Technische Universität Berlin

Evaluations-Workshop am 6. MÄRZ 2014 – Eine Dokumentation

Projekt ‚inbetween - Gestaltung familiär bedingter beruflicher Teil- und Auszeiten‘

Technische Universität Berlin

Teilzeit und Auszeit inbetween konstruktiv nutzen

Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation - ZEWK

Dokumentation zum Evaluations-Workshop am 06. März 2014

Zusammengestellt durch:
Merret Schnarr vom inbetween - Team

Berlin, den 31.03.2014

* "Inbetween - Gestaltung familiär bedingter beruflicher Auszeiten von Frauen in Unternehmen". Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative "Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft" (www.bundesinitiative-gleichstellen.de). Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Prolog

Liebe Leser*innen,

das Projekt `inbetween´ entstand aus dem Impuls heraus, die laufende Kulturveränderung der TU Berlin als Lernende Organisation zu den bestehenden Programmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflege im realen Arbeitsleben zu begleiten. Hierzu wurden durch `inbetween´ gleichstellungsfördernde Qualifizierungen und Einzelcoachings angeboten, kollegiale Beratungen als auch Moderationen zur Vernetzung engagierter Mitarbeiter*innen durchgeführt. Der Beratungsansatz zur Personal- und Organisationsentwicklung zielte auf Win - Win - Lösungen zur individuellen Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflege ab. Hierzu wurden mit Teams Best Practice - Beispiele gelebter Unternehmenskultur entwickelt und Team - Mediationen durchgeführt. Parallel dazu erfolgten
Strategiegespräche mit dem Präsidium und dem Kanzlerin - Büro sowie Multiplikator*innen an thematisch wichtigen Schnittstellen für die Einführung nachhaltiger `inbetween´ - Ansätze zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflege als Beitrag zur Organisationsentwicklung an der TU Berlin.

Das Projekt hielt zahlreiche Lernimpulse für unsere Projektbeteiligten und das inbetween-Team bereit, über die Sie in der vorliegenden Dokumentation lesen können. Wir hatten Highlights und Hürden zu bewältigen, haben mit Ihnen als Projektbeteiligte Konzepte für die realen Belange im Arbeitsalltag an der TU Berlin entwickelt und umgesetzt. Wir haben uns Ressourcenfragen hin zu Unternehmensverantwortung über das gesetzliche Maß hinaus gestellt und zur Resonanz auf Vereinbarkeitsfragen an der TU Berlin.

Ich wünsche Ihnen als inhaltliche Projektleiterin ebenso gute Erkenntnisse beim Lesen und als nunmehr TU Alumna Alles Gute für Ihre Zukunft im Einklang mit der TU Berlin!

Kirsten von der Heiden

INHALTSVERZEICHNIS

1. Programm des Evaluationsworkshops

2. Projektspannungsbogen

3. Evaluation
   3.1 Aspekte und Rahmenbedingungen der Organisationsberatung (Dr. Elke Böchstiegel)
   3.2 Qualifizierungsformate und Teilnehmendenresonanz
   3.3 Teilnehmendenbefragung

4 Corporate Social Responsibility
   4.1 Vortrag (Daniel Klink)
   4.2 Kommentar (Astrid Dehnel)

5 Thementische
   5.1 Hindernisse/ Hürden einer Vereinbarkeitsberatung
   5.2 Führung
   5.3 Corporate Social Responsibility an der TU Berlin

6 Ergebnisse aus dem Moderierten Gespräch
   6.1 Vereinbarkeitsberater*innen
   6.2 Verstetigungsansätze

7 Fazit: Verstetigungsansätze
   7.1 Vereinbarkeitsberater*innen
   7.2 Qualifizierungsthemen
   7.3 Externes Coaching / Sport - und Wellnessprogramm

Anhang 1: Phasenplan aus dem `inbetween´ - Antrag
Anhang 2: Themen aus `inbetween´- Beratung & Coaching
Anhang 3: Gelebte Beispiele aus der „news“ der ZFA
Anhang 4: Fragebogen der Teilnehmendenbefragung
Anhang 5: Ergebnisse der Teinehmendenbefragung
Anhang 6: CSR – Mitarbeiter*innenverantwortung leben (Hr. Klink)
Anhang 7: Poster der Vereinbarkeitsberater*innen

1. Programm des Evaluations-Workshops
am 06. März 2014

Schafften wir mit inbetween den Sprung? Gleichstellung an der TU Berlin aktiv leben und umsetzen!

- Veranstaltungsbeginn mit inbetween-Reflexionen, Highlights und Hürden, erlebbaren Ansätzen, Zielen und Visionen für die TU Berlin.
    - Unsere externe Beraterin verdeutlicht, wie TU-interne Kulturveränderung im Bereich Beratung angestoßen wurde.
    - Wir Evaluieren:
      Wir stellen Ergebnisse der Onlinebefragung vor
      und sammeln Ihre Eindrücke vom Projektleben der vergangenen zwei Jahre.

- Impulsreferat zu „Corporate Social Responsibility - Leere Worthülse oder gelebte Unternehmenspolitik?“ und anschließendem Kommentar: Wie können - über die Einhaltung von Bestimmungen hinaus - wertschätzende, gelebte innerbetriebliche Prozesse an der TU Berlin gestaltet werden?

- Die Tischgespräche zu den Sie und uns bewegenden Themen mit den Vereinbarkeitsberater*innen, den CSR-Expert*innen & dem inbetween-Team

- Moderiertes Gespräch mit Frau Plaumann - stellvertretende Zentrale Frauenbeauftragte, Frau Nasrallah - Referentin für Genderangelegenheiten im Exzellenzcluster UniCat und ZFA Beirat sowie Dr. Elke Böckstiegel - Harmonia Partners zum Thema: „Resonanz auf Vereinbarkeits- und Vernetzungsaktivitäten an der TU Berlin - Wie lassen sich inbetween - Ansätze und CSR an der TU Berlin weiterdenken und weiterleben?“

- Abschlusswort durch Ulrike Strate - Leiterin der ZEWK mit anschließender Übergabe der Teilnahmebescheinigungen

Am Workshop und der Erarbeitung der vorliegenden Ergebnisse waren 19 Teilnehmerinnen beteiligt, hinzu die über das Projekt hinzugebetenen Expert*innen und das Projekt-Team von `inbetween´.

2. Projektspannungsbogen

Das Projekt ´inbetween - Gestaltung familiär bedingter beruflicher Auszeiten von Frauen in Unternehmen´ startete am 01.04.2012 an der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation - ZEWK mit einer Laufzeit von zwei Jahren und endete am 31.03.2014. Der ursprüngliche Phasenplan über die Projektlaufzeit ist im Anhang 1 abgebildet. Das Projekt wurde gefördert im Rahmen der Bundesinitiative ´Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft´ (www.bundesinitiative-gleichstellen.de).
Entwickelt wurde das Programm der Bundesinitiative vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF). Ein Bericht zum Gesamtprogramm ist abrufbar unter:
http://www.esf.de/portal/generator/20158/property=data/2013__06__18__bericht__gleichstellen.pdf

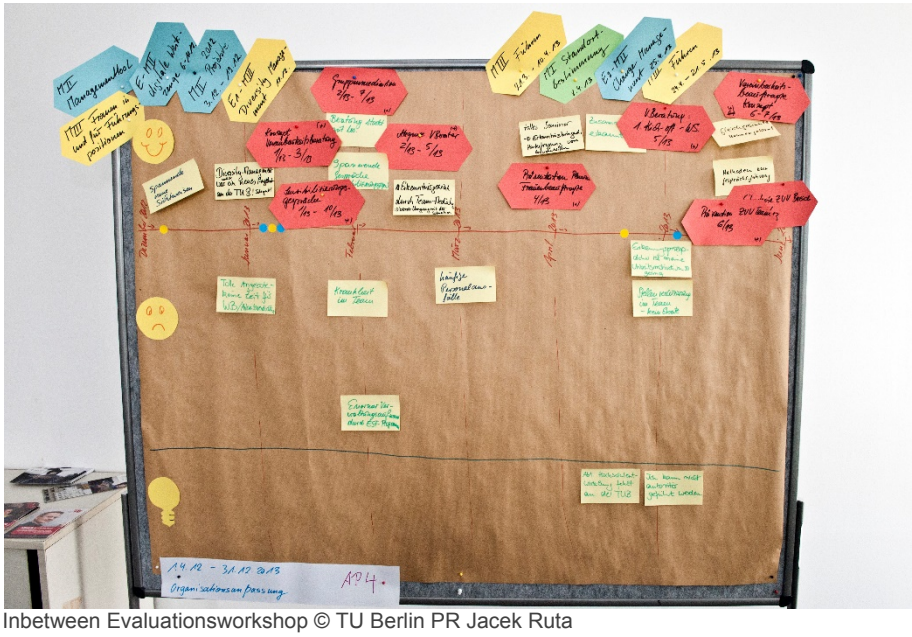
Bei der ´inbetween´-Projektumsetzung zielten die inbetween-Ansätze einerseits darauf ab, Qualifikationsverluste von Mitarbeiterinnen während einer Familienphase und Teilzeitbeschäftigung zu verringern und besser noch zu vermeiden. Die Stärkung der Handlungskompetenz der Hochschulmitarbeiter*innen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen in Unternehmen - ebenso ein Förderziel - spielte dabei im Verlauf des Projektes eine immer größer werdende zusätzliche Rolle. Letzteres zeichnete sich besonders im Beratungsbereich ab, in dem die Erarbeitung konkreter Strategien zur nachhaltigen Verbesserung der Beschäftigungssituation von Frauen an der TU Berlin und die Sensibilisierung der Führungsebene für das Thema Chancengleichheit intensiv in die Strategiegespräche und die Einzelberatungen einfloss.

