

Wie familienorientiert sind deutsche Hochschulen? Dilemmata und Paradoxien der Vereinbarkeit von Studium/Beruf und Elternschaft

Günther Vedder

Ein Forschungsprojekt an der Universität Trier beschäftigt sich seit drei Jahren mit der Familienorientierung deutscher Hochschulen. In diesem Rahmen wurde das bekannte *Audit Beruf & Familie* zum *Audit Familiengerechte Hochschule* weiterentwickelt und an zehn Standorten angewendet. Mit Hilfe dieses Diagnoseinstruments lassen sich die vielfältigen Vereinbarkeitsprobleme von Studium/Beruf und Elternschaft gut abbilden. Kleinere Konflikte können auf dieser Basis mit einfachen Verbesserungen schnell gelöst werden. Einige zentrale Dilemmata und Paradoxien verlangen hingegen nach einem kulturellen Wandel hin zu einem familienfreundlichen Lern- und Arbeitsklima. Das *Audit Familiengerechte Hochschule* bietet jenen Hochschulen Orientierung, die diesen Veränderungsprozess einleiten und längerfristig umsetzen möchten.

1 Einführung

Wer sich derzeit im deutschen Wissenschaftsbereich (an Hochschulen, Fachhochschulen, Forschungseinrichtungen) um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Studium oder wissenschaftlicher Qualifizierung bemüht, sammelt unterschiedliche Erfahrungen. Während einige Bildungseinrichtungen Eltern und pflegenden Angehörigen bereits weitreichende Angebote unterbreiten, orientieren sich andere Organisationen immer noch sehr stark an den *Normalstudierenden* oder dem *Normalbeschäftigten*. Obwohl die gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst und die besondere Flexibilität des Studiums eigentlich gute Voraussetzungen für die Vereinbarkeit der Lebensbereiche bieten sollten, nehmen viele Familienmänner und -frauen alltägliche, organisatorische Hürden wahr.

Für diverse Wissenschaftsstandorte lässt sich feststellen, dass

- Entlastungsmöglichkeiten für berufstätige Eltern (z.B. Teilzeitangebote auf allen Hierarchieebenen) nur unzureichend publik gemacht werden,

- andererseits (oder gerade deshalb?) die Nachfrage nach solchen Regelungen eher gering ist und fast ausschließlich von Frauen artikuliert wird,
- teilweise offensichtliche, strukturelle Defizite vorliegen (z. B. fehlende Kinderbetreuungsangebote), die eine bessere Vereinbarkeit behindern,
- die Ursachen weiterer Probleme in Prüfungsordnungen oder Verwaltungsvorschriften festgeschrieben sind und sich einer schnellen Veränderung entziehen,
- Funktionsträger (in der Verwaltung, im Lehrkörper) ihre Ermessensspielräume im Einzelfall nicht immer zugunsten der Eltern nutzen.

Demgegenüber steht eine häufig anzutreffende Aufgeschlossenheit der Leitungen von Lehr- und Forschungseinrichtungen bzgl. der gesellschaftlichen Querschnittsaufgabe *Familienorientierung*. Diverse Promotoren und Promotorinnen bemühen sich zudem in verschiedenen Organisationen darum, in kleinen Schritten familienfreundlichere Rahmenbedingungen zu schaffen. Den umgesetzten Einzelmaßnahmen liegt allerdings nur selten ein schlüssiges Gesamtkonzept oder gar eine Veränderung der (Fach-)Hochschulkultur zugrunde.

2 Was verbirgt sich hinter der Familienorientierung?

Begrifflichkeiten mit der Endung „-orientierung“ sind in der modernen Managementliteratur weit verbreitet. Worte wie Mitarbeiterorientierung, Effizienzorientierung, Prozessorientierung, Werteorientierung, Kundenorientierung etc. weisen darauf hin, dass dem jeweils ersten Teilbegriff eine besondere Bedeutung in Organisationen zufällt. Die dahinter stehenden Konzepte sollen (wie früher die Sterne den Seefahrern) die Orientierung im Meer der unternehmenspolitischen Möglichkeiten erleichtern. Wer sich in kontingenten Situationen unsicher fühlt, kann mit deren Hilfe den eigenen Standort und seinen weiteren Kurs bestimmen.

Im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt daher neben der „familienbewussten Personalpolitik“, den „familienfreundlichen Unternehmen“ und der „familiengerechten Hochschule“ vor allem die „Familienorientierung von Organisationen“ eine besondere Rolle (vgl. *Görner 1995; Peinelt-Jordan 1996; Faber/Bochers 1999; Marr/Genz 1999; Gesterkamp 2002*). Dahinter verbirgt sich die Aufforderung, das jeweilige Menschenbild um familiäre Einflüsse zu erweitern, um die Folgen personalpolitischer Entscheidungen besser abschätzen zu können.

Die Familienorientierung einer Organisation läuft Gefahr, zugleich als Mittel und Zweck angesehen zu werden. Ist sie denn nun das angestrebte Ziel eines Veränderungsprozesses oder vielmehr der Weg zur Erreichung des Ziels? Wann könnte man von einer „vorhandenen Familienorientierung“ sprechen? Inwiefern sind hier Mittel oder Zweck (z. B. Elternzufriedenheit) erfassbar? Diese fehlenden Trennschärfen und Messprobleme hat Wächter bereits im Zusammenhang mit dem Begriff „Mitarbeiterorientierung“ bemängelt (vgl. *Wächter 2001, S. 187 ff.*). Sie lassen sich für alle oben genannten Orientierungen feststellen und sind nicht einfach auszuräumen. Daher ist es wichtig zu verdeutlichen, was der jeweilige Autor unter den Begrifflichkeiten versteht. In diesem Artikel soll „Familienorientierung“ (synonym: „Familiengerechtigkeit“) als Zielgröße angesehen werden, die durch eine spezifische Unternehmens- und Personalpolitik angestrebt wird. Sie weist auf eine besondere Unternehmenskultur hin, die den familiären Kontext der Beschäftigten in die Entscheidungsfindung mit einbezieht. Sie konkretisiert sich in der Art und Weise, wie Organisationsstrukturen, Planungen, Führungsaufgaben, Informations- und Kommunikationssysteme und personalpolitische Maßnahmen ausgestaltet werden.

3 Das Forschungsprojekt Familiengerechte Hochschule

Seit März 2001 arbeitet ein interdisziplinäres Team der Universität Trier (BWL-Lehrstuhl im Schwerpunkt Arbeit-Personal-Organisation und Frauenbüro der Universität) an einem Instrument zur Dokumentation der Familienorientierung an deutschen Hochschulen. Zu diesem Zweck wurde das bereits existierende *Audit Beruf & Familie* zum *Audit Familiengerechte Hochschule* weiterentwickelt. Das Forschungsprojekt wird von Beruf & Familie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, unterstützt und gefördert.

Das *Audit Familiengerechte Hochschule* eröffnet wissenschaftlichen Organisationen eine Möglichkeit, die Familienorientierung ihrer Personal- und Studienpolitik anhand festgelegter Kriterien zu erfassen und zu bewerten. Auf dieser Basis lassen sich bereits umgesetzte Maßnahmen einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Studium überprüfen, zukünftige Zielsetzungen definieren und die Auswirkungen von einschlägigen Verbesserungen im Zeitverlauf kontrollieren. Der Veränderungsprozess wird von externen Auditorinnen begleitet, die sowohl eine kritische Bestandsaufnahme vor Ort moderieren als auch die Entwicklung von Zielvereinbarungen unterstützen.

