
RWTHAACHEN
UNIVERSITY

FAMILIENGERECHTE
HOCHSCHULE

Wiedereinstiegsförderung der Beschäftigten an der RWTH Aachen

Pilotphase

Programm zur Wiedereinstiegsförderung

Ziel2-Projekt „Familienzeit(en) in Wissenschaft und Forschung“
im Rahmen des Landeswettbewerbs
Familie@Unternehmen.NRW



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



Wiedereinstiegsförderung der Beschäftigten an der RWTH Aachen

Pilotphase 2011/2012

Inhalt

1. Einleitung	4
2. Rahmenbedingungen	5
2.1 Gesellschaftspolitische und kulturelle Rahmenbedingungen	5
2.2 Rahmenbedingungen an der RWTH Aachen	9
3. Ziele des Programms	11
4. Maßnahmenkatalog	12
4.1 Personalentwicklung	14
4.2 Organisationsentwicklung	18
5. Nachhaltigkeit durch Programmevaluation	20
5.1 Wirkungsorientierung	20
5.2. Indikatorenkatalog	22
6. Zusammenfassung und Ausblick	24
7. Literaturverzeichnis	26

1. EINLEITUNG

Mit dem vorliegenden Programm zur Wiedereinstiegsförderung, d.h. mit dem Konzept einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, öffnet sich die Hochschule einem großen Potential an Fach- und Führungskräften. Zugleich ermöglicht sie Beschäftigten mit zeitlich befristeter Verantwortung für Kinder oder zu pflegende Angehörige einen langfristigen Verbleib im Wissenschaftssystem, indem sie durch flexible Angebote dazu ermutigt werden, in dieser sogenannten „Familienzeit“ ihr Arbeitsverhältnis ruhen zu lassen oder in Teilzeit tätig zu sein. Darüber hinaus richtet sich das Programm an Frauen und Männer, die nach einer Familienzeit in die Wissenschaft oder das Wissenschaftsmanagement zurückkehren möchten. Das Programm adressiert somit in erster Linie die Beschäftigten der RWTH Aachen und öffnet sich außerdem zugleich für zu rekrutierendes Personal.

Gefragt ist in diesem Zusammenhang jedoch nicht allein die hochschulinterne familienorientierte Personalpolitik, sondern auch eine Sozialpolitik mit entsprechenden gesellschaftspolitischen und kulturellen Rahmenbedingungen. Dennoch geht die Hochschule, in ihrem Selbstverständnis als zukunftsorientierte Institution und eines sozialen Raumes, wegweisend voran. Mit dem Schwerpunkt des Diversity und Gender Managements an der RWTH Aachen wird dieser Weg bereits im Rahmen der bestehenden Hochschulstrategie beschritten. Bei der Umsetzung eines ganzheitlichen Ansatzes des Diversity Managements ist die Stärkung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein wesentliches Element.

Auch im Jahre 2011 sind es unverändert hauptsächlich Frauen, die nach der Geburt eines

Kindes für dessen Erziehung und Betreuung verantwortlich sind oder allgemein familiäre Pflegeaufgaben übernehmen. Häufig unterbrechen sie dafür ihre aktive Erwerbstätigkeit und nehmen dadurch Nachteile für die eigene Karriere in Kauf. Aus rechtlicher und ökonomischer Sicht wird diese (alleinige) Ausrichtung auf Familienbelange für hochqualifizierte Frauen zunehmend unattraktiver, so dass eine (baldige) Rückkehr in den Beruf aus finanziellen Gründen oftmals notwendig ist. Zudem stellen gerade hochqualifizierte Frauen ein Potential dar, das Arbeitgeber/innen nicht einfach aufgeben sollten und, aufgrund erwiesener betriebswirtschaftlicher Nachteile, die der Ausstieg von Frauen nach sich zieht, meist auch nicht können (vgl. Prognos 2005, FFP 2008). Zahlreiche Studien belegen, dass Vereinbarkeitskonzepte als Bestandteil einer innovativen Unternehmens- und Personalpolitik zu positiven Effekten im Hinblick auf Wachstum und Beschäftigung führen (vgl. Prognos 2005). Insbesondere Forschung und Wissenschaft können auf dieses Potenzial nicht verzichten. Um als Wissenschaftsorganisation zukunftsfähig zu sein, ist es daher von besonderer Bedeutung, entsprechende Angebote gerade auch für diese Zielgruppe zu entwickeln.

Allerdings sind hochqualifizierte Frauen vergleichsweise stark in das Erwerbsleben integriert – das Erwerbstätigkeitsniveau von qualifizierten Müttern lag 2005 in NRW bei 68,6%, während der allgemeine Durchschnittswert der 30- bis unter 50-jährigen Mütter mit 59,7% deutlich niedriger lag (MGFFI 2007: 114). Diese ausgeprägte Erwerbsneigung sowie lange Ausbildungszeiten führen jedoch zu einer Verdichtung von Familien-

gründung und beruflichen Etablierung. Die Folge ist, dass Frauen in Deutschland häufig spät Kinder bekommen oder trotz eines vorhandenen Kinderwunsches kinderlos bleiben. Ein Vergleich mit den europäischen Nachbarländern zeigt, dass eine steigende Erwerbsorientierung nicht zwangsläufig mit einer sinkenden Geburtenrate einhergeht. Entscheidend ist vielmehr, welche Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf bestehen (vgl. Allmendinger 2010).

An dieser Stelle setzt das vorliegende Programm zur Wiedereingliederung an. Entwickelt wurde es unter Berücksichtigung bestehender Handlungsempfehlungen und diverser Bedürfnisse von Akteurinnen und Akteuren an Hochschulen, um hochqualifizierte Mitarbeitende vor, während und nach ihrer Familienzeit zu unterstützen. In Form eines Gesamtkonzepts werden hier sukzessive alle Schritte, die für eine gelingende Berufsrückkehr wesentlich sind, zusammengeführt. Diese reichen von einem vorgeburtlichen Planungsgespräch über Maßnahmen während der Elternzeit bis hin zu einer flexiblen Arbeitsorganisation nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz. In einer Pilotphase werden die entwickelten Maßnahmen in einem Gesamtkonzept integriert, umgesetzt und evaluiert, bevor dann 2012 ein überprüftes und somit passgenaues Programm für den Hochschulalltag an der RWTH Aachen folgt.

2. RAHMENBEDINGUNGEN

Hochschulinterne Strukturen wie auch gesellschaftspolitische und kulturelle Rahmenbedingungen stehen in einer Wechselwirkung zueinander und beeinflussen jeweils die Möglichkeiten einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Hochschulalltag. So besteht in weiten Teilen der Gesellschaft noch immer ein traditionelles, Frauen die Hauptverantwortung für Familienaufgaben zuweisendes Bild von Familie. Laut einer BMFSFJ-Studie von 2010 gehen Frauen aufgrund gesellschaftlicher Vorurteile oftmals von einer Unvereinbarkeit von Karriere und Familie aus (2010a, S. 11). Schreitet die Hochschule, die sich der oben beschriebenen Interdependenzen bewusst ist, jedoch zukunftsweisend und mit gutem Beispiel voran, kann sich ihre unterstützende Einstellung zu einer familienfördernden Personalpolitik auch positiv auf den gesamtgesellschaftlichen Kontext auswirken. Eine gelebte Kultur des Wandels ist Voraussetzung für eine gesamtgesellschaftliche Veränderung.

2.1 Gesellschaftspolitische und kulturelle Rahmenbedingungen

Die politischen Rahmenbedingungen, die daraus resultierenden institutionellen Voraussetzungen sowie das vorherrschende Familienbild in Deutschland wirken sich bislang eher nachteilig auf die Erwerbsbeteiligung derjenigen Elternteile aus, die die Kinderbetreuung und Erziehung hauptsächlich verantworten. Wendt und Maucher belegen, dass die Realisierung bestehender Kinderwünsche und die Erwerbsbeteiligung von

Eltern von einem Vertrauen auf gute Vereinbarkeitsoptionen sowie einer positiven Einschätzung der beruflichen Wiedereinstiegsperspektiven abhängen. Dieses Vertrauen entsteht jedoch nur, wenn die Angebote und institutionellen Regelungen einer Kinderbetreuung langfristig gesichert sind bzw. sich eindeutig in diese Richtung entwickeln. In Deutschland sei dies bisher nicht der Fall, da sich je nach Alter des Kindes das Vereinbarkeitsproblem erneut stelle (2004, S. 5).

