



**Medizinische Hochschule
Hannover**



Leitfaden zu Familien-LOM und Führungskräfte sensibilisierung



Leitfaden zu Familien-LOM und Führungskräfte sensibilisierung

Familienfreundlichkeit als strategisches Ziel der MHH	4
Die Ausgangslage	4
Die besondere Situation in der Hochschulmedizin	5
Strukturveränderungen und kultureller Wandel	6
Familie in der Hochschule	8
Projektstruktur	8
Projektverlauf	9
Familien-LOM	10
Leistungsorientierte Mittelvergabe LOM an der MHH	10
Einführung von Familien-LOM	10
Etablierung einer Vergaberoutine	11
Familien- und Genderkompetenz für Führungskräfte	13
Führungskräfteentwicklung an der MHH	13
Implementierung des Familien- und Gendermoduls	13

Familienfreundlichkeit als strategisches Ziel der MHH

Die Ausgangslage

Die Aufnahme in den best practice-Club ‚Familie in der Hochschule‘ 2008 und die Förderung durch die Robert Bosch Stiftung war ein weiterer Höhepunkt für die familienfreundliche Ausrichtung der Medizinischen Hochschule Hannover. Während der Projektlaufzeit konnten durch die Förderung zwei wichtige Maßnahmen, die auf die Verstärkung einer familienfreundlichen Kultur abzielen, umgesetzt werden: das Familien-LOM und ein Modul zu Familien- und Genderkompetenz in der Führungskräfteentwicklung. Beide Maßnahmen haben Modellcharakter und werden mit dem Ziel, anderen Hochschulen die Umsetzung ähnlicher Projekte zu erleichtern, in diesem Leitfaden im Einzelnen dargestellt. Im Austausch mit den anderen Hochschulen des best practice-Clubs bot sich außerdem die Gelegenheit, die eigenen Maßnahmen zur Unterstützung von Familien zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Bereits vor der Aufnahme in den best practice-Club ‚Familie in der Hochschule‘ hatte sich die MHH in einer breit angelegten Offensive, verankert in Strategiepapieren und unter Beteiligung aller wichtigen Akteure, die Position einer familienfreundlichen Hochschule erarbeitet. Entscheidend hierfür war der Prozess der Auditierung als familiengerechte Hochschule durch die berufundfamilie gGmbH, dem sich die MHH erstmals 2005 und dann wieder 2008 bei der erfolgreichen Re-Zertifizierung stellte. Auf der Basis von Zielvereinbarungen konnten eine Fülle von Maßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden, die es Studierenden und Beschäftigten heute ermöglichen, Beruf bzw. Studium und Familie an der MHH besser miteinander zu vereinbaren.

Familienfreundlichkeit als strategisches Ziel der MHH

Die besondere Situation in der Hochschulmedizin

Eine Medizinische Hochschule, die den besten Nachwuchs für Forschung, Lehre und Krankenversorgung rekrutieren will, kann es sich nicht leisten, die Auswahl der Besten schon vorab dadurch einzuschränken, dass Menschen, die Familienverantwortung übernehmen, keine Chance erhalten. Da die Verantwortung für die Familie, insbesondere für die Kinder, noch immer in erster Linie den Frauen zugeschrieben wird, sie sich auch selbst dafür in der Pflicht sehen und auch hochqualifizierte Frauen, die als Ärztinnen und Wissenschaftlerinnen in der Hochschulmedizin arbeiten, dabei keine Ausnahme machen, müssen diese besonders unterstützt werden.

Die Mehrfachbelastung besonders von wissenschaftlich aktiven Ärztinnen ist extrem hoch: Die Betreuung und Erziehung von Kindern und das sonstige familiäre Engagement müssen zusammengebracht werden

- mit Forschung, incl. Publizieren und Vorträge halten
- mit Lehre und Betreuung einer wissenschaftlichen Arbeitsgruppe sowie
- mit Krankenversorgung und dem Erwerb der fachärztlichen Qualifikation.