Zur Evaluation des Projektes wurden zwei Wege eingeschlagen:

- Eine Online - Befragung der inbetween-Teilnehmer*innen mittels EvaSys.
- Der Evaluations - Workshop am 06.03.2014 mit TU-internen Teilnehmenden und externen Experten und Gästen.

Das Programm des Evaluations-Workshops startete mit einer Erlebensabfrage der Anwesenden, die während der Projektlaufzeit an ´inbetween´ teilgenommen haben. Dazu wurde durch die Projektleitung und Moderatorin des Workshops eine Zeitleiste vorbereitet, anhand derer sowohl signifikante Momente mit positivem Einfluss,

Momente mit negativem Einfluss und Aha-Momente als Momente der Erkenntnis, auf die Projektlaufzeit bezogen, erhoben und abgebildet wurden. Zudem gaben die Teilnehmenden durch gelbe und blaue Klebepunkte an, seit wann sie im Projekt aktiv wurden. Dabei stand gelb für den Einstieg durch Qualifizierung und blau für den Einstieg durch Beratung. Methodisch folgte die Moderation der ´Zeitleisten-Methode´ von Wielinga, H.E., Zaalmink, B.W. et al. (2008): Networks with Free Actors. Wageningen University and Research. Die Moderation dieser Zeitleistenarbeit übernahm Frau Dehnel, damit das gesamte Projekt-Team für die Evaluation inhaltlich mitarbeiten konnte.



Inbetween Evaluationsworkshop © TU Berlin PR Jacek Ruta

Die wichtigsten Momente für den Ereignisverlauf des Projektes waren nach Einschätzungen der am Workshop anwesenden Projektbeteiligten:

Vorphase des Projektes:

Die Konzeptentwicklung hat großen Spaß gemacht und durch kreative Arbeit wurden gute und verlässliche Outputs gewonnen. Dabei wurde das Thema immer größer und spannender. Männliche Kollegen fühlten sich zwar ausgegrenzt, aber angesprochen.

Es gestaltete sich schwierig, den inbetween-Ansatz an die Zielgruppe zu vermitteln: Wer nicht vom Thema betroffen war, verstand den Ansatz nicht leicht. Multiplikator*innen und themennahe TUB-Einrichtungen sahen zunächst eher eine Konkurrenz durch das Projekt, als eine Arbeitserleichterung.

Die Detailfragen der Projektantragstellung waren kniffliger als gewohnt, die Beihilferelevanz und der Anreizeffekt für die TU Berlin konnten erfolgreich begründet werden und Daten durch die TU Berlin beigebracht, die gewöhnlich durch Mittelgeber von Hochschulen nicht abgerufen werden (Programmlogik für Großunternehmen).

Projektstart April 2012 und Projektphase bis November 2012

Zahlreiche Anmeldungen kamen zunächst zu Einzelberatung und Coaching. Die Teilnehmenden verließen beschwingt die Einzelgespräche (Beratungsarten und Coachingrubriken sind im Anhang 2 dargestellt).
Die ersten Qualifizierungen starteten und das Coaching lief stabil. Es herrschte eine offene Atmosphäre vor, unterstützendes Miteinander zwischen TU-Mitarbeiter*innen und Externen Dozent*innen /Berater*in. Der Gestaltungsfreiraum war groß.
Das Projekt konnte sich im September 2012 auf dem Gesundheitstag der TU Berlin vorstellen und somit gezielter die eigentliche Zielgruppe erreichen.

Zu August lagen noch zu wenige Anmeldungen für die ehrgeizig geplanten Qualifizierungen vor, sodass ein Gesamtkursstart von Modul I - III nicht starten konnte. Es musste Balance gehalten werden zwischen den realen Teilnahmezahlen und Honorarmitteln. Die Abstimmung mit weiteren TU-Qualifizierungsbereichen hätte noch effizienter sein können, wenn die zielgruppenspezifischen kostenfreien Kurse planbarer (gewesen) wären. Es kommt fortlaufend zu Seminarabsagen und mangelnden Anmeldezahlen.
Es startete eine Serie von Personalwechseln bei den studentischen Mitarbeiter*innen.

Das Qualifizierungskonzept wurde erneut auf die Teilnehmendengruppe angepasst und in Einzelmodule zerlegt. Für die Zielgruppe des Projektes sind Themen-Workshops mit 5 Personen und nur zwischen 9 - 16 Uhr, lieber noch ½ Tag am Vormittag passend.
Die öffentliche Ausschreibung für die externe Personalentwicklungs- und Organisationsberatung gestaltete sich komplex, da sie sich von technischen Ausschreibungen stark unterschied, für die an der TU Berlin höhere Erfahrungswerte vorlagen.
Wichtige strategische Gremien blieben der Projektleitung und dem Team verschlossen und wichtige Multiplikator*innen aus der Mitarbeiter*innenführung wurden nur vereinzelt erreicht.

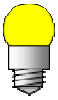
Der Projektstart gestaltete sich langsamer als geplant.
Eine der zum Evaluations-Workshop anwesenden Gäste ist in dieser Phase über die Qualifizierung in das Projekt gekommen.

Dezember 2012 – September 2013

Im Dezember 2012 konnte der Beratungsstrang mit der externen Beraterin durchstarten. Es liefen vermehrt Qualifizierungs - Workshops. Spannende neue Sichtweisen wurden gewonnen. Diversity - Management war und ist ein neues Angebot an der TU Berlin und wurde sehr gut angekommen. Das Seminar Standortbestimmung und Richtung war sehr erkenntnisbringend und Gewohnheiten wurden hinterfragt. Das Seminar Raus aus dem Hamsterrad hat innere Erkenntnisse zum Umgang mit Zeit, Glaubenssätzen und für die Vereinbarkeit gebracht.
In der Beratung starteten spannende Sensibilisierungsgespräche zum Thema Vereinbarkeit Beruf und Familie. Das Konzept zur Vereinbarkeitsberatung ließ sich in dieser Phase leicht vermitteln und wurde besonders von Gremienmitarbeiter*innen gut angenommen. Gruppenmediationen führen zu Erkenntnisgewinn und besserem Umgang mit Team-Situationen an der TU Berlin und in Einzelfällen.
Der Start der Qualifizierung zu Vereinbarkeitsberater*innen machte es für die Teilnehmer*innen möglich, gleichgesinnte Kolleg*innen an der TU Berlin kennen zu lernen und Methoden zur Gesprächsführung und konzentrierten Win - Win - Lösung einzuüben.

Am Ende der Phase erreichte kollegiale Beratung und Fallberatung den Arbeitsalltag an der TU Berlin.

Der Submissionsprozess für den Beratungsbereich dauerte 8 Monate. Krankheit im Projektteam und enormer Verwaltungsaufwand durch die Programmlogik und die Beteiligung der TU Berlin am Programm als Großunternehmen beeinflussen die Ereignisse nicht nur im Team. Zudem blieb die Stellenreduzierung in der inhaltlichen Leitung durch familiär- und karrierebedingten Teilzeit-Weggang an eine andere TU9 lange Zeit ohne Ersatz.
Durch Arbeitsverdichtung fanden Teilnehmer*innen keine Zeit, an den tollen Angeboten teilzunehmen => Wer im Hamsterrad war, nahm nicht unbedingt teil. Auf Seiten der Vorgesetzten erlebten die Teilnehmenden aktive Unterstützung zur Teilnahme bis hin zu indifferenten Haltungen und vermutetem Fokus auf den Nutzen der Teilnahme für den Arbeitsalltag.
Geringe Teilnahme an den kollegialen Beratungen der Vereinbarkeitsberater*innen ließ die Gruppe der 15 real kleiner erscheinen als sie startete, was sich auf das Gruppengefühl auswirkte.