Auf die Erwerbsbeteiligung von Frauen wirkt sich neben institutionellen und familienpolitischen Rahmenbedingungen auch das normative Familienideal der Gesellschaft aus, das sich eher an traditionellen Familienmodellen mit eindeutig zugewiesenen Rollenerwartungen orientiert, wie Marold in einem europäischen Vergleich belegen konnte (vgl. Marold 2009). Untermuert wird dies auch durch eine BMFSFJ-Studie zum Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit: Neben beruflichen Barrieren, die Frauen an einem Wiedereinstieg hindern, seien es vor allem auch gesellschaftliche und, damit verbunden, emotionale Widerstände, die als hinderlich für einen Wiedereinstieg wahrgenommen würden. Die Studie unterscheidet zwischen verschiedenen Milieus, denen die Frauen aufgrund bestimmter Merkmale und Einstellungen zugewiesen werden und von denen Wahl und Form des beruflichen Wiedereinstiegs abhängen. Demnach seien es vor allem hochqualifizierte Frauen aus einem modernen und postmodernen Milieu, die konkrete Erwartungen an eine Rückkehr in ihren Beruf haben (2010a). Es fällt zudem auf, dass Frauen signifikant häufiger diskontinuierliche Erwerbsbiografien aufwei-

sen als Männer. Folgen sind u.a. geringere Aufstiegschancen, Verdiensteinbußen und, damit in direktem Zusammenhang stehend, negative Auswirkungen auf die Alterssicherung. Im Kontext von Karriereförderung und Erwerbsbiografie ist es daher unerlässlich, insbesondere Frauen auf die Folgen einer längerfristigen Erwerbsunterbrechung hinzuweisen und ihnen entsprechende Angebote zur Vermeidung daraus resultierender Nachteile anzubieten. Studien, die vor allem auf den ökonomischen Aspekt von Elternzeit fokussieren, betonen die Zunahme von Karriere- und Verdienstnachteilen, je länger Elternzeit in Anspruch genommen wird (vgl. Weber 2004). In diesem Kontext quantifizieren auch Beblo und Wolf (2002) die negativen Gehaltseffekte: Eine einjährige Erwerbspause vermindere das durch die Berufserfahrung erworbene Humankapital bereits um 33% (S. 83). Dies führe besonders bei Hochqualifizierten zu erheblichen Gehaltseinbußen. Die Autorinnen plädieren daher für eine Abkehr von Elternzeit und Erwerbstätigkeit als Phasenmodell hin zu einem durchlässigeren Modell. Ein erster wichtiger Schritt in die richtige Richtung sei hier die neu geschaffene Möglichkeit von Teilzeit in Elternzeit, d.h. die Bindung an den Arbeitsplatz sei entscheidend. Ist dies nicht gegeben, gestalte sich die Rückkehr in den ersten Arbeitsmarkt für Frauen, die mehrere Jahre ohne Erwerbstätigkeit waren, mehr als schwierig. Dies veranschaulichen auch die biographischen Studien von Allmendinger (2010). Der aktuelle Gleichstellungsbericht der Bundesregierung betont zudem, dass die nachwievor bestehende Geschlechterdifferenz bei Löhnen, die bei den Stundenlöhnen eine Differenz von 23% aufweist, durch diese zusätzlichen ökonomischen Risiken

der Frauen aufgrund von Erwerbsunterbrechungen im Lebenserwerbseinkommen zu einem Unterschied von 58% von Frauen zu Männern führt, der sogenannte Gender Pay Gap (vgl. Gutachten der Sachverständigenkommission 2011, S. 117 f.).

Bei der Betrachtung der Ergebnisse psychologischer Untersuchungen zur Wahrnehmung des Kompetenzverlustes bei familiären Auszeiten wird die besondere Bedeutung von Teilzeitbeschäftigung in Familienzeiten deutlich. Wiese untersucht in diesem Kontext die Einflüsse, die Informationen bezüglich der Inanspruchnahme von Elternzeit auf das berufsbezogene Fremdurteil haben, also inwiefern Elternzeit von außen als Risiko für die Karriere wahrgenommen wird. Dazu wurden sowohl Personalverantwortliche als auch Personen ohne entsprechende Verantwortung befragt, die jedoch in der Einschätzung des Kompetenzverlustes zu ähnlichen Ergebnissen kamen. Die Studie belegt somit in der Fremdwahrnehmung einen negativen Effekt, d.h. die Befragten schätzen eine länger andauernde Familienphase im Hinblick auf den beruflichen Wiedereinstieg als erschwerend ein. Dieses Phänomen wird bei einer Auszeit, die länger als ein Jahr dauert, besonders evident. Wiese schlussfolgert daher: „Längere Auszeiten vertragen sich schlecht mit dem Bild einer beruflich ambitionierten Erwerbstätigen. [...] Für Personen, die mehr als einen Erhalt des beruflichen Status quo anstreben, also eine Karriere im engeren Sinne, bergen familienbedingte berufliche Auszeiten möglicherweise Gefahren, die u.a. auch über Fremdurteilseinflüsse vermittelt sein können.“ (2007, S. 87)

Schubert und Engelage sind der Frage nachgegangen, inwieweit sich Elternschaft bei Frauen und Männern jeweils als karrierehemmend auswirkt. Sie belegen in ihrer Forschung, dass nicht das Vorhandensein von Kindern auf die Karriere von Frauen Nachteile erzeugen. Vielmehr zeigen vor allem die Faktoren „Abwesenheit vom Arbeitsmarkt“ und „Teilzeit“ negative Effekte auf die Karriereentwicklung. Bei Männern hingegen hat eine Vaterschaft einen durchgehend positiven Einfluss auf die Karriereentwicklung, sofern sie keine Elternzeit in Anspruch nehmen (vgl. Schubert, Engelage 2010).

Das (notwendige) parallele Engagement in Beruf und Familie scheint besonders durch Teilzeitarbeit möglich zu sein. Dennoch ist dies mit Blick auf weibliche Lebensverläufe nur bedingt ein Vorteil, da eine längerfristige Teilzeitbeschäftigung Karriererisiken beinhaltet (vgl. u.a. Allmendinger 2010, Gutachten der Sachverständigenkommission 2011). Leitende Funktionen beispielsweise gelten nach wie vor meist als nur in Vollzeit realisierbar. Die Mehrheit der weiblichen Beschäftigten arbeitet jedoch in Teilzeit, eine Situation, die oftmals mit einem Verlust der Leitungsverantwortung einhergeht und aus der ein Ausstieg nur selten gelingt. Dies wird als „Teilzeitfalle“ bezeichnet. Es ist daher notwendig, die Förderung von Mitarbeitenden in Teilzeit zu etablieren und Führungsverantwortung in Teilzeit zuzulassen. Daneben müssen Durchlässigkeit und Flexibilität für einen Wechsel zwischen Voll- und Teilzeit erhöht werden, um insbesondere Frauen die Rückkehr in eine Vollzeitbeschäftigung zu ermöglichen.

Schlussfolgerungen für eine allgemeine Wiedereinstiegsförderung

- Grundlegend für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind verlässliche institutionelle Rahmenbedingungen, wie z.B. Kinderbetreuungsangebote/-einrichtungen, und ein zeitgemäßes, plurales Bild von Familie. Dementsprechend muss Wiedereinstiegsförderung von der individuellen Ebene hin zu strukturellen Maßnahmen ausgeweitet werden.
- Solange die Vereinbarkeitsthematik eine Frage der Gleichstellung zwischen Mann und Frau bleibt, solange muss sie auch zukünftig integraler Bestandteil des Gender und Diversity Managements der Hochschule sein.
- Je länger die Elternzeit andauert, desto höher sind die langfristigen Karriere- und Verdienstrachteile für die betreffenden Mitarbeitenden. Wiedereinstiegsförderung zielt daher grundsätzlich auf eine Verkürzung der Elternzeit, daneben aber auch auf gute, tragfähige Kontakte zwischen Beschäftigten und Hochschule während dieser Phase.
- Flexibilisierung und Durchlässigkeit innerhalb der Arbeitsorganisation sind ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. Deshalb ist im Rahmen der Wiedereinstiegsförderung die Schaffung flexibler Modelle notwendig, die einen (auch mehrfachen) Wechsel zwischen Familien- und Erwerbsphasen, gerade auch in Bezug auf Voll- und Teilzeit, ermöglichen.
- Die Wiedereinstiegsförderung trägt dazu bei, bislang noch nicht identifizierte Potentiale an Fach- und Führungskräften zu gewinnen und an der Hochschule zu halten, da der Ausstieg hochqualifizierter Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftler auch aus ökonomischer Sicht kaum zu vertreten ist.

