stellen suchen. Manchmal bietet ein Wechsel auch die Chance, beruflich voranzukommen. Besonderes Augenmerk verdient nach dem Wiedereinstieg eine dreimonatige Einführungsphase inklusive Feedbackgespräch. Nähere Informationen zu dem Konzept gibt es als Flyer sowie im Personalportal (Suchwort: Bindungsmanagement).



Monika Voß, Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz, berichtet von ihrer Erfahrung mit dem Beurlaubtenservice in ihrer Behörde.

Aus den Augen, aus dem Sinn? – Es geht auch anders

Hoch motiviert und mit erweiterten sozialen Kompetenzen kehren Beschäftigte aus der familienbedingten Auszeit zurück

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht nur in Wirtschaftsunternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Vor dem Hintergrund des steigenden Fachkräftebedarfs wird es auch für den Öffentlichen Dienst immer wichtiger, erfahrene Fachkräfte langfristig zu binden und sich auf diese Weise deren Wissen und Können zu erhalten. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte, die sich nach der Geburt eines Kindes für die Betreuung ihres Nachwuchses eine Auszeit nehmen. Im Rahmen einer nachhaltigen Personalpolitik liegt es daher im Interesse der Freien und Hansestadt Hamburg, diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor und während ihrer Beurlaubung und bei ihrer Rückkehr in den Beruf zu begleiten.

Ich behaupte: Je besser der Aus- und Wiedereinstieg gemeinsam geplant werden, desto früher kehren die Beschäftigten zurück – hoch motiviert und leistungsbereit. Nicht zuletzt kann eine familienbedingte Auszeit soziale Kompetenzen und Qualifikationen, wie zum Beispiel Organisationsfähigkeit, maßgeblich stärken.

In der BSG konnten in den letzten Jahren mit dem „Beurlaubtenservice“ und dem darin verankerten Kontakthalteprogramm erste positive Erfahrungen gesammelt werden.



Wie erleben die Beschäftigten der BSG den „Beurlaubtenservice“?

Frau M. bekommt ein Baby. In wenigen Wochen wird sie nicht mehr an ihrem Arbeitsplatz sein, sondern zu Hause. Und das vielleicht für die nächsten 2, vielleicht 5 Jahre oder länger. Da passiert es leicht, dass man den Kontakt zur Dienststelle verliert.

Das muss nicht sein – wenn es in der Behörde einen gut etablierten „Beurlaubtenservice“ gibt. Die Personalentwicklung in der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz (BSG) – Bereich Soziales und Familie (SF) - richtete im Rahmen ihrer familienfreundlichen Personalpolitik genau diesen Service vor gut 2 Jahren erfolgreich ein. Was heißt das nun konkret? Begleiten Sie mit uns Frau M. und erfahren Sie mehr vom „Beurlaubtenservice“.

Die Zeit vor der Beurlaubung: Der Beurlaubungsantrag wird von Frau M. auf den Weg gebracht. Auf Wunsch berät man sie im Personalreferat zu formalen Rahmenbedingungen der Beurlaubung und händigt ihr den Flyer „Wissenswertes zur Beurlaubung“ aus – Informationen für Beschäftigte der BSG/SF, die aus familiären oder anderen Gründen in die Beurlaubung gehen. Darin findet Frau M. wertvolle Informationen, was vor der Beurlaubung zu bedenken ist, wel-

che Angebote es während der Beurlaubung gibt und was sie vor und während des beruflichen Wiedereinstiegs beachten sollte. Darüber hinaus enthält der Flyer wichtige Ansprechpersonen mit Telefonnummern. So weiß sie später zu Hause sofort, wer für ihr Anliegen in Sachen Fortbildung, personalrechtliche Fragen oder Wiedereinstieg die richtige Ansprechperson ist. Im Personalreferat kann Frau M. ihre private E-Mail Adresse hinterlassen, wenn sie ab und zu von ihrer Personalentwicklung hausinterne Informationen zugesandt haben möchte – wie z.B. Einladungen zu Veranstaltungen für alle Beschäftigten, Mitteilungen aus dem Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Einladung zur jährlichen Beurlaubtenveranstaltung, Informationen über wesentliche Änderungen in der Behörde usw..

Damit auch die beziehungsweise der Vorgesetzte von Frau M. sich gut auf die Beurlaubung einstellen kann, gibt es die Handreichung für Vorgesetzte „Beurlaubte Beschäftigte“. Hier kann der Vorgesetzte gemeinsam mit Frau M. überlegen, ob z.B. eine Patin/ein Pate aus dem Team ebenfalls für Informationstransfer sorgen soll.

Die Zeit während der Beurlaubung: Baby Max ist da und Frau M. glücklich zu Hause. Am Ende des Jahres erreicht sie von der Personalentwicklung eine Einladung zur Beurlaubtenveranstaltung. Es ist kein Problem Max mitzubringen. In gemütlicher Runde bei liebevoll zubereitetem Catering lernt Frau M. andere Beurlaubte kennen. Es ist Zeit Fragen zu stellen, zum Beispiel im Zusammenhang mit dem bevorstehenden beruflichen Wiedereinstieg.

Häufig angesprochene Themenfelder sind Telearbeit, Umfang der Teilzeitbeschäfti-

gung, Modalitäten zum Wiedereinstieg oder empfehlenswerte Fortbildungen. Rede und Antwort stehen der Leiter des Personalreferates, die Mobilitätsbeauftragte als erste Ansprechperson beim Wiedereinstieg und die Gastgeber aus der Personalentwicklung. Mit in der Runde sitzt auch eine Kollegin, die vor einiger Zeit nach längerer Beurlaubung zurückgekehrt ist.

Sie erzählt lebensnah, wie es so war, die Rückkehr in den Beruf. Frau M. erfährt auch etwas über die organisatorischen Veränderungen in der Behörde. Ihre alte Abteilung ist jetzt ganz woanders angesiedelt. In Ruhe kann sie das anhand der verteilten Organigramme nachvollziehen. Am Ende der circa 2-stündigen Veranstaltung kann sich Frau M. noch mit ihrer ehemaligen – auch beurlaubten Kollegin - austauschen. In einem Jahr ist die nächste Beurlaubtenveranstaltung geplant.

Die Zeit vor und während des beruflichen Wiedereinstiegs: Baby Max ist 2 Jahre alt und Frau M. arbeitet wieder. Mit Unterstützung der Mobilitätsbeauftragten konnte ein „passender“ Arbeitsplatz gefunden werden. Die Vorgesetzte von Frau M. erhielt rechtzeitig vor ihrem Arbeitsbeginn die Handreichung für Vorgesetzte „Beurlaubte Beschäftigte“. Unter der Rubrik Wiedereinstieg findet sie hierzu wertvolle Merkposten.

Frau M. arbeitet in Teilzeit und wenn alles gut läuft, hat sie demnächst auch einen Telearbeitsplatz. Vor der Rückkehr in den Beruf besuchte Frau M. bereits IT-Fortbildungsveranstaltungen. Dieses Wissen hilft ihr sehr, sich leichter in den Arbeitsalltag einzuleben. 3 Monate nach ihrem Wiedereinstieg wird sie zu einem kleinen Interview eingeladen. Die für die familienfreundliche

Personalpolitik zuständigen Kollegen sind an ihrem Feedback zum Verlauf der Wiedereingliederung interessiert, um ggf. Anpassungen im Verfahren zu veranlassen.

Resümee: Ein geregelter „Beurlaubtenservice“ kommt bei der Zielgruppe gut an. Viele Elternzeitler und Beurlaubte möchten den „Draht“ zu ihrer Behörde nicht verlieren.



