



DEUTSCHER  
LANDKREISTAG

Vereinbarkeit von  
Familie und Beruf  
in der Kreisverwaltung



Schriften  
des Deutschen  
Landkreistages

Band 91  
der Veröffentlichungen  
des Vereins für Geschichte  
der Deutschen Landkreise e.V.

Herausgeber:

Deutscher Landkreistag  
Berlin

Redaktion:

DLT-Pressestelle

Stand:

Oktober 2010

ISSN 0503-9185

## Vorwort



Der „Nutzen“ des bereits häufig sehr ausgeprägten Engagements der Landkreise im Themenfeld „Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung“ ist vielfältig: Motivierte und zufriedene Mitarbeiter erhöhen die Bindung an den Landkreis und führen zu qualitativ besseren Verwaltungsleistungen. Hinzu kommt, dass angesichts des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen maßgeblichen Vorteil für die Personalgewinnung und -entwicklung darstellen kann. Schließlich wird ein generelles familienpolitisches Engagement des Landkreises bspw. in lokalen „Bündnissen für Familie“ durch Aktivitäten und Erfahrungen im eigenen Haus glaubwürdig untermauert. Dies stärkt sowohl die Kreisverwaltung wie den Landkreis im Standortwettbewerb.

Vor diesem Hintergrund legt der Deutsche Landkreistag nachfolgende Handreichung vor. Das Papier versteht sich als Angebot an alle Landkreise, die sich dieses Themas annehmen wollen und nach Anregungen und Best-Practice-Beispielen suchen. Dabei versteht sich von selbst, dass über die Einzelheiten jeweils vor Ort entschieden werden muss. Insoweit handelt es sich bei der Handreichung gleichsam um einen „Instrumentenkasten“, aus dem jeder Landkreis die Elemente auswählen kann, die für die Anforderungen seiner Kreisverwaltung und die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter passen.

Besonderer Dank gilt den Vertreterinnen und Vertretern aus der Städteregion Aachen, den Landkreisen Bernkastel-Wittlich, Diepholz und Miltenberg sowie aus dem Kreis Soest, dem Rhein-Hunsrück-Kreis und dem Werra-Meißner-Kreis, die sich unter Leitung von Landrat Berttram Fleck (Rhein-Hunsrück-Kreis) mit viel Engagement an der Ausarbeitung dieser Handreichung beteiligt haben.

Berlin, im Oktober 2010



Prof. Dr. Hans-Günter Henneke  
Geschäftsführendes Präsidialmitglied  
des Deutschen Landkreistages

## Inhalt

### Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Kreisverwaltungen

<b>I. Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....</b>	<b>3</b>
<b>II. Handlungsfelder .....</b>	<b>4</b>
1. Arbeitszeit .....	4
2. Arbeitsorganisation und Arbeitsort.....	6
3. Informations- und Kommunikationspolitik .....	7
4. Führungskompetenz.....	8
5. Personalentwicklung .....	9
6. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen .....	9
7. Service für Familien.....	10
<b>III. Audit „berufundfamilie“ als strategisches Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....</b>	<b>10</b>

# Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Kreisverwaltungen

## I. Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von familiärer Verantwortung für Kinder und Ältere mit den Anforderungen an die berufliche Tätigkeit nimmt weiter zu. Während im beruflichen Alltag die möglichst große Verfügbarkeit und Flexibilität sowie steigende Leistungsanforderungen im Mittelpunkt stehen, benötigen Kinder wie pflegebedürftige Angehörige insbesondere Verlässlichkeit und Zeit. Hinzu kommt, dass in vielen Familien aus unterschiedlichsten Gründen beide Partner einer Erwerbstätigkeit nachgehen und gleichzeitig die Anzahl der Alleinerziehenden wächst.

Vor diesem Hintergrund möchte der Deutsche Landkreistag mit dem vorliegenden Papier Empfehlungen zur besseren Vereinbarkeit einer Erwerbstätigkeit in der Kreisverwaltung mit Sorgaufgaben für Kinder und pflegebedürftige Angehörige geben. Der „Nutzen“ des bereits vielfach sehr ausgeprägten Engagements der Landkreise in diesem Themenfeld ist vielfältig:

- Motivierte und zufriedene Mitarbeiter, die aktiv an der Gestaltung der Rahmenbedingungen und ihres Arbeitsumfeldes mitwirken, erhöhen die Bindung an den Landkreis und führen zu qualitativ besseren Verwaltungsleistungen gegenüber Bürgern und Wirtschaft.
- Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung insbesondere durch die Alterung der Berufstätigen kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen maßgeblichen Vorteil für die Personalgewinnung und -entwicklung darstellen.
- Ein generelles familienpolitisches Engagement des Landkreises beispielsweise in lokalen Bündnissen von Familien wird durch Aktivitäten und Erfahrungen im eigenen Haus glaubwürdig untermauert. Dies stärkt sowohl die Kreisverwaltung wie den Landkreis insgesamt im Standortwettbewerb.