2.2 Rahmenbedingungen an der RWTH Aachen

Im Kontext einer betrieblichen Familienpolitik und der Leitlinie des Gender und Diversity Managements stellt sich die RWTH Aachen als Arbeitgeberin und als internationalisierter Wissenschaftsbetrieb den Herausforderungen an eine familiengerechte Hochschule und berücksichtigt dabei ebenfalls den Wiedereinstieg im Anschluss an Familienzeiten. Sie hat sich zu Chancengleichheit als Teil der Hochschulstrategie bekannt, da sie die Potentiale von diversen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als Gewinn für die Erkenntnisgenerierung und als Innovationsquelle sieht. Im Sinne des Diversity-Ansatzes können die vielfältigen Lebenswirklichkeiten der Mitarbeitenden, auch derjenigen mit Kindern, zu mehr Kreativität und Innovation führen. Dies gilt insbesondere für die Wissenschaft. Aufgrund des demographischen Wandels wird es zunehmend wichtiger, den Beschäftigten im Rahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik langfristige Perspektiven mit familienbedingten Auszeiten zu ermöglichen. Mit der Gewinnung und Bindung hochqualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichert die Hochschule ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit gerade in Zeiten eines zunehmenden Nachwuchs- und Fachkräftemangels.

Die aktuelle Personal- und Organisationsentwicklung der RWTH Aachen zielt bereits auf eine Förderung der Familiengerechtigkeit, daher hat sie sich 2009 im Rahmen des „audit familiengerechte hochschule“ zertifizieren lassen. Grundlage dieses Qualifizierungsprozesses sind

die umfangreichen Angebote an familienbezogenen Dienstleistungen, die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation sowie bestehende Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte. Das vorliegende Programm zur Wiedereinstiegsförderung lässt sich nahtlos in das laufende Verfahren integrieren, da es an bestehende Maßnahmen anknüpft und gleichzeitig Erkenntnisgewinn und Strategieentwicklung des „audit familiengerechte hochschule“ nutzt. Ziel ist es, die Potentiale und Qualifikationen von Beschäftigten in Eltern- bzw. Pflegezeit für die Hochschule zu erhalten. Daneben sollen individuelle, unterstützende Angebote und strukturelle Maßnahmen dazu ermutigen, unterschiedliche Lebensentwürfe zu realisieren.

Das Projekt richtet sich an Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftler und Mitarbeitende der Hochschulverwaltung vor, in und nach familiären Auszeiten, d.h. Eltern- bzw. Pflegezeiten. An der RWTH Aachen waren zum Stichtag 31.12.2009 insgesamt 6897 Personen angestellt, darunter 953 Wissenschaftlerinnen, 3152 Wissenschaftler sowie 1272 weibliche und 1520 männliche nichtwissenschaftliche Beschäftigte. Das Durchschnittsalter der Wissenschaftlerinnen lag bei 32 Jahren, ihre Teilzeitquote betrug 44%. Die Wissenschaftler waren im Schnitt vier Jahre älter und arbeiteten zu 17% in Teilzeit. Das Durchschnittsalter der weiblichen nichtwissenschaftlichen Beschäftigten lag bei 45 Jahren, das der männlichen bei 46 Jahren. Die Teilzeitquoten im nichtwissenschaftlichen Bereich waren mit 33% bei den weiblichen und 4% bei den männlichen Beschäftigten hingegen deutlich geringer. Anhand dieser Ergebnisse lassen sich Bedingungen für die Angebots- bzw. Maßnahmenentwicklung

(vgl. Kap. 4) ablesen. Besonders einzugehen ist dabei auf die deutlichen Unterschiede, die zwischen den jeweiligen Statusgruppen sowie dem Geschlecht der Mitarbeitenden auftreten.

Die zunehmende Befristung der Beschäftigungsverträge führt dazu, dass hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Hochschule häufig mehrfach wechseln. Diese langfristig an der Hochschule zu halten, stellt

besondere Anforderungen an die Wiedereinstiegsförderung. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer von Wissenschaftlerinnen an der RWTH Aachen beträgt beispielsweise vier Jahre. Zudem nehmen, wie bereits geschildert, nach wie vor hauptsächlich Frauen eine Familienzeit (für sich) in Anspruch. All dies gilt es ebenfalls zu berücksichtigen und in die Angebotsentwicklung zu integrieren.

Schlussfolgerungen für eine Wiedereinstiegsförderung an der RWTH Aachen

- Die Wiedereinstiegsförderung an der RWTH Aachen berücksichtigt die Wechselbeziehungen zwischen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und hochschuleigener Familienpolitik.
- Maßnahmen zur Wiedereinstiegsförderung werden in den strategischen Prozess des „audit familiengerechte hochschule“ eingebunden.
- Im Hinblick auf Statusgruppen und Geschlecht findet die divergierende Beschäftigungsstruktur Berücksichtigung bei der Maßnahmenentwicklung.
- Das Angebot an Teilzeitarbeit wird verbessert/ausgeweitet und für alle Statusgruppen/ Geschlechter attraktiver gemacht.
- Zur Erzeugung eines kulturellen Wandels greifen an der Hochschule Maßnahmen, die für die Möglichkeit von Familienzeiten sensibilisieren.
- Wiedereinstiegsförderung ist eine Querschnittsaufgabe der Bereiche Gleichstellung, Personalentwicklung, Wissens- und Bindungsmanagement sowie Rekrutierung von Fach- und Führungskräften.
- Durch positive betriebswirtschaftliche Effekte entsteht ein hoher Nutzen sowohl für Einzelne als auch für die Hochschule insgesamt.

3. ZIELE DES PROGRAMMS

Zentrales Ziel des Projektes ist die Entwicklung und institutionelle Verankerung eines Gesamtkonzeptes an der RWTH Aachen, das die erfolgreiche Wiedereingliederung von Hochschulangehörigen nach einer Familienphase ermöglicht. Die formulierten Maßnahmen sollen dabei hochschulweit einen kulturellen Wandel bewirken. Besondere Berücksichtigung findet die verstärkte Unterstützung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bei der Vereinbarkeit familiärer und beruflicher Verpflichtungen.

Um die Diversität der Beschäftigten im wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereich sowie auf unterschiedlichen Qualifizierungsstufen zu berücksichtigen, werden im Rahmen des Programms jeweils passende Angebote entwickelt. Dadurch lassen sich nicht nur die Potentiale und Qualifikationen von Beschäftigten während der Familienzeit erhalten, sondern die Hochschule bleibt für diese Personengruppe auch eine attraktive Arbeitgeberin. Darüber hinaus werden ange-

strebte, aber bislang nicht realisierte Lebensmodelle der Hochschulangehörigen durch flexible, unterstützende Angebote und strukturelle Maßnahmen gefördert. Öffnet sich die Hochschule für eine diverse Beschäftigungsstruktur und macht sie entsprechende Angebote, resultiert daraus für die Beschäftigten eine höhere Planungssicherheit, die sich positiv auf die Einstellung zur RWTH und zum Arbeitsumfeld auswirkt.

Angestrebt und durch das Programm gefördert wird eine zeitnahe Rückkehr der Beschäftigten aus der Familienzeit, da dies sowohl individuell als auch für die Hochschule insgesamt in mehrfacher Hinsicht sinnvoll ist. Daher sollen auf der Grundlage des vorliegenden Gesamtkonzeptes pilothaft Maßnahmen durchgeführt werden, die zur Etablierung einer individuellen und institutionellen Förderung im gesamten Wissenschaftsbetrieb beitragen. Sie werden anhand der begleitenden Monitoring- und Evaluierungsmechanismen nach einem Jahr Laufzeit ausgewertet.