Dr. Johanna Stranzinger, Personalamt, Arbeitsmedizinischer Dienst, hat als Betriebsärztin in der Behörde für Schule und Berufsausbildung und im Landesbetrieb Hamburger Institut für berufliche Bildung die Einführung und Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements begleitet.

Was leistet die betriebsärztliche Beratung für das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)?

Ergebnisse einer Kundenbefragung

Kundenbefragung als Instrument des Qualitätsmanagements

Der Arbeitsmedizinische Dienst (AMD) berät die Behörden und Ämter in allen Fragen des betrieblichen Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung. Wir verstehen unsere im Arbeitssicherheitsgesetz verankerte Aufgabe als kundenorientierte Dienstleistung, die wir nach den Grundsätzen eines modernen Qualitätsmanagements erbringen wollen. Eine betriebsärztliche Kernaufgabe ist die Unterstützung im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM). Die Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) und der Landesbetrieb Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB) haben 2008 ein breit angelegtes BEM-Konzept eingeführt. Die für die BSB und das HIBB zuständigen Betriebsärztinnen des AMD sind von Beginn an in die BEM-Beratung integriert und erbringen einen erheblichen Teil ihrer betriebsärztlichen Einsatzzeit mit Beratungen langzeiterkrankter oder wiederholt erkrankter Beschäftigter **aller**

Berufsgruppen an Schulen. Daher entstand die Idee, die Wirksamkeit der betriebsärztlichen Beratung im Rahmen einer Kundenbefragung zu evaluieren.

Befragter Personenkreis

Angeschrieben wurden insgesamt 332 Beschäftigte der BSB und des HIBB, die sich zwischen August 2008 und Dezember 2009 an die Betriebsärztinnen im AMD wandten. Es waren 226 Frauen und 106 Männer. 21 Prozent der Befragten (71 Personen) waren jünger als 50 Jahre, 50 Prozent (165) zwischen 50 und 60 Jahre alt und 29 Prozent (96) älter als 60 Jahre.

Gründe für die Wahl des AMD als Ansprechpartner

Die Befragten gaben häufig an, von der Personalabteilung oder von Personalräten auf das betriebsärztliche Beratungsangebot des AMD aufmerksam gemacht worden zu sein. Betriebsärztinnen und Betriebsärzte haben ausschließlich beratende Aufgaben und un-

terliegen in vollem Umfang der ärztlichen Schweigepflicht. Daher bietet die betriebsärztliche Beratung einen optimalen Rahmen für das offene Gespräch über sensible, gesundheitlich relevante Themen. Wir wissen aus den Gesprächen, dass insbesondere medizinische Fragen zu der Entscheidung beitragen, sich an die Betriebsärztinnen zu wenden. Das Kompetenzprofil des AMD umfasst neben der arbeitsmedizinischen Fachkunde ein breit gefächertes Angebot mit internistischen, psychosomatischen, orthopädischen und dermatologischen Spezialisierungen.

Zentrale Ergebnisse der Studie

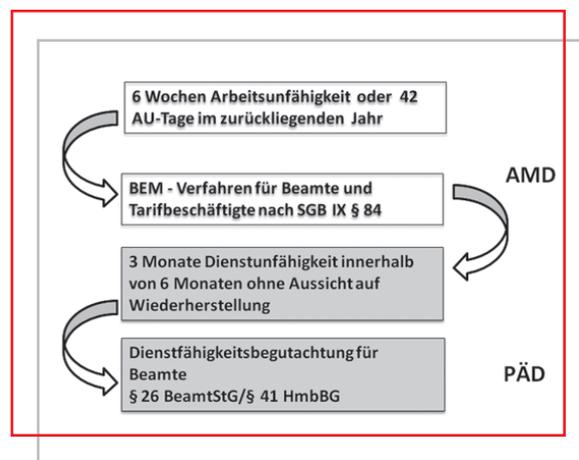
Bei einer Rücklaufquote von 40 Prozent der Fragebögen äußerten sich fast alle Befragten zufrieden mit der zur Verfügung gestandenen Zeit. 92 Prozent hielten die aufgezeigten Unterstützungsmöglichkeiten für sinnvoll. 70 Prozent berichteten von positiven Veränderungen am Arbeitsplatz. Das Befinden der Befragten verbesserte sich nach deren subjektiver Einschätzung deutlich. 92 Prozent würden die betriebsärztliche Beratung wieder nutzen wollen. Die freien Antworten auf die Frage nach Verbesserungsvorschlägen weisen im Wesentlichen auf Schwächen wie mangelnde Transparenz des BEM-Verfahrens und fehlende Umsetzung der im Rahmen des BEM besprochenen Empfehlungen in den Schulen hin.

Konsequenzen für die weitere betriebsärztliche BEM-Beratung

Die Ergebnisse der Befragung geben wertvolle Hinweise für die zukünftige Schwerpunktsetzung der betriebsärztlichen Tätigkeit und unterstützen die Aufgabenkritik im AMD. Die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu erleichtern, die wirtschaftliche Basis der Existenz und einen wesentlichen Sinn im Leben sichern zu helfen, ist eine wichtige Aufgabe. Allerdings nimmt dies seit 2008 einen großen Teil der betriebsärztlichen Einsatzzeit auf Kosten anderer Aufgabengebiete im Arbeits- und Gesundheitsschutz ein.

Wesentlicher Kommunikationsbedarf besteht weiterhin bei der Umsetzung der BEM-Maßnahmen am Arbeitsplatz. Die Befragungsergebnisse machen außerdem deutlich, dass das derzeitige BEM-Verfahren von den Beschäftigten nicht getrennt vom Dienstfähigkeitsverfahren verstanden wird. Daher kommt der Abgrenzung des BEM vom beamtenrechtlich geregelten Dienstfähigkeitsverfahren eine wichtige Bedeutung für die Akzeptanz der betriebsärztlichen Beratungsangebote zu. Zusätzlich besteht bei Beschäftigten und Vorgesetzten oft Unklarheit über die Aufgabentrennung der ärztlichen Dienste AMD und PÄD. Empfehlungen zur Wiedereingliederung am Arbeitsplatz haben immer eine präventive bzw. rehabilitative Ausrichtung, während die Dienstfähigkeitsbegutachtung eher am Ende dieser Interventionskette steht. Die arbeitsmedizinische Sichtweise verknüpft Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung einschließlich arbeitsorganisatorischer Aspekte mit individuellen Angeboten der medizinischen Rehabilitation. AMD und PÄD haben inzwischen gemeinsam die Aufgabe übernommen, sowohl Verantwortliche der Personalabteilung als auch Vorgesetzte und Schulleitungen über diese unterschiedlichen Zielsetzungen von BEM und Dienstfähigkeitsbegutachtung zu informieren.

Die nachfolgende Grafik gibt einen Verfahrensvorschlag wieder, der den Grundsatz der Sozialgesetzgebung „Rehabilitation vor Rente“ mit beamtengesetzlichen Regelungen in Einklang bringen will.



Verfahrensvorschlag

In der Realität sind die Fälle meist komplexer, als ein schlichter Verfahrensablauf suggeriert. Wie oft jemand betrieblich wieder eingliedert werden kann, wie lange eine Eingliederung mit Diensterleichterungen maximal laufen soll, sind Fragen, die nicht pauschal beantwortet werden können. In der BSB und dem LB HIBB besteht jedoch inzwischen Einvernehmen, dass im Regelfall vor jeder Dienstfähigkeitsbegutachtung der Versuch eines betrieblichen Eingliederungsmanagements stattfinden sollte, sofern dies

der zu erwartende Krankheitsverlauf zulässt. Wir haben durch die vorliegende Befragung erfahren, wie eine Gruppe von Nutzerinnen und Nutzern des betriebsärztlichen BEM-Beratungsangebots mittel- bis langfristig die Beratungsqualität einschätzt.