Bevor nachfolgend in den verschiedenen Handlungsfeldern wie beispielsweise der Arbeitszeit, Arbeitsorganisation oder der Personalentwicklung einzelne Hinweise und Empfehlungen gegeben werden, sind allerdings drei grundsätzliche Feststellungen voranzustellen.

1. Begrifflich bezieht sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht mehr lediglich auf die Betreuung (minderjähriger) Kinder, sondern schließt die Pflege betreuungs- und unterstützungsbedürftiger Angehöriger ein. Angesichts des demografischen Wandels gewinnt vor allem die Organisation der in der Familie erbrachten Pflege von Angehörigen an Dringlichkeit. Durch dieses **breitere Verständnis der Vereinbarkeit von Familie und Beruf** wird einerseits sich wandelnden tatsächlichen Verhältnissen Rechnung getragen, andererseits auch die Akzeptanz von familienunterstützenden Angeboten innerhalb der Kreisverwaltung durch die Mitarbeiter generell erhöht. Da jeweils unterschiedliche Lebensphasen in der Erwerbsbiografie berührt sind, ist die Möglichkeit, auch individuell betroffen zu sein, größer. Dies stärkt die Bereitschaft, auch persönlich inhaltliche wie organisatorische Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf aktiv mit zu tragen. Über diese Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinaus kann gerade aus kommunaler Sicht ein weiterer positiver Aspekt in einer größeren Vereinbarkeit des Berufslebens mit privatem bzw. ehrenamtlichem Engagement insgesamt sinnvoll sein. Insofern können die aufzuzeigenden Instrumente mit Blick auf die Vereinbarkeit auch kommunalpolitisches Engagement oder die Mitwirkung in Vereinen, Kirchen, Feuerwehren und anderen befördern.

2. Darüber hinaus ist es unabhängig von den konkreten Verhältnissen vor Ort und den sich danach ausrichtenden einzelnen Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern erforderlich, dass in der jeweiligen Kreisverwaltung ein **familienbewusstes Verwaltungsklima** besteht bzw. geschaffen wird. Eltern wie Pflegenden wünschen sich von Vorgesetzten wie Kollegen im täglichen Arbeitsumgang neben der Bereitschaft für familienbedingte Abänderungen von Arbeitsabläufen insbesondere auch die Anerkennung ihrer Leistungen. Negative Reaktionen, abschätzige Bemerkungen oder die Einstellung, dass die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen die berufliche Motivation und Leistungsfähigkeit beeinträchtigen, erweisen sich als entmutigend. Sie verhindern die Bereitschaft, entsprechende familiäre Leistungen überhaupt erbringen zu wollen und schaffen ein grundsätzliches Umfeld, das einem familienbewussten Klima, einer familienfreundlichen Verwaltungskultur entgegen steht. Angesichts dessen sind beispielsweise Maßnahmen wie die Verabschiedung eines generellen Leitbildes, das dann aber auch konkret gelebt werden muss, oftmals sinnvoll.
3. Als drittes ist bereits an dieser herausgehobenen Stelle darauf hinzuweisen, dass sowohl die Schaffung eines familienfreundlichen Verwaltungsklimas wie auch die Durchführung zahlreicher Einzelmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht lediglich einseitig durch den **Arbeitgeber** getroffen werden können. Vielmehr erfordern derartige Leitbilder und Einzelmaßnahmen gleichermaßen ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Akzeptanz bei den Beschäftigten wie auch den Vorgesetzten im unmittelbaren Arbeitsumfeld. Hier – wie auch in anderen Bereichen – ist es maßgeblich, im Interesse aller und zur Erreichung des übergeordneten Ziels der möglichst optimalen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ein klares Verständnis dafür zu entwickeln, dass es sich um ein gegenseitiges „**Geben und Nehmen**“ handelt.

## II. Handlungsfelder

Nachfolgende Handlungsfelder und Maßnahmen sind im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Relevanz. Die aufgezeigten Handlungsfelder sind keineswegs abschließend zu verstehen. Je nach den unterschiedlichen Gegebenheiten vor Ort, die sich nach Größe der Kreisverwaltung, Ausdehnung des Landkreises, Vorhandensein von Betreuungsstrukturen für Kinder und Pflegebedürftige u. ä. richtet, sind vor Ort angepasste Lösungen zu suchen. Das eine Modell der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird es nicht geben können. Insofern kommt den nachfolgenden Handlungsfeldern und Maßnahmen ein anregender, empfehlender Charakter zu. Entscheidend ist es, im Zusammenspiel zwischen Mitarbeitern, verfasseter Mitarbeiterschaft, Vorgesetzten und Hauptverwaltungsbeamten das jeweils geeignete Maßnahmenbündel zu erzielen.