Familienorientierte Hochschulen, die sich einem solchen Audit stellen und familiengerechte Ziele anstreben, haben die Möglichkeit sich beim Audit-Rat der Gemeinnützigen

Hertie-Stiftung um das Zertifikat Familiengerechte Hochschule zu bewerben. Die wichtigsten Gründe für die Teilnahme an dem Audit-Verfahren sind in der Regel:

- Profilbildung im Wettbewerb der Hochschulen,
- Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung,
- Verbesserung der Ausbildungs- und Arbeitssituation für Eltern,
- Attraktivitätssteigerung für qualifiziertes Personal und Studierende,
- Chancengleichheit zwischen Personen mit bzw. ohne familiäre(n) Verpflichtungen,
- Optimierung des spezifischen Betriebsergebnisses der Hochschulen durch z.B. eine Steigerung der Effizienz des Personaleinsatzes, die Reduzierung von Studienabbrüchen ... ,
- Wahrnehmung der Chance, unter „externer Aufsicht“ endlich einen Teil jener Vorhaben zu realisieren, die bereits in Frauenförderplänen/Hochschulentwicklungsplänen festgeschrieben sind, aber nie umgesetzt wurden.

Folgende Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland haben das Zertifikat Familienorientierte Hochschule bereits erworben und können es öffentlichkeitswirksam einsetzen:

Universitäten	Fachhochschulen
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt	FH Frankfurt am Main
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel	FH Hildesheim/Holzminden/Göttingen
Universität Koblenz-Landau	FH Ludwigshafen am Rhein
Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg	FH Mainz
Universität des Saarlandes, Saarbrücken	
Universität Trier	

Weitere Hochschulstandorte stellen sich derzeit dem Auditierungsprozess, der sich über mehrere Monate hinzieht. Die nachfolgenden Kapitel basieren auf umfangreichen Erfahrungen, die das Trierer Projektteam im Rahmen der Auditierungen gemacht hat. Im Mittelpunkt der Ausführungen stehen einige zentrale Dilemmata und Paradoxien, die eine konsequente Familienorientierung der Hochschulen erschweren. Sie verdeutlichen jene Handlungszwänge, denen sich berufstätige oder studierende Eltern und deren Vorgesetzte

häufig ausgesetzt sehen. In den Schlusskapiteln wird ausgeführt, welche Beiträge das *Audit Familiengerechte Hochschule* zur Entschärfung der Vereinbarkeitsprobleme leisten kann.

4 Was sind Dilemmata und Paradoxien?

Ein *Dilemma* liegt vor, wenn zwischen mindestens zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen entschieden werden muss (vgl. *Neuberger 2002, S. 337 f.*). Es kann nur entweder die eine oder die andere Option gewählt werden, obwohl es für beide Varianten gleich gute (mehr Geld \leftrightarrow mehr Zeit) oder schlechte Argumente (die Wahl zwischen Pest und Cholera) gibt. Und es besteht ein Zwang zur Entscheidung, auch wenn es sich um komplexe, mehrdeutige, vage und im Zeitverlauf nicht konstante Alternativen handelt (vielfältige Beispiele finden sich bei *Müller-Stewens/Fontion 1997, S. 42 ff.*).

Demgegenüber stellt das *Paradoxon* eine „der allgemeinen Erfahrung zuwiderlaufende, scheinbar widersinnige Aussage dar, die auf die Vielfalt, Widersprüchlichkeit und Komplexität von Erscheinungen hinweist“ (*Brockhaus 1997, S. 555*). Unter „Erscheinungen“ lassen sich Behauptungen über wirtschaftliche Vorgänge, den ökonomischen Gesetzen widersprechende Effekte oder auch den erklärten Absichten zuwiderlaufende Wirkungen subsumieren. In paradoxen Situationen muss nichts mehr entschieden werden. Die Entscheidung ist längst gefallen, und die Beteiligten sollen sich mit den Konsequenzen arrangieren. So kann es zum Beispiel sein, dass Manager im Sinne ihres Unternehmens schlechter arbeiten, wenn man sie genauer kontrolliert, weil sie dann zur kurzfristigen Ergebnismaximierung neigen (vgl. *Prisching 1996, S. 259 ff.*). Eigentlich sollten die Kontrollen in kürzeren Zeitabständen genau das Gegenteil bewirken.

Dilemmata und Paradoxien sind nicht gänzlich vermeidbar, aber es gibt unterschiedliche Strategien damit umzugehen (vgl. *Neuberger 2002, S. 359 ff.*). Im Falle der Dilemmata kann an den einzelnen Bestandteilen der Definition angesetzt werden. So lässt sich zum Beispiel bestreiten, dass es sich bei den Alternativen um gleichwertige Gegensätze handelt. Statt dem „Entweder-Oder“ wird dann nach einer „Sowohl-als-auch“-Lösung gesucht. Oder man versucht das Problem durch Verzeitlichung (erst das eine, dann das andere) zu umgehen. Eine weitere Strategie ist das Bestreiten eines aktuellen Wahlzangs. Dann lassen sich Dilemmata auch aussitzen, oder gar als erwünscht und entwicklungs-fördernd umdefinieren. Ähnliche Formen des Umgangs bieten sich auch für Paradoxien an, die nach der hier verwendeten Definition ja nichts anderes als verfestigte Dilemmata ohne Entscheidungszwang darstellen. Beide Phänomene sind auch im Bereich der Familienorientierung von Organisationen zu beobachten.

5 Kernprobleme von Eltern an Hochschulen

Wer Familie und Beruf bzw. wissenschaftliche Qualifizierung miteinander vereinbaren möchte, stößt auf eine Vielzahl von Problemen, Konflikten und Paradoxien. Diese sind nach Überzeugung des Autors auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt. Zwischen einer kleinen Unvereinbarkeit im Einzelfall und jenen grundlegenden Diskrepanzen, mit denen sich die Mehrzahl aller Eltern konfrontiert sieht, liegen Welten. Erstere ist meist mit etwas gutem Willen und vergleichsweise geringen Finanzmitteln auszuräumen. Letztere sind so fundamental mit unserer Gesellschaft, dem jeweiligen Wertesystem oder der spezifischen Arbeitsorganisation verbunden, dass sie sich schnellen Lösungen entziehen. Im Folgenden werden sechs zentrale Dilemmata von Eltern beschrieben, die auf einer Metaebene anzusiedeln sind. Wie auch immer die Familienorientierung an Hochschulen realisiert wird, sie muss sich mit diesen Kernproblemen auseinandersetzen.

Ein Teil der Probleme tritt in Westdeutschland wesentlich stärker zu Tage als z. B. in Ostdeutschland oder Skandinavien. Ein kurzer Blick auf die Vereinbarkeitssituation in der ehemaligen DDR zeigt, dass die Dilemmata eng mit dem jeweils vorherrschenden Arbeits- und Familienleitbild zusammenhängen. Die ostdeutschen Hochschulen profitieren teilweise heute noch von einer Infrastruktur der Kinderbetreuung, die sich zu DDR-Zeiten nicht an dem Ideal allenfalls halbtags erwerbstätiger Mütter orientiert hat. In Frankreich kann man seit Jahrzehnten verfolgen, dass solche vereinbarkeitsförderlichen Bedingungen auch im Rahmen von kapitalistischen Wirtschaftsordnungen organisiert werden können.