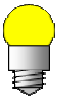
Es fehlte eine Abteilung Hochschulentwicklung an der TU Berlin, mit deren Unterstützung `inbetween´ als Teilprojekt hätte agieren können.
Wertschätzung war nicht nur in den Coachings ein wesentliches Thema, sondern ein generell an der TU Berlin häufig benanntes Mangelthema. Autoritäre Führung sollte vermieden werden, da die Arbeitsmotivation bei flachhierarchischer Führung besonders im Projektzusammenhang i.d.R. höher ist.
Für die Weiterführung gelungener Organisationsberatung standen zu wenig Mittel zur Verfügung.
Auch in 20 Minuten konnte Coaching selbst im öffentlichen Raum wirksam werden, um neue Ansätze zu generieren (Erkenntnis der Coachingzone auf der LNDW 2013).

Diese Phase zeigte sich inhaltlich als die Kernphase der Projektereignisse in ihrer ganzen Breite von Ansätzen.
In dieser kamen 4 der beim Evaluations - Workshop Anwesenden über die Qualifizierung und 5 über die Beratung zum Projekt.

Oktober 2013 – Projektende März 2014

Über Vernetzung konnten Gleichgesinnte an der TU Berlin gefunden und das gemeinsame Thema noch stärker in den Arbeitsalltag eingebracht werden. Die Vernetzung zwischen dem Personalrat und den Vereinbarkeitsberater*innen war inhaltlich spannend. Auch die Vernetzung mit der Suchtberatung wurde gestartet. Übungen zu Gesprächsführung waren für alle Teilnehmenden aus der Vereinbarkeitsberatung wichtig, obgleich viele bereits in Gremien aktiv waren. Konflikte zwischen Kolleg*innen konnten mit den erlernten Methoden sehr hilfreich reflektiert werden. Sich Arbeitszeit nehmen zu können für die Beschäftigung mit dem Arbeitsalltag wurde als sehr positiv angesehen.
Die Vereinbarkeitsberater*innen wurden als informelle Gruppe mit dem Familienbüro vernetzt.
Es kamen Teilnehmer*innen auch aus Statusgruppen hinzu, die zuvor durch `inbetween´ noch nicht oder weniger erreicht wurden, z.B. AZUBI, SM, Referent*innen angesiedelt an der HS-Leitung.

Trotz guter Erreichbarkeit der Führungskräfte über hoch angesiedelte Verteiler, steckte der Umsetzungsprozess zur Qualifizierung von Vereinbarkeitsbeauftragten in dieser Phase fest. Es konnten nur 3 Anmeldungen erwirkt werden, sodass der Ansatz lediglich im Konzept an die Vereinbarkeitsberater*innen als informelle Gruppe am Familienbüro übergeben werden konnte, jedoch zunächst nicht weiter in die Umsetzung geht.
Weiterhin gab es begrenzte Resonanz auf die Qualifizierungsangebote des I. Quartals 2014. Die Möglichkeiten, die genaue Projekt - Zielgruppe zu erreichen, blieben weiterhin begrenzt.



Die vor dem Projekt angesprochenen Beiräte waren während der gesamten Laufzeit aktiv und für Verstetigungsbestrebungen des Projekt - Teams in der letzten Projektphase besonders wichtig.
Vom Kanzlerinbüro wären Mittel nur bereitgestellt worden, wenn sich Pilot-Ansätze bereits in Zahlen, Daten und Fakten während der `inbetween´- Laufzeit bewährt hätten.

Zu Projektende sind 15 Vereinbarkeitsberater*innen qualifiziert, der aktive Kern beläuft sich heute auf ~ 5 - 8.
Das Projektthema beinhaltete per sé keine erhöhte Bereitschaft der TU Berlin und ihrer Organisationseinheiten zur Personalübernahme langjähriger Mitarbeiter*innen.
In dieser Phase kamen 9 der Anwesenden zum Projekt hinzu.

Zusammenfassend konnte entlang der Zeitleiste festgestellt werden, dass das Tal der Tränen, welches bei langjährigeren Projekten i.d.R. nach der Projekthälfte auftritt, bei `inbetween´ nicht eintrat, sondern Dezember 2012 - September 2013 als eine besonders aktive, agile und angenehme Phase erlebt wurde. Wohl aber wurden die hohen Teamfluktuationen und gesundheitlichen Besorgnisse auch unvermeidbar für die Teilnehmenden spürbar. Trotz der Umsetzungsverschiebungen im Vergleich zum beantragten Phasenplan des Projektes (Anhang 1), gelang es dem später gefestigten Team die Projektversprechungen in ein gesundes Maß zu den verwendeten Ressourcen zu setzen. Die noch aktiv an das Projekt gebundenen Teilnehmenden entspringen den letzten beiden identifizierten Zeitphasen.

3. Evaluation

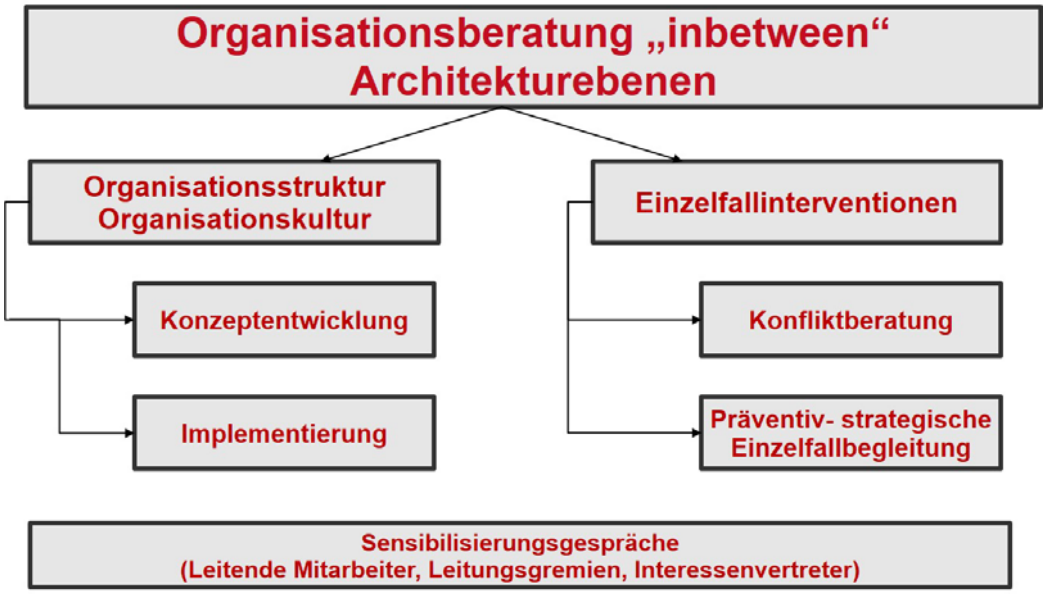
3.1 Aspekte und Rahmenbedingungen der Organisationsberatung
(Dr. Elke Böckstiegel)

Beginn: Dezember 2012 bis Februar 2014

Vorhandene Beratungs-Strukturen an der TU Berlin:

- Serviceeinrichtungen (Familienbüro, Dual Career Service, Sozialdienst)
- Zentrale Einrichtungen und Interessenvertretungen (Personalentwicklung, Personalrat, Frauenbeauftragte)

Die nachfolgende Abbildung zeigt die „Architekturebenen“, wie sie im Projekt `inbetween´ für die Organisationsberatung geplant und umgesetzt wurden.



Organisationsberatung „inbetween“ - Architekturebenen © Dr. Elke Böckstiegel

Konzept und Umsetzung der 3 Kernaufgaben im Bereich Organisationsberatung sind unter a. stichpunktartig entlang des Detailkonzeptes, der Umsetzung und Verstetigung dargestellt:

a. Aktivitäten im Bereich der Organisationsberatung

Auf der Ebene von Organisationsstruktur und -kultur

<u>Vereinbarkeitsberatung</u>

Konzept

- Möglichst flächendeckend sollten in der gesamten TU Berlin „Vereinbarkeits-berater*innen für Beruf und Familie“ etabliert werden.
- Diese sollten sensibilisieren, informieren und unterstützend in konkreten Fälle und auf einer kollegialen Ebene zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie beraten.
- Es sollte erreicht werden, dass in konkreten Situationen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf der kollegialen Ebene Vereinbarkeitsberater*innen vorhanden sind, die in allen TU Arbeitsbereichen weiterhelfen können.

- Sie wurden ausgebildet, die Kolleg*innen zu unterstützen, kreative Lösungen zu finden, die möglichst für alle Beteiligten gewinnbringend würden.

Umsetzung

- Einführung in das Thema und in die Beratungstätigkeit in 3 Kick-off Workshops
- Von Juni 2013 bis Februar 2014 monatlich stattfindende kollegiale Beratungen

Verstetigung nach Beendigung von `inbetween´

- Die entstandene Gruppe organisierte sich weiter als eigenständige „Themengruppe“ und wurde vor allem mit ihrer Kommunikation in die TU Berlin hinein beim Familienbüro vernetzt und in Zukunft mental unterstützt.
- Die Gruppe traf und trifft sich weiter in monatlichen Abständen. Sie wird sich am Wettbewerb `Fair für Familie´, den die TU Kanzlerin ausgelobt hat, bewerben.
- Sie nehmen weiterhin ihre Vereinbarkeits - Aufgaben wahr.