### 1. Arbeitszeit

Möglichst **flexible Arbeitszeiten** werden regelmäßig als zentrale Maßnahme zur Steigerung der Familienfreundlichkeit angesehen. Um Arbeitszeiten familienorientiert auszugestalten und Planungssicherheit zu gewährleisten, werden dazu in den Kreisverwaltungen oftmals Arbeitszeitmodelle praktiziert, die Gleitzeit- oder Arbeitszeitkonten vorsehen, um Eltern und Pflegenden eine individuellere Disposition über den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit innerhalb eines fest vereinbarten Zeitrahmens zu erlauben. Angesichts der Vielfältigkeit der jeweiligen Lebenssituationen lassen sich derartige Arbeitszeitmodelle nicht ausschließlich durch Dienstvereinbarungen regeln. Erforderlich ist vielmehr auch die Möglichkeit individueller Absprachen zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und der Personalverwaltung.

Allerdings ist eine flexible Arbeitszeitgestaltung angesichts der Anforderungen an die abzudeckenden Ansprechzeiten der öffentlichen Verwaltung gegenüber Bürgern und Wirtschaft, der Notwendigkeit, auch strukturierte Arbeitsprozesse zu ermöglichen und dem mit einer solchen Flexibilisierung verbundenen höheren Organisationsaufwand innerhalb der Verwaltung selbst

kein einfach zu handhabendes Instrument. Deshalb sollten aus praktischer Erfahrung heraus folgende Voraussetzungen Beachtung finden:

- Es bedarf trotz der Zielsetzung der Flexibilität einer Steuerung der verschiedenen Arbeitszeitmodelle, um die Funktionsfähigkeit der Verwaltung insgesamt sicherstellen zu können. Dabei kommt den Vorgesetzten ebenso wie der verantwortungsvollen Selbstorganisation der Mitarbeiter große Bedeutung zu.
- Nicht jede Stelle in der Kreisverwaltung ist für flexible Arbeitszeitmodelle bis hin zu Teilzeitarbeit geeignet. Dies gilt insbesondere für Stellen in Bereichen mit Publikumsverkehr. Aber auch bei Spezialtätigkeiten, die nur von bestimmten dafür qualifizierten Fachkräften überhaupt geleistet werden können, sind insbesondere Teilzeitarbeiten schwer zu realisieren. Hier kann ggf. im Wege der Arbeitsorganisation, etwa durch Überprüfung der Arbeits- und Verwaltungsprozesse eine Entlastung durch Assistentztätigkeiten u. ä. erfolgen.
- Um zu gewährleisten, dass weder hohe Defizite noch Überschüsse auf Arbeitszeitkonten entstehen, sind Kappungen beispielsweise bei 30 Plus-Stunden pro Quartal oder gestaffelt nach der wöchentlichen Arbeitszeit sowie die Festlegung maximaler Minus-Stunden denkbar.

Über die flexible Gestaltung der regelmäßigen Vollzeitbeschäftigung hinaus sind im Bereich der Arbeitszeit auch Modelle einer auf **Teilzeitarbeit** reduzierten Arbeitszeit denkbar. Dies zielt nicht lediglich auf eine vielfach als zu starr empfundene Begrenzung auf eine bloße Halbtagsstelle, sondern eine möglichst individuelle Festlegung der Wochenarbeitszeit, die nach den praktischen Erfahrungen oftmals nur wenige Stunden unter der vorgesehenen tariflichen Regelarbeitszeit, z.B. für einen freien Vormittag, liegt. Solche individuellen Arbeitszeitregelungen kommen insbesondere in Betracht, wenn an die Kreisverwaltung besondere Anforderungen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit, Effizienz oder des Bürgerservices gestellt werden, die im Rahmen der gleitenden Arbeitszeit nicht erfüllt werden können.

Die Einführung einer individuellen Arbeitszeitregelung ist regelmäßig in den einzelnen Fachbereichen oder Organisationseinheiten und Aufgabenbereichen zu regeln. Dabei ist nach Möglichkeit eine Einbeziehung der Mitarbeiter der jeweiligen Einheit insgesamt anzustreben. Gleiches gilt für den Personalrat. Eine individuelle Arbeitszeitregelung sollte jedenfalls Regelungen zum Zeitguthaben und deren Ausgleich, zur Laufzeit und zum Teilnehmerkreis enthalten. Organisatorisch sind darüber hinaus angesichts der möglichst sinnvollen Raum- bzw. Ressourcennutzung insgesamt Regelungen vorzusehen, die nach Absprache eine gemeinsame Nutzung einzelner Arbeitsräume und technischer Infrastruktur wie Telefon und Computer vorsehen. Die Abstimmung hat auch die Personalstellen einzubeziehen. Diese hat auf eine möglichst einheitliche Anwendung der gesetzlichen und verwaltungsinternen Regelungen und Ausnahmemöglichkeiten zu achten.