Die Rückmeldung war insgesamt sehr positiv. Eine Befragung der jeweiligen Vorgesetzten oder Schulleitungen über den Verlauf der Wiedereingliederung ist geplant, um weitere Erkenntnisse zu gewinnen.

MeinungsBilder

Diese Rubrik hat die größte Freiheit zu bieten. Ob feststehende Meinung oder gerade begonnener Gedankengang, ob eine Idee oder eine Person: MeinungsBilder greift unterschiedliche Themen auf oder veröffentlicht

auch Artikel von Externen, beispielsweise aus der Privatwirtschaft. Der Rubrikentitel versteht sich sowohl als „Meinungsabbilder“ als auch als Informant für die eigene Meinungsbildung.



Susanne Raeke-Tolkiehn, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, findet das Führen in Teilzeit kein Problem ist mit guter Organisation und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Flexibilität für die richtige Balance

Frau Raeke-Tolkiehn, Sie leiten die Abteilung Organisation und Ressourcen in der BSU seit Frühjahr 2007. Würden Sie Ihren Tätigkeitsbereich kurz beschreiben?

Der Bereich heißt „Ressourcenverwaltung und Ämterservice“ und es handelt sich um die klassischen Bereiche Haushalt und Organisation sowie einige ausgewählte Themen der Personalverwaltung.

Sie arbeiten in Teilzeit und nutzen Telearbeit. Was hat Sie zu dieser Arbeitsweise veranlasst und wie sieht eine „normale“ Arbeitswoche bei Ihnen aus?

Ich arbeite schon seit vielen Jahren in Teilzeit, da ich meinem inzwischen 14-jährigen Sohn auch immer Zeit widmen wollte. Das Bedürfnis nach „Heimarbeit“, später „Telearbeit“ kam auf, nachdem ich eine Führungsposition übernommen hatte, damals zunächst in Vollzeit, nach anderthalb Jahren aber wieder in Teilzeit. Telearbeit ist eine gute Ergänzung zur Teilzeit, beide Instrumente zusammen bieten ein Höchstmaß an Flexibilität zwischen Familie und Beruf.

Meine Arbeitswoche: Ich arbeite montags, mittwochs und donnerstags lange Tage im Büro, dienstags und freitags – in der Regel vormittags - erledige ich zuhause dringende Aufgaben, die sich in Telearbeit erledigen lassen. Durch das Teilzeitmodell fallen an diesen beiden Tagen Mehrstunden an, die ich im Bedarfsfall, z.B. in familiären Sonder-situationen wie Schulferien etc., durch Freizeitausgleich abgelten kann.

Wie sind die Regelungen in Ihrer Abwesenheit vom Arbeitsplatz und wie bewerten Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere Ihr Stellvertreter diese Regelung?

An den Tagen, an denen ich zuhause arbeite, bin ich über Behördentelefon erreichbar und stehe über E-Mail in Kontakt mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kolleginnen und Kollegen. Meine sechs unmittelbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich sicher hin und wieder, dass ich häufiger im Büro anwesend bin. Aber sie schätzen auch die Spielräume und die Verantwortung bei der Erledigung der Aufgaben, die durch meine Abwesenheit bedingt

- Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung - entstehen. Dies gilt in ganz besonderem Maße für meinen Stellvertreter. Insgesamt weiß ich es außerordentlich zu schätzen, dass sie allesamt sehr leistungsstark und leistungsbereit sind und mich allein damit schon unterstützen.

Je höher die Leitungsfunktion, umso höher das Arbeitspensum – selbst vollzeitbeschäftigte Führungskräfte klagen über hohe Arbeitsbelastung und lange Arbeitszeiten. Ist dies ein nicht optimales Zeitmanagement und ein Mangel an Delegation von Aufgaben an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Was meinen Sie? Wie sieht dies bei Ihnen aus?

Das Zeitmanagement zu optimieren ist sicherlich beständige Aufgabe von Führungskräften. Die Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört ebenso zu den Führungsaufgaben; es ist bekannt, dass sie in der Regel auch zu einer größeren Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten beiträgt. Für Führungskräfte in Teilzeit und Telearbeit gilt das natürlich erst recht. Ständig neu zu entscheidende Prioritätensetzung und weitreichende Delegation gehören zum Überlebensequipment in einer solchen Situation.

Balance von Arbeit und Leben ist unser Schwerpunktthema. Gerade bei Telearbeitenden besteht die Gefahr, dass sich die Trennung von Beruf und Privatem zunehmend verwischt. Können Sie dies bestätigen? Trägt man die Arbeit zuhause mehr mit sich herum und ein Abschalten gelingt weniger?

Ja, das lässt sich natürlich nicht verhindern, vor allem in der Anfangsphase. Mit der Zeit wird man aber besser darin, Arbeit und Privates zu trennen und sich klare Erholungspausen zu verordnen. Andere Berufsgruppen wie z.B. Lehrkräfte leben auch mit dieser Situation.

Telearbeit ist ein Segen gerade unter dem

Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Aber in der Abwesenheit vom Arbeitsplatz passiert vor Ort doch einiges und man hinkt den Informationen, sozialen Kontakten etc hinterher. Wie sehen Sie dies?

Den Informationsfluss und die Informationsbeschaffung zu organisieren, ist sicher ein wichtiges Moment bei Teilzeit- und Telearbeitskräften. Bei Telearbeit ist man allerdings schon sehr gut angeschlossen an das berufliche Geschehen in der Behörde, über Internet und Telefon; der gesamte E-Mail-Verkehr, über den heute viele Aufgaben abgewickelt werden, ist von zuhause einzusehen bzw. auch mitzugestalten; mit ELDORADO wird der Zugriff auf noch mehr Akten und Dateien möglich werden.

Selbst das soziale Geschehen ist gelegentlich von zuhause aus nach zu verfolgen. Informiert zu sein ist letztlich abhängig davon, wie intensiv die technisch mögliche Kontaktaufnahme von allen Seiten genutzt wird. Ich kann mich da nicht beschweren, ich werde grundsätzlich gut „versorgt“ mit wichtigen Informationen, insbesondere durch meinen Stellvertreter, der immer mal wieder in der Leitung ist.

Es gibt die Ansicht, dass Telearbeit nur für einen begrenzten Zeitraum – sagen wir mal drei bis fünf Jahre – gut ist. Würden Sie dies auch so bewerten?

Nein, ich kann auch nicht erkennen, weshalb dies so sein sollte und für wen sie denn „ungut“ ist nach ein paar Jahren. Eine solche Einschätzung impliziert ja, dass etwas nicht stimmt bzw. nicht mehr stimmt. Sollte dem so sein, dann kann (und muss) man im Einzelfall daran arbeiten, deshalb ist nicht gleich das ganze Modell von einem Tag auf den anderen nicht mehr akzeptabel.

Würden Sie Ihr Modell empfehlen und für welchen Personenkreis?

Ich bin grundsätzlich zufrieden mit dem Modell; es steht und fällt allerdings mit kooperierenden Vorgesetzten (meine tragen das Modell ausdrücklich mit) und engagier-

ten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (in meinem Fall auch vorhanden, s.o.). Auch führt es zu größerer Zufriedenheit, wenn der Umfang an „fremdbestimmten“ Tätigkeiten (also eilige Aufträge, ad-hoc-Termine, viele Besprechungen) sich in Grenzen hält und

die Aufgabenwahrnehmung mehr durch planbare und konzeptionelle Tätigkeiten bestimmt wird.

Das Gespräch führte Diana Winkler-Büttner, Personalamt.