<u>Vereinbarkeitsbeauftragte</u>

Konzept
- Adaption des Konzeptes der Vereinbarkeitsberatung
- Zugeschnitten für leitende Mitarbeiter*innen

Umsetzung
- Konnte nicht umgesetzt werden, da die Teilnehmer*innenzahl mit 3 Anmeldungen zu gering war.
- Dieser Ansatz wird erst wieder verfolgt werden, wenn genügend Interessent*innen gefunden sind und Ressourcen für eine Qualifizierung an der TU Berlin bereitgestellt werden können.

Auf der Ebene von Einzelinterventionen

<u>Konfliktberatung</u>

Teamkonflikt

- Learning im Hinblick auf Vereinbarkeit Beruf und Familie: Je flexibler Arbeitsbedingungen organisiert wurden, umso besser mussten die Absprachen

gestaltet und umgesetzt werden. Führung sollte hier einen aktiven und gestaltenden Part spielen.

Konflikt zwischen Professor*in und wissenschaftlicher*m Mitarbeiter*in

- Learning im Hinblick auf Vereinbarkeit Beruf und Familie: Die Übergänge am Beginn von Mutterschutz / Elternzeit sowie der Wiedereinstieg sollten sehr sorgfältig und frühzeitig gestaltet werden.

<u>Prävention</u>

Anpassung eines Teams der ZUV

- Learning im Hinblick auf Vereinbarkeit Beruf und Familie: Je höher die Arbeitsverdichtung, vor allem je mehr Sonderprojekte und Vertretungsaufgaben noch hinzukommen, desto höhere Anforderungen bestehen im Hinblick auf die Vereinbarkeit.

Strategieanpassung eines Bereiches der ZUV

- Learning im Hinblick auf Vereinbarkeit Beruf und Familie: Ein gesonderter Blick auf die strategische Ausrichtung eines Teams und die Anwendung der Strategie auf die Arbeitsbereiche des Teams konnte eine sehr gute Grundlage für neue Vereinbarkeitslösungen bilden.

Inbetween Evaluationsworkshop © TU Berlin PR Jacek Ruta

Verzahnung der Ebenen

Sensibilisierungsgespräche

- Themenschwerpunkte (Finanzausstattung, Eigengesetzlichkeiten des Wissenschaftsbetriebs allgemein, Stellvertretungen, Ausgleich von Stundenreduzierungen)

Kommunikation eines best practice - Beispiels (vgl. Anhang 3)

b. Auswertung der Aktivitäten

Stärken

- Organisationsstruktur (Dezentralität, Selbstorganisation, partizipative Strukturen)
- Organisationskultur (Hohe Leistungsbereitschaft, intrinsische Motivation, Kreativität, Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter*innen)

Schwächen

- Organisationsstruktur (Ineffiziente Abläufe, Einengung durch rechtliche Vorgaben, Zweckbindung finanzieller Mittel, systematische Übernahme von Zusatzarbeiten durch Teams)
- Organisationskultur (schwache TU - Vision, Gefühl starken Finanzmangels, hohe Arbeitsverdichtung, latente „Ideologisierung“ des Vereinbarkeitsthemas)
- in vielen Bereichen schwache Führung und geringes Zeigen von Wertschätzung

c. Handlungsempfehlungen

Ebene der Organisationsstruktur und -kultur

- Etablierung von effizienteren Verwaltungsstrukturen
- Entwicklung von Modellen, wie bei nur geringfügiger stundenweiser Stellenreduzierung gewährleistet wird, dass die wegfallenden Stunden im gleichen Arbeitsbereich aufgestockt werden können.
- Aktive Unterstützung dezentraler Ansätze, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu stärken.
- Aktive Unterstützung der bestehenden Vereinbarkeitsberatung

Organisationskultur- und Führungsebene

- Stärkung der Bereitschaft und Fähigkeit zum konstruktiven Verhandeln aller Interessen.
- Ideal wäre eine themenunabhängige Stärkung dieser Fähigkeiten durch:
    - die Einbindung in Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen als essentielle und nachhaltige „trainierte“ Führungsaufgabe in der TU Berlin
    - durch In-House - Seminare für bestehende Teams.
- aktive Unterstützung in Einzelfällen, idealerweise bevor es zu einem manifesten Konflikt kommt, auf jeden Fall aber im Konfliktfall.

3.2 Qualifizierungsformate und Teilnehmendenresonanz

Insgesamt haben 89 Teilnehmer*innen Kurse in dem Projekt belegt.
Das Qualifizierungskonzept war im Antrag so angelegt, dass drei inhaltliche Module in drei Durchläufen geplant wurden. Ursprünglich sollte jede*r Teilnehmer*in alle drei Module belegen.
Da diese Bedingungen so nicht funktionierten wurde das Konzept zweimal aus wirtschaftlichen Gründen angepasst.
Zunächst wurde die Belegung nur eines Moduls ermöglicht und die Durchführung der Seminare teilweise reduziert. Die Seminare wurden von zwei auf einen Präsenztag reduziert und es wurden auch halbe Tage angeboten, um die Balance zwischen TN-Anteil und Honorarkosten zu halten. Außerdem wurde die Präsenzzeit von 8 auf 7 Stunden reduziert. Bei den für TU Berlin - AZUBI angebotenen Kursen lagen wiederum 8 Stunden genau im Ausbildungszeitrahmen.
Später wurde eine themenweise Buchung von Modul-Bestandteilen ermöglicht. Die Belegung erfolgte tageweise inklusive der Onlinestunden.

Geplant: Pro Moduleinheit 16 Teilnehmer*innen (TN)
- Stundenzahl Projektlaufzeit 52 TN-Stunden

Real:
- TN pro Workshopsequenz: **7 TN**
- Stundenzahl Projektlaufzeit 26 TN-Stunden

a. Modul I: „Purpose- und Ziel-Management“

…schaffte Grundlagen für die optimale Strategie zur individuellen Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Themen:

- Ziel- und Selbstmanagement: Umsetzungskonzepte und eigene Ziele für die Arbeitswelt klar Schritt für Schritt verfolgen; Selbst - Check: persönliche Stärken optimal nutzen; Selbst - PR: sich selbst und die eigene Leistung besser verkaufen
- Work - Life - Balance: Zeit-, Stress- und Selbstmanagement; Balance zwischen Herausforderung und Entspannung finden zur Burnout - Prävention.

Workshopsequenzen und Ergänzungsworkshops

2012	- MIa: Purpose- und Zielmanagement (7 TN) - MI: Work-Life-Balance
2013	- MI: Ziel- und Selbstmanagement (4 TN) - E1-MI: Ziel- und Selbstmanagement - Raus aus dem Hamsterrad (4 TN) - MI: Ziel- und Selbstmanagement - E1-MI: Entschleunigung
2014	- EA1-MI: Fokussiert präsentieren! (9 + 10 TN) - E2-MI: Konfliktkommunikation (5 TN, wegen Krankheit der Dozentin entfallen) - E3-MI: Allein unter Wölfen? Als Frau erfolgreich im Beruf!

Es wurden für das Modul „Ziel- und Selbstmanagement“ 4 Workshopsequenzen und 4 Themen/ Ergänzungsworkshops für TU - Angestellte geplant, sowie 2 identische Ergänzungsworkshops nur für AZUBI der TU Berlin. Es konnten 2 Workshopsequenzen und 1 Ergänzungsworkshop, sowie beide Ergänzungsworkshops für die AZUBI realisiert werden. Die rot markierten Angebote mussten meist wegen zu geringer Anmeldung von Teilnehmer*innen entfallen. Insgesamt haben 15 TN an dem Angebot teilgenommen (15 TN ≠ 15 Personen, mehrfache Teilnahme möglich) und 19 AZUBI an den beiden Ergänzungs - Workshops EA1-MI.

Die Ergänzungsworkshops für die AZUBI wurden für das erste und zweite Lehrjahr ausgelegt, die geschlossen von ihrer Arbeit freigestellt wurden, um an dem Angebot teilzunehmen. Sie wurden ergänzend zum Lehrplan einmalig in den Wochenablauf integriert. Da die Workshops für die AZUBI erst nach dem Ende des Befragungszeitraums der TN-Befragung stattfanden, konnten diese nicht mehr daran teilnehmen.

Es mussten etwas über die Hälfte der Angebote für Modul I abgesagt werden. Mit 15 TN in 3 Workshops lag die Beteiligung deutlich unter dem Ziel von 16 TN pro Workshop und dem sonstigen Durchschnitt von 7 TN pro Seminar.

b. Modul II: „Managementtools“

…vermittelte Wissen und Fähigkeiten, die benötigt werden, um in mittleren und höheren Funktionen tätig zu sein und in einer mehr und mehr projektbezogenen Arbeitsweise kompetent zu sein.