Zudem ist dafür Sorge zu tragen, dass Arbeitszeitverkürzungen nicht als generell anerkannt gelten, so dass sie bei nicht mehr fortbestehender Sorgeverpflichtung nicht gleichsam gewohnheitsrechtlich eingefordert werden können. Gleiches gilt für die oftmals anzutreffende Neigung, lediglich vormittags tätig sein zu wollen. Hier bedarf es gerade innerhalb des Mitarbeiterkreises selbst der Bereitschaft einer möglichst flexiblen Gestaltung. Formal kann dieses dadurch verdeutlicht werden, dass die Arbeitsverträge bereits ausdrücklich einen Hinweis enthalten, dass die Arbeitszeit entsprechend dienstlicher Notwendigkeiten an Vor- und/oder Nachmittagen zu erbringen ist.

Hinsichtlich einer sogenannten **lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung** finden sich in der Praxis regelmäßig **Altersteilzeitmodelle**, die sich nach wie vor am Blockmodell des Altersteilzeitgesetzes orientieren. Daneben werden in wenigen Fällen auch Vereinbarungen über Jahresarbeitszeitkonten bis hin zur Gewährung eines sogenannten „**Sabbat-Jahres**“ praktiziert. Letzteres ermöglicht nach besonderer, in der Regel sechsjähriger Vorbereitungszeit die Beur-

laubung für ein Jahr. Auch hier gilt es, die übergeordneten Belange des ordnungsgemäßen Funktionierens der Verwaltung zu berücksichtigen. Dennoch können derartige Modelle mit Blick auf das Image einer möglichst flexiblen Verwaltung die Motivation insgesamt befördern.

Der damit angesprochene Bereich der **Beurlaubung** bis hin zur allgemeinen Urlaubsplanung kann gerade mit Blick auf die geringere Flexibilität von Eltern bzw. pflegenden Angehörigen die Möglichkeit bieten, hier ein vorrangiges Wahlrecht und die Bereitschaft zu ggfs. auch kurzfristiger Freistellung vorzusehen.

## 2. Arbeitsorganisation und Arbeitsort

Eng verbunden mit den zuvor dargestellten Arbeitszeiten ist die Gestaltung der Arbeitsorganisation inklusive der Ermöglichung von **Telearbeit**, die von zu Hause aus wahrgenommen wird. Dies kann insbesondere bei sehr flächengroßen Landkreisen sinnvoll sein.

Ziele, die mit der Einführung insbesondere alternierender Telearbeit verbunden werden, sind vor allem

- die Ersparnis von Zeit und Kosten für die Beschäftigten durch die Reduzierung ihrer Fahrzeiten zum Arbeitsplatz,
- die damit verbundene erhöhte Arbeitszufriedenheit und Produktivitätssteigerung sowie
- eine Reduzierung der Kosten für die Bereitstellung von Arbeitsplätzen in den Räumen der Kreisverwaltung selbst.

Bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann die Heim- bzw. Telearbeit insbesondere bei der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger sinnvoll sein. Bei der Betreuung von Kindern kommt die Telearbeit dagegen nur äußerst eingeschränkt in Betracht. Vielmehr ist zur Sicherstellung ordnungsgemäßer Arbeitsergebnisse und -zeiten der Nachweis zu erbringen, dass eine Betreuung von Kindern nicht durch den in Heimarbeit tätigen Beschäftigten erfolgt. Wie bereits generell betont, sind auch entsprechende Vereinbarungen zur Heim- bzw. Telearbeit so zu gestalten, dass sie die Entwicklung der Kreisverwaltung zu einem bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmen unterstützen und die Funktionsfähigkeit nicht in Frage stellen.

Dazu sind bestimmte Rahmenbedingungen bzw. Standards einzuhalten. Dies betrifft zum einen das konkrete Arbeitsfeld bzw. den betroffenen Verwaltungsbereich. Nicht jede Tätigkeit in der Kreisverwaltung ist für eine Telearbeit geeignet. Zum zweiten müssen auf Seiten des Mitarbeiters entsprechende Voraussetzungen bestehen. Dieser sollte bereits seit längerem in der Kreisverwaltung selbst eingearbeitet sein, seine Ansprechpartner auch fachbereichsübergreifend bereits kennen und bisher stets im Sinne eines „mündigen“ Mitarbeiters seine Aufgaben strukturiert und systematisch erledigt haben. Darüber hinaus ist die Ausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes einschließlich der erforderlichen Möbel und der Voraussetzungen einer elektronischen Anbindung mittels Breitband-Anschluss an das EDV-System des Kreises zu gewährleisten. Dies betrifft auch die Bereitstellung eines verschließbaren Behältnisses (z. B. Rollcontainer) zur Aufbewahrung notwendiger und ggf. sensibler Arbeitsunterlagen. Sinnvoll ist es, derartige Rahmenbedingungen im Wege einer Dienstvereinbarung zu fixieren. Dabei ist ebenfalls festzuhalten, dass auf die Tele- und Heimarbeit kein Anspruch besteht, sondern diese ausschließlich auf freiwilliger Basis erfolgt.