Dies geschieht vor dem Hintergrund von meist befristeten Arbeitsverhältnissen und einer Fachkultur, die für Spitzenkarrieren in der Hochschulmedizin eine nahezu unbegrenzte zeitliche Verfügbarkeit und uneingeschränktes berufliches Engagement einfordert. Der Arbeitsmarkt für Ärztinnen und Ärzte im niedergelassenen und im Krankenhausbereich ist im Vergleich damit zwar günstig, doch gilt auch dies erst dann, wenn die Facharztqualifikation, die zeitlich nicht selten mit der Familiengründung parallel geplant und organisiert werden muss, auch wirklich geschafft ist.

Ärztinnen werden in der Regel auch als Mütter ihre Arbeit wieder aufnehmen, wenn die strukturellen Bedingungen gegeben sind, denn ihrer Berufswahl liegt eine hohe intrinsische Motivation zugrunde, die durch Mutterschaft nicht beeinträchtigt wird. Eine Kulturveränderung muss auf den Weg gebracht werden, bei der vor allem die Führungskräfte im Blick sind. Sie sind es, die die Anstellung von Ärztinnen und die Vertragsverlängerung veranlassen. Ihre explizit formulierte oder unausgesprochene Sorge, Mitarbeiterinnen mit dem Beginn der Familienplanung zu verlieren oder eine weniger gute Arbeitsleistung zu erhalten, muss ernst genommen werden.

Familienfreundlichkeit als strategisches Ziel der MHH

Strukturveränderungen und kultureller Wandel

Im Wettbewerb der Hochschulen um „die besten Köpfe“, werden außer einem hochkarätigen Forschungsumfeld und attraktiven Lehrangeboten familienfreundliche Rahmenbedingungen zu einem immer wichtigeren Standortvorteil. Welches Vorgehen im Einzelnen sinnvoll ist, muss jeweils vor Ort entschieden werden und auf die konkrete Situation der Hochschule zugeschnitten sein. Die Ausgestaltung der Maßnahmen zur Unterstützung von Familien hängt u. a. davon ab, wie hoch die Zahl der Studierenden und Beschäftigten ist, welchen Anteil dabei Frauen und Männer haben, wie der Fächerkanon aussieht und an welchem Ort die Hochschule steht.

Schritte hin zu mehr Familienfreundlichkeit müssen außerdem aufeinander aufbauen: Bevor eine Hochschule den Kulturwandel in den Blick nehmen kann, müssen zunächst Strukturen geschaffen sein, die diesen Kulturwandel auch ermöglichen.

Das wichtigste Handlungsfeld zur Unterstützung von Familien und damit die wichtigste strukturelle Voraussetzung für eine familienfreundliche Kultur ist ohne jeden Zweifel eine umfassende, zuverlässige und qualitativ hochwertige Kinderbetreuung. Die MHH hat auf diesem Gebiet in den vergangenen Jahren große Anstrengungen unternommen und Beispielhaftes erreicht, sowohl was die Regelbetreuung der Kinder von Beschäftigten und Studierenden angeht als auch hinsichtlich der Betreuung in besonderen Situationen. Das Kinderbetreuungsangebot der MHH umfasst aktuell

- die Betriebskindertagesstätte mit über 150 Betreuungsplätzen, einem speziellen Platzkontingent für Kinder von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Öffnungszeiten, die an die Bedingungen eines Universitätsklinikums angepasst sind,
- die als Elterninitiative geführte Kindertagesstätte „Die Hirtenkinder“ mit 80 Betreuungsplätzen, die besonders den Kindern von Studierenden und aus Drittmitteln finanzierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zur Verfügung stehen,
- ein Notfallbetreuungsangebot, das greift, wenn die reguläre institutionelle oder private Kinderbetreuung unerwartet ausfällt,

Familienfreundlichkeit als strategisches Ziel der MHH

- Kinderbetreuung in den Oster-, Sommer- und Herbstferien in Kooperation mit externen Trägern und den anderen Hochschulen in Hannover sowie
- Kinderbetreuung bei Veranstaltungen und zur Vorbereitung von Prüfungen.