Halbleiter-Techniken von Fortgeschrittenen

Als Duo führen – geht das überhaupt? Und wie! Zwei glückliche „Paare“ berichten

Seit rund zwei Jahren sind Dr. Anna Neubauer und Tim Angerer ein Team und leiten in der Behörde für Soziales, Familie Gesundheit und Verbraucherschutz eine Abteilung. Mit ihrem Arbeitsstil widerlegen sie verbreitete Vorurteile über das geteilte Führen. Noch immer gelten Führungstandems mehr als Kuriosität denn als ernsthafte Chance sich einige Freiräume jenseits der Arbeit zu schaffen. Aber genau das wollten beide, als die Entscheidung zur Bewerbung auf die freie Stelle anstand. Sowohl Tim Angerer als auch Dr. Anna Neubauer wollten auf die Karriere ebenso wenig verzichten wie darauf, weiterhin Zeit mit ihren Kindern verbringen zu können.

Was die Sache nicht leicht machte: Beide kannten niemanden, mit dem sie sich einen Chefsessel hätten teilen können. Durch das Teilzeitkräftenetzwerk des Personalamts kam die Verbindung zustande. Bevor sich das Duo offiziell gemeinsam um die Tandemstelle bewarb, traf man sich einige Male und lernte einander wenigstens so gut kennen, um sicher zu sein, das Wagnis gemeinsam eingehen zu können. Das Bewerbungsverfahren lief wie jedes andere auch. Beide mussten in unabhängigen Terminen dem Auswahlgremium Rede und Antwort stehen. Im Frühsommer 2009 starteten sie im Amt für Gesundheit und Verbraucherschutz. Aus

der Gleichung mit zwei Unbekannten wurde für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rasch ein Koordinatensystem mit einem X und einem Y.

Ganz leicht ist es für ein Führungsteam nicht immer. Um erfolgreich zu sein, kann man nicht einfach eins und eins zusammenzählen. Statt auf Mathematik kommt es auf die Chemie an. Das wissen auch Frau Dr. Neubauer und Herr Angerer: „Viele Fragen schätzen wir ähnlich ein oder lassen uns vom anderen überzeugen“, sagen beide. Dies gelte für Fachfragen und Führungsthemen gleichermaßen. Zentrale Entscheidungen fällen sie immer in enger Abstimmung. „Ansonsten gehen wir nachsichtig miteinander um, wenn wir unterschiedliche Ansichten dazu haben, wie eine Entscheidung hätte getroffen werden sollen“, ergänzt Herr Angerer.

Trotz vieler Übereinstimmungen wünschen sie sich mehr Zeit für den Austausch. Zeitlich überschneiden sie sich nur am Mittwochvormittag. Die wenigen Stunden nutzen sie für gemeinsame Termine mit Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für die Abstimmung als Duo bleibt da meist nur eine Stunde. Für alles andere gibt es das Telefon und die CC:-Zeile in der E-Mail. Von mancher Führungskraft verflucht, entpuppt sie sich hier als segensreiche Erleichterung

zur Übermittlung von Informationen. Insgesamt schätzen Herr Angerer und Frau Dr. Neubauer ihren Koordinationsbedarf auf zehn Prozent, wobei vieles außerhalb der regulären Arbeitszeit erledigt werde. Der zusätzliche Aufwand halte sich aber in Grenzen und sei nicht höher als bei anderen Teilzeitkräften, finden die beiden. „Die Mehrarbeit ist eben die Kehrseite des Vorzugs, in Teilzeit zu führen“, so Frau Dr. Neubauer.

Dass sie so arbeiten können, sei zudem das Verdienst der ganzen Mannschaft, auch da sind sich die beiden einig. Schließlich müssen sich bei Tandems Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit zwei Persönlichkeiten an der Spitze auseinandersetzen und mitunter auch doppelt kommunizieren. Das sei eine Herausforderung an alle, die in ihrem Team besonders gut gemeistert werde.

Das Fazit der beiden ist daher eindeutig:

Stimmen das Umfeld und der harmonische, offene Umgang miteinander, halten sie das Führungstandem für empfehlenswert für alle, die Familie und Karriere verbinden wollen.



Tim Angerer und Dr. Anna Neubauer

Für das zweite Team berichtet Petra Burmeister (Schulbau Hamburg) persönlich:

Was schwingt mit, wenn ein Führungstandem „Halbleiter“ oder „die Damen“ genannt wird? Wertschätzung – oder einfach nur Unbeholfenheit mit der ungewohnten Situation? Unsere Einschätzung nach langer Tandemerfahrung auf Abteilungsleitungsebene ist: Respekt und eine besondere Sicht – denn führen im Duett ist (noch) nicht selbstverständlich.

Immerhin über zehn Jahre haben wir das Modell Führungstandem mit Leben erfüllt. Unsere Erfahrungen sind positiv und dies ist nicht selbstverständlich. Die Veränderungen im Arbeitsumfeld – zunehmende Akzeptanz von Teilzeit, technischer Fortschritt durch präsenzunabhängige Kommunikation – haben dazu wesentlich beigetragen. Hinzu kommen unsere guten Startbedingungen: eine „ordentliche“ Abteilungsleiterfunktion sowie Akzeptanz bei Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Wie kam es zum Tandem? Familiäre Gründe hatten zu einer Auszeit geführt. Als wir zunächst unabhängig voneinander wieder ante portas bei der Finanzbehörde standen, war gerade eine Abteilungsleiterfunktion in der damaligen Liegenschaftsverwaltung frei. Die damalige Finanzsenatorin und unser „alter“ Amtsleiter hatten die Idee, diese Stelle gemeinsam mit uns zu besetzen.

Frau Theobald und ich kannten uns vorher nur aus sporadischen beruflichen Kontakten. Ähnliches galt für unseren Vorgesetzten. Dennoch haben wir gemeinsam ja gesagt – wir, weil wir eine adäquate Leitungsfunktion bekamen, unser neuer Chef, weil wir ein breites Know-How aus sehr unterschiedlichen bisherigen Funktionen (Organisation, Erfahrung aus Fach-, Grundsatz- und Steuerungsaufgaben) mitbrachten. Wir sind unterschiedliche „Typen“, die sich mit ihren Kompetenzen als Juristin und Betriebswirtin gut ergänzen. Das konnte bei der seinerzeit anstehenden Weiterentwicklung und Modernisierung des Amtes helfen.

Erfolgsfaktoren für gemeinsames Führen

Wir halten nach wie vor für den wichtigsten Faktor, eine vertrauensvolle Arbeitssituation ohne Konkurrenzdenken untereinander herzustellen und zu pflegen. Dazu gehören Verlässlichkeit und Offenheit, zwingend sind aber auch Bereitschaft zum Dialog und gute gegenseitige Information und Abstimmung. Es hilft, einige Regeln auch mit dem Vorgesetzten zu verabreden, so etwa die Aufteilung der Fachaufgaben oder Zuordnung einzelner Referate zu einer Führungskraft. Aber: Organisations- und Personalentscheidungen werden gemeinsam getroffen. Die Sachentscheidungen des Tandempartners beziehungsweise der Tandempartnerin müssen grundsätzlich akzeptiert und nach außen mitgetragen werden. Förderlich ist dabei ein geteilter Grundkanon an Werten für das Führungs- und Entscheidungsverhalten. Dazu gehören auch Toleranz und ein gewisses Maß an Selbstreflexion. Diese Erfolgsfaktoren funktionieren nur bei verlässlicher Kooperation ohne Wettbewerb und Konkurrenz untereinander.

Darüber hinaus ist ein flexibler Umgang mit Terminen und Zusatzwünschen unerlässlich. Bei hohem Arbeitsanfall gab es auch mehr Einsatz, als es eine Person hätte leisten können – so haben wir z. B. in längeren Vakanzzeiten eine andere Abteilungsleitung innerhalb des Amtes zusätzlich kommissarisch übernommen und die andere Hälfte hat dann unsere eigene Abteilung temporär alleine geleitet.