Innerorganisatorisch ergibt sich bei der Tele- und Heimarbeit erhöhter Abstimmungsbedarf zwischen den Mitarbeitern der jeweiligen Organisationsleitung und dem Vorgesetzten. Besprechungen sind so zu gestalten, dass auch Teilzeitbeschäftigte grundsätzlich teilnehmen können. Des Weiteren ist in vielen Fällen ergänzend für die weiterhin erforderliche Anwesenheit in der Kreisverwaltung selbst eine gemeinsame Nutzung von Büros durch mehrere Mitarbeiter aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll.



Dem Bereich der Arbeitsorganisation zuzurechnen ist auch das sogenannte **Job-Sharing**, d. h. die Teilung einer Vollzeitstelle. Auch derartige Organisationsformen erfordern anspruchsvolle Absprachen und einen hohen Grad an Verantwortungsbewusstsein.

Weitere Maßnahmen im arbeitsorganisatorischen Bereich können **Prozessuntersuchungen** unter dem Aspekt der Familienfreundlichkeit sein. Dabei können auch betroffene Bürger, beispielsweise Eltern, bei der Beantragung von Elterngeld einbezogen werden. Denkbar sind ebenfalls Qualitätszirkel, die sich beispielsweise mit Arbeitsstrukturen und Umsetzungswegen beschäftigen. Denkbar ist darüber hinaus ein auf die Verwaltung bezogenes **Gesundheitsmanagement**, das ebenso wie die Arbeitsschutzüberprüfungen regelmäßig die möglichst gesundheitschonende Arbeitsplatzausstattung oder Hinweise zu gesundheitsfördernden Maßnahmen einbezieht.

Eine weitere Maßnahme kann die Einrichtung eines **Eltern-Kind-Büros** sein. Derartige Einrichtungen haben insbesondere eine motivationssteigernde Wirkung. Als Alternative wird regelmäßig ebenfalls zugelassen, dass Kinder ausnahmsweise – außerhalb des Publikumsverkehrs - an den üblichen Arbeitsplatz mitgenommen werden. Verschiedene Kreisverwaltungen halten für derartige Fälle altersspezifisch gestaffelte **Spielekoffer** bereit. Um das Verständnis für die berufliche Tätigkeit der Eltern zu erhöhen, können Veranstaltungen für Kinder Bediensteter unter dem Motto „Wo/Was arbeitet meine Mama/mein Papa?“ organisiert werden.

Die Einrichtung eines **Betriebskindergartens** kommt lediglich bei großen Kreisverwaltungen in Betracht. In der Regel wird auch bei Mitarbeitern eine Betreuung von Kindern im normalen Lebensumfeld angestrebt, so dass vor Errichtung eines Betriebskindergartens insbesondere der konkrete Bedarf zu überprüfen ist.

Eine **Ferienbetreuung** von Kindern der Mitarbeiter in Kreisverwaltungen wird als gesonderte Maßnahme, die lediglich Mitarbeiter betrifft, kritisch bewertet. Dagegen kann eine kreisweite Koordination von verschiedenen Ferienangeboten bis hin zu Tagesbetreuung in den Ferien selbstverständlich auch die Mitarbeiter von Kreisverwaltungen von vornherein ansprechen und einbeziehen.

Eine weitere Möglichkeit der auch familienfreundlichen Außerdarstellung ist ein **Kreisfest**, an dem sich je nach Themenstellung einzelne Fachbereiche sowie externe Institutionen beteiligen. Grundidee ist es, neben den vielen Festen in den unterschiedlichen Orten eines Kreises ein gemeinsames Kreisfest zu etablieren, von dem sich alle Bürgerinnen und Bürger des Kreises angesprochen fühlen. Sowohl von den Bediensteten als auch von Bürgerinnen und Bürgern werden nach bisherigen Praxiserfahrungen Kreisfeste sehr gut angenommen. Insbesondere die Jugendförderung kann dabei verschiedene Spiele und Wettbewerbe für Kinder durchführen.

### 3. Informations- und Kommunikationspolitik

Weitere Maßnahmen zur Erhöhung der Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und familiärer Sorgeverpflichtung kann die Bereitstellung von Informationsmitteln sein, mit denen das Engagement bezüglich durchgeführter und angebotener aktueller Maßnahmen kommuniziert wird. Dieses findet in der Praxis in vielfältiger Weise bereits statt. Dazu bestehen regelmäßig die Informationsangebote im **Intranet**, werden **Veranstaltungen** durchgeführt, **Newsletter** verbreitet, Führungskräfte besonders darauf hingewiesen sowie regelmäßig in **Personalversammlungen** entsprechende Hinweise gegeben.