5.1 Widersprüchliche Anforderungen aus unterschiedlichen Lebensbereichen

Jeder Mensch hat eine Vielzahl von Rollen inne und sieht sich entsprechenden Rollenerwartungen ausgesetzt, die teilweise gleichzeitig an ihn gerichtet werden (vgl. *Neuberger 2002, S. 320*). Eine Gruppenleiterin in der Hochschulverwaltung kann z. B. sowohl Untergebene, Vorgesetzte, Kollegin, Gesprächspartnerin des Personalrats ... (innerorganisatorisch) als auch Tochter, Mutter, Partnerin, Freizeitsportlerin und ehrenamtliche Kommunalpolitikerin (außerorganisatorisch) sein. Konflikte oder Dilemmata entstehen in solch einem Kontext vor allem dann, wenn sich die unterschiedlichen Erwartungen widersprechen oder wenn ihnen nicht zeitgleich entsprochen werden kann.

Die Arbeitgeber sind häufig an einer extensiven Verfügbarkeit über die Arbeitskraft der Beschäftigten interessiert und tendenziell bereit, den zeitlichen oder räumlichen Einsatz durch finanzielle Vergünstigungen zu honorieren (vgl. *Hengstenberg 1994, S. 92*). Im

Tagesgeschäft führen kurzfristige Zielsetzungen und Termindruck bereits zu hohen zeitlichen Grundbelastungen. Diese erhöhen sich noch, wenn der Personalbestand sehr knapp kalkuliert ist und für erkrankte Spezialistinnen kein Ersatz bereitgestellt werden kann (vgl. *Hosemann/Burian/Lenz 1992, S. 22*). Wer in einer solchen Situation seine Vorgesetzten und Kollegen nicht enttäuschen möchte, der weist schnell hohe Überstundenzahlen auf, die teilweise gar nicht mehr durch Freizeit ausgeglichen werden können. In einem „geschlossenen Zeitsystem“ (ein Tag hat nur 24 Stunden) führt dieses Arbeitsverhalten zu massiven Einschränkungen im Privatleben.

Demgegenüber stehen die davon abweichenden Bedürfnisse der Familien(mitglieder). In der Familie ist eine gemeinsame Zeitgestaltung konstitutiv und sinnstiftend für das Zusammenleben (vgl. *Pfahl/Reuyß 2002, S. 461*). Tagtäglich muss dort zwischen konkurrierenden individuellen, sozialen und strukturellen Bedürfnissen abgewogen werden. Kindergarten- und Schulzeiten, Arzttermine, Öffnungszeiten von Geschäften, Trainingszeiten von Sportvereinen und Musikschulstunden stellen hohe Anforderungen an die Koordinationsfähigkeit der Beteiligten. Familien bemühen sich daher um die Etablierung von sich wiederholenden Alltagszeiten und gemeinsamen Handlungsroutinen. Schwankende Arbeitszeiten von ein oder zwei berufstätigen Elternteilen stellen diese Arrangements auf eine harte Probe.

Die Erreichung einer wünschenswerten Work-Life-Balance wird noch komplizierter, wenn man die Eigen-Bedürfnisse der Betroffenen mit einbezieht. Viele berufstätige Eltern haben das Gefühl, dass ihre individuellen Aktivitäten zur Gesundheitsvorsorge und Freizeitgestaltung viel zu kurz kommen. Sie hätten gerne mal wieder Zeit für einen Kinobesuch, regelmäßige Sporteinheiten, ein Wellness-Wochenende oder schlicht zum Faulenzen und Nichts-Tun.

Den handelnden Akteurinnen (und insbesondere den Eltern unter ihnen) wird deutlich, dass sie nur einem Bruchteil der an sie gerichteten Erwartungen entsprechen können. Egal wofür man sich entscheidet, diverse Wünsche bleiben stets unberücksichtigt und einige besondere Chancen vergehen unwiederbringlich. Der Nutzen, den eine gewählte Alternative stiftet, muss im Grunde immer mit dem entgangenen Nutzen nicht realisierter Möglichkeiten verrechnet werden (vgl. *Vedder 2001, S. 70*). Einige Elternteile konzentrieren sich in dieser Entscheidungssituation auf einen bestimmten Handlungsbereich und verzichten auf viele Erfahrungen. Andere Mütter und Väter bemühen sich darum, in ganz unterschiedlichen Bereichen wenigstens oberflächlich aktiv zu sein. Einem Teil der Eltern gelingt es ganz gut, die negativen Konsequenzen ihres Handelns zu verdrängen

oder zu sublimieren. Viele Betroffene leiden allerdings regelrecht unter dem Dilemma, sich zwischen widersprüchlichen Anforderungen entscheiden zu müssen.

5.2 Die Wertediskrepanz zwischen den Beteiligten

In hierarchischen Konstellationen an Hochschulen prallen häufig ganz unterschiedliche Wertesysteme und Erfahrungshorizonte aufeinander. Die Einstellungen von Professorinnen und Studierenden, Doktorvätern und Promovierenden oder Verwaltungsleiterinnen und Sachbearbeitern weichen teilweise deutlich voneinander ab. Dies gilt auch (oder gerade) für Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Qualifizierung.

Viele ältere Vorgesetzte (Männer *und* Frauen) pflegen ein traditionelles Familienbild und haben nur in begrenztem Umfang eigene Kinderbetreuungserfahrungen gesammelt (vgl. *Peinelt-Jordan 1996, S. 273 ff.*). Während die männlichen Führungskräfte und Professoren die Familienarbeit häufig an ihre Partnerinnen delegiert haben, ist ein Teil der weiblichen Führungskräfte und Professorinnen kinderlos geblieben. Die Mehrzahl der Vorgesetzten an Hochschulen kennen die alltäglichen, familiären Verfügbarkeitsanforderungen allenfalls aus der Beobachterperspektive. Natürlich gibt es in diesem Bereich auch positive Ausnahmen, zumal die relativ flexiblen Arbeitsbedingungen ein stärkeres Familienengagement beider Elternteile unterstützen. Allerdings kann nur eine Minderheit der Entscheidungsträger an Hochschulen die vielfältigen Alltagssorgen junger Familien richtig einschätzen.

Aus Sicht der Eltern stellt sich daher die Frage, ob sie ihre familiären Probleme und die daraus resultierenden Folgen gegenüber den Entscheidungsträgern genau benennen sollen. Dies bietet sich vor allem dann an, wenn eine gesetzliche Handlungsgrundlage existiert und/oder bekannt ist, dass der Vorgesetzte oder die Professorin sehr konstruktiv mit solchen Problemen umgehen. Gelegentlich fällt den Vorgesetzten die familienfreundliche Entscheidungsfindung jedoch nicht leicht. Ist es gerecht, einer Studentin oder einem Mitarbeiter aus familiären Gründen eine Sonderregelung zu genehmigen, die anderen Personen z. B. aus freizeitbezogenen Gründen verwehrt wird? Wird damit ein Präzedenzfall geschaffen, an dem sich Nachahmer orientieren werden und der bei einer umfangreicheren Anwendung zum Problem werden könnte? Nach *Peinelt-Jordan* ist die (häufig unbegründete) Sorge vor dem „Lostreten einer Lawine“ im Vereinbarkeitsbereich sehr verbreitet (vgl. *Peinelt-Jordan 1996, S. 286*).