Nur wenige Termine nehmen wir gemeinsam wahr, wie etwa die Abteilungsleitungsrunde mit dem Amtsleiter. Für die internen Abstimmungen und Informationen benötigt man auch Zeit – am Anfang naturgemäß etwas mehr, später deutlich weniger. Bei uns hat sich ein wöchentlicher Mittagessenstermin dafür eingebürgert sowie ca. zweimal monatlich Abstimmungstermine von 1-1,5 Stunden. Ich habe auch stark E-Mails als Informations- und Kommunikationsmittel genutzt, immer mit cc an Frau Theobald. Dies löste nicht nur Freude bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus („zu unpersönlich“,

„man sieht sie ja kaum“), war für mich aber sehr effizient. Dies ist sicher eine Gratwanderung und nicht immer geeignet. Ansonsten klappt die Arbeit im Team gut. Nie gab es Versuche des „Auspielens“ oder Bemühungen, sich Entscheidungen dort abzuholen, wo sie vielleicht leichter zu bekommen sind. Für die reibungslose Zusammenarbeit auch mit unseren Vorgesetzten sind klare Absprachen und Regeln (Anwesenheitszeiten und Vertretungsregeln) wichtig. E-Mail, Outlookkalender, mobile Arbeitsplätze sind hier eine große Erleichterung. Nicht verschweigen will ich allerdings die Gefahr der omnipräsenten Anwesenheit – obwohl man ja gerade an ein oder zwei Tagen oder an den Nachmittagen für die Familie da sein soll und will.

Unser Fazit: Führung teilen ist eine ständige Herausforderung. Sie strengt alle Beteiligten zunächst an, schließlich muss man sich an zwei Köpfe und an zwei Führungsstile gewöhnen. Andererseits wurde nicht nur von uns geschätzt, dass ein zusätzlicher Kopf zum Mitdenken vorhanden ist. Führung im Tandem erfordert klare Strukturen, gute Kommunikation und Bereitschaft zum Mittragen von Entscheidungen. Sie bringt aber auch einen Mehrwert: Wichtige Entscheidungen und Situationen werden stärker reflektiert, man kann sich selbst in seiner Führungsrolle stärker reflektieren und bekommt auch mal ein bisschen Coaching.



Gertrud Theobald und Petra Burmeister



Susanne Neugebauer, Personalamt - Personalmanagementkonzepte und Marketing, hat seit gut vier Jahren einen Telearbeitsplatz.

Von Arbeitswegen und Waschmaschinen!

Der Klassiker unter den stressgetriebenen Jagden nach beruhigendem Ausgleich ist sicherlich „Kinder und Job unter einen Hut zu bringen“. Doch es gibt noch andere Lebensformen, denen flexible Arbeitszeiten und -formen nicht nur zu etwas weniger Haare raufen gereichen, sondern sogar Glück bedeuten. Weil (gemeinsame) Zeit eben nicht nur Geld ist!

Lassen Sie uns ein wenig plaudern: Wenn ich den Bus nicht verpasse, die Bahn pünktlich ist und ich flott vom Rathausmarkt ins Büro marschiere, sitze ich 50 Minuten nach dem Frühstück am Schreibtisch. Zurück genauso, nur eben umgekehrt. Knapp zwei Stunden, die sich täglich ungenutzt an mir vorbeischieben. Wie verschwenderisch... Denn wenn man in der Währung „Hausarbeiten“ rechnet, ist der Hin- und Rückweg eines Arbeitstages ein geputztes Haus wert. Anders ausgedrückt: Ohne Arbeitsweg könnte sich die oftmals wacklige Balance zwischen Arbeit und Privatleben deutlich leichter stabilisieren. Alles klar, ich brauche bloß eine Art Zauberer. Die Suche nach dem Raumschiff Enterprise, wo bekanntlich fachkundiges Personal zum sekundenschnellen Hin- und Herbeamen angestellt ist, verlief jedoch leider erfolglos.

Nun frage ich Sie aber, wofür braucht man die Enterprise, wenn man die Finanzbehörde hat? Die Finanzbehörde fördert und unterstützt seit mittlerweile einem Jahrzehnt die Telearbeit! Was nicht weniger bedeutet, als von zuhause so zu arbeiten, als sei man im Amte. Virtueller, irgendwie. Ein Internet-

anschluss und die telefonische Erreichbarkeit müssen gesichert sein und die nötige Selbstdisziplin, zu Hause dienstlich zu sein. Die größere Hürde kann der Arbeitsplatz sein, denn nicht alle Bereiche sind gleich gut geeignet.

Und warum, wollen Sie jetzt noch wissen, mache ich mir allein Gedanken über ein geputztes Haus, wenn ich doch eingangs noch von gemeinsamer Zeit spreche? Kann mein Mann nicht mithelfen? Natürlich kann mein Mann mithelfen. Wir könnten den Haushalt genau durch zwei teilen. Aber als Selbstständiger hat er weniger planbare Arbeitszeiten als ich. Und da ich die gemeinsame Zeit mit meinem Mann ungern vorrangig mit *wer saugt Staub* und *hast Du schon die Maschine angestellt* verbringe, erledige ich manches einfach allein. Beispielsweise zwischen Frühstück und Schreibtisch. Ein- bis zweimal pro Woche Dank Telearbeitsplatz. Und manchmal rühre ich einfach den Frühstückskaffee länger um. Und putze nicht. Rüste mich aber im Sinne des



Morgens halb acht in Niendorf.

nachfolgenden Artikels von Dr. Dirk Burmester in stabiler Geisteslage für kommende Aufgaben.

Oh, fast hätte ich es überhört: es ist nicht modern, dass die Frau im Haushalt mehr macht als der Mann? Doch. Sogar sehr modern. Denn es beruht auf der freien Entscheidung, die gemeinsame Zeit höher zu

bewerten als das Putzen. Und auf der freien Entscheidung, dass nicht ständig jeder Winkel des Hauses vor geputztem Übermut blitzen muss. Und darauf, sich über die Frage nach modern oder unmodern einfach hinwegzusetzen.

Schließlich befindet man sich nicht in einer Trendsetter-Umfrage. Sondern im eigenen Leben.

Impulse

In dieser Rubrik wollen wir Sie anregen. Z.B. über ein neues Thema zu diskutieren, über den Tellerrand der eigenen Organisati-

on zu schauen und zu gucken, was andere tun oder Bekanntes aus einer anderen Perspektive zu betrachten.

Dr. Dirk Burmester, Personalamt, Personalmanagementkonzepte und Marketing

Bitte beruhigen Sie sich

Was Philosophen schon immer wussten, bestätigen nun auch Hirnforscher: Für kreative Einfälle und ein ausgeglichenes Leben brauchen wir Pausen vom schrillen Alltag. Ein Plädoyer für mehr gepflegte Langeweile.

Wer noch nach einem originellen Vorsatz für 2011 sucht, möge einmal über eine Hirn-Diät nachdenken. Damit ist weniger der bewusste Verzicht aufs Denken gemeint. Eher eine Art Informations-Fasten. Weniger ist mehr, beim Essen haben wir das schon begriffen. Unser Gehirn aber stopfen wir immer maßloser voll – mit Reizen und Informationen aller Art.

Dabei ist es eigentlich eine Banalität, die jeder kennt: Es braucht Ruhe, Pausen, Muße, um schöpferisch tätig zu sein und seelisch ins Gleichgewicht zu kommen. Tatsächlich aber wird es immer schwieriger, Freiräume für kleine Auszeiten zu erkämpfen. Denn Muße ist scheinbar das genaue Gegenteil

des gesellschaftlichen Imperativs, sich unentwegt zu verbessern. Pausenlos optimieren wir unsere Arbeit, unsere Wohnung, unsere Körper, unsere Kinder und so weiter. Zudem stehen wir unter medialem Dauerfeuer und dem Zwang, ständig zu kommunizieren, damit wir auch ja nichts verpassen und bloß nicht mal für einen Moment alleine sind. Einfach mal gar nichts tun, das erscheint als unakzeptabler Stillstand. Und ziemlich öde ist es obendrein. Wer sich an die fortwährende Zerstreung durch iPhone & Co. gewöhnt hat, dem müssen ein paar Stunden Nichtstun wie eine völlig sinnlose Entziehungskur vorkommen.