Auch in diesem Bereich kommt es gerade angesichts der bestehenden Informationsflut zum einen darauf an, die entsprechenden Angebote adressatengerecht aufzubereiten, zum anderen ist aber von den Mitarbeitern auch die Bereitschaft zu erwarten, sich selbst aktiv zu informieren. Mit Blick auf die sachgerechte und adressatengerechte Aufbereitung ist es in jeder Kreisverwaltung maßgeblich, die richtigen Fürsprecher bzw. Promotoren zu finden. Dabei kommen sowohl

die Personalabteilungen wie die Gleichstellungsbeauftragten, aber auch die den Bürgern offen stehenden Informationsstellen für familiäre Leistungen in Betracht. Eine adressatengerechte und sachgerechte Informationsübermittlung ist gerade in Situationen plötzlich eintretender Pflegefälle erforderlich. Um auch die Führungskräfte einzubinden, bieten sich im Rahmen der üblichen Fortbildung auch Kommunikationsveranstaltungen speziell zu Familienthemen oder die regelmäßige Ansprache in Führungsrunden an. Einzelne Kreisverwaltungen haben darüber hinaus auch die familienspezifischen Fragestellungen in das jährliche Mitarbeitergespräch bzw. auch regelmäßige Mitarbeiterversammlungen integriert.

Besondere Aufmerksamkeit ist sowohl im hier maßgeblichen Bereich der Informations- und Kommunikationspolitik wie auch im Bereich der später darzustellenden Personalentwicklung auf den Bereich des **beruflichen Wiedereinstiegs** nach zuvor durchgeführten Elternzeiten oder Freistellungen zur Pflege Angehöriger. Hier gilt es, von vornherein die Entstehung von „Schwellenangst“ vor einer Rückkehr zu vermeiden. Dies erleichtert nicht lediglich den schnellen und reibungslosen Wiedereinstieg mit Vorteilen sowohl für den Beschäftigten wie für eine effektive Aufgabenerledigung, sondern verhindert gerade bei mehrjährigen Abwesenheiten, dass die Rückkehr – bewusst oder unbewusst – immer weiter aufgeschoben wird. Dazu ist es wichtig, bereits bei Bekanntwerden der Schwangerschaft oder einer anstehenden Pflegezeit beispielsweise anhand einheitlicher Leitfäden Gespräche mit den Bediensteten zu führen, um über wichtige Regelungen, Fristen, ggfs. zu stellende Anträge zu informieren. Auch in der Abwesenheitsphase ist der Kontakt möglichst aufrecht zu erhalten. Dies kann in einem ersten Schritt durch Newsletter sowie die Weiterleitung interner Bekanntmachungen und Informationen geschehen.

Zudem hat es sich als vorteilhaft erwiesen, jedenfalls bei wichtigen Besprechungen der jeweiligen Organisationseinheit eine Teilnahme des in Eltern- oder Pflegezeit befindlichen Beschäftigten zu ermöglichen. Dazu ist eine entsprechende Terminierung sowie frühzeitige Bekanntmachung erforderlich. Gleiches gilt für die Möglichkeit, eventuelle Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten insbesondere bei internen Schulungen zu ermöglichen.

Im Rahmen von Kontakthalteprogrammen während einer Elternzeit oder sonstigen Beurlaubung könnte Mitarbeitern – soweit von deren Seiten Interesse und von Seiten der Dienststelle die Notwendigkeit besteht – eine zeitlich befristete Vertretungstätigkeit angeboten werden. Der Mitarbeiter kann so noch Kontakt zu den Kollegen und Vorgesetzten halten, verliert nicht den Bezug zu seiner Tätigkeit und wird in der Regel auch schneller wieder in den Beruf zurückkehren.

Darüber hinaus sind auch weitergehende Kommunikationswege denkbar. So hat sich beispielsweise in der Praxis ein aus dem Modell der „aufsuchenden Sozialarbeit“ entwickeltes Vorgehen als erfolgreich erwiesen, bei dem die jeweils abwesenden Beschäftigten durch einen sogenannten Lotsen, der sich ggfs. zuvor selbst in vergleichbarer Situation befunden hat, einmal pro Jahr unmittelbar persönlich aufgesucht werden, wenn dies gewollt ist.

#### 4. Führungskompetenz

Mit Blick auf die Führungskompetenz stellt sich zunächst übergeordnet die Frage, ob eine familienbewusste Philosophie in der Verwaltung insgesamt besteht. Nur wenn ein solches Bewusstsein in der Verwaltung im Alltag gelebt wird, findet eine entsprechende Berücksichtigung auch durch die Führungskräfte in der Praxis statt. Führungskräften kommt als Vorbildern eine hohe Bedeutung für eine größere Akzeptanz von Mitarbeitern in Teilzeit, Elternzeit oder Pflegezeit zu.