4. MAßNAHMENKATALOG

Der oben skizzierte Handlungsbedarf wird anschließend in konkrete Maßnahmen operationalisiert. Bereits vorliegende Angebote, wie beispielsweise die Öffnung der Weiterbildungsangebote der Zentralen Hochschulverwaltung (ZHV) oder die Beratungsangebote des Familienservices im Gleichstellungsbüro (GSB) werden dabei berücksichtigt.

Ausgerichtet ist das Programm an den Bedarfen der unterschiedlichen Zielgruppen des Wissenschaftsbetriebes Hochschule. Als Gesamtstrategie trägt es aufgrund individueller Angebote und struktureller Abfederungsmechanismen zu einem kulturellen Wandel bei.

Das Programm baut auf sechs übergreifenden Strukturelementen auf:

Lebensverlaufsperspektive

Je nachdem, in welchem Stadium der Familienzeit sich die Zielgruppe befindet, d.h. vor, während oder nach dieser Phase, bedarf es unterschiedlicher Angebote. Wichtig ist vor allem die Schaffung einer Gesamtstruktur, welche unterschiedliche Lebensphasen sowie die daraus resultierenden Anforderungen berücksichtigt, so dass eine Lebensverlaufsperspektive eingenommen werden kann. Von besonderer Bedeutung ist der Zeitpunkt der Rückkehr in den Beruf, d.h. des Wiedereinstiegs nach einer Eltern- oder Pflegezeit. Eine in Kooperation zwischen der Hochschule und der/dem Beschäftigten erfolgende, möglichst umfassende strategische Planung trägt dazu bei, dass der Wiedereinstieg sinnvoll gelingt. Je intensiver und detaillierter die

Planung, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer frühzeitigen Rückkehr aus Eltern- oder Pflegezeit. Neben dem Erhalt der Qualifikation und des Kontakts zur RWTH Aachen, beides wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Rückkehr an den Arbeitsplatz, ist die Chance auf einen erfolgreichen Wiedereinstieg insbesondere für viele Frauen von großer Bedeutung.

Qualifikationsstufe und Beschäftigungsverhältnis

Unterschiedliche Zielgruppen unter den Hochschulbeschäftigten haben, vor allem in der Phase des Wiedereinstiegs nach einer Familienzeit, jeweils unterschiedliche Bedarfe. Einflussfaktoren sind dabei neben normativen Aspekten auch die Familien- bzw. Erwerbsorientierung, die sich von den Indikatoren Dauer der Elternzeit und Qualifikationsstufe der Beschäftigten ableiten lassen.

In der Wissenschaft besteht bei Doktorandinnen, Doktoranden und PostDocs ein erhöhtes Risiko, vollständig aus der Hochschule auszuscheiden. Der Grund dafür ist (meist) in befristeten Beschäftigungsverhältnissen mit kurzen Laufzeiten zu sehen. Für diese Zielgruppe sollen sowohl Maßnahmen für einen Verbleib an der Hochschule als auch für einen frühzeitigen, erfolgreichen Wiedereinstieg geschaffen werden. Als zentrales Instrument gilt dabei die Einrichtung so genannter Wiedereinstiegsstellen. Für die Beschäftigten im Hochschulmanagement hingegen werden gezielte „trainings on the job“ entwickelt, da insbesondere Frauen im nichtwissenschaftlichen Bereich längere familiäre Auszeiten wählen, die eine spezifische Weiterqualifizierung innerhalb ihres Arbeitsumfel-

des notwendig machen. Darüber hinaus werden Synergien in den Angebotsstrukturen für wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigte auf allen Qualifikationsstufen genutzt (vgl. Tab. 1). In einigen Informations- und Beratungsangeboten, die sich an alle Angehörigen der Hochschule richten, werden Studierende ebenfalls mit eingebunden. Ansonsten haben diese jedoch aufgrund ihrer besonderen Lebenssituation abweichende Bedarfe, die im Rahmen dieses Projektes jedoch nicht berücksichtigt werden können.

Wirkungsbereich

Das Programm wirkt von der personellen über die strukturelle Ebene hin und zielt auf einen Wandel in der Hochschulkultur. Nur wenn Familiengerechtigkeit in der Hochschule strategisch fest verankert ist, können die geplanten Maßnahmen ihre intendierte, nachhaltige Wirkung entfalten. Dies gewährleistet die Ansiedlung des Programms an die Stabsstelle Integration Team – Human Resources, Gender und Diversity Management (IGaD), die mit ihrer Arbeit bereits auf die Veränderung bestehender struktureller und kultureller Hemmnisse abzielt. Das vorliegende Konzept fokussiert dagegen auf personelle Angebote, um den individuellen Lebensläufen und -wirklichkeiten der Beschäftigten an der RWTH Aachen Rechnung zu tragen und diese somit langfristig an die Hochschule zu binden.

Einbindung von Schlüsselakteurinnen und -akteuren

Die Koordinierung des Programms erfolgt durch die am Rektorat angesiedelte Stabsstelle IGaD,

die das zentrale Element der bestehenden, kohärenten Gender-Governance Struktur der Hochschule darstellt. In diesem Kontext kooperiert die Stabsstelle mit dem Gleichstellungsbüro und den Forschungsgebieten Gender-Studies („Gender-Dreieck“). Diese ausgewiesene Gleichstellungspolitik der Hochschule bildet den Rahmen für das Wiedereinstiegsprogramm, das auch Gruppenvertretungen, Personalräte, Einrichtungen für Weiterbildungsangebote sowie Beratungsinstanzen für die jeweiligen Zielgruppen mit einbindet. Gewährleistet wird so eine flächendeckende Integration der Angebote in die dezentralen Strukturen der Hochschule.

Schaffung einer soliden Datenbasis

Aufgrund des Auditierungsverfahrens zur familiengerechten Hochschule (seit 2008) werden an der RWTH Aachen seitdem erstmals themenrelevante Kennzahlen der Beschäftigten erhoben. Diese Werte, wie beispielsweise die Anzahl der Mitarbeitenden in Elternzeit oder Teilzeitquoten, ausgewiesen nach Geschlecht, sollen weiterhin erhoben und eventuell um frühere Werte ergänzt werden. Diese würden dann belastbare Aussagen über Trendentwicklungen bei den Familienzeiten der Beschäftigten zulassen. Im Kontext einer lebensphasenorientierten Personalpolitik greift neben der Erfassung von Vereinbarkeitsindikatoren auch der Ansatz der „Employability“: Kernfrage hierbei ist, wie die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten weiterhin erhalten bleiben könnte (vgl. Rump/Sattelberger 2011). Grundlegend für daraus ableitbare Handlungsempfehlungen zur Förderung einer Work Life Balance (Vereinbarkeit von beruflichem, privatem und sonstigem

Engagement) ist eine Analyse der Altersstruktur der Beschäftigten. Die Auswertung der Ergebnisse aus der Teilnahme zahlreicher Hochschulbeschäftigter an der WiST2 Befragung im Herbst 2010 wird zudem weitere Erkenntnisse über die bestehende Work Life Balance liefern, die in der Folge in das Programm integriert werden können.

Durchgängige Evaluation

Das Programm verfolgt neben der Erhebung von Zeitreihen ausgewiesener Kennzahlen durch eine durchgehende Evaluation auch einen qualitativen, sozialwissenschaftlichen Ansatz. Neben der Befragung von Teilnehmenden der Maßnahmen (Erhebungsbögen) sind auch Interviews nach dem empirischen Verfahren einer Längsschnittanalyse vorgesehen (vgl. Kap. 5). Aus jeder Zielgruppe sollen jeweils 10% durch die drei Phasen des Aus- und Wiedereinstiegs begleitet und je Phase einmal befragt werden (im Abstand von 6 Monaten).