Eine dritte Kindertagesstätte kann aller Voraussicht nach noch 2010 eröffnet werden. Die MHH wird dann über insgesamt etwa 370 Plätze der Kinderregelbetreuung verfügen, davon ca. 120 Plätze für Kinder unter drei Jahren.

⇒ Reihenfolge beachten

- zuerst familiengerechte Strukturen schaffen
- insbesondere eine gute und umfassende Kinderbetreuung sicherstellen
- anschließend Maßnahmen zum Kulturwandel in Angriff nehmen

Vor dem Hintergrund der sehr guten Kinderbetreuungssituation und parallel zu ihrem weiteren Ausbau hat die MHH mit verschiedenen Maßnahmen einen Kulturwandel eingeleitet: Wichtige Bausteine des Kulturwandels sind

- die Verstärkung des Mentoring-Programms für Nachwuchswissenschaftlerinnen, das nicht nur über die Mentees, sondern auch über die Mentorinnen und Mentoren, die sich mit deren Situation auseinandersetzen, in die Hochschule hinein wirkt,
- die Vergabe von Habilitationsanschubmitteln an hochqualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen, mit einem speziellen Fokus auf der Freistellung von Ärztinnen von der klinischen Routine sowie
- die Einführung eines Frauenfaktors in der internen leistungsorientierten Mittelvergabe LOM für Forschung, die auf Sichtbarkeit von Frauen in der Wissenschaft durch Gratifikation auch für die Klinik bzw. Abteilung zielt, in der die Frauen tätig sind.

Die Projekte Familien-LOM und Führungskräfte sensibilisierung müssen auf dem Hintergrund der familiengerechten Strukturen und des eingeleiteten Kulturwandels gesehen werden, die hier nur in groben Zügen umrissen wurden.

Familie in der Hochschule

Projektstruktur

Mit der Aufnahme in den best practice-Club ‚Familie in der Hochschule‘ hat die MHH die geplante Projektstruktur aufgebaut: Das Projekt ist beim Präsidenten der Hochschule angesiedelt. Die Projektleitung hat die Gleichstellungsbeauftragte, die von einer Mitarbeiterin unterstützt wird. Eine Lenkungsgruppe aus Abteilungs- und Klinikleitungen sowie dem Leiter des Geschäftsbereichs I und der Abteilung Personalentwicklung wird beratend aktiv. Für die Zusammensetzung der Lenkungsgruppe war wichtig, dass die Leitungen die Breite der Erfahrungen repräsentieren sollten, von der Chirurgie mit einem noch sehr niedrigen Frauenanteil bis hin zu einer Abteilung mit umfangreichen Erfahrungen in der Förderung von Wissenschaftlerinnen. Die Abteilungen Personalmanagement und Personalentwicklung trugen durch umfangreiches Material zur Umsetzung des Projekts bei. Die Pressestelle unterstützte die Öffentlichkeitsarbeit.

⇒ Sicherung von Maßnahmen zur Familienförderung durch

- Top-down-Prozess bzw. Commitment der Hochschulleitung
- Aufbau einer effektiven Projektstruktur mit ausreichend Ressourcen, fachlicher Expertise und Institutionenwissen

Familie in der Hochschule

Projektverlauf

Von Beginn an wurden die beiden Projektteile Familien-LOM und Führungskräfte-sensibilisierung parallel, aber mit jeweils unterschiedlicher Gewichtung bearbeitet. Die Lenkungsgruppe traf sich von Mitte 2008 bis Ende 2009 zu insgesamt sieben Sitzungen. Die Erarbeitung von Kriterien zur Vergabe von Familien-LOM stand dabei im Zentrum. In der 5. Sitzung wurde der Beschluss gefasst, dass Familien-LOM auf der Grundlage von Routinedaten an eine MHH-Klinik ausgezahlt werden sollte, wenn eine Ärztin innerhalb eines Jahres nach der Geburt eines Kindes an den Arbeitsplatz zurückgekehrt war. Noch vor dem Jahreswechsel 2008/2009 konnte die Hochschulöffentlichkeit über die genauen Vergabemodalitäten informiert werden, und Anfang 2009 wurden die ersten Mittel angewiesen. Bis Ende 2009 wurde 25 Mal Familien-LOM ausgezahlt.