Um eine entsprechende Kompetenz zu entwickeln, werden in Kreisverwaltungen regelmäßig **Führungskräftecoachings** auch zum familienbewussten Führungsverhalten angeboten und Führungskräfte bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt. Dies beginnt bereits bei der Einstellung von Führungskräften, die von vornherein auch auf familienbewusstes Verhalten angesprochen werden sollten. Darüber hinaus sind zur Stärkung einer familienfreundlichen Führungskompetenz Maßnahmen denkbar, die eine Einbeziehung dieser Fragen sowohl in das jährliche **Mitarbeitergespräch**, in Mitarbeiterbefragungen und regelmäßig praktizierten so-

nannten **Führungskräftefeedbacks** ermöglichen. Dadurch können Führungskräfte auf die Doppelbelastung von Eltern und Pflegenden hingewiesen und sensibilisiert werden.

Wie weit Führungspositionen selbst bedarfsgerechten Teilzeitmodellen oder Auszeiten zugänglich sind, ist in jedem Einzelfall zu prüfen. Anzustreben ist, dass die Wahrnehmung familiärer Verpflichtungen nicht die Verantwortung für anspruchsvolle bzw. leitende Aufgaben von vornherein ausschließt.

## 5. Personalentwicklung

Bei der Personalentwicklung soll möglichst eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch eine entsprechende Planung sichergestellt werden. Dazu werden in der Praxis im Rahmen von Mitarbeitergesprächen auch Maßnahmen vorgestellt und Lösungen erarbeitet, um diese Vereinbarkeit zu steigern. Im Zuge von **Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen** wird die Berücksichtigung familiärer Belange angestrebt. Als problematisch erweist sich dabei in der Praxis, dass Fortbildungsveranstaltungen oftmals ganztägig durchgeführt werden, was eine Teilnahme von Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige erschwert. Diesbezüglich wird eine möglichst flexible Planung und die Aufteilung auf ggfs. zwei halbe Tage als Lösung angesehen. Bezüglich der durch die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen entstehenden dienstlichen Anwesenheit werden möglichst pragmatische Ausgleichsmechanismen wie ein teilweiser Freizeitausgleich angestrebt.

Hinsichtlich der Weiterentwicklung des Arbeitsbereiches und -umfeldes wird – wie bereits im Rahmen der Informations- und Kommunikationspolitik dargestellt – regelmäßig anzustreben sein, dass jedenfalls bei den Schlüsselbesprechungen in den jeweiligen Organisationseinheiten auch eine Einbindung der sich in Eltern- oder Pflegezeit befindlichen Beschäftigten ermöglicht wird.

Bei größeren Zusammenkünften der gesamten Verwaltung bspw. im Rahmen der **Personalversammlungen** oder **Weihnachtsfeiern** wird in der Praxis sowohl das Modell einer Betreuung der Kinder wie auch altersabhängig der **Mitnahme von Kindern** umgesetzt.

Bezüglich der Beförderungschancen wird grundsätzlich nicht zwischen Vollzeit und Teilzeitkräften, zwischen Mitarbeitern, die aktuell aktiv sind oder solchen, die sich in Eltern- oder Pflegezeit befinden, differenziert. Maßgeblich ist die berufliche Qualifikation. Ausführungen zu sogenannten Kontakthalteprogrammen während einer Auszeit und Wiedereinstiegsprogrammen finden sich bereits bei der Darstellung der Informations- und Kommunikationspolitik (siehe 3.).

Darüber hinaus werden in den Kreisverwaltungen erhebliche Aktivitäten zur **Gleichstellung von Mann und Frau** wie beispielsweise die gleichberechtigte Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen unternommen. Dies manifestiert sich in der öffentlichen Verwaltung auch in der obligatorischen Beschäftigung von Gleichstellungsbeauftragten in den Verwaltungen selbst.

## 6. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen

Finanzielle Zuschüsse, beispielsweise für Fahrt- und Betreuungskosten, ergänzendes Geld oder eine Hinterbliebenenrente werden im Rahmen der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen gezahlt. Hinsichtlich der Berücksichtigung im Rahmen der **leistungsorientierten Bezahlung** gemäß des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst differenzieren die Zielvereinbarungen nicht zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten.

## 7. Service für Familien

Bereits im Zuge der Arbeitsorganisation (siehe 1.) ist dargestellt worden, dass bei der Betreuung von Kindern sogenannte Eltern-Kind-Büros in der Praxis ebenso bestehen wie Modelle, bei denen Kinder in Ausnahmefällen an den Arbeitsplatz mitgebracht werden können, soweit dieser nicht im Bereich des Publikumsverkehrs angesiedelt ist. Dazu werden auch altersspezifisch gestaffelte **Spielekoffer** bereit gehalten.

Spezielle Betreuungsangebote für Kinder, wie bspw. **verwaltungseigene Kindertagesstätten**, dürften lediglich in sehr großen Kreisverwaltungen sinnvoll sein.