Vor diesem Hintergrund spitzt sich die Familienorientierung in Organisationen auf eine wertbezogene Entscheidung vor Ort zu. Was ist es den jeweiligen Entscheidungsträgern wert, Sonderregelungen für Eltern nicht nur zuzulassen, sondern diese auch nach Kräften zu unterstützen? Sind sie bereit, den Müttern und Vätern kleiner Kinder entgegenzukommen, auch wenn dies unter Umständen mit Nachteilen für sie selbst oder andere Beteiligte verbunden ist? Denn eins ist klar – nicht alle möglichen Sonderfälle von Vereinbarkeitsproblemen können in Gesetzen oder Dienstvereinbarungen geregelt (das wäre eine klare Entscheidungsgrundlage), sondern müssen meist individuell entschieden werden.

5.3 Vom Segen und Fluch der Zeitsouveränität

Flexible Arbeitszeitmodelle stellen für Beschäftigte mit Kindern zwar nicht die alleinige, aber doch eine ganz wesentliche Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf dar (vgl. *Winnes 1999, S. 22 ff.*). Diese Personengruppe ist nicht zuletzt aufgrund komplexer Betreuungssettings darauf angewiesen, dass Anfangs- und Endzeiten der Arbeit flexibel gewählt sowie Zeitguthaben auf- und abgebaut werden können. Starr fixierte tägliche Anwesenheitszeiten sowie Präsenzplichten, die über die Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen hinausgehen, führen hingegen häufig zu Vereinbarkeitsproblemen. So gesehen finden Beschäftigte und Studierende an deutschen Hochschulen in der Regel sehr familienfreundliche Rahmenbedingungen der Arbeit und Qualifizierung vor.

In weiten Teilen des Wissenschaftsbetriebs wird implizit ein Modell gelebt, das in der öffentlichen Debatte unter dem Begriff „Vertrauensarbeitszeit“ bekannt ist (vgl. *Hoff 2002*). Es beinhaltet das Recht und die Pflicht aller Beschäftigten, die persönliche Arbeitszeit kreativ und flexibel an die schwankenden Anforderungen des Arbeitsprozesses anzupassen. Und es bietet (theoretisch) die fast schon ideale Möglichkeit, Lage und Verteilung der Arbeitsstunden auf individuelle Bedürfnisse zuzuschneiden. Vertrauensarbeitszeit gilt bei vielen Führungskräften und Personalräten als „das Symbol für eine innovative und moderne Zeitkultur“ (*Böhm/Herrmann/Trinczek 2002, S. 436*). Doch wie so oft stecken die kritischen Aspekte in den alltäglichen Details.

Die Freigabe der Arbeitszeitgestaltung geht in der Regel mit Forderungen an die Beschäftigten einher, eine hohe Leistungsbereitschaft zu zeigen, gute Arbeit abzuliefern und unternehmerisch zu handeln. Im Klartext bedeutet dies: Wenn Fristen einzuhalten sind, wenn sich Kunden beschweren, wenn Projekte akquiriert werden müssen oder wenn größere Arbeitspakete unerledigt sind, dann soll sich der vertrauenswürdige Mitarbeiter

selbst zu Überstunden motivieren, um die Aufträge doch noch in guter Qualität und angemessener Zeit abzuarbeiten. Es hängt also ganz vom Zuschnitt der Aufgaben ab, ob diese Delegation von Verantwortung zu zeitlichen Freiräumen oder zur Selbstausbeutung führt. Denn die „Begrenzung der arbeitsbezogenen Leistungsverausgabung“ (Böhm/Herrmann/Trinczek 2002, S. 437) entfällt hier im positiven wie im negativen Sinn. Der Leistungsdruck lässt sich nun indirekt erhöhen, indem z. B. (personelle) Ressourcen verknappt oder immer höhere Zielvorgaben gesetzt werden. Diese Tendenz ist derzeit an den deutschen Hochschulen zu beobachten. Auch studierende Eltern haben längst bemerkt, dass das Recht auf freie Studiengestaltung und die Chance zur Präsenz in ganz unterschiedlichen Lebensbereichen zu Belastungen werden können. Die Anforderungen zukünftiger Arbeitgeber bzgl. Zusatzleistungen (Praktika, Auslandsaufenthalte, soft skills) sind inzwischen so hoch und zeitintensiv, dass die persönliche Kinderbetreuung stets zu Abstrichen in anderen Bereichen führt.

Das spezifische Dilemma besteht darin, dass sich hinter der vermeintlichen individuellen Zeitautonomie vor allem eine massive Delegation von Verantwortung in Richtung der betroffenen Eltern verbirgt. Je höher die Anforderungen, desto stärker ist die Tendenz zur Selbstausbeutung und zum Arbeiten bzw. Lernen ohne Ende zu beobachten. Die Rahmenbedingungen der privaten Lebensführung werden dadurch eher noch erschwert. Festzuhalten bleibt: Klare Grenzziehungen mit einklagbaren Rechten (z. B. der Zeitausgleich für dokumentierte Überstunden) haben durchaus auch positive Effekte auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Qualifizierung.

5.4 Finanzierung und Selbstverständnis von Betreuungseinrichtungen

Den deutschen (Grund-)Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen fällt im Bereich der Familienorientierung von Hochschulen eine besondere Rolle zu. Sie entscheiden durch die Art und den Umfang ihrer Angebote darüber mit, wie viele Stunden pro Woche die Eltern junger Kinder einer geregelten Berufs- oder Qualifizierungstätigkeit nachgehen können. Da familiäre Netzwerke immer seltener greifen (die Großeltern sind unter Umständen selbst noch berufstätig oder leben in einer anderen Stadt), wächst die Bedeutung der institutionellen Fremdbetreuungsmöglichkeiten am Wohn- oder Arbeitsort. Für die Finanzierung solcher Angebote kommen in der Regel entweder der Staat (Bund, Länder, Gemeinden), kirchliche und freie Träger, die Familien selbst (über Elternbeiträge) sowie die Studentenwerke und Hochschulen (als Träger oder Co-Finanziers) auf. Alle vier Parteien klagen regelmäßig über Geldmangel oder fühlen sich nicht zuständig, was den Ausbau einer angemessenen Betreuungsinfrastruktur erschwert. Neben den finanziellen

sind es allerdings auch ideologische Probleme, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf beeinträchtigen.

Paradoxerweise steht den hoch flexibilisierten Arbeitsanforderungen meist ein starrer, von organisationstechnischen Gesichtspunkten bestimmter Rhythmus in Schulen und Kindergärten gegenüber (vgl. *Gesterkamp 2002, S. 129*). Die wenigen Krabbelstuben haben teils nur stundenweise geöffnet, viele Kindergärten legen eine Mittagspause ein und die meisten Schulen bieten auch an langen Schultagen kein Mittagessen an. Selbst unter den schon besser klingenden Rahmenbedingungen der „vollen Halbtagschulen“ oder „Kernzeitbetreuungen“ fallen immer noch diverse Betreuungstage unplanmäßig aus. Als Gründe werden häufig Krankheitsfälle, Betriebsausflüge, Heizungsdefekte, Teamtage oder Fortbildungen angeführt. Einige Lehrer sehen sich nach wie vor nur für die Vermittlung schulischer Bildung und nicht etwa für die (sozial-)pädagogische Betreuung ihrer Schützlinge zuständig. Sie erfassen meist nur ansatzweise jene vielfältigen Konsequenzen, die sich z. B. aus einem krankheitsbedingten, frühzeitigen Ende des Schulbetriebs für die betroffenen Familien ergeben. Vor diesem Hintergrund lässt die Verlässlichkeit der öffentlichen Erziehung des Nachwuchses in Deutschland zu Wünschen übrig. Die unbefriedigende Betreuungssituation ist dann nicht paradox, wenn von einer geschlechtlichen Arbeitsteilung und von der grundsätzlichen Verfügbarkeit eines Elternteils (meist der Mutter) ausgegangen wird. Diese Grundlage wird in den familienpolitischen Diskussionen allerdings häufig nicht thematisiert.