Das Modul Familien- und Genderkompetenz wurde ebenfalls in den Sitzungen der Lenkungsgruppe diskutiert, war aber vor allem Gegenstand der Projektauftragsitzung, die mit externen Expertinnen zu diesem Thema im September 2008 an der MHH stattfand. Anfang 2009 wurde das Modul erstmalig als Probeworkshop mit interessierten Beschäftigten der Hochschule durchgeführt. Die Implementierung in das reguläre Programm der Führungskräfteentwicklung erfolgte mit dem Herbst-Winter-Programm 2009/2010.

Neben der Umsetzung der beiden Projekte wurde vor allem an der Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt gearbeitet. Eine Internetseite wurde eingerichtet, ein Flyer erstellt und als die ersten Auszahlungen von Familien-LOM erfolgt waren, berichtete das MHH Info über zwei konkrete Fälle. Auch der Jahresbericht und der Gleichstellungsbericht der MHH enthielten Informationen zum Projekt. Das Logo des best practice-Clubs ‚Familie in der Hochschule‘ wurde in die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit der MHH aufgenommen und z.B. auf der Startseite der MHH-Homepage und auf Ausschreibungen für Professuren platziert.

Im Gleichstellungsbüro wurden die Routinedaten des Personalmanagements bearbeitet und strittige Fälle für die Sitzungen des Lenkungsausschusses aufbereitet. Außerdem wurden zahlreiche Anfragen zur Vergabe von Familien-LOM beantwortet.

Familien-LOM

Leistungsorientierte Mittelvergabe LOM an der MHH

Mit der Einführung der Leistungsorientierten Mittelvergabe LOM für Forschung an der MHH 2005 wurde auch eine besondere Fördermaßnahme für Nachwuchswissenschaftlerinnen eingeführt, indem die wissenschaftlichen Leistungen von Frauen mit dem Faktor 1,5 in die Berechnung aufgenommen wurden. Die Abteilungen bzw. Kliniken der MHH und die Arbeitsgruppen, die LOM erwirtschaften, haben auf diese Weise einen direkten finanziellen Gewinn durch die Arbeit von Wissenschaftlerinnen und dadurch einen besonderen Anreiz, Wissenschaftlerinnen zu fördern und zu halten. Außerdem werden Frauen sichtbarer.

Der ‚Frauenfaktor‘ im Forschungs-LOM hat nicht nur hochschulintern, sondern auch bundesweit einen guten Ruf. Als erfolgreiche und innovative Frauenfördermaßnahme spielt er auch bei der Einwerbung von Drittmitteln eine wichtige Rolle. Es lag daher nahe, auch zur Unterstützung von Familien über eine besondere Art von LOM nachzudenken. Das ‚Familien-LOM‘ wurde geboren und hat sich sogleich als Abkürzungswort an der MHH verselbstständigt.

Einführung von Familien-LOM

Familien-LOM sollte Abteilungen bzw. Kliniken einen Anreiz bieten, Ärztinnen und Wissenschaftlerinnen nach der Geburt eines Kindes weiter zu beschäftigen und Mütter in ihrer Karriereentwicklung zu fördern. Auf eine Vorgabe, wie die MHH-Kliniken die Mittel verwenden sollten, wurde bewusst verzichtet. Eine kreative Verwendung zugunsten der Familienorientierung der Hochschule war aber durchaus gewünscht.