4.1 Personalentwicklung

Die Entwicklung personeller Maßnahmen ist das Kernstück des Programms. Sie lassen sich in folgende Handlungsfelder untergliedern:

Inklusionsmechanismen

Kontakthalte- und Informationsangebote

Der fortwährende Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen während der Familienphase ist ein Schlüsselfaktor für einen Wiedereinstieg und soll

daher sowohl zentral durch die Hochschule als auch durch die jeweiligen dezentralen Einrichtungen und Institute gefördert werden. Als Maßnahme im Rahmen des „audit familiengerechte hochschule“ erhalten Beschäftigte in Elternzeit bereits seit Sommer 2010 die Hochschulzeitschrift „RWTHinsight“. Analog dazu ist beispielsweise eine Zustellung des Hochschulsportprogramms oder anderer relevanter Angebote denkbar. Einrichtungen und Institute könnten ihren Mitarbeitenden in Familienzeit z.B. regelmäßig Informationen wie Protokolle, Fachzeitschriften o.ä. zukommen lassen. Sensibilisierungsmaßnahmen sollen dazu führen, innerhalb der jeweiligen Einrichtungen Ideen zur aktiven Einbindung der Kolleginnen und Kollegen zu entwickeln. Denkbar ist dabei u.a. die Teilnahme an Teamsitzungen oder Besprechungen. Auch teambildende Maßnahmen wie Feierlichkeiten oder Betriebsausflüge sind in diesem Kontext sinnvolle Angebote.

Beratungsangebote

Beratungen zu rechtlichen und arbeitsorganisatorischen Fragen (z.B. Mutterschutz, Elternzeit und -geld oder Anforderungen an Pflege) können in Form persönlicher Gespräche, Informationsmaterialien oder Veranstaltungen erfolgen und sind an den jeweiligen individuellen Ausstiegsgrund gekoppelt. Hier greifen insbesondere die Angebote des Familienservice im Gleichstellungsbüro und des Dezernats für Personal. Darüber hinaus steht den Beschäftigten das Team der Sozialberatung zur Verfügung, das auch in familiären Belastungssituationen berät. Während der Programmlaufzeit werden die bestehenden Angebote in der Hochschulöffentlichkeit weiter intensiv beworben.

Willkommenspräsent

Kinder, die heute geboren werden, sind nicht nur eine persönliche Bereicherung für ihre Eltern, sondern auch der potentielle wissenschaftliche Nachwuchs von morgen. Durch Glückwünsche an die Eltern, verbunden mit einem kleinen, RWTH-bezogenen Präsent für die Neugeborenen, kann die Hochschulleitung im Hinblick auf Familienfreundlichkeit zukünftig ein deutlich positives Signal setzen.

Zeitweise Beschäftigung

Neben der gesetzlich geregelten Teilzeitmöglichkeit während der Elternzeit erhalten die Beschäftigten grundsätzlich die Möglichkeit, Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen von Kolleginnen und Kollegen zu übernehmen. Das Dezernat für Personal berät gegebenenfalls über die formalen Bedingungen, die für diese speziellen Beschäftigungsformen zu beachten sind. In der Pilotphase des Programms soll zudem geprüft werden, inwieweit kurzzeitige Hospitationen, die den späteren, tatsächlichen Wiedereinstieg erleichtern, möglich sind.

Weiterbildungsangebote

Öffnung der hochschulinternen Weiterbildungsangebote

Innerhalb der Hochschule bestehen flächendeckend für die einzelnen Statusgruppen unterschiedliche Weiterbildungsmöglichkeiten. Diese Vielfalt an Angeboten der ZHV, des Center for Doctoral Studies, der Starter Kits oder des Hochschulrechenzentrums soll auch denjenigen, die sich gerade in Familienzeiten befinden, zugänglich gemacht werden. Die ZHV geht hier bereits

beispielhaft voran und erfasst seit 2010, ob sich Teilnehmende in Elternzeit befinden. Daraus lässt sich ableiten, wie stark die Angebote insgesamt von Beschäftigten in Elternzeit frequentiert werden bzw. wie hoch die Nachfrage der Zielgruppe nach bestimmten Angeboten ist.

Bedarfsorientierte Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen

Aus den Erfahrungen der ZHV resultiert die Erkenntnis, dass es vor allem individuell abgestimmter Weiterbildungsangebote bedarf, die möglichst als „training on the job“ erfolgen sollten. Die in den Beruf Zurückkehrenden verfügen meist über nur sehr knappe Zeitressourcen und können daher Tagesangebote oder Angebote außerhalb Aachens in der Regel nicht wahrnehmen. Sie profitieren aber von Angeboten unmittelbar vor Ort, wenn es etwa darum geht, sich mit neuer Software, Arbeitsabläufen oder Technologien vertraut zu machen. Weiterbildungsangebote am Arbeitsplatz können so unmittelbar in die Einarbeitungsphase integriert werden.

Coaching zur beruflichen Perspektive

Die anstehende Familienzeit sollte mit einer frühzeitigen Planung der weiteren beruflichen Perspektive einhergehen. Zudem stellen sich zu diesem Zeitpunkt vielfältige Fragen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diesen begegnet das Beratungsangebot des Familienservices zwar bereits umfassend, es zeigt sich aber in zunehmendem Maße, dass Vereinbarkeit nicht nur eine organisatorische Herausforderung (z.B. Kinderbetreuung oder Klärung rechtlicher Fragen) ist, sondern vielmehr ebenso eine Frage der weiteren Karriereentwicklung. Dies gilt

insbesondere für Frauen. In diesem Kontext greifen bereits seit vielen Jahren die beim IGaD angesiedelten Mentoring-Programme der RWTH Aachen, die die Teilnehmerinnen nachhaltig in ihrer Karriereplanung und -entwicklung unterstützen. Auch die vom Gleichstellungsbüro initiierten Trainings zum Thema Vereinbarkeit von Kind und Karriere ermutigen Frauen dazu, ihre weitere Berufslaufbahn zielgerichtet zu planen. Diese Angebote lassen sich gut in das vorliegende Programm integrieren und in diesem Rahmen weiter stärken. Denkbar ist zudem eine Ergänzung um individuelle Coachings für alle Statusgruppen. Dadurch lassen sich auch solche Personen erreichen, die sich bereits in Familienzeit befinden – in der Mehrzahl Frauen. Da in dieser Phase oftmals Weichen für den weiteren Karriereverlauf gestellt werden (müssen), können Gespräche mit einem Coach die berufliche Entscheidungsfindung erleichtern.

Führungskräftetrainings

Die Offenheit von Führungskräften gegenüber familiengerechten Strukturen ist mitentscheidend für das Gelingen des beruflichen Aus- und Wiedereinstiegs. Im Rahmen des Programms sollen Führungskräfte an der Hochschule daher sowohl für die Thematik sensibilisiert als auch umfassend über konkrete Möglichkeiten zur Begleitung der Familienzeiten ihrer Beschäftigten informiert werden. Unterstützen sie die Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv, beispielsweise durch das Angebot von Führungspositionen in Teilzeit, können diese zukünftig verantwortungsvolle Positionen übernehmen.

Führungsinstrumente

Planungsgespräch

Ein rechtzeitig vor dem Ausstieg geführtes Gespräch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten dient einer detaillierten Planung der Familienzeit. Dabei unterstützt ein (noch zu entwickelnder) Leitfaden das effiziente und zielgerichtete Vorgehen. Inhalte sind die Strukturierung der Eltern- bzw. Pflegezeit sowie erste Details zum geplanten Wiedereinstieg. In diesem Rahmen empfiehlt es sich, bereits das Wiedereinstiegsgespräch zu terminieren, das mind. drei Monate vor der Rückkehr stattfinden sollte. Zudem kann eine Ansprechperson (s.u.) aus dem direkten kollegialen Umfeld der bzw. des Beschäftigten benannt werden.