Bei allen genannten Problemen soll an dieser Stelle nicht der Eindruck erweckt werden, eine hochschulnahe Kinderbetreuung würde in Deutschland nicht stattfinden. An den Hochschulstandorten hat sich in den letzten Jahrzehnten vielmehr ein breites Spektrum von Betreuungseinrichtungen entwickelt (vgl. *Hardach-Pinke et al. 1996*). Sie unterscheiden sich je nach Trägerschaften, Zuständigkeiten, Organisationsformen und Nutzungsbedingungen. Einige Standorte sind sehr gut ausgestattet (z. B. Tübingen, Trier, mehrere ostdeutsche Städte), an anderen Hochschulen fehlen solche Betreuungsangebote. In einigen Bundesländern gehört es zu den Pflichtaufgaben der Studentenwerke, Kinderbetreuung zu organisieren (z. B. Bayern, Hamburg, Thüringen), an anderen Standorten halten sich die Hochschulen und Studentenwerke aus diesem sozialen Angebot völlig heraus. Solche guten oder mangelhaften Grundaustattungen im Kinderbetreuungsbereich tragen natürlich wesentlich zur Familienorientierung an Hochschulen bei. Allerdings treten die oben genannten Dilemmata auch an solchen Standorten auf, die eigentlich sehr gut ausgestattet sind. Gerade die hochschulnahen, freien Träger leiden häufig unter einer unzureichenden finanziellen Basis, die wünschenswerte zusätzliche Betreuungsangebote verhindert.

5.5 Die Unvereinbarkeit von unterschiedlichen Elternbedürfnissen

Weitere Dilemmata der Familienorientierung sind zu beobachten, wenn in einer Situation unterschiedliche aber gleichwertige Elterninteressen aufeinanderprallen. Im Kinderbetreuungsbereich spitzen sich solche Konflikte immer wieder zu: Jene Grundschullehrerinnen, die eine Betreuung bis 14 Uhr sicherstellen sollen, und jene Erzieherinnen, die im Notfall auch bis 20 Uhr Kinder versorgen sollen, sind häufig selbst Mütter mit einem komplizierten Betreuungsarrangement. Die Arbeitgeber der pädagogischen Fachkräfte werden mit schwierigen Entscheidungssituationen konfrontiert, in der sie entweder den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiterinnen oder jenen der Kunden Rechnung tragen können. Auch wenn sich im Einzelfall annehmbare Kompromisse finden lassen, bleiben diese Konstellationen grundsätzlich konfliktbeladen.

Ähnliche Fälle gibt es auch im Lehr- und Forschungsbetrieb. *Fall A:* Ein Mitarbeiter und Vater bietet unter Umständen ganz bewusst eine Blockveranstaltung am Wochenende an, weil sich diese zeitliche Organisationsform des Lehrdeputats besser mit seinen familiären Bedürfnissen vereinbaren lässt als eine wöchentliche Veranstaltung. Diese für ihn günstige Regelung kann allerdings eine studierende Mutter in besondere Betreuungsschwierigkeiten bringen, die sich nicht durch reguläre Kinderbetreuungsangebote lösen lassen. *Fall B:* In einem Forschungsprojekt sind ausschließlich Eltern kleiner Kinder beschäftigt, deren zeitliche Flexibilität klaren Restriktionen unterliegt. Wer tritt in diesem Fall die dringend erforderliche, zweitägige Dienstreise an? Wer nimmt die Gesprächstermine mit externen Partnern in den späten Nachmittagsstunden wahr? Und wer leistet jene Überstunden, die sich in der Endphase des Projekts kaum vermeiden lassen?

Es bietet sich an, solche Konflikte durch besondere Rücksichtnahmen im Vorfeld oder durch spätere faire Lösungen im gegenseitigen Einvernehmen zu lösen. Bei aller Toleranz und Aufgeschlossenheit der Vereinbarkeitsfrage gegenüber bleibt allerdings ein Problemkern, der sich nicht einfach wegdiskutieren oder schnell auflösen lässt. Wenn unterschiedliche Elterninteressen so unmittelbar aufeinanderprallen bleibt häufig nur die Möglichkeit, die Beteiligten im Wechsel in den saueren Apfel beißen zu lassen. Hat im einen Fall Mutter X ihren Wunsch durchsetzen können, dann ist im nächsten Fall eben Vater Y zuerst an der Reihe.

5.6 Unbeabsichtigte Nebenwirkungen sozialer Standards

Nahezu jeder Eingriff in die Rahmenbedingungen, Strukturen und Abläufe von Organisationen führt neben den beabsichtigten Effekten auch zu ungewollten Nebenfolgen (vgl. *Kühl 2001*). Dies trifft auch auf gesetzliche und tarifpolitische Regelungen zu, die dem Schutz oder der Förderung von Familien dienen. Die gesetzlichen Sozialstandards in Deutschland sind in diesem Bereich vergleichsweise hoch (Mutterschutz, Erziehungsurlaub, Anrecht auf Teilzeitarbeit, Kündigungsschutz, Arbeitsplatzzerhaltung, Einkommenssicherung ...). Sie werden durch tarifliche und betriebliche Festlegungen, die teilweise weit über die gesetzlichen Forderungen hinausgehen, noch ergänzt. So positiv es für Eltern ist, dass z. B. der Ortszuschlag im BAT nach der Kinderzahl gestaffelt ist oder einige Arbeitgeber in Betreuungsfällen großzügige Freistellungsregelungen anbieten – diese bevorzugte Behandlung birgt auch Risiken. Wenn der Fall eintritt (oder auch nur der Verdacht besteht), dass beschäftigte Eltern teurer und weniger gut kalkulierbar sind als kinderlose Angestellte, dann kann sich dies zu einem massiven Nachteil im Wettbewerb um die knappen Stellen entwickeln. Die ökonomisch rational handelnden Arbeitgeber müssen dann gute zusätzliche Argumente finden, um Mütter und Väter trotz (wahrgenommener) höherer Kosten einzustellen und/oder weiter zu fördern (vgl. *Jungwirth 1999*).

Einige für den Hochschulbereich typische Rahmenbedingungen behindern die Familienorientierung. So wird bei den Personalkosten in Projekten häufig mit Festbeträgen kalkuliert (z. B. 55.000 Euro für eine volle BAT Ila-Stelle), die nicht überschritten werden dürfen und auf relativ junge und kinderlose Beschäftigte zugeschnitten sind. Die Geldgeber akzeptieren in der Regel keine finanziellen Ansätze, die bestimmte Grenzwerte überschreiten. Eine 40-jährige Mutter mit drei Kindern lässt sich in diesem Rahmen zunächst einmal nicht finanzieren, es sei denn, sie lässt sich bei gleichem Arbeitsanfall auf einen zeitlich reduzierten Vertrag ein. Gleiches gilt für die Wahrnehmung von Elternfreistellungsrechten im Rahmen von Projekten. Wenn Forschungsvorhaben auf drei Jahre befristet sind und Mitarbeiterinnen (in neun von zehn Fällen sind es Frauen) das gesetzlich verankerte Recht auf Elternzeit in Anspruch nehmen, dann stellt sich die Frage: Wohin sollen sie nach Abschluss des Erziehungsurlaubs zurückkehren? Häufig sind die Projekte dann schon beendet und nur in günstigen Ausnahmen wird gerade eine Stelle in einem anderen Projekt oder am Lehrstuhl frei. Der soziale Standard „Elternzeit“ lässt sich also mit der Organisationsform „Forschungsprojekt“ nur bedingt vereinbaren.