Dass Kriterien zur Vergabe des Familien-LOM entwickelt werden mussten, ergab sich aus der grundsätzlichen Begrenztheit der Mittel, deren Verteilung zudem transparent und nachvollziehbar sein sollte. Die Entwicklung von Kriterien nahm im MHH-Projekt viel Zeit in Anspruch und wurde umfassend durch eine Datenaufbereitung des Personalmanagements unterstützt. In der Diskussion wurden u.a. folgende mögliche Ziele der Familien-LOM-Vergabe diskutiert

- Abteilungen mit einem hohen Wissenschaftlerinnenanteil sollen entlastet werden
- Fächer mit einem geringen Frauenanteil sollen ermutigt werden, Frauen einzustellen

Familien-LOM

- Der Anteil von Wissenschaftlerinnen bzw. Ärztinnen in chirurgischen Fächern soll erhöht werden
- Ärztinnen sollen wegen der Mehrfachbelastung durch Aufgaben in Forschung, Lehre und Krankenversorgung besonders unterstützt werden
- Väter, die Familienverantwortung wahrnehmen, sollen gefördert werden.

Die Diskussion wurde intensiv auf der Grundlage der statistischen Daten geführt. Es wurden u. a. für bestimmte Zeiträume und bestimmte Fächer Wissenschaftlerinnenanteile, Ärztinnenanteile, Geburtenanzahl, Elternzeitdauer und „Kinder-Quotienten“ (Kinder pro Abteilung bezogen auf den Frauenanteil der Abteilung) ermittelt. Eine plausible Verteilung der zur Verfügung stehenden Mittel ergab sich schließlich, als man übereinkam, besonders Ärztinnen zu fördern und andere mögliche Ziele zunächst zurück zu stellen. Die zur Verfügung stehenden Mittel konnten auf diese Weise für 33 Fälle eingesetzt werden.

Die Förderung von Vätern wurde Gegenstand eines von der MHH und der HAWK ausgerichteten Workshops des best practice-Clubs. Ihre Unterstützung wird an der MHH durch andere Maßnahmen sichergestellt.

⇒ für die Vergabe von Familien-LOM

- geschlechterspezifisches Datenmaterial bereithalten
- möglichst nur ein klar definiertes Ziel verfolgen
- andere Ziele nicht aufgeben, sondern neue Maßnahmen entwickeln
- ein transparentes und einfaches Vergabemodell anstreben

Etablierung einer Vergaberoutine

Für die Vergabe von Familien-LOM entwickelte sich allmählich eine Routine. Dies betraf technische Details wie den Umgang mit den statistischen Daten und ihre Weiterleitung ebenso wie den Auszahlungsweg der Mittel.

Familien-LOM

Durch die zahlreichen Anfragen von Müttern und auch von Klinikleitungen wurden außerdem zwei nicht vorhergesehene Probleme mit dem statistischen Material aufgedeckt:

Zum einen zeigte sich, dass die Elternzeiten einschließlich möglicher Verlängerungen in der Personalstatistik erst mit einer gewissen Verzögerung abgebildet werden, was selten auch eine Überschreitung der für die Familien-LOM Vergabe vorgesehenen Elternzeitdauer zur Folge hatte und nur durch Rücksprache in jedem Einzelfall zu klären war. Zum anderen wurden von der Statistik solche Fälle nicht erfasst, in denen eine Ärztin und Mutter innerhalb der Elternzeit ihre Arbeit wieder aufgenommen hatte, wie es nach dem Bundeselterngeld und Elternzeitgesetz möglich ist. Hier konnte die statistische Abbildung entsprechend geändert werden.

⇒ Nachjustieren

- Probleme und Fragen aufgreifen und Einzelfälle klären
- Aussagekraft der Statistik überprüfen

Familien- und Genderkompetenz für Führungskräfte

Führungskräfteentwicklung an der MHH

Die MHH hat drei Linien für die Führungskräfteentwicklung, die jeweils auf spezielle Zielgruppen zugeschnitten sind: Führungskräfteentwicklung, Business basics und Business advanced. Die Programme sind modular aufgebaut und die Inhalte werden fortlaufend überprüft und angepasst.