Besondere Angebote für die Betreuung in Ferien ausschließlich für Kreismitarbeiter werden wegen der damit verbundenen einseitigen Privilegierung eher kritisch bewertet. Allerdings kann bei entsprechender **Koordinierung von Ferienangeboten** durch den Landkreis selbstverständlich von vornherein eine Ansprache und Einbeziehung der Kreismitarbeiter erfolgen.

Was die Bereithaltung von Beratungs- und Vermittlungsleistungen angeht, stehen den Beschäftigten jedenfalls die in der Kreisverwaltung ohnehin regelmäßig vorhandenen Fachkräfte für Familienfragen als Ansprechpartner unmittelbar zur Verfügung. Insofern bietet die Kreisverwaltung von vornherein günstige Voraussetzungen, gebündelt Informationen sowohl mit Blick auf die Betreuung von Kindern wie Pflegebedürftigen zu erhalten.

Soweit in der Verwaltung eine Kantine für die Bediensteten vorhanden ist, könnte ein gemeinsames Mittagessen mit den Kindern der Bediensteten (Kindermenü) angeboten werden. Inwieweit dieser Service jedoch angenommen wird, ist sicherlich auch von der Infrastruktur im Landkreis und dem Schulangebot abhängig.

### III. Audit „berufundfamilie“ als strategisches Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Es ist eine Führungsaufgabe, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erhöhen. Dieser Prozess muss daher mit Managementmethoden und -instrumenten gesteuert werden. Das audit **berufundfamilie**<sup>®</sup> ist ein speziell entwickeltes Führungsinstrument für diese Aufgabe. Es setzt auf nachhaltige prozessartige Entwicklungen, die nicht unbedingt nur einzelne Maßnahmen zum Ziel haben, sondern eine grundsätzliche Bewusstseinsveränderung bei allen Beteiligten. Durch die Vorgehensweise im Rahmen des audit **berufundfamilie**<sup>®</sup> wird von Anfang an deutlich, dass es sich um einen „Top-down-Prozess“ handelt, der von der Behördenleitung ausgeht und getragen wird. Dieser öffentlich erkennbare Impuls von der höchsten Hierarchieebene verringert von Anfang an die in einem solchen Veränderungsprozess zu erwartenden Widerstände.

Die klar strukturierte Vorgehensweise und die Begleitung durch außerhalb der Organisation stehende Spezialisten führen dazu, dass die unterschiedlichen relevanten Dimensionen und Handlungsfelder des Personals und der Organisation überprüft werden. Entwicklungspotenziale und Handlungsbedarfe werden konkret identifiziert. Speziell im Bereich der Familie werden soziale Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen erworben, die für die Organisations- und Personalentwicklung von Bedeutung sind. Sie werden durch das audit **berufundfamilie**<sup>®</sup> erkannt und zum Wohl des Personals und der Verwaltung in Balance zwischen Aufgabenerfüllung und Familieninteressen genutzt.

Aber nicht nur nach Innen entfaltet das audit **berufundfamilie**<sup>®</sup> seine Wirkungen, sondern durch die damit verbundene Zertifizierung wird auch ein Imagegewinn zur Bevölkerung hin erreicht. Dadurch entsteht für die Verwaltung ein Wettbewerbsvorteil bei der Personalgewinnung, die durch die demografische Entwicklung in den nächsten Jahren erschwert wird (= war for talents). Der Anteil gut ausgebildeter Frauen an den Fachkräften wird immer höher werden müssen, um den zukünftigen Personalbedarf abzudecken. Bereits jetzt fragen beschäftigte Frauen mit spezi-

fischer Ausbildung in den zertifizierten Betrieben nach einem Arbeitsplatz, weil sie von der Entwicklung durch das audit berufundfamilie® gehört haben. Es kann somit Personal gewonnen werden, das trotz Einkommensverlusten wegen der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereit ist, zu wechseln.

Bei allen vorgegebenen Strukturen und Rahmenbedingungen ist das audit berufundfamilie® flexibel genug, um auf Veränderungen zu reagieren. Speziell die Pflege von Angehörigen wird durch die demographische Entwicklung immer mehr zum Thema der im Audit entwickelten Maßnahmen. Dies zeigt, dass die Instrumente des audit berufundfamilie® anpassungsfähig auf Veränderung reagieren können.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das audit berufundfamilie® nur eine Vorgehensweise für die Steigerung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist. Wer Nachhaltigkeit, Struktur und professionelle Begleitung in einem solchen Prozess sucht, sollte sich aber auf jeden Fall über dieses bereits häufig erfolgreich eingesetzte Instrument informieren, bevor er eigene Wege sucht.









DEUTSCHER  
LANDKREISTAG



Deutscher Landkreistag

Ulrich-von-Hassell-Haus

Lennestraße 11

10785 Berlin

Tel. 0 30/59 00 97-3 09

Fax 0 30/59 00 97-4 00

[www.landkreistag.de](http://www.landkreistag.de)

[info@landkreistag.de](mailto:info@landkreistag.de)