Die Folgen solcher Unvereinbarkeiten lassen sich im Hochschulalltag beobachten und spiegeln sich auch in den Hochschulstatistiken wider. Frauen sind in vielen wissenschaftlichen Bereichen unterrepräsentiert und die etwas älteren Mütter und Väter im Lehr- und Forschungsbetrieb relativ selten anzutreffen. Gelegentlich richten sich die sozialen Standards gegen die Angehörigen jener Zielgruppen, die eigentlich geschützt werden sollten. Die Arbeitgeber rekrutieren erst gar keine Personen, die mit umfangreichen Schutzrechten und zusätzlichen Handlungsoptionen ausgestattet sind. Solche Tendenzen lassen sich minimieren, wenn möglichst viele Vorgesetzte ganz bewusst auch den Angehörigen von Minderheiten (die Eltern kleiner Kindern bilden in Organisationen eine Minderheit) eine Chance geben oder wenn die ganze Unternehmenskultur auf Chancengleichheit ausgerichtet ist.

6 Das Audit Familiengerechte Hochschule als Problemlösungsansatz

Hinter dem *Audit Familiengerechte Hochschule* verbirgt sich ein personalpolitisches Instrument, das die Situation von Eltern an einer Bildungseinrichtung dokumentiert und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang setzt. Zentrales Ziel des Audits ist die Förderung eines familienfreundlichen Arbeits- und Lernklimas. Die grundlegende Bestandsaufnahme zu Beginn des Prozesses orientiert sich an einem umfangreichen Kriterienkatalog, der sich über folgende Handlungsfelder erstreckt:

- Handlungsfeld 1: Arbeitszeit
- Handlungsfeld 2: Arbeitsort
- Handlungsfeld 3: Arbeitsinhalte und -abläufe
- Handlungsfeld 4: Führungskompetenz
- Handlungsfeld 5: Information und Kommunikation
- Handlungsfeld 6: Personalentwicklung
- Handlungsfeld 7: Flankierender Service für Familien
- Handlungsfeld 8: Rahmenbedingungen der Qualifizierung

Aus den auf diesem Weg dokumentierten Stärken und Defiziten eines Hochschulstandorts werden Zielvereinbarungen für Verbesserungen abgeleitet, deren Umsetzung in den kommenden Jahren mehrfach extern kontrolliert wird. Die Organisationen werden im Laufe der Zeit immer familiengerechter und nähern sich der Chancengleichheit zwischen

Beschäftigten mit bzw. ohne Familienpflichten Stück für Stück an. Natürlich kann selbst die konsequente Familienorientierung einer Hochschule nicht gänzlich verhindern, dass die oben genannten Vereinbarkeitsprobleme auftreten. Was sich durch die neue Perspektive ändert, ist allerdings die Sensibilität für Familien-Dilemmata und die grundsätzliche Bereitschaft, nach einer Lösung zu suchen, die möglichst vielen Elternbedürfnissen gerecht wird. Einige typische Strategien im Umgang mit Paradoxien, wie z. B. das Aussitzen oder die Umdefinition von Problemen als „besonders entwicklungsfördernd“ (vgl. Punkt 4) sollten nach dem Audit zumindest deutlich schwerer durchzuhalten sein als vorher.

Im Falle der widersprechenden Anforderungen (Punkt 5.1) und der Wertediskrepanz (Punkt 5.2) ist es wichtig, dass den Führungskräften und Dozierenden die daraus resultierenden Probleme überhaupt bewusst sind. Wenn sie sich sensibel und kompromissbereit zeigen, können sie mit der Loyalität und Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und studierenden Eltern rechnen. Das Audit fördert diesen Prozess durch Maßnahmen in den Handlungsfeldern *Führungskompetenz* (z. B. Trainings, Führungsleitlinien) und *Personalentwicklung* (z. B. Mitarbeitergespräche, Wiedereinstiegsplanung). Ein familienfreundliches Betriebsklima kann Situationen reduzieren, in denen Vereinbarkeitsprobleme als „Sache der Betroffenen“ angesehen werden, die nicht mit „fachlichen Aspekten vermischt werden dürfen“. Auf solche Positionen ziehen sich einige Entscheidungsträger an den Hochschulen derzeit noch gerne zurück.

Mit dem Selbstverständnis von Betreuungseinrichtungen (Punkt 5.4) und den unbeabsichtigten Nebenwirkungen sozialer Standards (Punkt 5.6) sind Themen angesprochen, die über die jeweilige Organisation hinausgehen. Das Audit greift diese Aspekte in den Handlungsfeldern *Information und Kommunikation* sowie *Flankierender Service* auf. Die Hochschulen sind aufgefordert, die Vereinbarkeitsproblematik auch extern (z. B. auf Fachkonferenzen, im politischen Kontext) zu kommunizieren. Veränderungen der Rahmenbedingungen sind vor allem auf Länderebene möglich. Hier gilt es, die Wissenschafts- und Familienministerien mit möglichen Missständen zu konfrontieren und Verbesserungen einzufordern. Im Bereich der Betreuungseinrichtungen können überbetriebliche Lösungen unter Einbeziehung der Kommunen, Studentenwerke oder anderer Arbeitgeber angestrebt werden. Selbst in Zeiten knapper Kassen lassen sich Angebote realisieren, die den besonderen Bedürfnissen studierender und an Hochschulen arbeitender Eltern eher gerecht werden, als die Regelbetreuung in etablierten Einrichtungen.

Mit dem Segen und Fluch der Zeitsouveränität (Punkt 5.3) werden viele Hochschulbedienstete Tag für Tag konfrontiert. Hier bieten sich Veränderungen an den Strukturen,

Abläufen und am individuellen Arbeitsstil an. Das Audit fragt im Handlungsfeld *Arbeitsinhalte und -abläufe* konkrete Maßnahmen zur Stressentlastung, wie z.B. ungestörte Arbeitszeiten (mit Telefonumstellung) oder vereinfachte informelle Absprachen ab. Im Handlungsfeld *Personalentwicklung* können Seminare zur persönlichen Weiterentwicklung (z.B. Zeit- und Gesundheitsmanagement) oder auch regelmäßige Feedback-Runden vereinbart werden.

Am schwierigsten erscheint der Umgang mit der Unvereinbarkeit von Elternbedürfnissen (Punkt 5.5). Wenn es nicht gelingt, kinderlose Kollegen in die Lösung der Vereinbarkeitsprobleme einzubinden oder eine längerfristige, verlässliche Personaleinsatzplanung zu realisieren, dann können solche Konflikte immer wieder auftreten. Hier müsste mittelfristig das veränderte Betriebsklima dazu führen, dass entstehende Härten zumindest „gerecht“ verteilt werden.