Familien- und Genderkompetenz gehört zum Kompetenzprofil von Führungskräften der MHH. Deshalb sollte die MHH-Führungskräfteentwicklung im Rahmen des Projekts ‚Familie in der Hochschule‘ um ein Modul zu Familien- und Genderkompetenz erweitert werden. Inhaltlich standen drei Aspekte im Fokus

- Es sollten Informationen über familienfreundliche Angebote an der MHH und am Standort Hannover vermittelt werden.
- Es sollte eine Sensibilisierung für Geschlechterstereotype erzeugt und die Wahrnehmung von Geschlechterasymmetrien geschärft werden.
- Führungskräfte sollten in ihrer Verantwortung für das Thema ‚Familie in der Hochschule‘ gestärkt und als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für den Kultur- und Wertewandel gewonnen werden.

Implementierung des Familien- und Gendermoduls

Zur Vorbereitung und inhaltlichen Konzeption des Moduls fand im September 2008 ein Workshop mit den Mitgliedern der Lenkungsgruppe und mit Mitarbeiterinnen der Abteilung Personalentwicklung statt, der mit zwei Referaten externer Expertinnen ausgesprochen anregend war und eine lebhafte Diskussion initiierte. Der Dreiklang aus „Wissen – Wollen – Können“ als Säulen der Familien- und Genderkompetenz von Führungskräften leuchtete ebenso ein wie die Notwendigkeit, Stereotype von „typisch männlichem“ und „typisch weiblichem“ Führungsverhalten aufzubrechen.

Familien- und Genderkompetenz für Führungskräfte

Als nächster Schritt wurde im Mai 2009 erstmals ein Modul zu Familien- und Genderkompetenz an der MHH angeboten. Von den Teilnehmenden erhielt das Modul insgesamt eine positive Bewertung. Als Schwierigkeit erwies sich jedoch, dass die von den MHH Führungskräfteentwicklungsprogrammen anvisierten Zielgruppen kaum für einen isolierten Workshop zu gewinnen waren. Es wurde deshalb auf ein weiteres „Test-Modul“ verzichtet. Ab dem Herbst-Winter-Programm 2009/2010 ist das Modul ‚Familien- und Genderkompetenz‘ deshalb bereits regulärer Bestandteil des Angebots der Führungskräfteentwicklung der MHH.

⇒ Führungskräfte ins Boot holen

- Mit welchem Angebot sind Führungskräfte zu erreichen?
- Wie sieht das Kompetenzprofil von Führungskräften der eigenen Hochschule aus?

Genderwissen, aber auch das Wissen um familien- und geschlechtergerechte Personalentwicklung hat in jüngster Zeit stark an Bedeutung gewonnen. Es wird deshalb inzwischen an jedem Hochschulstandort möglich sein, qualifizierte Trainerinnen und Trainer für die Durchführung entsprechender Workshops zu finden. Vorabinformationen sind leicht über entsprechende Internetportale einzuholen.

Natürlich werden mit Führungskräfteentwicklungsprogrammen vor allem die Führungskräfte von morgen erreicht. Das spricht aber nicht gegen ein Familien- und Genderkompetenz-Modul. Es spricht allerdings dafür, es durch weitere Maßnahmen zu ergänzen.

⇒ Personen finden, Informationsmöglichkeiten nutzen

- Welche Trainerinnen und Trainer passen zur eigenen Hochschule?
- Informationen im Internet z.B. unter <http://www.bukof.de/down/handreichung-personalentwicklung.pdf> und <http://www.genderkompetenz.info/>
- Nicht ungeduldig werden – für die Zukunft arbeiten!



Gleichstellungsbüro der MHH
Carl-Neuberg-Straße 1
D-30 625 Hannover

OE 0013
Tel.: (0)/(49)-511-532-6501
Fax: (0)/(49)-511-532-3441
Email: Gleichstellung@mh-hannover.de
<http://www.mh-hannover.de/gleichstellung.html>