Jedoch: „Auszeit ist keine verlorene Zeit, sondern ich brauche sie, um Dinge zu sortieren nach Relevanz und Wichtigkeit. Man muss lernen, zu fokussieren und Dinge wegzulassen“, so der ZEIT-Journalist Ulrich Schnabel jüngst im Deutschlandradio. Er hat im Dezember ein Buch zum Thema

veröffentlicht, in dem er die Vorzüge des Nichtstuns rühmt: Es stärkt das Gedächtnis und die Konzentration. Und es ist ein Turbo für gute Einfälle.

Was Philosophen und Lebenskünstler seit jeher wussten, können nun auch Hirnforscher nachvollziehen. In ihren Scannern beobachten sie, wie die Muße zur Regeneration des Gehirns beiträgt: Wenn wir schlafen, meditieren oder uns nur gelangweilt auf der Couch lümmeln, werden manche Hirnregionen hochaktiv – mitunter sogar stärker als beim konzentrierten Arbeiten. Das Gehirn beschäftigt sich also immer dann mit sich selbst, wenn von außen keine Reize kommen. Neurologen vermuten, dass dieses sogenannte Leerlauf-Netzwerk („default mode network“) wie ein interner Ordnungsdienst neue Erfahrungen verarbeitet und das Gedächtnis sortiert. Bestehendes Wissen kann so mit Neuem verknüpft werden – eine ideale Ausgangslage für geniale Einfälle. Wissenschaftler beschreiben solche Momente unbeabsichtigter Entdeckungen mit dem sogenannten „Serendipity-Prinzip“. Diese Aha-Momente sind genau das, was wir meist mit Kreativität meinen: die originelle Verknüpfung von Bekanntem mit etwas Neuem.

Trainieren lässt sich Kreativität kaum – umso wichtiger also, das eigene Potenzial auszuschöpfen und sich selbst zu fragen: Bin ich noch kreativ genug? Hilfreich dafür ist beispielsweise die allabendliche Frage: Hatte ich heute schon einen guten Einfall? Oder habe ich wieder nur stur Akten abgearbeitet? Denn – was Personaler gern hören werden – langweilen sollen wir uns nicht bei der Arbeit, sondern in unserer Freizeit. Eine unentwegt abwechslungslose Tätigkeit lähmt den Geist. Für daheim empfehlen Kreativitätsseminare hingegen monotones Kartoffelschälen oder Bügeln, statt ewig auf der Lösung eines Problems herumzudenken. Idealerweise vollbringen gesunde und geistig wache Beschäftigte so am Arbeitsplatz Höchstleistungen und entspannen sich auf die richtige Art und Weise daheim.

Mehr Entspannung lässt sich allerdings nicht wie eine Tablette einfach einwerfen. Unser Hirn verweigert sich der Erholung auf Kommando. Gerade wenn wir Stress und ständige Ablenkung gewohnt sind, fällt uns das Ausruhen besonders schwer. Was also tun?

Ein einfacher und wichtiger Helfer ist natürlich der Schlaf. Wie für die körperliche Gesundheit ist er auch zur Bewältigung der täglichen Informationsflut nötig. Ausreichender Schlaf allein reicht aber häufig nicht. Einen Versuch wert ist daher eine geistige Fastenzeit, ohne Telefon, Fernsehen und Internet – vielleicht sogar in einem Kloster. Eine andere, längst etablierte Methode sind Meditationskurse. Wer seinem Hirn auf einfachere Weise zusätzliche Erholung verschaffen möchte, kann sich aber auch einfach ohne



Gepflegtes „Abhängen“ © Peter König

Umschweife in den nächstgelegenen Park setzen. US-Forscher fanden heraus, dass bereits das Betrachten von Naturlandschaften für Entspannung sorgt. Reizarme Umgebungen lenken den Geist nicht ab. Im Alltag können wir unseren Denkapparat zwar nicht vor dem Trubel im Großraumbüro oder dem Getümmel der Einkaufsstraße bewahren. Wir können uns aber kleine Ruheinseln schaffen – Rückzugsorte, an denen wir für einige Minuten nicht gestört werden und den Kopf frei von Gedanken bekommen. Wichtig dabei ist, das Denken nicht zu

unterdrücken, sondern einzelne Gedanken ins Bewusstsein zu lassen, ohne sich mit ihnen näher zu beschäftigen. Sie verschwinden dann wieder von ganz allein.

All diese Methoden funktionieren freilich nur, wenn man sich vom Diktat der effizient genutzten Zeit befreit hat. Natürlich gibt es Aufgaben, die schnell erledigt werden müssen. Und nichts spricht gegen gutes Zeitmanagement. Doch oft hetzen wir uns unnötig selbst – weil wir in immer kleineren Zeitein-

heiten immer mehr schaffen wollen. Kein Wunder, dass gezieltes Nichtstun da wie Vergeudung kostbarer Lebenszeit erscheinen muss. Hier beginnt die ernsthafte Reflexion über das eigene Leben. Das ist zwar schnell mit Erlebnissen und Konsumgütern gefüllt, aber deswegen noch lange nicht erfüllt. Schuld sind der bereits erwähnte Perfektionsdrang auch im Umgang mit der Zeit und die Sorge, etwas zu verpassen.

Aber wie gesagt: weniger ist oft mehr.



Martin Weber, Behörde für Wirtschaft und Arbeit, berichtet von Vorurteilen im Büro und in der Krabbelgruppe

Väter in Elternzeit

Ich werde Vater! Zum zweiten Mal! Nach der Freude hierüber setzte ich mich mit meiner – ebenfalls Vollzeit arbeitenden – Frau zusammen und überlegte hin und her. Schließlich stand fest: Ich möchte vier Monate Elternzeit nehmen, davon zwei Monate zu 100% und zwei Monate zu 50 % in Teilzeit.

Die Reaktionen von meinen – ausschließlich männlichen – Vorgesetzten auf meinen Plan waren durchweg positiv und ermutigend. Weder gab es „dumme Sprüche“ noch auch nur ansatzweise geäußertes Unverständnis. Wenn kritische Fragen kamen, dann höchstens, warum ich nur so kurz Elternzeit nehmen wolle. Gezweifelt habe ich trotzdem.

Zwar hatte ich bereits bei unserer ersten Tochter Elternzeit genommen. Das ließ sich aber sehr bequem zwischen die beiden Einführungsstationen nach Abschluss des Wirtschaftsreferendariates legen, so dass ich beruflich Niemandem fehlte. Dieses Mal sah es ein wenig anders aus. Mir wurde kurz vor der Geburt meiner zweiten Tochter formal die Leitung meines Sachgebiets und der dazugehörigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern übertragen, und so zögerte ich etwas, diese gerade erst neu hinzugewonnene Verantwortung und für einen – aus damaliger Sicht – so langen Zeitraum zu „vernachlässigen“.

Diese Zweifel waren jedoch schon am ersten „Elternzeit-Tag“ mit meiner damals acht

Monate alten Tochter wie weggeblasen. Die (meist) wunderschönen Tage gingen wie im Flug vorüber. Ich merkte, wie sich der Alltag mit Kleinkind unvermeidlich zu einer quasi minutengenauen Routine umstellt, strukturiert durch die Grundbedürfnisse der Kleinen: essen, schlafen und spielen. Und schließlich dem Abholen der großen Tochter aus dem Kindergarten.