Das *Audit Familiengerechte Hochschule* bietet im Detail natürlich noch viel mehr Lösungsansätze, als hier in wenigen Absätzen beschrieben werden können. Weitere Informationen können folgendermaßen beschafft werden:

1. Bei den Auditorinnen an der Universität Trier, Dr. Sibylle Rahner und Christine Bald, unter der E-Mail-Adresse auditfgh@uni-trier.de. Sie können auch genauere Angaben zum Zeitaufwand und den Auditierungskosten machen.
2. Über die Trierer Projekthomepage www.familiengerechte-hochschule.de und die Homepage der Beruf und Familie gGmbH in Frankfurt www.beruf-und-familie.de
3. Durch die Projektpublikation der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung *Vedder, Günther (Hrsg.): Familiengerechte Hochschule, Analysen – Konzepte – Perspektiven; Frankfurt am Main 2004, ISBN 3-9808894-0-8*.

7 Erfahrungen von Hochschulen mit dem Audit FgH

Das *Audit Familiengerechte Hochschule* bietet sich für eine Bestandsaufnahme und zielgerichtete Veränderungen zu Gunsten von Personen mit Familienpflichten an. Es wird in zunehmendem Maße nachgefragt: von Universitäten und Fachhochschulen, von Hochschulteilen oder ganzen Organisationen, an einem Standort oder mehreren Standorten, mit natur- oder geisteswissenschaftlichen Ausrichtungen. Die seit dem Jahr 2001 gesammelten Erfahrungen belegen, dass sich das Instrument auf die unterschiedlichsten Ausgangssituationen anwenden lässt. Dabei können vor Ort grundlegende Fehler gemacht werden, die

eine effiziente Zielerreichung von vorne herein in Zweifel stellen. Andererseits gibt es einige zentrale Faktoren, die den Erfolg der Maßnahme positiv beeinflussen können.

Die vier häufigsten Problemfelder

1. Die Zusammensetzung der Projektgruppe und die Motivation ihrer Mitglieder

Obwohl das Audit klare Vorgaben für die Zusammensetzung der Projektgruppe macht (nach Alter, Geschlecht und Familiensituation vielfältige Personen, aus unterschiedlichen Organisationsbereichen und Statusgruppen), können an den Workshoptagen diverse Probleme auftreten. Unter Umständen sind einzelne Gruppen durch kurzfristige Absagen unterrepräsentiert, nutzen Entscheidungsträger den Rahmen zur Selbstdarstellung oder zur Blockade, fokussieren Einzelne komplett auf die schnelle Lösung ihres persönlichen Problems oder es werden während der Workshops alte Grabenkämpfe ausgetragen. Von Vorteil ist hingegen, wenn durchaus kritische Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereit sind, sich auf neue Ideen einzulassen und über den eigenen Tellerrand hinauszublicken.

2. Verschiebung der Probleme „in die Frauenecke“

An allen bisher auditierten Hochschulstandorten waren die Frauen- oder Gleichstellungsbüros intensiv in den Auditierungsprozess eingebunden. Kommt der Wunsch nach Veränderung allerdings komplett „aus der Frauenecke“, dann ist der Prozess unter Umständen schnell zum Scheitern verurteilt. Vereinbarkeitsprobleme sind keine reinen Frauenprobleme und die Familienorientierung einer Hochschule muss als Querschnittsaufgabe auch Chefsache sein. Zudem erhalten Männer, Partner und Väter im Rahmen der Auditierung die Chance, auf einem für sie häufig ungewohnten Terrain aktiv zu werden und ihre Interessen zu vertreten. Sie ziehen sich im schlechtesten Fall schnell wieder zurück, wenn ihre Bedürfnisse von anderen Beteiligten nicht ernst genommen oder überstimmt werden.

3. Schlechte Kommunikation innerhalb und außerhalb der Hochschule

Auch für das *Audit Familiengerechte Hochschule* trifft der Satz zu: „Tue Gutes und rede darüber“. Dies gilt im Vorfeld und während der Auditierung vor allem innerhalb der Hochschule. Nur wenn die Beschäftigten hinreichend über das Instrument, die Zielsetzungen und Vorgehensweisen informiert werden, ist mit ihrer Unterstützung zu rechnen. Die Hochschul- und Projektleitungen verpassen eine besondere Chance, wenn sie das Projekt im kleinen Kreis vorantreiben und die Ergebnisse erst nach einer erfolgreichen Auditierung bekannt machen. Spätestens nach Erhalt des Zertifikats rückt auch die externe Kommunikation in den Mittelpunkt des Interesses. Denn was bringt eine Urkunde

im Schrank des Präsidenten, wenn der Erfolg den Beschäftigten mit Familienaufgaben, Studienbewerbern mit Kindern oder auch der breiten Öffentlichkeit nicht mitgeteilt wird? Im Idealfall kann mit dem Zertifikat auf der Homepage oder dem Briefpapier der Hochschule umfangreich geworben werden.

4. Der fehlende Wille zur Weiterentwicklung

Der Aufbau und die Zielsetzung des Audits werden vor jedem Projektbeginn allen Beteiligten umfassend dargelegt: Es geht um eine Bestandsaufnahme und die Einleitung eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses und *nicht* um die Prämierung des *Ist*-Zustandes. Hin und wieder verstehen Entscheidungsträger dieses Anliegen falsch (oder wollen es falsch verstehen?), was nach der Auditierung zu Problemen führt. Denn dann beginnt ja eigentlich erst die Arbeit an familienorientierten Verbesserungen, die später wieder überprüft werden. Wenn der wirkliche Wille zur Weiterentwicklung fehlt und lediglich innerhalb von ein paar Monaten ein öffentlichkeitswirksames Zertifikat erworben werden soll, dann ist das Audit zum Scheitern verurteilt. Dieser zentrale Punkt sollte insbesondere mit der Hochschulleitung vorab geklärt werden, um spätere Frustrationen zu vermeiden.

Die vier wichtigsten Erfolgsfaktoren

1. Sichtbare Unterstützung durch die Hochschulleitung

Auch wenn dieser Erfolgsfaktor zum Allgemeinplatz zu verkommen droht; er bestätigt sich doch immer wieder aufs Neue. Zwar haben die Hochschulleitungen in der Regel weniger Durchsetzungsmöglichkeiten als z. B. die Top-Manager in einem Unternehmen, doch sind viele Veränderungen ohne ihre deutliche Unterstützung von vorne herein zum Scheitern verurteilt. Die relativ autarken, untergeordneten Organisationseinheiten an Hochschulen (Abteilungen, Fakultäten, Fachbereiche, Professuren, Lehrstühle ...) müssen schließlich von der Mitwirkung an der Umsetzung von familiengerechten Verbesserungen überzeugt werden. Dies gelingt nach den bisherigen Erfahrungen am besten, wenn ein Mitglied der Hochschulleitung intensiv in den Auditierungsprozess eingebunden ist (und ggf. sogar die Fäden in der Hand hält).

2. Kompetenz und Engagement der Projektleiterin/des Projektleiters

Besonders positiv verlaufende Auditierungen wurden in der Vergangenheit meist von sehr kompetenten Projektleiterinnen oder Projektleitern begleitet. Sie zeichneten sich durch ein hohes Maß an Empathie und Engagement für das Thema Familienvereinbarkeit von Studium und Beruf aus. Zudem verfügten sie über gute Insider-Kenntnisse, viele persönliche Kontakte und Entscheidungsmacht in der Hochschule. Es müssen nicht immer

Mitglieder der Hochschulleitungen oder Frauen-/Gleichstellungsbeauftragte sein, die diese wichtige Aufgabe übernehmen. In den bisherigen Workshops haben sich auch Professorinnen und Professoren, Personalräte sowie wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer kompetenten und ausgleichenden Form in den Auditierungsprozess eingebracht. Sie wären für die Projektleitung ebenfalls sehr geeignet gewesen.