Feste Ansprechperson

Beschäftigte in Familienzeiten können durch eine feste Ansprechperson im Kollegium durch alle Phasen der Familienzeit begleitet werden. Die Wahl der Ansprechperson, die den Kontakt zur Einrichtung bzw. zu den Führungskräften gewährleistet, sollte im Hinblick auf eine gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit, auf jeden Fall mit der/dem Beschäftigten abgestimmt sein. Es kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter diese Aufgabe aus Kollegialität übernehmen. Gleichwohl spielt auch die Einstellung der Vorgesetzten zu Familiengerechtigkeit im Arbeitsumfeld eine große Rolle: Wissen die designierten Ansprechpersonen um eine positive Haltung dazu, erleben sie ihre Aufgabe nicht als zusätzliche Belastung, sondern vielmehr als ein auf Gegenseitigkeit angelegtes Engagement im Kontext flexibler, lebensphaseno-

rierter Arbeitsbedingungen. Diese Maßnahme ist ab einer sechsmonatigen Familienzeit sinnvoll, da der Kontakt während einer kürzeren Zeitspanne erfahrungsgemäß nicht abbrechen wird.

Einstiegsgespräch

Spätestens drei Monate vor der Rückkehr an den Arbeitsplatz sollte ein (leitfadengestütztes) Wiedereinstiegsgespräch mit der/dem Vorgesetzten erfolgen. Inhalte können, neben konkreten Absprachen zu Terminen und dem zukünftigen Tätigkeitsumfang, auch notwendige Qualifizierungsmaßnahmen oder die Teilnahme an den Angeboten des Wiedereinstiegsprogramms sein.

Unterstützungsleistungen

Unterstützung bei Forschungstätigkeiten

Aufgrund von Schutzbestimmungen sind Frauen bestimmte technische und Forschungsarbeiten während der Schwangerschaft verwehrt. Um vor allem diejenigen Wissenschaftlerinnen, die sich in der Endphase ihres Forschungsvorhabens befinden, so gut wie möglich zu unterstützen, könnten, falls fachlich und inhaltlich möglich, (zusätzliche) studentische Hilfskräfte für die notwendigen Labortätigkeiten eingestellt werden.

Promotionsabschlussförderung

Der Abschluss einer Promotion kann sich aufgrund von Familienphasen verzögern. Um den hochqualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchs an dieser entscheidenden Stelle zu fördern und entsprechendem Zeitverlust bzw. aufgrund auslaufender Förderungszeiträume auslaufender Finanzierungen zu begegnen, ist eine besondere Unterstützung in der Phase des

Promotionsabschlusses, etwa durch die Vergabe von kurzzeitigen Stipendien, sinnvoll.

Wiedereinstiegsstellen

Hoch qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern soll der Wiedereinstieg in den Wissenschaftsbetrieb erleichtert werden. Dazu eignen sich insbesondere Wiedereinstiegsstellen, die promovierten Forscherinnen und Forschern die Chance zu einer selbstständigen Rückkehr in die Wissenschaft eröffnen. Die finanzielle Absicherung (1 Jahr) ermöglicht den erneuten Anschluss an das eigene Forschungsgebiet ebenso wie die selbstständige Akquise von neuen Forschungsmitteln. Während der Pilotphase des Programms wird es vornehmlich darum gehen, diese ambitionierte Maßnahme in die Gleichstellungspolitik der Hochschule zu integrieren. Nach wie vor nehmen insbesondere Wissenschaftlerinnen, u.a. wegen der Schwierigkeiten eines Wiedereinstiegs nach Familienzeiten, nach der Promotion von einer wissenschaftlichen Karriere Abstand. Diese gilt es daher insbesondere wieder zurückzugewinnen.

Gesundheitsförderung

Gesundheitsfördernde Maßnahmen für Beschäftigte während der Familienzeit können auf deren spezifische Bedürfnisse abgestimmt werden. Dabei kann auf bereits bestehende Angebote der Hochschule zurückgegriffen und diese z.B. durch Sportkurse im Eltern-Kind Bereich oder spezielle Rückenschulungen für pflegende Angehörige ergänzt werden. Ein gutes Informationsmanagement garantiert dabei, dass die Angebote sichtbar sind und die jeweiligen Zielgruppen auch erreichen.

4.2 Organisationsentwicklung

Das Programm fokussiert auf Maßnahmen im Kontext einer familienorientierten Personalentwicklung und trägt damit der Erkenntnis Rechnung, dass individuelle Einstellungen und normative Werte die Entscheidung für oder gegen eine Rückkehr an die Hochschule beeinflussen. Um der Vielfalt dieser Optionen gerecht zu werden, sind strukturelle Rahmenbedingungen, wie etwa die Absicherung von Kinderbetreuung, wichtige Voraussetzungen. Die formulierten Maßnahmen einer Wiedereinstiegsförderung greifen demzufolge nur in einer insgesamt familiengerecht ausgerichteten Hochschule. Entscheidend für den Erfolg des Projektes wird es somit sein, die personelle und organisationale Zielebene kohärent zu bedienen, um den nachhaltigen kulturellen Wandel innerhalb der RWTH Aachen als Organisation zu bewirken. Die Hochschule verfolgt demzufolge seit einigen Jahren das Ziel der Etablierung familiengerechter Strukturen und wurde bereits als familiengerechte Organisation ausgezeichnet. Grundlage dafür waren eine Bedarfserhebung und Zielformulierung im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens „audit familiengerechte hochschule“ sowie das Zukunftskonzept der RWTH Aachen. Das Wiedereinstiegsprogramm, Teil des Gender und Diversity Managements der Hochschule, greift somit auf struktureller Ebene auf bereits bestehende Maßnahmen, Einrichtungen und Paradigmen zurück.

- Zu den zentralen strukturellen Aktivitäten zählen
- die Richtlinie einer verlässlichen Vertragsgestaltung, die in 2011 in einer Pilotphase umgesetzt wird,
 - eine Flexibilisierung der Arbeitszeit- und Arbeitsortsregelungen,
 - ein kohärentes Personalentwicklungskonzept, inkl. des Dual Career Service und eines Mentoringsystems,
 - Schaffung von Möglichkeiten zur Besetzung von Führungspositionen in Teilzeit,
 - der Ausbau der Kinderbetreuungsangebote

Diese Maßnahmen, die besonders in der Phase nach der Familienzeit von hoher Bedeutung sind, werden derzeit innerhalb der Hochschule umgesetzt und zukünftig weiter ausgebaut. Grundlegend für eine Veränderung hin zu noch mehr Familiengerechtigkeit ist, dass sich die RWTH als dynamisch „lernende Organisation“ begreift, d.h. die neuen Programme und jeweiligen Maßnahmen werden den Bedürfnissen der Zielgruppen angepasst. Damit geht einher, dass die Hochschulleitung die Angebote nicht top-down durchsetzt, sondern diese vielmehr durch die Beschäftigten der Hochschule gestaltet und umgesetzt werden. Wie das „audit familiengerechte hochschule“ belegt, versteht sich die Hochschulleitung mit ihrer lebensphasenorientierten Personalpolitik als Garant einer familiengerechten Organisationsentwicklung.

Phase / Zielgruppe	Vor der Familienzeit	Während der Familienzeit	Nach der Familienzeit
Angebote für alle Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Planungsgespräche mit Vorgesetzten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakthalte- und Informationsangebote • Willkommenspräsent • Zeitweise Beschäftigung • Coaching zur beruflichen Perspektive • Einstiegsgespräche mit Vorgesetzten 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Gestaltung der Arbeitszeit und -ort • Betreuungsangebote für Kinder • Dual Career Service • Verlässliche Vertragsgestaltung • Führen in Teilzeit
	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsorientierte Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen • Beratungsangebote • Feste Ansprechpersonen • Gesundheitsförderung 		
NWMs		<ul style="list-style-type: none"> • Öffnung Weiterbildungsangebote der ZHV 	<ul style="list-style-type: none"> • training on the job
WMs – Doktorand/innen	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei Forschungsarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Öffnung Center for Doctoral Studies 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotionsabschlussförderung
WMs – Post Docs		<ul style="list-style-type: none"> • Öffnung Starter Kits 	<ul style="list-style-type: none"> • Wiedereinstiegsstellen
Professor/innen			<ul style="list-style-type: none"> • Teilzeitprofessuren

Tabelle 1: Angebotsstruktur des Wiedereinstiegsprogramms nach Zielgruppen und Phasen

5. NACHHALTIGKEIT DURCH PROGRAMMEVALUATION

Im Sinne eines nachhaltigen Projektmanagements wurde in der Konzeption des Programms ein Schwerpunkt auf bewährte Monitoring- und Evaluierungsmechanismen gelegt. Diese garantieren die Ziel- und Wirkungsorientierung des Gesamtprogramms. Der durch die fortlaufende Projektdokumentation gewährleistete Ergebnistransfer sowie die Entwicklung eines Transferkonzeptes runden die geplante Vorgehensweise ab und sichern die Nachhaltigkeit.