Themen:

- Projekte konzipieren,
- Projektmanagementmethoden,
- Medienkompetenz Web 2.0;
- Wissensmanagement.

Workshopsequenzen und Ergänzungsworkshops

2012	- E1-MII: Digitale Werkzeuge zur Arbeitsorganisation (8 TN) - MII-a: Professionell Projektanträge planen (7 TN) - MII-b: Projektmanagementmethoden (8 TN)
2013	- E2-MII: Change-Management (16 TN) - MII: Projektplanung und Projektkalkulation (5 TN) - MII: Innovative Projekte aufsetzen (5 TN) - MII: Digitale Werkzeuge für Lehre, Forschung und Verwaltung

In dem Modul „Managementtools“ konnten alle Seminare und Ergänzungsworkshops umgesetzt werden, bis auf das letzte Seminar 2013, welches jedoch zuvor bereits als Themen/ Ergänzungs - Workshop gelaufen war.

Insgesamt haben 56 TN die Angebote von Modul II belegt. Die Anzahl der TN pro Seminar lag meist beim Durchschnitt von 7 TN, außer dem Ergänzungsworkshop „Change-Management“ mit 16 TN.

Wegen der erfolgreichen Auslastung dieses Bereichs in den Jahren 2012 und 2013 wurden in dem Jahr 2014 auf weitere Angebote verzichtet.

c. Modul III: „Frauen in und für Führungspositionen“

…erreichte, dass Frauen stärker für Führungspositionen sensibilisiert und gewonnen wurden.

Themen:

- Frauen in Führungspositionen
- Teamkompetenzen
- Führen mit und ohne Macht,
- Konfliktmanagement,
- Plattformskills,
- corporate social responsibility

Workshopsequenzen und Ergänzungsworkshops

2012	- E1-MII: Diversity-Management (8 TN) - MIII: Frauen in und für Führungspositionen
2013	- MIII: Frauen in und für Führungspositionen (7 TN) - MIII: Frauen als Führungsautorität 2x (5 + 5 TN) - MIII: Präferenzen und Ressourcen basiertes Führen von HS-Teams - MIII: Frauen als Führungsautorität
2014	- E2-MIII: Diversity-Teams führen

Im Modul III wurden 3 von 6 geplanten Workshopsequenzen umgesetzt und 1 von 2 Themen/ Ergänzungs - Workshops konnten realisiert werden. Die Hälfte der Angebote musste wegen mangelnder Anmeldungen entfallen.

Die TN-Anzahl liegt mit durchschnittlich 6 TN bei insgesamt 25 TN.

Leider konnten auch nicht für alle Themen Angebote bereitgestellt werden.
Das Thema corporate social responsibility wurde als besonders geeignetes Abschlussthema des Projektes `inbetween´ angesehen und zum Evaluations - Workshop daher ins Zentrum der Diskussion mit den Expert*innen gestellt.

d. Fazit

Qualifizierungs - Module I - III von 2012 bis 2014:

- Geplante Modul - Workshopsequenzen: 15
- Stattgefundenen Modul - Workshopsequenzen: 9
- Geplante Themen/ Ergänzungs - Workshops: 10
- Stattgefundene Themen/ Ergänzungs - Workshops: 6

Das Modul II wurde mit 4 realisierten Workshopsequenzen und 2 realisierten Themen/ Ergänzungs - Workshops und insgesamt 56 TN das erfolgreichste `inbetween`- Modul.

Im Modul III wurden 3 Workshopsequenzen und 1 Themen/ Ergänzungs - Workshop mit insgesamt 25 TN umgesetzt. Die Zielgruppe der Führungskräfte konnte, wie bereits aus anderen Weiterbildungsbereichen an der TU Berlin bekannt, auch in `inbetween´ nur schwer erreicht werden.

Für das Modul I konnten 2 Workshopsequenzen und 1 Themen/ Ergänzungs - Workshop mit insgesamt 15 TN und 2 identische Workshoptage für insgesamt 19 AZUBI realisiert werden. Das Thema „Ziel- und Selbstmanagement“ ließ sich am schwierigsten an die Zielgruppe und deren Vorgesetzte vermitteln. Mit der kreativen Änderung der Themen - Workshoptitel hin zu Zielbildern für die Zeit nach dem Workshop, z.B. „Raus aus dem Hamsterrad“ konnten zumindest mehr TN gewonnen werden als zuvor.

Diskussion der Ergebnisse:

Warum war es problematisch mit einem Gleichstellungsprojekt Führungskräfte als Teilnehmer*innen zu gewinnen?

Grundsätzlich zeigten Erfahrungswerte anderer Projekte, dass Führungskräfte Weiterbildungsangebote im Bereich Gleichstellung und verwandten Themen wenig nutzten.

Als mögliche Erklärung nahmen wir an, dass Gleichstellung während der Projektlaufzeit kein vordergründiges oder gar attraktives Thema für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen war. Eine mögliche Lösung könnte künftig die Integration gleichstellungsrelevanter Themen in andere Weiterbildungsangebote sein. Z.B. als praktisches Beispiel in einem Seminar zum Thema Konfliktkommunikation.
Die unklare Führungskräftestruktur an der TU Berlin führte während `inbetween´ dazu, dass sich viele Führungskräfte selbst nicht so definierten und sich deshalb auch nicht von Seminaren für diese Zielgruppe angesprochen fühlten. Als erster Ansatz wurde vorgeschlagen Führungskräfteprofile für die verschiedenen Bereiche an der TU Berlin zu definieren.

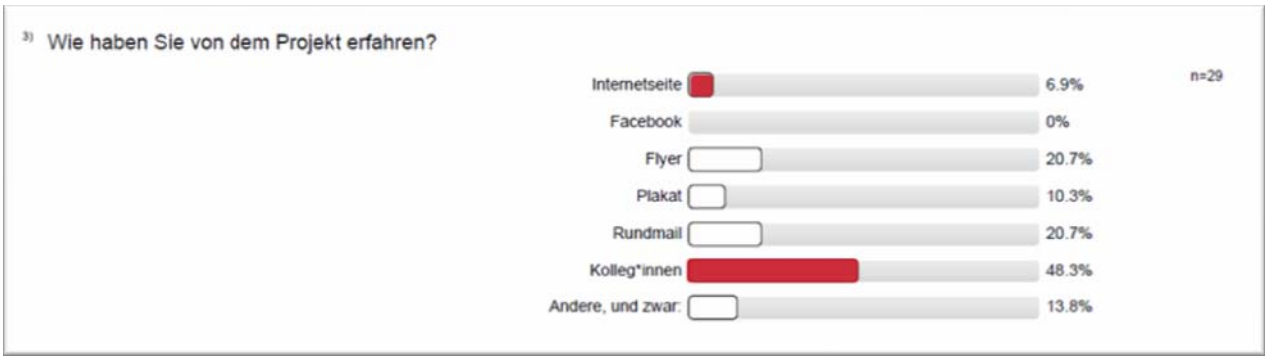
Da es sich bei der TU Berlin nicht um ein reguläres Großunternehmen, sondern um eine Universität mit dem Schwerpunkt Lehre und Forschung handelt, hätten sowohl die Ansprüche als auch Anreize anders definiert werden sollen. Für Professor*innen stünde z.B. nicht die Qualifikation als Führungskraft im Vordergrund, sondern die als Forscher*in. Für die Führungskräfte an der Universität sollte daher ein erweitertes Anreizsystem geschaffen werden, welches gleichstellungsfördernde Aktivitäten beinhaltet. Die Begründung eine gute Führungskraft zu werden reichte als Argument dauerhaft dazu nicht aus.

Weshalb wurde das Modul ‚Ziel- und Selbstmanagement' am wenigsten in Anspruch genommen?

Es blieb besonders zu Beginn der Qualifizierungen in `inbetween´ unklar, welchen Vorteil eine Führungskraft daraus zieht, wenn die Mitarbeiter*innen ein Seminar aus dem Bereich ‚Ziel- und Selbstmanagement' belegten, da es den Anschein haben konnte, ein privates Thema zu sein, das nicht in den Arbeitsalltag hineinreichte. Als Verbesserung wurden die Beschreibungen der Workshopsequenzen in M I mit einer Begründung dafür versehen, welchen Vorteil die Teilnahme an einem Seminar dem Team oder der Führungskraft brächte.