3. Finanzielle Förderung von Veränderungen

Es macht im Rahmen der Audit-Workshops zunächst einmal Sinn, die finanziellen Folgen der familienfördernden Maßnahmen auszuklammern. Sonst wird der Spruch „Wir haben kein Geld!“ zur Killerphrase gegenüber allen Veränderungen und es wird leicht übersehen, dass viele Verbesserungen auch mit geringem finanziellen Aufwand realisiert werden können. Mittelfristig können einige größere Vorhaben allerdings nicht nur mit zusätzlichem Zeitaufwand von engagierten „Kümmerern“ bewältigt werden. Dann stellt sich die Gewissensfrage: Was ist es der Hochschule wert, besonders familienfreundlich zu sein? Die völlige Kostenneutralität von gravierenden Veränderungen ist eine Utopie. Besonders engagierten Hochschulstandorten gelingt es trotz aller Finanzrestriktionen für familienorientierte Verbesserungen spezielle Budgets zur Verfügung zu stellen.

4. Die Einbindung und Beteiligung von Studierenden

Es fällt nicht immer leicht, Studierende von der Mitwirkung am Auditierungsprozess zu überzeugen. Den besonders interessierten studierenden Eltern fehlt häufig die Zeit, sich noch zusätzlich in ein Projekt einzubringen. Andererseits bietet sich dieser Zielgruppe eine besondere Chance, ihre Bedürfnisse im Rahmen der Workshops vor einem repräsentativen hochschulinternen Publikum zu artikulieren. Als sehr positiv hat sich an einigen Standorten das Engagement von ASTA-Sozialreferentinnen herausgestellt. Sie konnten (teilweise ohne selbst betroffen zu sein) viele Impulse für eine bessere Vereinbarkeit von Studium und Familie geben, die dann auch in konkrete Zielvereinbarungen umgesetzt wurden.

Um noch einmal auf die Ausgangsfrage des Artikels zurückzukommen: Die deutschen Hochschulen sind derzeit in ganz unterschiedlichem Maße familienorientiert. Alle Standorte weisen jedoch noch deutliche Verbesserungsmöglichkeiten auf. Werden die genannten Risiken und Erfolgsfaktoren im Rahmen der Auditierung berücksichtigt, dann stehen einer erfolgreichen Durchführung des Audits weniger Hindernisse im Wege. Familienpolitik ist letztendlich eine gesellschaftliche Querschnittsaufgabe, der sich auch die deutschen Bildungseinrichtungen nicht verschließen sollten. Das *Audit Familiengerechte Hochschule* bietet dafür eine wichtige Hilfestellung an.

Literatur

Böhm, Sabine; Herrmann, Christa; Trinczek, Rainer (2002): Löst Vertrauensarbeitszeit das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? In: WSI Mitteilungen, 55. Jg., Heft 8/2002, S. 435–441

Brockhaus-Verlag (Hrsg.) (1997): Brockhaus – Die Enzyklopädie, Band 5, 20. Auflage, Leipzig

Faber, Christel; Bochers, Uwe (1999): Personalpolitik und organisatorischer Wandel im Handlungskorridor der „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“. In: Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensziel: Familienbewußte Personalpolitik. Köln, S. 131–187

Gesterkamp, Thomas (2002): gutesleben.de – Die neue Balance von Arbeit und Liebe. Stuttgart

Görner, Regina (1995): Familiengerechte Arbeitsmodelle. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 46. Jg., Heft 3/1995, S. 156–167

Hardach-Pinke, Irene; Strehmel, Petra; Winner, Anna (1996): Kinderbetreuung im Hochschulbereich. Herausgegeben vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Bonn

Hengstenberg, Heike (1994): Vereinbaren, was unvereinbar scheint. Berlin

Hoff, Andreas (2002): Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten. Wiesbaden

Hosemann, Wilfried; Burian, Klaus; Lenz, Christa (1992): Vereinbarkeit von Familie und Beruf – ein Thema auch für männliche Mitarbeiter? Köln

Jungwirth, Carola (1999): Soll der Erziehungsurlaub verkürzt werden? In: Zeitschrift für Personalforschung, 13. Jg., Heft 2/1999, S. 188–200

Kühl, Stefan (2001): Paradoxe Effekte und ungewollte Nebenfolgen des Qualitätsmanagements. In: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. Wiesbaden, S. 75–113

Marr, Rainer; Grenz, Oliver (1999): Personalpolitik im Spannungsfeld von Berufs- und Familienorientierung am Beispiel der Bundeswehr. In: Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensziel: Familienbewußte Personalpolitik. Köln, S. 189–247

Meiswinkel, Petra; Rottkord-Fuchtmann, Hiltrud (1995): Wie bringen Frauen Kinder und Wissenschaft unter einen Hut? Wuppertal

Müller-Stewens, Günter; Fontin, Mathias (1997): Dilemmata in der Führungsaufgabe. Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale. Stuttgart

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart

Peinelt-Jordan, Klaus (1996): Männer zwischen Familie und Beruf – ein Anwendungsfall für die Individualisierung der Personalpolitik. München und Mering

Pfahl, Svenja; Reuyß, Stefan (2002): Blockfreizeiten und Sabbaticals – mehr Zeit für die Familie? WSI Mitteilungen, 55. Jg., Heft 8/2002, S. 459–465

Prisching, Manfred (1996): Die Effizienz der Ineffizienz. In: Gutschelhofer, Alfred/Scheff, Josef (Hrsg.): Paradoxes Management: Widersprüche im Management – Management der Widersprüche. Wien, S. 257–277

Scholz, Christian (1996): Paradoxien und Stereotypen: Versuch einer Zusammenführung. In: Gutschelhofer, Alfred/Scheff, Josef (Hrsg.): Paradoxes Management: Widersprüche im Management – Management der Widersprüche. Wien, S. 407–430

Stauss, Bernd (2001): Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement. In: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. Wiesbaden, S. 205–223

Vedder, Günther (2001): Zeitnutzung und Zeitknappheit im mittleren Management. München

Vedder, Günther (2002): Diversity Management. In: Poth, Ludwig/Poth, Gudrun (Hrsg.): Marketing – Loseblattsammlung, Kapitel 52. Neuwied, S. 1–62

Vedder, Günther (Hrsg.) (2004): Familiengerechte Hochschule. Frankfurt am Main

Vedder, Günther; Vedder, Margit (2001): Wenn Managerinnen und Manager ihre Arbeitszeit reduzieren (wollen) ... In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 3. Auflage. Wiesbaden, S. 295–309

Wächter, Hartmut (2001): Mitarbeiterorientierung als Zielgröße des Qualitätsmanagements. In: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. Wiesbaden, S. 183–203

Winnes, Ralf (1999): Zur Ausgangssituation einer „Familienbewußten Personalpolitik“ der Unternehmen. In: Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensziel: Familienbewußte Personalpolitik. Köln, S. 11–38



Anschrift des Verfassers:

Dr. Günther Vedder

Universität Trier

Fachbereich IV – BWL/APO

Projekt Familiengerechte Hochschule

54286 Trier

E-Mail: vedd4201@uni-trier.de

Projekthomepage: <http://www.familiengerechte-hochschule.de>