5.1 Wirkungsorientierung

Veränderungen des Ist-Zustandes durch die Etablierung eines Wiedereinstiegsprogramms, welches auf eine Steigerung der Akzeptanz und dem erfolgreichen Einstieg nach Familienphasen abzielt, können dem Projekt als direkte oder mittelbare Ergebnisse zugeordnet werden. Gewährleistet wird dies durch die Festschreibung angestrebter Effekte in den Zielformulierungen des Projektes (vgl. Kap. 3).

Innerhalb einer Wirkungsanalyse kann zwischen drei Ebenen unterschieden werden:

1. indirekte, langfristige Wirkungen, die durch die Ergebnisse der Maßnahme erzielt werden
2. direkte, kurz- und mittelfristige Wirkungen sowie
3. Ergebnisse, die durch die Maßnahmen des Projektes erzielt werden (Output)

Angestrebt wird langfristig eine gender- und diversity-orientierte Hochschulentwicklung. Daneben sollen die weiterentwickelten Maßnahmen zur Wiedereingliederung – als Teil eines nachhaltigen Personal- und Organisationsmanagements – in hochschulübergreifende Strategien (z.B. Gleichstellungs- oder Zukunftskonzepte, Auditierungsverfahren) implementiert werden. Das Wiedereinstiegsprogramm ist bereits ein zentrales Element der Zielerreichung des Oberziels, indem es erstellt wurde, in die Hochschule hinein getragen und perspektivisch auch institutionell verankert werden soll.

Im Hinblick auf den unmittelbaren Output (c) wurden für die umzusetzenden Handlungsfelder des Projekts Indikatoren entwickelt, die eine Zielkontrolle durch Monitoring und Evaluation ermöglichen (vgl. 5.2). Grundlegendes Element der Qualitätssicherung des Programms wird die regelmäßige Einbindung aller relevanten Schlüsselakteurinnen und -akteure (u.a. Hochschulleitung, Dezernate für Personal und Innere Dienstbetrieb, Personalräte und Beauftragte) sein.

Parallel zur Projektdurchführung wird im Rahmen des empirischen Verfahrens einer durchgängigen Längsschnittanalyse eine Evaluation der Maßnahmen in das Gesamtkonzept integriert. Am Ende der einjährigen Pilotphase fließen deren Ergebnisse in eine Gesamtevaluation ein. Innerhalb der drei Phasen der Familienzeit werden aus jeder Statusgruppe jeweils zwei Frauen oder Männer befragt. Dieses parallele Erhebungsverfahren liefert weitere Erkenntnisse für ein langfristiges Wiedereinstiegsprogramm,

das ab 2012 an die Pilotphase des vorliegenden Programms anknüpfen soll.

Alle relevanten Akteurinnen und Akteure werden eingeladen sich am Ende der Pilotphase an einem Workshop zu beteiligen, um das modifizierte Konzept im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse zu diskutieren und potentielle Anwen-

dungen zu beraten. Ein daraus resultierender Handlungsleitfaden, der neu etablierte Vorgehensweisen und Strukturen beinhaltet, wird sowohl innerhalb der RWTH Aachen als auch extern im Hinblick auf die Nutzbarkeit an anderen Hochschulen publiziert. Zum Abschluss des Projektes dient eine Transfertagung der Präsentation und Diskussion der Ergebnisse.



5.2. Indikatorenkatalog

Handlungsfelder	Indikatoren zur Ergebnissicherung
Inklusionsmechanismen (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiger Versand von Informationsmaterialien. • Den Fachbereichen werden 2011 Informationen zum Gesamtprogramm und dessen Angeboten zugesandt und der Erhalt wird telefonisch abgefragt. • Prüfung und ggf. Erstellung eines Willkommenspräsensts für neugeborene Kinder von Beschäftigten in 2011. • Beratungsangebote für Personen vor/in einer Familienzeit werden aktiv in der Hochschulöffentlichkeit beworben. • Instrument der zeitweisen Beschäftigung wird in die Angebote für Führungskräfte integriert.
Weiterbildungsangebote (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschulinterne Weiterbildungsangebote werden bis 2012 für die Zielgruppe geöffnet. • Es nehmen 20% der Beschäftigten in Familienzeit an den Angeboten des Projekts teil. • Pro Quartal werden drei spezifische Weiterbildungsangebote für die Zielgruppen Führungskräfte, wissenschaftlich Mitarbeitende und nichtwissenschaftlich Mitarbeitende angeboten. • Bis 2012 werden die speziellen Angebote des Coachings eingerichtet.
Führungsinstrumente (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Im Laufe von 2011 werden die Leitfäden für strukturierte Ausstiegs-, Zwischen- und Wiedereinstiegsgespräche erstellt. • Die Leitfäden werden 2011/12 aktiv an die Führungskräfte herangetragen. • Es wird geprüft, ob die Leitfäden zukünftig durch das Dezernat für Personal an die Führungskraft herangetragen werden können, sobald durch Mitarbeitende eine sich ankündigende Elternschaft angezeigt wird.

Handlungsfelder	Indikatoren zur Ergebnissicherung
Unterstützungsleistungen (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Bis 2012 wird die Einrichtung von Wiedereinstiegsstellen geprüft und nach Möglichkeit bereits etabliert. • Die Unterstützung von Forschungstätigkeiten wird 2011 konkretisiert und aktiv an die Fachbereiche und die Zielgruppen des Programms kommuniziert. • Im Bereich der Gesundheitsförderung wird das IGaD in Kooperation mit dem Hochschulsport die zuständigen zentralen Einrichtungen ansprechen und auf die Etablierung von Sport- und Gesundheitsangeboten für die Zielgruppe hinwirken.
Organisationsentwicklung (OE)	<ul style="list-style-type: none"> • Die erfolgreiche Durchführung des „audit familiengerechte hochschule“ wird sicher gestellt und die Weiterführung durch eine Reauditierung angestrebt. • Die Integration der Maßnahmen des Programms in strategische Prozesse der Hochschule erfolgt in 2011/12. • Es werden hochschulinterne und -externe Netzwerke für die spezifischen Gruppen gestärkt. • Der Bewusstseinswandel als Teil der kulturellen Weiterentwicklung der Hochschule wird durch eine systematische Öffentlichkeitsarbeit und Sensibilisierungsmaßnahmen in 2011/12 gestärkt.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Das vorliegende Programm zur Wiedereinstiegsförderung für Beschäftigte der RWTH Aachen integriert sich hervorragend in die bestehenden Prozesse einer familiengerechten Hochschulentwicklung, welche im Kontext des Gender und Diversity Managements der Hochschule steht. Wie anhand der Analyse der gesellschaftspolitischen und kulturellen Rahmenbedingungen und deren Interdependenzen zur internen Beschäftigungssituation aufgezeigt werden konn-

te, wird die Vereinbarkeitsthematik auch weiterhin eine der Kernfragen im Bereich der Gleichstellung sein. Da sich die Hochschule dieser Tatsache bewusst ist und seit einigen Jahren aktiv eine Politik der Chancengerechtigkeit verfolgt, kann mit dem Wiedereinstiegsprogramm ein weiterer wichtiger Mosaikstein zur Gestaltung einer familiengerechten Hochschulentwicklung gesetzt werden. Die Hochschule öffnet sich aktiv Menschen mit familiären Lebensentwürfen.



Grundgedanke des Programms ist es, die vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten im wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereich langfristig an die Hochschule zu binden und zugleich durch die Rekrutierung von exzellenten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern neue Potentiale zu gewinnen. Die Länge und Form einer Familienzeit ist sowohl für den Erhalt der Qualifikationen der Beschäftigten als auch für die allgemeine, nachhaltige Bindung an die Hochschule von entscheidender Bedeutung. Insbesondere in einigen wissenschaftlichen Bereichen führen bereits sehr kurze Auszeiten zu einem hohen Kompetenzverlust, der teilweise allerdings nur unterstellt wird und somit Teil einer Fremdwahrnehmung in der Berufswelt wird, dadurch jedoch nicht minder bedeutsam für die weitere Karriereentwicklung ist.