Unterbrochen wurde diese Routine eigentlich nur durch die Treffen mit der Krabbelgruppe der kleinen und durch das Kinder-singen der großen Tochter (zu der die Kleine eben mit musste). Um es vorab zu sagen: Ich war bei diesen Terminen ausnahmslos der einzige Mann. Und hatte man mir im Büro noch gezeigt, dass Väter in Elternzeit durchaus eine Daseinsberechtigung haben, belehrten mich manche (vermutlich Vollzeit-) Mutter eines Besseren.

Nicht nur, dass ich zuweilen als Fremdkörper wahrgenommen wurde, ich wurde auch Zeuge eines Gesprächs zwischen zwei Müttern, die naserümpfend die Sinnhaftigkeit von Vätern in Elternzeit anzweifelten; schließlich könnten Väter mit ihren Kindern doch ohnehin erst ab dem dritten Lebensjahr etwas anfangen. In solchen Momenten fragte ich mich, ob es eventuell nicht nur an beruflichen Belangen liegt, dass Väter eher selten Elternzeit nehmen!?

Zu meinen „elternzeitlichen“ Aufgaben gehörte neben dem Besuch der Krabbel- und Singgruppen auch die Eingewöhnung der Kleinen in die Krippe. Als dies geschafft war, begann meine Teil-Elternzeit im Büro. Der über die Kommunikation mit einem Krabbelkind hinausgehende Austausch tat sehr gut, die vollkommen kinderfremden Themen ebenso.

Dennoch war die Leichtigkeit der „Voll-Elternzeit“ dahin. Ich war wieder „dienstlich anwesend“ und bekam die gewohnte

Verantwortung mit dem dazugehörigen Arbeitspensum übertragen. Da ich diese jedoch nur halbtags ausübte, musste ich quasi ständig früher gehen, als mein pflichtbewusster Mann im Ohr dies erlaubt hätte. Für das ständige schlechte Gewissen gab es aus dem Arbeitsumfeld keinerlei Anlass – oft macht man sich Druck vermutlich selbst.

Alles in allem war meine Eltern(teil)zeit wunderbar. Fünf Tage pro Woche allein mit einem süßen Baby zu verbringen, spazieren zu gehen, Quatsch zu machen, dazu noch genügend Zeit zum Lesen zu finden und mit dem Kind Mittagsschlaf zu machen - das ist einfach unschlagbar. Und unbedingt weiter zu empfehlen! Die befürchtete „Vernachlässigung“ meiner Aufgaben erwies sich jedenfalls als grundlos – zumal für einen in der Rückschau so kurzen Zeitraum.

Jeder ist im Büro ersetzbar – vor allem, wenn ein professionelles und selbständiges Team hinter einem steht. Nicht ersetzbar hingegen sind die intensiven Momente mit meinen Töchtern, die ich ohne die Elternzeit in dieser Form nicht in schönster Erinnerung behalten könnte. Und die auch im Alltag dafür sorgen, dass man immer mal wieder flexibel über den bisherigen Tellerrand hinausschaut.



© Silke Kaiser/PIXELIO

Die Kindernotfallbetreuung

Der praktische Tipp

Die hamburgische Verwaltung bietet ihren Beschäftigten eine Kindernotfallbetreuung an.

In der Kindernotfallbetreuung können Sie schnell und zuverlässig Ihr Kind bzw. Ihre Kinder in einer Notfallsituation betreuen lassen.

Als Not-/Ausnahmefall gilt:

- ▶ unvorhergesehener Ausfall der Regelbetreuung
- ▶ Krankenhausaufenthalt eines Elternteils
- ▶ Fortbildung
- ▶ Dienstreisen oder andere unerwartete berufliche Termine
- ▶ unvorhersehbare dienstliche Einsätze

In all diesen Fällen bietet die Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten GmbH an 25 Standorten die Kindernotfallbetreuung an.

Das Angebot gilt für Kinder von 0-13 Jahren täglich in der Zeit von 6 bis 18 Uhr (freitags bis 17 Uhr).

Die Standorte decken die unterschiedlichen Stadtteile ab.

Sie sind mit PKW oder öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar.

Nähere Informationen finden Sie im Personalportal unter:
<http://fhhportal.stadt.hamburg.de/personalportal>
Suchwort: Kindernotfallbetreuung

Oder Sie wenden sich an Ihre zuständige Personalstelle.

Was war eigentlich...?

Manchmal ist eine Rückschau erhellend für die Zukunft: Veränderungen werden sichtbarer und manche früh verworfene Idee erscheint im Licht der Gegenwart vielleicht

doch noch einmal in einer anderen Perspektive. Deshalb erinnern wir in dieser Rubrik an Ereignisse und legen dauerhaft interessante Artikel wieder auf.



Diana Winkler-Büttner, Personalamt, berichtet über die Debatte im Bundeskabinett zur Einführung der Fünf-Tage-Woche für Beamte.¹

Weg frei für die Fünf-Tage-Woche der Beamten!

Das Wirtschaftswunder in den 1950er Jahren machten sich die Gewerkschaften schon bald zunutze, um nicht nur Lohnerhöhungen durchzusetzen, sondern auch für eine verkürzte Wochenarbeitszeit zu kämpfen. Hatte sich die Wochenarbeitszeit im Zweiten Weltkrieg auf 50 Stunden erhöht, betrug sie in der Nachkriegszeit meist 48 Stunden an sechs Arbeitstagen. Berühmt wurde die Kampagne der Gewerkschaften 1956 mit dem Motto „Am Samstag gehört Papi mir!“, mit der die 40-Stunden-Woche an fünf Tagen durchgesetzt werden sollte. Es dauerte fast zwei Jahrzehnte, bis dieses Ziel flächendeckend in allen Branchen und schließlich auch überall im öffentlichen Dienst erreicht wurde.

Schwer tat sich anscheinend die Bundesverwaltung mit der Einführung der Fünf-Tage-Woche für Bundesbeamte, wenn man das Kabinettsprotokoll vom 9. Januar 1963 liest.²

In einer Kabinettsvorlage schlug der Bundesminister des Inneren die Einführung der Fünf-Tage-Woche für die Beamten zum 1. April 1964 bei einer 44-Stunden-Woche vor und wurde hierbei vom Bundesminister der Finanzen unterstützt. Auch der Bundesminister für Verkehr schien dem nicht abgeneigt, schlug allerdings die Einführung der Wochenarbeitszeit von 44 Stunden mit einer Übergangsfrist vor. Darüber hinaus plädierte er dafür, die Fünf-Tage-Woche nicht „allgemein“- wie vom Bundesfinanzminister vorgeschlagen -, sondern „grundsätzlich“ (!) einzuführen und Ausgleichszahlungen für die am Samstag beschäftigten Beamten zu bewilligen. Der Bundesminister für Angelegenheiten des Bundesrates und der Länder warnte allerdings eindringlich vor Ausgleichszahlungen an Beamte. Seine Begründung: Eine solche Maßnahme würde das Beamtentum eines weiteren Unterscheidungsmerkmals gegenüber Arbeitern und Angestellten berauben. Der Bundesfinanzminister hielt wiederum eine Entwicklung zur Fünf-Tage-Woche für bedenklich, da eines Tages dann wichtige Betriebe wie Gaststätten und Tankstellen an Samstagen schließen könnten!

¹ Bewusst wird hier auf die weibliche Form verzichtet, so wie es in dieser Zeit üblich war!

² Vgl. Bundesarchiv, Kabinettsprotokolle der Bundesregierung-Online unter www.bundesarchiv.de.