3.3 Evaluation – Teilnehmendenbefragung

Der Fragebogen wurde am 5. Februar 2014 an 76 Teilnehmer*innen versandt und konnte bis zum 21. Februar 2014 ausgefüllt werden. Die reale TN-Zahl beträgt 89, da jedoch einige zwischenzeitlich die TUB verlassen haben reduzierte sich die Anzahl der Befragten TN. Ausgefüllt wurde der Fragebogen von 29 Teilnehmer*innen, das macht 38% der Befragten aus. (Im Folgenden werden die 29 befragten Teilnehmer*innen mit TN abgekürzt.)
Von den TN waren 6 Personen Vereinbarkeitsberater*innen und 12 Personen Führungskräfte. An der Befragung haben 2 Männer und 27 Frauen teilgenommen. 55% der TN sind in Teilzeit beschäftigt.
Die Befragung wurde online über das TU Berlin - interne System EvaSys vorgenommen.
Der Fragebogen und die kompletten Befragungs - Ergebnisse sind im Anhang zu finden.



Inbetween Teilnehmendenbefragung © TU Berlin / EvaSys (bearbeitet)

Die Befragung ergab, dass zur Bekanntmachung des Projektes die Mundpropaganda sehr gut funktioniert hat und auch die Flyer (ob in der Print- oder Onlinebereitstellung wurde in der Fragestellung nicht unterschieden) gut angenommen wurden. Die Internetseite des Projektes wurde jedoch nicht als ausreichend präsent kritisiert.

Die Begründung der TN für ihre Anmeldung zum Programm `inbetween´ zeigte zum einen, dass die TN das Angebot als nützlich für ihre Dienstaufgaben (69%) und zur eigenen Qualifikation und zukünftigen beruflichen Entwicklung (58.6%) ansahen. Zum anderen wurde deutlich, dass die Gruppe der Personen, die sich zu dem Zeitpunkt in einer familiär bedingten beruflichen Teil- oder Auszeit befanden oder diese geplant hatten relativ gering war (10.3%).

3.3.1 Bewertung der Qualifizierungsangebote

Da bei der Befragung nicht abgefragt wurde, welche Workshopsequenz durch die TN belegt wurden, bzw. welcher Ergänzungs - Workshop, ist die Bewertung der Ergebnisse erschwert. Es ist nicht eindeutig zu erkennen, ob die abgefragten Kriterien inhaltlich nicht in dem belegten Modul vorkamen oder eher positiv bzw. negativ bewertet wurden. Besser wäre es gewesen zu den Fragen noch eine zusätzliche Antwortmöglichkeit zu geben, die besagt, ob das Kriterium für das belegte Modul relevant war.
So ist z.B. die Verbesserung der „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ nicht unbedingt das primäre Ziel von Seminaren zu „Digitalen Werkzeugen“, obgleich es zahlreiche Erleichterungsmöglichkeiten zur Arbeitsorganisation und Zeiteffizienz bereit hielt.

Insgesamt wurde die Verbesserung der eigenen sozialen Kompetenzen, wie z.B. Kommunikations- und Konfliktfähigkeit durch die Teilnahme an dem Projekt mit 82% als sehr positiv bewertet.
Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wurde von 64% der TN als gering bis nicht vorhanden eingeschätzt.
Die Motivation und das Selbstvertrauen, die eigene Karriere zielgerichteter zu planen und umzusetzen, wurde bei der Hälfte der TN durch die Teilnahme an einem Angebot von `inbetween´ positiv beeinflusst.

Sowohl die Unterstützung bei der Karriereplanung als auch die Hilfestellung zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten durch die Angebote des Projektes wurden von Führungskräften deutlich positiver wahrgenommen als von sonstigen Mitarbeiter*innen. Es ist aus o.g. Gründen nicht exakt zu ermitteln, ob diese Themen eher in Seminaren für Führungskräfte behandelt wurden.
Die Verbesserung der Führungskompetenz durch die Angebote wurden von der entsprechenden Zielgruppe mit 75% sehr positiv bewertet.

Die Vereinbarkeitsberater*innen bewerteten mit 83% die Verbesserung ihres Fachwissens deutlich positiver als die restlichen TN. 72% der Vereinbarkeitsberater*innen gaben an, dass sich ihre Beratungskompetenz verbessert hat.

3.3.2 Angebot der Vereinbarkeitsberater*innen

Die Frage ob Sie das Angebot der Vereinbarkeitsberater*innen an der TU Berlin für ausreichend halten, beantworteten die Vereinbarkeitsberater*innen selber mit 67% als zutreffend. 81% der restlichen TN war das Angebot der Vereinbarkeitsberater*innen nicht bekannt.

Nach der Bekanntgabe der Web-Information über das Angebot der Vereinbarkeitsberater*innen wurden die TN befragt, ob sie dieses in Anspruch nehmen würden. Dieses wurde insgesamt von 75% der TN bejaht. Ein interessanter Unterschied zeigte sich, wenn bei der Auswertung dieses Aspektes die Antworten der TN mit und ohne Führungsaufgaben unterschieden wurden. Von den Führungskräften würden 64% das Angebot wahrnehmen. Von den restlichen Mitarbeiter*innen würden ganze 94% gerne das Angebot in Anspruch nehmen.

3.3.3 Kritik von Teilnehmer*innen

Kritisiert wurde, dass

- die Termine der Angebote teilweise unklar waren ,
- es zu wenig Information bzgl. der Angebote gab und
- die Internetpräsenz schwer zugänglich war.

Insgesamt haben 96% der befragten TN die Projektangebote positiv beurteilt.

4 Corporate Social Responsibility

4.1 Vortrag (Daniel Klink)

Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility sind ganzheitliche Stakeholder-modelle, die den verantwortungsvollen Umgang z.B. mit Mitarbeiter*innen betrachten.

Ziel: Mitarbeiter*innenbindung

- Die Bindung von Mitarbeiter*innen ist ausschlaggebend für die nachhaltige Produktivität einer Forschungseinrichtung. Oft helfen schon kleine, aber wirkungsvolle Veränderungen, um optimale Bedingungen zu schaffen.
- Die Rechnung ist einfach: Wer sich als Mitarbeiter*in wohl fühlt und sich mit seinem*r Arbeitgeber*in identifiziert, engagiert sich meist stärker als andere. Auch die Bereitschaft, Veränderungsprozesse mitzutragen, ist höher als bei unmotivierten Mitarbeiter*innen.
- Mitarbeiter*innenbindung ist eine entscheidende Voraussetzung für eine hohe Verbleibsrate und eine starke Arbeitgeber*innen - Attraktivität.

Mitarbeiter*innenmotivation in der Praxis

- Mitarbeiter*innen müssen Ziele haben, Aufgaben, die sie herausfordern, aber nicht überfordern. Sie sollten mit dem*r Vorgesetzten vereinbart und in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Freiraum ist hier wichtig.
- Nur informierte Mitarbeiter*innen sind motiviert. Wissen und Information müssen innerhalb der Organisation verteilt und den Mitarbeiter*innen auf eine Weise zugänglich gemacht werden, dass sie organisatorische Prozesse nachvollziehen und sich mit eigenen Anliegen und Vorschlägen einbringen können.
- Arbeitgeber*innen können bewusst Räume schaffen, in denen es nicht nur um die nächste Deadline geht. Beim gemeinsamen Team - Lunch oder einem Karaoke Abend wächst die Gruppe zusammen und kann danach geistig erfrischt wieder an einem Strang ziehen.

Work - Life - Balance

- Gerade für die Generation Y, also die Young Professionals ab Jahrgang 1980, gehört die Umsetzung einer ausgeglichenen Work - Life - Balance zu den Kernkompetenzen attraktiver Arbeitgeber*innen.
- Work - Life Balance oder schon längst Work - Life Blend? →Wir beobachten einen Trend zur Entgrenzung.
- Um die Talente von morgen zu gewinnen, gilt es als Arbeitgeber*in, frühzeitig ansprechende Möglichkeiten für Mitarbeiter*innen zu etablieren und Flexibilität zu leben. Von Homeoffice über gleitende Arbeitszeiten bis hin zu Ausgleichsport - die Möglichkeiten sind vielfältig.

Diversity Management

- Diversity Management dient nicht in erster Linie der Umsetzung von Antidiskriminierungsansätzen oder entsprechenden Gesetzen.
- Diversity Management ist ein ganzheitliches Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt in der Organisation.
- Auch wenn viele Maßnahmen personalpolitischer Natur sind, ist Diversity ein Querschnittthema, das sich auf alle Bereiche der Organisation bezieht.
- Die Vielfalt der Arbeitenden soll sich in der Organisation widerspiegeln - in der Vielfalt ihrer Dienstleistungen, ihrer Ideen sowie in der Art, Kooperationen und Forschung zu betreiben.

Gesundheitsmanagement

- Gesundheitsmanagement wird selten mit Personalentwicklung in Verbindung gebracht - weder organisatorisch noch inhaltlich.
- Das ist kurzsichtig, denn ohne die Kenntnis, welche Krankheiten in den nächsten drei bis fünf Jahren auf die Wirtschaft in Form von Fehlzeiten zukommen, ignorieren Arbeitgeber*innen, dass Gesundheit ein Gut ist, welches Produktivität und Innovationspotenzial sichert.
- Gesundheitsmanagement muss systematisch und organisatorisch die Gesundheitskompetenz aller Beschäftigten nachhaltig aufbauen und gesundheitsgerechtere Arbeitsbedingungen fördern.