Das Programm begegnet diesen möglichen negativen Effekten durch individuelle, gezielt auf personelle Bedarfe zugeschnittene Maßnahmen. Aus diesem Grund wurden in jeder Phase einer Familienzeit, also vor, während und nach der Eltern- oder Pflegezeit, für die jeweiligen Statusgruppen der Hochschule Angebote entwickelt und in eine kohärente Struktur gefasst, welche die vier wesentlichen Handlungsfelder Inklusionsmechanismen, Weiterbildungsangebote, Führungsinstrumente und Unterstützungsleistungen umfasst. Gestützt werden diese Maßnahmen durch bereits vorhandene strukturelle Angebote im Rahmen des „audit familiengerechte hochschule“.

In der Pilotphase des Wiedereinstiegsprogramms werden die beschriebenen Maßnahmen (teilweise) erstmalig umgesetzt und in die Hochschule integ-

riert sowie mit bereits bestehenden Angeboten in Verbindung gesetzt. Durch die Bereitstellung und Anwendung des Indikatorenkatalogs wird der Projekterfolg zudem objektiv messbar. Anhand dieser Daten, der Erkenntnisse aus der begleitenden Evaluation und einem abschließenden Workshop wird das Programm in 2012, d.h. nach Ablauf einer einjährigen Pilotphase, überprüft und mit Hilfe der generierten Erfahrungen weiter auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden abgestimmt. Das erprobte und optimierte Programm wird schließlich in das Diversity Management der Hochschule einfließen und kann in der Folge anderen Hochschulen als Best Practice-Modell dienen.

7. Literaturverzeichnis

- Allmendinger, Jutta (2010): *Verschenkte Potenziale – Lebensverläufe nicht erwerbstätiger Frauen*. Berlin: Campus Verlag.
- Beblo, Miriam / Wolf, Elke (2002): Die Folgekosten von Erwerbsunterbrechungen. In: *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung*, Nr. 1 (71 Jg.), S. 83–94.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2008): *Das neue Elterngeld. Umsetzung in der betrieblichen Praxis*. Berlin.
- BMFSFJ (Hrsg.) (2009a): *Erwerbsverläufe und Weiterbildungsbeteiligung von Wiedereinsteigerinnen* URL: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/wiedereinsteigerinnen.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (abgerufen am 02.11.2010).
- BMFSFJ (Hrsg.) (2009b): *Die Bedeutung des Berufs für die Dauer von Erwerbsunterbrechungen*. URL: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/bedeutung-des-berufs-fuer-die-dauer-von-erwerbsunterbrechungen.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (abgerufen am 23.06.2010).
- BMFSFJ (Hrsg.) (2010a): *Beruflicher Wiedereinstieg nach der Familiengründung. Bedürfnisse, Erfahrungen, Barrieren*. Berlin.
- BMFSFJ (Hrsg.) (2010b): *Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern. Ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten*. URL: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Fr_C3_BCher-beruflicher-Wiedereinstieg-von-Eltern.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (abgerufen am 02.11.2010).
- Dressel, Christian / Cornelißen, Waltraud / Wolf, Karin (2005): *Vereinbarkeit von Familie und Beruf*. In: Cornelißen, Waltraud (Hrsg.): *1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland 2005*. Berlin: BMFSFJ, S. 280-356.
- Gutachten der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für den ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2011): *Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf*. URL: <http://www.fraunhofer.de/ueber-fraunhofer/geschaeftsstelle-gleichstellungsbericht/index.jsp> (abgerufen am 01.02.2011).
- Lind, Inken (2008): *Aufgeschobene Kinderwünsche, eingeschränkte Perspektiven? Zur Vereinbarkeit von Wissenschaft und Elternschaft – Ergebnisse einer aktuellen Studie*. In: *Forschung & Lehre*, Nr. 11, S. 754-756.
- Marold, Julia (2009): *Mütter im Spannungsfeld zwischen Kind und Beruf – der Weg vom Ernährer- zum Zweiverdienermodell im Spiegel familienpolitischer und geschlechterkultureller Entwicklungen in Deutschland, Dänemark und den Niederlanden*. In: *Zeitschrift für Familienforschung*, Nr. 1 (21. Jg.), S. 54-85.
- Metz-Göckel, Sigrid / Möller, Christina / Auferkorte-Michaelis, Nicole (2009): *Wissenschaft als Lebensform – Eltern unerwünscht? Opladen und Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich*.
- Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MGFFI) (Hrsg.) (2007): *Frauen zwischen Beruf und Familie. Entwicklungen in Nordrhein-Westfalen 1997-2005*. Düsseldorf.
- Prognos AG (Hrsg.) (2003): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten - Nutzen Analyse*. Basel.

- Prognos AG (Hrsg.) (2005): *Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität*. Berlin und Basel.
- Rump, Jutta / Sattelberger, Thomas (Hrsg.) (2011): *Employability Management 2.0. Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Schneider, Helmut (2008): *Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik*. Arbeitspapier des Forschungszentrum Familienbewußte Personalpolitik, Nr. 5., Münster. URL: http://www.ffp-muenster.de/arbeitspapiere/Arbeitspapier_FFP_2008_5.pdf (abgerufen am 24.11.2010).
- Schubert, Frank / Engelage, Sonja (2010): *Sind Kinder ein Karrierehindernis für Hochgebildete? Karriere und Familie bei Promovierten in der Schweiz*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Nr. 5 (39. Jg.), S. 382–401.
- Weber, Andrea Maria (2004): *Wann kehren junge Frauen auf den Arbeitsmarkt zurück? Eine Verweildaueranalyse für Deutschland*. In: *ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Discussion Paper No. 04-08*, Mannheim. URL: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/24008/1/dp0408.pdf> (abgerufen am 02.11.2010).
- Wendt, Claus / Maucher, Mathias (2000): *Mütter zwischen Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit*. In: *Arbeitspapiere – Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung*, No.18. URL: <http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-18.pdf> (abgerufen am 02.11.2010).
- Wendt, Claus/Maucher, Mathias (2004): *Wege des Wiedereinstiegs. Strategien der Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit in Dänemark, Deutschland und Frankreich*. In: *Zeitschrift für Familienforschung*, 1 (16. Jg.), S. 5–37. URL: <http://www.zeitschrift-fuer-familienforschung.de/pdf/2004-1-wendt.pdf> (abgerufen am 02.11.2010).
- Wiese, Bettina (2007): *Elternzeit: Ein Risiko für die Karriere? Experimentelle Studien zur sozialen Urteilsbildung*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Nr. 2 (51. Jg.), S. 79-87.

RWTH Aachen interne Medien

- Gleichstellungskonzept der RWTH Aachen (2008).
- Leitbild der RWTH Aachen (1996).
- RWTH 2020 Meeting Global Challenges. Zukunftskonzept der RWTH Aachen (2007).
- Zahlenspiegel 2008 (2009).
- Zahlenspiegel 2009 (2010).
- Zielvereinbarungen des „audit familiengerechte hochschule“ (2009).
- Ziel- und Leistungsvereinbarung III (ZLV 2007) zwischen der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen und dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (2007).

Impressum

Herausgeber

Integration Team - Human Resources,
Gender and Diversity Management
RWTH Aachen
genderanddiversity@rwth-aachen.de
www.igad.rwth-aachen.de

Verantwortlich

Prof. Dr. Carmen Leicht-Scholten

Redaktion

Dipl. Soz.-Wiss. Manuela Aye

Gestaltung

Nathalie Tulodetzki M.A.

Bildmaterial

Shutterstock Images LLC

Das Projekt wurde im Rahmen des EFRE ko-finanzierten Operationellen Programms für NRW im Ziel „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ ausgewählt und wird gefördert durch



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



RWTHAACHEN
UNIVERSITY

FAMILIENGERECHTE
HOCHSCHULE