Nun ergriff der Bundeskanzler das Wort: Er lehnte den Vorschlag des Bundesinnenministers rundweg ab, da ohnehin in der Bundesrepublik im Vergleich zu anderen europäischen Ländern in der öffentlichen Verwaltung zu wenig gearbeitet würde. Vielmehr bedürfe es Anreize, die zu einer Ausdehnung der Wochenarbeitszeit über 45 Stunden führten. Der Staatssekretär des Bundeswirtschaftsministeriums wies auf die wirtschaftliche Lage der Bundesrepublik hin, die es sich nicht leisten könne, weniger zu arbeiten. Als Kompromiss schlug er vor, man möge den Beamten an jedem 5. Samstag des Monats, an dem bisher gearbeitet wurde, dienstfrei geben!

Schließlich setzte sich der Vorschlag des Bundeskanzlers durch und es wurde der Auftrag erteilt, man möge einen internationalen Vergleich über die Arbeitsleistungen in öffentlichen Verwaltungen ausarbeiten und die Möglichkeit von Anreizen für die Arbeit über eine Wochenarbeitszeit von 45 Stunden und mehr in der öffentlichen Verwaltung prüfen. Eine Arbeitsgruppe war entstanden! In mehreren Kabinettsitzungen kam es zu erneuten Diskussionen, die sich im Wesentlichen mit der Fünf-Tage-Woche auseinandersetzten. So wurde die Frage der Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung diskutiert und die Erhaltung der Preisstabilität erörtert. In diesem Zusammenhang berichtete der Bundeskanzler über die laufende Höhe der Wertpapieremissionen in der Bundesrepublik und einem Gespräch mit dem Bundesbankpräsidenten, bei dem sie die Einsetzung einer Expertenkommission beschlossen haben, an dem auch Bundesminister teilnehmen sollten.

Dies alles zeigt, dass aus allen nur denkbaren Blickwinkeln überaus umfassend über die Änderung der Wochenarbeitszeit der Bundesbeamten und ihren Auswirkungen diskutiert wurde!

Letztendlich war bei allen teilweise berechtigten Bedenken die Fünf-Tage-Woche nicht mehr aufzuhalten. Da für die Angestellten

und Arbeiter des öffentlichen Dienstes die Fünf-Tage-Woche bei 44 Arbeitsstunden bereits tarifvertraglich vereinbart worden war und Bundesländer und Kommunen dies auch für ihre Beamten umgesetzt hatten, gab es Befürchtungen der Abwanderung von Bundesbeamten. Mit der Verordnung vom 18. März 1964 wurde die Wochenarbeitszeit auf 44 Stunden reduziert; die Einführung der Fünf-Tage-Woche erfolgte mit Verordnung vom 27. April 1965.

Erwähnenswert ist ein Hinweis des Bundesinnenministers, dass mit verkürzter Wochenarbeitszeit und weniger Arbeitstagen der sogenannte Hausarbeitstag wegfiel. Was war eigentlich der Hausarbeitstag, fragen Sie sich? Lesen Sie dazu blickpunkt personal 4/2005!³

Übrigens hatten die Gewerkschaften die Reduzierung der Wochenarbeitszeit unter dem gesundheitlichen Aspekt vorangetrieben – eine Maßnahme zur Balance von Arbeit und Leben!



© Peter-von-Bechen/PIXELIO

³ Frauen mit eigenem Hausstand wurde in den Bundesländern Bremen, Hamburg, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen auf Grund von Landesgesetzen ein bezahlter Hausarbeitstag pro Monat gewährt. Dieser Anspruch galt allerdings nicht mehr, wenn eine bestimmte Wochenarbeitszeit unterschritten wurde bzw. auf Grund der Arbeitszeitverteilung freie Samstage anfielen.

Kurzmitteilungen

Kurze Nachrichten, Hinweise und Informationen, die uns noch kurz vor Redaktions-

schluss erreicht haben und die wir Ihnen nicht vorenthalten möchten.

Lars Todtmann, Personalamt

Zertifikat „audit berufundfamilie“ für das Personalamt

Nach der BWA, BSU, BSG, HAW, HafenCity Universität wurde auch das Personalamt der Freien und Hansestadt Hamburg mit dem „audit berufundfamilie“ ausgezeichnet. Das Zertifikat wird nach einem Auditierungsverfahren im Rahmen einer Initiative der gemeinnützigen Hertie-Stiftung vergeben.

In den nächsten drei Jahren wird das Audit das Personalamt dabei unterstützen, die bereits bestehende gute Praxis zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiterzuentwickeln.

Beispielsweise eine noch bessere Ausnutzung der flexiblen Arbeitszeit, um Besprechungen so zu terminieren, dass auch Teil-

zeitbeschäftigte ohne Probleme teilnehmen können.

Die vielfältigen Aktivitäten im Personalamt beruhen auf der Entscheidung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass Familie im Sinne des audit berufundfamilie dort ist, „wo langfristige persönliche Verantwortung für andere wahrgenommen wird. Dies umfasst insbesondere Kinder, Eltern, Lebenspartner, Geschwister, Großeltern.“

In einem erweiterten Verständnis geht es nicht nur um die Verantwortung für Dritte, sondern auch um einen verantwortlichen Umgang mit sich selbst, also letztendlich die „Work-Life-Balance“.

Holger Treuer und Frank Lauenroth, Zentrum für Aus- und Fortbildung

Fremdsprachenzertifikate der Verwaltungsschule feierlich überreicht

Am 16. Februar wurden erstmalig die KMK-Fremdsprachenzertifikate an 31 Nachwuchskräfte des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes in Anwesenheit von Schul- und Geschäftsleitung feierlich überreicht. Die Schülerinnen und Schüler hatten sich im Dezember vergangenen Jahres einer schriftlichen und mündlichen Prüfung gestellt. Hier haben sie ihre Kompetenzen in der englischen Sprache unter Beweis ge-

stellt. Besonders hervorzuheben ist, dass alle teilnehmenden Schülerinnen und Schüler die Prüfung mit gutem Erfolg abgelegt haben. Die Zertifizierung der Fremdsprachenkenntnisse im Fach Englisch wird auch zukünftig ein freiwilliges und regelhaftes Angebot der Verwaltungsschule sein. Das Zertifikat entspricht dem „Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen“ und genießt europaweit hohe Anerkennung.

Ausblick

Die nächste Ausgabe des blickpunkt personal wird die Zusammenfassung des Personalberichts sein. Für die darauffolgende Ausgabe steht das Schwerpunktthema zur Zeit noch nicht fest.

Ab Mitte August 2011 werden wir Sie im Internet/Intranet darüber informieren.

Bis dahin! Ihr Redaktionsteam.

blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Impressum

Herausgeber:

Dr. Volker Bonorden

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg

Personalamt

Steckelhörn 12

20457 Hamburg

Telefon: (040) 4 28 31- 14 10

Telefax: (040) 4 28 31- 22 26

Redaktion und Druckvorbereitung:

Carsten Block (verantwortlicher Redakteur)

Dr. Dirk Burmester, Janne Klöpfer, Ilse Manecke, Janina Nehls,

Susanne Neugebauer, Susanne Walter, Diana Winkler-Büttner

eMail:

blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout:

Susanne Neugebauer, Susanne Walter

Farbiges Foto Titelseite: © C.- Nöhren / PIXELIO

Druck:

Druckerei der JVA Fuhsbüttel

Suhrenkamp 92

22335 Hamburg

Material:

Mundoplus, 100% Altpapier

Auflage:

1.200 Stück

Ausgabe:

15. Jahrgang, März 2011

Erscheinungsweise:

Dreimal jährlich

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers oder der Redaktion wieder.

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

Anmerkung zur Verteilung:

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zur Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bürgerschafts- und Bundestagswahlen sowie für Wahlen zur Bezirksversammlung. Mißbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist.

Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