Inbetween Evaluationsworkshop © TU Berlin PR Jacek Ruta

Maßnahmenkatalog:

Zur Erreichung des Ziels, Mitarbeiter*innen langfristig zu motivieren und neue Mitarbeiter*innen anzuziehen, bieten sich vielfältige Maßnahmen in verschiedenen Bereichen an (Maßnahmen in fett sind verhältnismäßig kostengünstig umsetzbar):

Arbeitsorganisation	Arbeitsumfeld	Arbeitszeit	Führung
Workshifting	Grünpflanzen	**Flexibilität**	Delegieren
Teamarbeit	**Wasserspender**	Elternzeit:Wiedereinstieg	**Einbeziehung**
Job-Sharing	Ansprechende Toiletten	Teilzeit	Arbeitsklima
Home Office	Notfallbetreuung	Gleitzeit	Innovation zulassen
	Raumausstattung	Sabbatical	Berechenbarkeit
	Betriebskindergarten	Elternzeit:Kontakt halten	Aufgaben abgrenzen
	Eltern-Kind Büro	Vertrauens-arbeitszeit	Empowerment fördern
	Kantine		Einarbeitung optimieren
	Sozialräume		

Gesundheit	Netzwerkbildung & Teambildung	Personalentwicklung	Werte & Kommunikation
Mobbingprävention	Tag der offenen Abteilungen	Weiterbildung & Coaching	**Intranet** & Mitarbeiter *innenzeitung
Arbeitssicherheit	Alumni	Internes Mentoring	Erfolge kommunizieren
Gesundheitstage	Sport-Teams	Bildungskosten-übernahme	Kontinuität
Ernährungsberatung	Betriebsausflug	Potenzialförderung	CSR
Vorsorgeunter-suchungen	**Soziale Projekte – Corporate Volunteering**	**Vorträge & Wissens-austausch zu Arbeitsin-halten anderer Abteilungen**	Transparenz, Vielfalt, Fairness fördern
Psychologische Beratung	Bistro		**Definition von Organisationszielen**
Soziale Beratung			Empowerment fördern

Arbeitssicherheit			Social Media

4.2 CSR an der TU Berlin (Astrid Dehnel)

Im Kontext der derzeitigen demografischen und gesellschaftlichen Entwicklung und des sich abzeichnenden Fachkräftemangels wird das Thema CSR auch für die TU Berlin außerordentlich relevant, vor allem wenn es darum geht, diese für Studierende und Fachkräfte attraktiv zu erhalten.

Dies geschieht vor allem durch eine:

- **Sinngebende kommunizierte Organisationskultur**
  Dazu gehört die Kommunikation und das Leben von CSR - geprägten Werten, einer Mission und einer Vision der TU Berlin, sowie eines Compliance - Systems von Grundsätzen, Leitlinien und Regelungen. Diese müssen den Mitarbeiter*innen bekannt sein und mit ihren Werten übereinstimmen. Idealerweise entstehen sie unter Einbeziehung der Mitarbeiter*innen. Vorhandenes sollte besser kommuniziert und ggf. angepasst werden und Prozesse zur besseren Einbeziehung der Mitarbeiter*innen sollten implementiert werden.

  Aus der Diskussion:
  - Vision der TU Berlin fehlt (bzw. den Anwesenden auch nur nicht bekannt)
  - mehr buttom-up entwickeln statt Vorgabe von oben aus abgeschotteten Meetings

- **Wertschätzende, kommunikative und mitarbeiter*innenfördernde Führungskultur**
  Generell scheint die Mitarbeiter*innenführung hinter der wissenschaftlichen Arbeit der Professor*innen / Führungskräfte einen eher geringen Stellenwert zu besitzen. Um dies zu verändern, sollten Richtlinien zur Mitarbeiter*innenführung implementiert werden und der Mitarbeiter*innenführung höhere Stellenwerte bei der Beurteilung der Führungskräfte gegeben werden. Generell sollten Führungsthemen wie Wertschätzung, Kommunikation und emotionale Intelligenz unbedingt berücksichtigt werden.

  Aus der Diskussion:
  - es gibt keinen klaren Führungsbegriff, ein Selbstverständnis von Führung fehlt den TU Berlin - Mitarbeiter*innen. Zum Beispiel übernehmen Mitarbeiter*innen in der Projektkoordination bereits Führungsaufgaben, ohne dass Ihre Rolle dabei explizit würde.

- **Arbeitskultur, die die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen mit den Anforderungen der Universität in Einklang bringt**
  Hierzu gehören intelligente Lösungen zu Work - Life - Balance und Work – Life - Blend, wie Maßnahmen zur Arbeitsorganisation, zur Arbeitszeitgestaltung, zum Arbeitsumfeld, zur Gesundheitserhaltung zur Netzwerk- und Teambildung und zur Personalentwicklung. In Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind die Vereinbarkeitsberater*innen ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Wie wirkungsvoll dieser ist, wird an den Möglichkeiten liegen, die diesen an die Hand gegeben und von Seiten der Führungskräfte als umsetzbar erachtet werden. Ansätze hier wären bspw. Home - Office, flexible Arbeitszeitmodelle auch für Führungskräfte, u.a. aus o.g. Tabelle.

Alles in allem geht es darum, ein produktives und kreatives Umfeld zu schaffen, in denen sich Mitarbeiter*innen und Studierende wohl fühlen, motiviert arbeiten und gern bleiben.

Dazu wäre eine Bewusstseinsbildung, eine Ausrichtung der TU Berlin in Bezug auf diese Aspekte von CSR und die Implementierung und Umsetzung von geeigneten Maßnahmen und Instrumenten in die bestehende Organisationsstruktur nötig.

Bezug zum Projekt Inbetween

Mit den Themen
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Nutzung von Aus- und Teilzeiten
- Work - Life - Balance
- Führung und Führungskultur
- Diversity - Nutzung von Vielfalt im Unternehmen

und Angeboten wie
- Workshops
- Seminare
- Coaching & Beratung (vgl. Anhang 2)
- Konfliktmanagement

sowie der
- Implementierung von bisher 15 Vereinbarkeitsberater*innen

hat das Projekt Inbetween erste konkrete Schritte in Richtung CSR umgesetzt. Diese sollten im Rahmen eines expliziten und am Kanzlerin - Büro oder bei der

Universitätsplanung im Präsidium angesiedelten CSR - Ansatzes der TU Berlin inhaltlich verwertet werden.

5 Thementische

5.1 Hindernisse/ Hürden einer Vereinbarkeitsberatung

- **Infos ← → Person**
  Durch viele neue Angebote von unterschiedlichen Stellen entsteht eine unübersichtliche Informationslage. Angebote sind eventuell schwer zu finden auf der Homepage.
  Lösungsvorschläge: für alle Interessierte offene Angebote;
  Häufigere und sich wiederholende Angebote starten

- **Keine Aussicht auf Veränderung**
  Es gibt kaum Vorbilder bei Vorgesetzten, Gefühle der Hilflosigkeit gegenüber der Situation, große strukturelle Probleme.
  Lösungsvorschläge: Multiplikator*innen finden, diese berichten lassen, um ein Problembewusstsein zu schaffen -> Persönliche Kontakte aufbauen -> Verständnis und Lösungen können gefunden werden.

- **Zeitdruck, befristete Verträge**
  Nur Projektziele werden als wichtig angesehen, Frauen werden in bestimmte Rollen gedrängt und Probleme nicht ernstgenommen, Familienleistung wird nicht anerkannt, Trennung von Privat und Beruf ist dann vorprogrammiert.
  Lösungsvorschläge: Unterstützung durch Vorgesetzte und Arbeitgeber*innen, Angebote schaffen zur Vereinbarkeit.

Forderungen: Unterstützung durch Vorgesetzte, entsprechende Angebote schaffen, Probleme der Mitarbeiter*innen ernstnehmen!

Vereinbarkeitsberater*innen können als Ansprechpartner*innen für die verschiedenen Interessengruppen wichtige Impulse geben und vermitteln. Sie können „best practice“ Beispiele bekannt machen, selbst eines werden und Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aufzeigen.

5.2 Führung

Studie zu Führungskräften: Soziale Herkunft aus der höchsten Schicht und amerikanische Sozialisierung

Erfahrungswerte aus einer ZE als Beispiel:
Nicht funktionierende Führungskräfteschulungen führen zu

- einem Autoritären Führungsstil,
- mehr Hierarchie als vorher,
- Akademisierung und Retraditionalisierung.

Die Mitarbeiter*innen reagieren darauf mit Boykott.

➔ Bessere Schulungen und auf MA - Vorschlag hin Teilnahmeverpfichtung für Führungskräfte werden benötigt!

Vision:

- Ältere TU Berlin - Mitarbeiter*innen haben noch ein Zusammenhaltsgefühl;
- Konflikte um Macht & Einzelinteressen verhindern eine gemeinsame Vision;
- Gemeinschaftsbindung wird nicht aktiv unterstützt, z.B. durch gemeinsame Feiern.

Ambivalenz zwischen zentralen Einrichtungen und dezentralen Fakultäten

- Linken - Fraktion: dezentral, bottom-up
- Neo-konservative Fraktion: hierarchisch, top-down, Gremien
- Zuständigkeiten nicht klar

➔ Wer stellt die Balance her? Wie wird es finanziert?

Ziel: Rekultivierung der TUB-Kultur für Zusammenhalt durch Wiederaufnahme alter Traditionen

Wünsche ans Präsidium:

- Sommerfeste, ‚Lange Tafel'
- Abbau von Hierarchie
- Veränderung der Kommunikationsstrukturen
- Anknüpfung an verschüttete Kulturen und Gemeinschaftsbildung, um aufgrund einer gemeinsamen Vision wieder mehr in ein produktives Miteinander zu kommen.

5.3 Corporate Social Responsibility & TU Berlin

(Dehnel / Klink)

- Ansätze von CSR in die Organisationsstruktur der TU Berlin zu implementieren ist ein wichtiges Anliegen und würde die TU Berlin als Ganzes nach vorn bringen und zu ihrer Zukunft förderlich beitragen.

- Dies könnte in einer CSR - Abteilung erfolgen, die sich als „Abteilung Mensch“ oder „Abteilung Verantwortung“ um alle für die TU Berlin relevanten CSR- und Personalentwicklungsmaßnahmen kümmert und direkt der Kanzlerin berichtet. Diese würde auch die Projektergebnisse von `inbetween´, als eine Art Pilotprojekt zu CSR - Maßnahmen, weiternutzen und entwickeln.

- Es wurde festgestellt, dass die Tragweite des Gesamtthemas in seiner Komplexität von der aktuellen Führung der TU Berlin bislang nicht erkennbar erkannt wurde. Es bedarf daher zunächst der Bewusstseinsbildung einerseits durch direkten Kontakt mit den Verantwortlichen, aber andererseits auch durch eine Bewegung von unten in Form einer „Initiative Mensch“, die von Vorreiter*innen des Themas in der TU Berlin initiiert wird. Diese Initiative könnte aus Studierenden bestehen, könnte Professor*innen mit einbeziehen und sollte von Personen in Gang gebracht werden, die aktuell in den angegliederten Themenbereichen arbeiten. Ziel sollte es sein, die TU Führung davon zu überzeugen, dass die Umsetzung des Themas in TU Berlin - Strukturen hinein die Universität als Ganzes nach vorn bringen würde.

- Argumente für die Einführung von CSR gibt es auf zwei Kommunikations-ebenen:
  - Beziehungsebene: Für das Thema begeistern auf der Ebene von Gefühl, Werten, Vision
  - Sachebene: Dies sachlich unterlegen mit Argumenten wie Image, Vorreiterrolle, Mitarbeiter*innenbindung, Erhöhung der Produktivität und mehr.

5.4 Fazit: Empfehlungen an die TU Berlin

Empfehlungen	**an**
Personalentwicklung/ -leitung	Kanzlerin / Präsidium
Ausschreibung der Gesamtlaufzeiten bei Drittmittelprojekten	Kuratorin des Akademischen Senats
Balance zwischen Mitarbeiter*innen - Bindung und externer Rekrutierung	
Interne Stellenausschreibungen / Transparenz	Zentrale Universitätsverwaltung
Zentrale Unterstützungsressourcen bereit halten	
Hierarchieabbau	Präsidium
Anknüpfung an verschüttete Kulturen Sommerfeste	Präsidium
Mind. 2 Vollzeitkräfte für die Personalentwicklung (PE)	Kanzlerin
PE menschlicher gestalten, nicht nur auf Zahlen, Daten, Fakten zu schauen	Kanzlerin
‚Abteilung Mensch' als Kontinuität einrichten	Kanzlerin / Präsidium

Inbetween Evaluationsworkshop © TU Berlin PR Jacek Ruta

6 Ergebnisse aus der Gesprächsrunde

6.1 Verstetigungsansätze für die TU Berlin

- Das Thema Vereinbarkeit findet über die Koordination der Zielvereinbarung im Rahmen des audits familienfreundliche hochschule sein Zentrum im Familienbüro, dies arbeitet weisungsgebunden. Eine weisungsungebundene Stelle, z.B. als Stabsstelle ist bei der Vermittlung in Konflikten oder beim Einsatz von Coaching erstrebenswert.
- Vereinbarkeit muss sich über die Zeit entwickeln. Dazu ist ein ganzheitlicher Ansatz gefragt.
- Ein übergreifendes Gesamtkonzept für die TU Berlin zur Verknüpfung und Sichtbarmachung von Projekten wird gebraucht. Dort könnten einzelne Beratungskonzepte andocken und Projekte miteinander verknüpft werden, die sich auch gegenseitig helfen können.
- Dazu ist ein gutes und funktionierendes Informationszentrum und gute Informationspolitik notwendig, da die vorhandenen Strukturen für die unterschiedlichen Zielgruppen unübersichtlich sind.
- Projekte sollten problemorientierter vorgehen. Nicht die Finanzierung bzw. der Mittelgeber sollte im Vordergrund stehen. An der TU Berlin wurde z.B. eine Arbeitsgruppe zu Konfliktmanagement ins Leben gerufen.

Inbetween Evaluationsworkshop © TU Berlin PR Jacek Ruta

6.2 Fazit der Vereinbarkeitsberater*innen

- Das Thema CSR soll in das Themenspektrum mit aufgenommen werden.
- Die Akquise von weiteren Vereinbarkeitsberater*innen kann z.B. über eine ‚lange Tafel' geschehen.
- Der Personalrat hat Gesprächsbedarf über die weitere Zusammenarbeit mit den Vereinbarkeitsberater*innen angekündigt.
- Die Andockung der Vereinbarkeitsberater*innen an das Familienbüro ist ein erster Schritt, sie als informelle und selbstorganisierte Gruppe zu verstetigen und sichtbar zu machen.

Inbetween Evaluationsworkshop © TU Berlin PR Jacek Ruta

7 Fazit: Verstetigungsansätze

7.1 Vereinbarkeitsberater*innen

Das Familienbüro, unter der Leitung von Fr. Wanzek, unterstützt die informelle und selbstorganisierte Gruppe der in `inbetween´ qualifizierten Vereinbarkeitsberater*innen durch folgende Optionen:

- Öffentlichkeitsarbeit: Hinweis auf die Vereinbarkeitsberater*innen und Ihre niederschwellige ehrenamtliche Beratungsarbeit von Kolleg*in zu Kolleg*in in den Kommunikationsmedien des Familienbüros (quartalsweiser Newsletter, f „Campus und Familie“)
- Weisungsfreiheit/ Ansprechbarkeit & Beratung zu potenziellen Ansprechpersonen vor Anträgen zu weiteren Bedarfen, z.B. Qualifizierungsbedarf der 14 derzeitigen Vereinbarkeitsberater*innen, Finanzbedarf z.B. für PR oder Anschub einer neu akquirierten Qualifizierungsgruppe von Vereinbarkeitsberater*innen oder Vereinbarkeitsbeauftragten (mind. 8 Personen)
- Beherbergung des kommunikativen Webauftritts der Vereinbarkeitsberater*innen
- Freistellung von der Arbeitszeit für Beratungsgespräche und Aktivitäten zur Vereinbarkeit in vertretbarem Maße und unter Abstimmung mit der*m jeweiligen Vorgesetzten sind mit Frau Niemann - Leitung der Abteilung Personal - vorbesprochen.

7.2 Qualifizierungsthemen

- Die Wissenschaftliche Weiterbildung der ZEWK zieht sich aus dem Themenfeld für gendergerechte Qualifizierungen zurück
- II WB wäre geeignete Organisationseinheit der TU Berlin für die Weitergabe von inbetween - Qualifizierungserkenntnissen
- ZFA ist geeignetes Gremium an der TU für die Weitergabe von inbetween - Erkenntnissen
- UniCat/ Genderangelegenheiten ist geeignete Stelle aus dem Exzellenzbereich für die Weitergabe von inbetween - Erkenntnissen

7.3 Externes Coaching / Sport – und Wellnessprogramm

- Erweiterung des Coachingangebotes von II WB für eine ausgedehnte Mitarbeiter*innen - Gruppe wäre geeignet
- Einzelangebote im TU Sport, Bereiche Gesundheit / Wellness können zur semesterweisen Prüfung eingereicht werden

Wir wünschen allen Leser*innen Alles Gute in der

Technische Universität Berlin

Vereinbarkeit von Beruf und Familie!

Inbetween Evaluationsworkshop © TU Berlin PR Jacek Ruta